



LABHO
OBSERVATOIRE
DES HOMMES
ET DES
ORGANISATIONS

Recruter, recruté(e)s, recrutez, ... dans les quartiers ?

Favoriser le recrutement dans
les quartiers prioritaires de la politique
de la Ville, regards croisés d'entreprises



|| Prendre
de la
hauteur
pour
éclairer
l'action ||

Recruter, recruté(e)s, recrutez, ... dans les quartiers ?

Favoriser le recrutement dans les quartiers
prioritaires de la politique de la Ville,
regards croisés d'entreprises



SOMMAIRE

Préface par Patrick Kanner , ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports	4
Introduction: le mot du Lab'Ho	6
Partie 1: Des pratiques de recrutement formalisées, une garantie contre toute forme de discrimination	9
Chapitre 1.1 / Le lieu de résidence a-t-il une incidence sur le recrutement ?	10
• Paroles d'expert : Katia Marembert, IMS - Entreprendre pour la cité	21
Chapitre 1.2 / Pourquoi une telle homogénéité des pratiques de recrutement ?	23
• Paroles d'expert : Johan Titren, Adecco Groupe France	28
• Paroles d'expert : Mansour Zoberi, Groupe Casino	30
Partie 2: Les voies de l'adaptation	33
Chapitre 2.1 / Une mosaïque d'initiatives	35
• Paroles d'expert : Christelle Tavarès, Société Générale	45
• Paroles d'expert : Catherine Woronoff Argaud, SNCF	47
Chapitre 2.2 / Les logiques de l'adaptation	49
• Paroles d'expert : Samira Djouadi, Fondation TF1	55
• Paroles d'expert : Patrick Dugard, Groupe ADP	57
Partie 3: 7 propositions et 21 actions pour mieux recruter dans les quartiers prioritaires	59
Pour aller plus loin	62
Postface par Thierry du Bouetiez , conseiller spécial du Commissaire général à l'Égalité des Territoires	66
Conclusion	68
Annexes	69
Bibliographie	78
Remerciements	80
A propos	81

Les quartiers prioritaires peuvent être force de proposition

Patrick Kanner

Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

La politique de la Ville désigne la politique mise en place par les pouvoirs publics afin de revaloriser les zones urbaines en difficulté et de réduire les inégalités entre les territoires. Cette politique a été initiée en France il y a une trentaine d'années, alors que le « problème des banlieues » émergeait.

La géographie prioritaire, en d'autres termes l'identification et la délimitation des quartiers les plus fragiles, est le pivot de cette politique. De nombreux dispositifs ont vu le jour depuis les années 70 : les 39 quartiers des opérations « Habitat et vie sociale » en 1977 ; les 148 quartiers bénéficiant des conventions de développement social des quartiers (DSQ) en 1982 ; les 751 zones urbaines sensibles (Zus) ; les 2 492 quartiers Cucs. Aujourd'hui, depuis 2015, ce sont 1500 quartiers qui sont l'objet de cette politique.

Pour répondre au cumul de difficultés qui touchent ces territoires, la politique de la ville requiert l'appui de tous les acteurs concernés pour agir simultanément sur tous les leviers : développement social et culturel, revitalisation économique, emploi, rénovation urbaine et amélioration du cadre de vie, sécurité, citoyenneté et prévention de la délinquance, santé...

Elle requiert en tout premier lieu l'appui des habitants et acteurs des quartiers prioritaires eux-mêmes. C'est cette philosophie qui a présidé au lancement de la « Rentrée citoyenne », présentée à l'occasion du Conseil des ministres du 12 octobre 2016. La Rentrée citoyenne, ce sont six semaines de rencontres dans toute la France, avec les habitants et les acteurs des quartiers prioritaires, consultés sur les questions d'éducation, d'emploi, de cadre de vie et de participation citoyenne. Au total, ces rencontres rassembleront près de 20 000 personnes pour favoriser l'échange des pratiques et mettre en lumière leur engagement, leur expertise et leur capacité d'agir.

Il s'agit de montrer que ces quartiers prioritaires peuvent être une force de proposition sur laquelle nous pouvons compter dans la période de questionnement collectif que nous traversons. Les propositions formulées par les acteurs de

proximité permettront de donner une perception plus juste des quartiers populaires au centre d'un débat public parfois réducteur et stigmatisant. Pour ce qui concerne spécifiquement les jeunes, nous ne devons pas considérer qu'ils doivent toujours s'adapter aux outils et aux moyens qui existent déjà. Il est aussi de notre responsabilité d'être à leur écoute, réactifs, en mesure d'identifier leurs attentes et leurs initiatives et de les accompagner dans la réalisation de leur projet.

La politique de la ville doit également trouver un appui dans l'engagement des entreprises. Les quartiers prioritaires sont confrontés à des situations économiques et sociales dégradées : le taux de chômage y est de plus de 23 %, soit deux fois et demi supérieur à la moyenne nationale. Lever les freins à l'embauche, améliorer les parcours d'insertion et faciliter l'accès à l'emploi des habitants sont les objectifs communs de l'État et des entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociétale.

Le ministère de la Ville a signé avec une soixantaine d'entreprises, dont Adecco, Casino et la SNCF, la charte « Entreprises et quartiers ». Par cette charte, les entreprises s'engagent à favoriser pour les habitants des quartiers populaires l'accès à l'emploi ou la création d'entreprises, mais également à agir pour le développement économique, social et culturel de ces quartiers.

Dans le cadre de cette charte, le travail conjoint de trois grandes entreprises engagées dans la lutte contre toutes les discriminations nous offre une vision perspicace des mécanismes à l'œuvre dans les processus de recrutement et la mise à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires. Cette étude nous ouvre la voie des bonnes pratiques à partager et adopter sans modération.

« Pour répondre au cumul de difficultés qui touchent ces territoires, la politique de la Ville requiert l'appui de tous les acteurs concernés pour agir simultanément sur tous les leviers. »



Introduction : le mot du Lab'Ho

« Tu habites dans un quartier, toi ? Et tu trouves du travail ? » Sous ces questions pointent les réponses de façon sous-jacente. Le taux de chômage dans les quartiers atteignait 27 % en 2014, soit 17 points de plus que dans le reste des agglomérations qui les abritent selon l'INSEE. Habiter dans une « cité » dresserait-il un obstacle supplémentaire sur la voie de l'accès à l'emploi ?

Les images de flambées de violence qui ont envahi nos écrans à intervalles réguliers depuis les années 80 ont créé puis entretenu des stéréotypes qui ont la vie dure. On observe une unité confondante des représentations médiatiques et mentales qui associent dans un grand melting pot les banlieues des grandes villes aux jeunes sans qualification, au chômage de masse, à la délinquance et à l'insécurité. Ces lieux communs se sont distillés jusqu'au plus profond des esprits et ont érigé des frontières psychiques. Il y aurait « eux » et « nous ».

Depuis les années 70, à travers de nombreux programmes successifs, les politiques de la Ville ont cherché à réduire les inégalités territoriales et promouvoir les actions en faveur de l'emploi dans les quartiers difficiles. La loi du 21 février 2014 a complété les critères de discrimination en ajoutant à la liste existante le lieu de résidence. Le ministère a également redessiné les contours de la géographie prioritaire en se fondant sur un critère unique, la pauvreté, c'est-à-dire la concentration de populations dont les ressources sont inférieures de 60 % au revenu médian. Aux plus de 3 000 Zus⁽¹⁾ et Cucs⁽²⁾ se sont substitués 1 300 quartiers prioritaires de la ville (QP) regroupant 4,8 millions d'habitants. Ils sont principalement situés dans des pôles urbains, avec en tête l'Île-de-France, puis le Nord-Pas-de-Calais et la Provence-Alpes-Côte d'Azur⁽³⁾. Le taux d'emploi en quartiers prioritaires est plus de vingt points inférieurs à celui mesuré en dehors de ces quartiers, et moins d'un résidant sur deux âgé de 15 à 64 ans y est en emploi⁽⁴⁾.

Pour aller plus loin et accompagner la mobilisation des acteurs économiques en faveur des quartiers prioritaires, le ministère de la Ville a mis en place en juin 2013 la Charte « Entreprises & Quartiers ». Par celle-ci, 66 entreprises signataires au niveau national s'engagent à favoriser l'accès à l'emploi ou la création d'entreprises des habitants des quartiers prioritaires et à agir pour le développement économique, social et culturel de ces derniers.

Signataires de la charte « Entreprises et Quartiers », et engagés de longue date contre les discriminations et pour la diversité, les groupes Adecco, Casino et SNCF ont confié au Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations, la réalisation d'une étude sur les pratiques de recrutement et leurs effets pour l'emploi des habitants des quartiers prioritaires.

Les trois entreprises avaient préalablement mesuré leur contribution à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires : 23 % des intérimaires d'Adecco,

(1) Zus : Zones urbaines sensibles - (2) Cucs : Contrats urbains de cohésion sociale - (3) Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1 300 quartiers prioritaires, Valérie Darriau, Marylène Henry, Noémie Oswald, Insee, juillet 2014 - (4) Rapport Onzus 2015.

17 % des embauchés de la SNCF et 12 % des personnes recrutées au sein de l'enseigne Supermarché Casino résidaient dans un quartier prioritaire en 2015. L'étude a pour objet de mettre en lumière les savoir-faire et les meilleures pratiques de recrutement favorables à l'emploi des publics issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville et d'établir des recommandations dont la diffusion permettra l'appropriation par le plus grand nombre.

Méthodologie

La présente étude du Lab'Ho s'appuie sur une double enquête qualitative et quantitative permettant de faire dialoguer le contenu des témoignages avec les réponses à un questionnaire administré à l'occasion de nos travaux auprès d'une population de recruteurs.

Entretiens qualitatifs

Phase exploratoire, l'enquête qualitative a été circonscrite à la région Île-de-France, c'est-à-dire celle qui compte le plus de quartiers prioritaires en Métropole, un tiers du total. L'analyse a porté sur les processus de recrutement des trois entreprises, et sur la perception de tous les acteurs qui y sont impliqués. Le choix du profil des recruteurs a été effectué selon un double critère : d'une part l'implantation du recruteur (situé ou non dans un quartier) ; d'autre part, le fait qu'il recrute ou non dans un quartier prioritaire. A cela se sont ajoutées des interviews d'intérimaires employés par Adecco. Enfin, des entretiens ont été menés avec des interlocuteurs experts identifiés parmi des entreprises engagées publiquement dans des actions en faveur de l'emploi dans les quartiers. Au total, près de quatre-vingt-dix entretiens ont été réalisés.

Phase quantitative

Le volet quantitatif de l'étude s'est déroulé en juin 2016 sous la forme d'un questionnaire administré en ligne auprès des recruteurs des trois entreprises, les réponses étant anonymes. Par rapport à l'étude qualitative, le périmètre d'investigation a été élargi à la France entière. La population ciblée spécifique à chaque entreprise est la suivante :

- Adecco : responsables de recrutement des agences Adecco et Adecco PME ;
- Groupe Casino : directeurs de supermarchés (hors hypermarchés, Franprix et Leaderprice) ;
- SNCF : consultants et chargés de recrutement embauchant pour des postes opérationnels essentiellement techniques, dans des collèges d'exécution (bac+1 et moins) et de maîtrise (bac+2 et bac+3) ainsi que des cadres.

L'enquête a concerné uniquement les process de recrutement de publics peu ou pas qualifiés. Ces entreprises procèdent au recrutement des « cols blancs » par le biais d'un processus différent.

Trois sous-populations ont été distinguées selon le lieu d'exercice du métier :

- recruteurs situés dans un quartier prioritaire ;
- recruteurs situés à proximité d'un quartier prioritaire c'est-à-dire hors d'un quartier prioritaire mais dans une ville comptant au moins un quartier prioritaire ;
- recruteurs situés hors d'un quartier prioritaire et dans une ville ne comptant aucun quartier prioritaire.

Les 411 répondants se répartissent en 39 % pour Adecco, 31 % pour le groupe Casino et 30 % pour la SNCF. 70 sont situés en quartier prioritaire, 210 à proximité et 131 en dehors.

Ce volet quantitatif de l'étude visait à confirmer ou infirmer les observations de terrain, mettre en évidence les facteurs pouvant impacter le recrutement des habitants des quartiers prioritaires, et lister d'éventuelles "bonnes pratiques" en matière de recrutement de ces publics.



1^{re} PARTIE

Des pratiques de recrutement formalisées, une garantie contre toute forme de discrimination





CHAPITRE 1.1

Le lieu de résidence a-t-il une incidence sur le recrutement ?



Dans ses volets quantitatif et qualitatif, l'enquête ne montre pas de différences patentées entre les recruteurs selon leur localisation, tant en termes de ressenti que de comportements. C'est à tous les stades du processus de recrutement que ces observations se vérifient.

Quantification des besoins

Première étape, la définition des besoins en termes quantitatifs. En toute logique, c'est au plus près du terrain qu'elle se détermine. Les directeurs de Casino embauchent au fil de l'eau selon le turn-over, les départs naturels et le niveau d'activité. « L'effectif est ajusté à l'activité, explique Idir, directeur du supermarché de Villiers-le-Bel, et les recrutements doivent correspondre aux niveaux du chiffre d'affaires et des résultats. » *In fine*, c'est le directeur régional qui décide de la quantification et de la typologie des besoins.

Intermédiaire de l'emploi, Adecco recrute des candidats qui répondent aux besoins et aux critères de compétences demandés par ses clients. La connaissance des clients et de leurs métiers permet au responsable de recrutement d'anticiper leurs demandes. Pour ce faire, ce dernier maîtrise les caractéristiques du bassin d'emploi local et entretient une vraie proximité avec ses salariés intérimaires. De la célérité et de l'adaptation de sa réponse dépend la satisfaction de ses clients. Grâce à cette vision panoramique, il quantifie et qualifie les besoins en temps réel.

Les agences ciblées par l'étude interviennent principalement sur les secteurs industriels, logistiques ou de vente en grande distribution, et recrutent principalement des candidats de niveau ouvriers, ouvriers qualifiés et employés.

A la SNCF, le Chargé de Recrutement d'Établissement (CRE) est l'échelon le plus proche des opérationnels. Assumant souvent en parallèle la responsabilité de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, il recoupe ces données avec les souhaits de recrutement exprimés par les managers de terrain. Il ajuste l'ensemble pour déterminer le nombre et la typologie des postes à pourvoir l'année suivante dans son périmètre géographique, avant de soumettre sa proposition à l'approbation hiérarchique. Une fois cette étape franchie, il passe commande aux agences nationales de recrutement. On en compte quatre, spécialisées par secteur d'activité (Voyageurs, Infrastructure et Matériel, Transverse) ainsi qu'une agence de recrutement pour les cadres, pour l'ensemble des activités. Ce sont elles qui publient les offres et gèrent les premières étapes du recrutement : sélection des CV à l'échelle nationale et organisation des sessions de recrutement sur une journée, la plupart centralisées à Paris. « Nous recrutons sur la France entière, témoigne Carole, gestionnaire de recrutement SNCF à l'agence Voyageurs. Nous nous adaptons aux besoins quantitatifs des établissements, et c'est en Ile-de-France qu'ils sont les plus forts. »

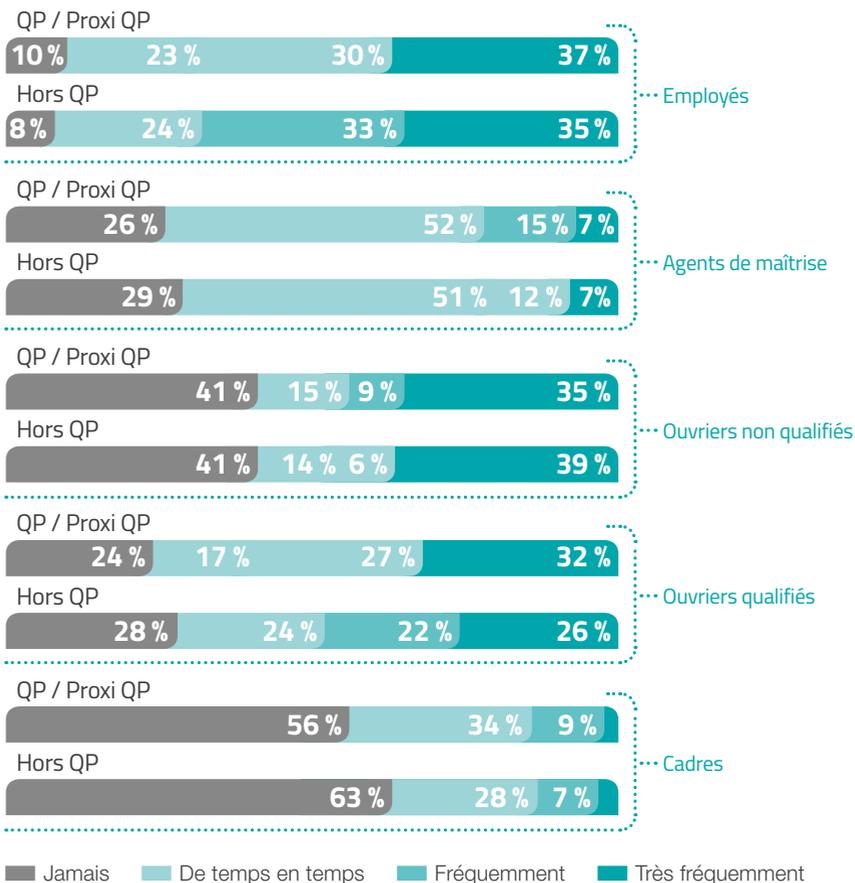
Par nature, dans chacune des entreprises, il n'existe pas de différenciation géographique dans la façon de quantifier des besoins.

Les besoins collent au terrain

La qualification des candidats recherchés correspond à ceux des profils des emplois. Les réponses à l'enquête quantitative font apparaître une typologie identique des besoins, toutes zones confondues.

Niveau de qualification

Des profils similaires en terme de niveau de qualification...



Base : répondants

QP : quartiers prioritaires / Hors QP : hors quartiers prioritaires / Proxi QP : à proximité des quartiers prioritaires

Consécutivement, il n'existe pas de spécialisation des emplois selon une zone géographique donnée. Ainsi chez Adecco, la nature des offres proposées aux intérimaires est fonction de la typologie des demandes des clients. La localisation des établissements n'influe pas sur la structuration des besoins car celle-ci se fonde sur une démarche exclusivement pragmatique : quel profil, pour où, pour quand et combien de recrutements sont-ils nécessaires pour répondre à la demande. Il semblerait donc que cette objectivité du besoin et de la réponse apportée gomme toute notion de territoire. Pour les recruteurs, le recrutement n'a pas de frontière et ne débute ou ne s'arrête pas aux quartiers prioritaires de la ville.

L'indifférence territoriale

Cette réalité partagée par les jeunes des quartiers prioritaires est qu'ils « ne se sentent pas discriminés sur leur lieu d'habitation. Ils font confiance au processus de recrutement des entreprises⁽⁵⁾.» Cette impression est partagée par la majorité des intérimaires interviewés dans le cadre de cette étude qui déclarent ne l'avoir jamais vécue personnellement. Certains ne l'imaginent pas, trois seulement pensent qu'elle existe ou ont « entendu des gens se plaindre ». D'une manière générale, « l'indifférence territoriale » demeure le sentiment prédominant tant chez les recruteurs, que les intérimaires et les jeunes des quartiers sondés par IMS - Entreprendre pour la cité.

Un sourcing sans surprise

Les sondés, quelle que soit leur localisation, déclarent utiliser avant tout les candidatures spontanées puis internet pour trouver *the right people, in the right place, at the right time*. Ceux situés dans les quartiers prioritaires ou à proximité utilisent les candidatures spontanées d'une manière quasi identique à celle de leurs homologues localisés ailleurs : respectivement 79 % et 75 %. Ce score global n'étonne pas : dans l'enquête Ipsos/Lab'Ho de 2014 « Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement », 66 % des responsables de ressources humaines affirmaient y recourir.

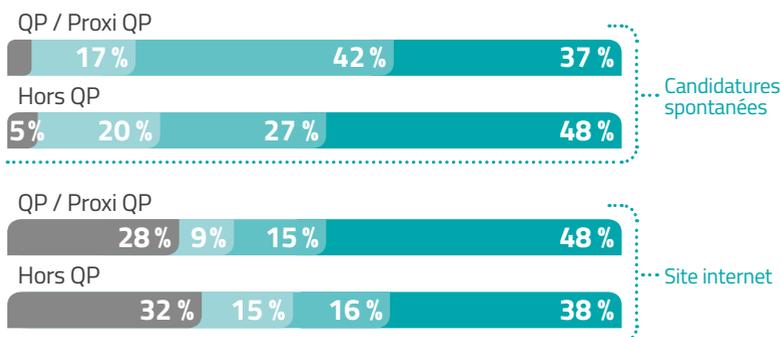
Quant au site internet de l'entreprise, il arrive en deuxième position des outils utilisés fréquemment et très fréquemment (59 %), suivi des partenariats avec les acteurs publics de l'emploi (48 %) et la cooptation (44 %)*.

Les autres méthodes — intermédiaires de l'emploi privé, partenariats avec des associations locales, forums ou salons professionnels, CVthèques - sont moins utilisées.

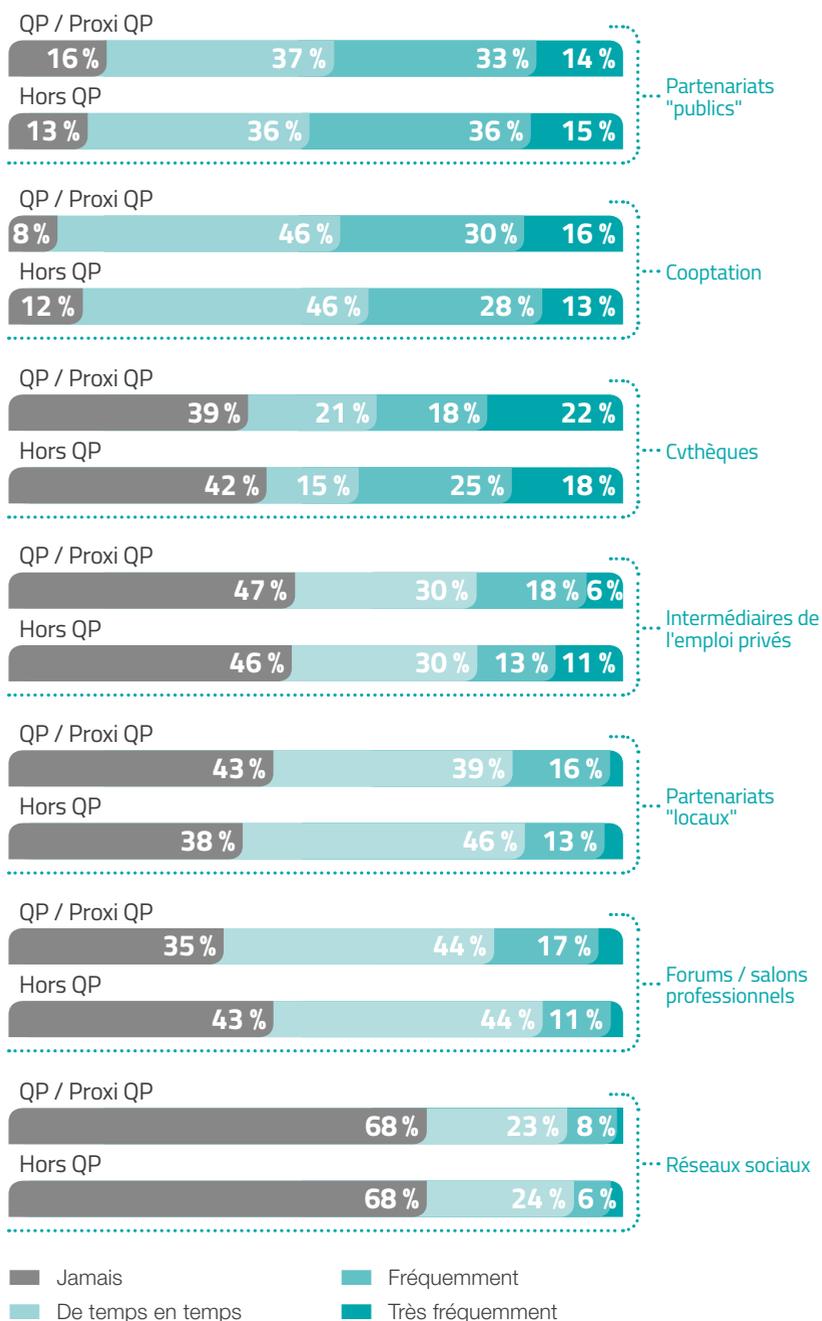
* Chiffres globaux représentant l'ensemble de la population sans distinction de la localisation géographique

Sources de recrutement utilisées

Tous les recruteurs puisent aux mêmes sources : candidatures spontanées et internet



(5) Regards des jeunes issus des quartiers prioritaires de la Ville sur l'entreprise, IMS - Entreprendre pour la cité, 2016



Base : répondants

QP : quartiers prioritaires / Hors QP : hors quartiers prioritaires / Proxi QP : à proximité des quartiers prioritaires

Les deux piliers immuables : CV et entretien

Le CV puis l'entretien sont les méthodes de recrutement les plus utilisées. On ne décèle aucun distingo géographique sur ce point entre les recruteurs : 97 % de ceux situés dans les quartiers et à proximité utilisent fréquemment ou très fréquemment le CV, et 95 % l'entretien, contre respectivement 94 % pour les autres recruteurs.

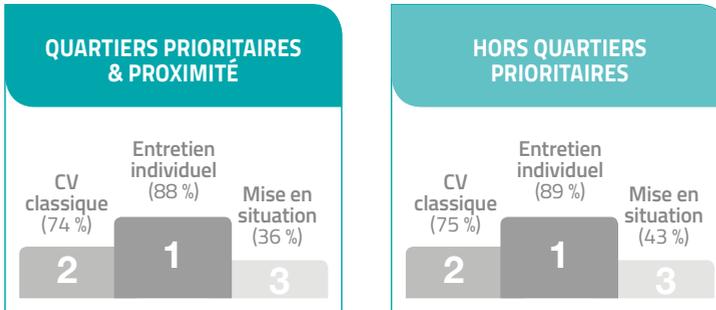
Les tests techniques, de connaissance et de personnalité arrivent respectivement en troisième, quatrième et cinquième position, suivis des entretiens collectifs. L'observation de terrain corrobore cette hiérarchie, respectée en dehors de toute considération géographique. Dans les trois entreprises, le CV est le premier outil pour des raisons qui tiennent autant aux process formalisés — Adecco, SNCF — qu'aux habitudes et à la commodité (Casino). Il matérialise la candidature. L'entretien l'incarne. C'est par ce moyen que l'on vérifie le savoir-faire du candidat, ses aptitudes professionnelles, et que l'on sonde sa motivation. Les autres outils de recrutement sont utilisés de façon extrêmement marginale, voire inexistantes.

Dans son volet quantitatif, l'étude montre que, dans de larges proportions, les recruteurs s'inquiètent des difficultés des candidats durant la phase de l'entretien : ils ne savent pas « le tenir », ils ne savent pas « se vendre ». L'enquête de terrain permet de préciser la constatation : ce problème serait essentiellement le fait d'une population jeune qui méconnaît les attentes de l'entreprise. Si cette préoccupation s'observe partout, elle s'avère toutefois plus marquée dans la population des recruteurs situés dans les quartiers prioritaires : ils sont 65 % à rencontrer fréquemment ou très fréquemment des candidats en difficulté pendant l'entretien, contre 56 % pour leurs homologues implantés ailleurs.

Focus sur les tests

Les tests psychologiques et cognitifs, intégrés dans le processus de la SNCF avant même l'entretien avec le consultant, sont pratiqués systématiquement, et complétés le cas échéant par des tests techniques, selon les spécificités des métiers. Tous les candidats s'y soumettent en début de journée de session de recrutement, d'où qu'ils viennent. L'objectif est de vérifier leur capacité à suivre des formations longues et exigeantes. Les résultats déterminent pour une large part leur possibilité d'accéder à l'étape suivante du recrutement, un entretien individuel. « Les tests éliminent environ 50 % des candidats », estime Marjorie, chargée de recrutement d'établissement. Sans vouloir rogner sur la qualité du recrutement, Sandrine, consultante en recrutement à l'agence évaluation et recrutement SNCF Réseau, s'interroge sur leur caractère parfois excluant. « Ceux qui réussissent le mieux les épreuves sont les jeunes diplômés ; mais pour ceux qui sont sortis du système scolaire et qui peuvent cependant avoir une expérience transférable, c'est plus difficile. Pour ce type de public, la mise en situation est un complément qui permet de rééquilibrer l'évaluation et de prendre en compte l'expérience acquise. SNCF l'utilise pour les métiers de circulation ferroviaire, mais dans ceux de la maintenance et des travaux, nous avons arrêté en 2012 parce que les journées de recrutement étaient trop longues et donc éprouvantes pour les candidats. »

Top 3 des méthodes les plus adaptées (rangs 1 - 2 - 3 cumulés)



FLOP ↓ CV vidéo - Assessment - Job dating / speed recruiting

Base: répondants
Nombre de citations

Qualification et expérience

Pourquoi retenir tel CV plutôt qu'un autre ? Pourquoi convoquer en entretien tel postulant plutôt que tel autre ? Quelle est la ligne du CV que regarde prioritairement un recruteur ? Jamais l'adresse, assurent-ils. Le CV est l'outil de repérage du savoir-faire et de l'expérience.

Annick, gestionnaire de recrutement à l'agence Infrastructure de la SNCF, est en première ligne pour filtrer les CV. *Dura lex, sed lex*⁽⁶⁾ : « La moitié des candidatures ne répond pas aux prérequis d'expérience et/ou de diplôme », indique-t-elle. Cette exigence s'applique indistinctement à tout candidat, quel que soit son lieu de résidence.

Ces contraintes, peuvent néanmoins être moins présentes dans d'autres entreprises et pour d'autres secteurs d'activités. A Melun, la directrice d'agence Adecco note que pour les candidats

« sans aucune expérience, c'est plus difficile. Mais si la personne est motivée et sérieuse, on peut essayer de la déléguer ». Pour certains métiers qui demandent du rythme, de la rigueur et de l'endurance, tel le pliage

« Je sélectionne des jeunes sans qualification et sans expérience ou des étudiants, pourvu qu'ils aient l'envie de travailler. »

dans de grandes enseignes de distribution de vêtements, « je sélectionne des jeunes sans qualification et sans expérience ou des étudiants, pourvu qu'ils aient l'envie de travailler », indique Christine, directrice de l'agence Adecco Paris Nord II-Villepinte. Selon Idir, directeur du supermarché Casino à Villiers-le-Bel, « la qualification vient avec l'expérience et nous pouvons former sur le tas ».

(6) Expression latine signifiant "La loi est dure mais c'est la loi".

La motivation, sésame pour l'emploi

Pourquoi retenir *in fine* tel candidat plutôt qu'un autre ? L'idée fixe des recruteurs porte un nom : motivation. D'autant qu'ils sont conscients de leur responsabilité vis-à-vis de l'entreprise. « Ici, on recrute pour quarante ans », explique Nicolas, coordinateur recrutement à l'agence Infrastructure de la SNCF. Sous le vocable « motivation », on entend cette volonté de s'investir dans le travail. Olivier, directeur du supermarché Casino de Paris-Saint-Didier, souligne le caractère cardinal de cette vertu. « Pour moi, ce ressenti de l'envie de travailler importe plus que l'expérience, le diplôme et le parcours. » Cette préoccupation s'observe de façon similaire chez son collègue de Villiers-le-Bel. « Dans une lettre, on peut lire les motivations de la personne : gagner sa vie, être dynamique, ne pas lâcher son travail ».

Arrive la phase de l'entretien, la scène où tout se joue. Les recruteurs axent systématiquement leurs questions sur ce sujet, où qu'ils soient. « J'interroge toujours les candidats sur leur motivation pour l'entreprise et pour le poste », note Amélie, chargée de recrutement d'établissement à la SNCF. Korika, responsable de recrutement à l'agence Adecco de Créteil, « teste toujours la motivation ». Si les candidats ne la manifestent pas d'emblée et clairement, leurs chances d'obtenir un emploi sont compromises.

Incontournable savoir-être

Le complément de la motivation se nomme savoir-être. Il se définit plus aisément « en creux », c'est-à-dire en examinant les comportements jugés inadéquats. Sont désignés de façon récurrente mais à des degrés divers : l'absentéisme, les retards, la nonchalance (« affalé sur sa chaise »), le mensonge sur le CV, l'impolitesse (« répondre au téléphone en plein entretien »), la violence verbale, les tenues vestimentaires (« survêtement négligé »), langage familier (« y'a du taf dans ta boîte d'intérim »), attitudes ambiguës avec les femmes...

« Peut-être certains candidats, persuadés qu'ils ne seront pas recrutés, adoptent-ils un comportement inadéquat. Ils se mettent d'eux-mêmes en situation d'échec. »

Bien que tout à fait identifiés par les recruteurs parce qu'ils les choquent, ces comportements sont jugés marginaux, voire inexistant. Sauf l'absentéisme

et les retards (38 %) ainsi que le langage familier (34 %), rencontrés fréquemment ou très fréquemment partout, avec une tendance légèrement plus marquée chez les recruteurs situés dans les quartiers prioritaires de la ville.

En dépit de ce constat général sur tous les territoires, il semble ardu de cerner l'impact éventuel de ce que l'on pourrait appeler l'infra-langage, cette gestuelle et ce phrasé propres à un groupe social enfermé dans les frontières et la culture de « sa cité ».

Sur quels autres points d'achoppement les recruteurs buttent-ils ? Ils se classent dans trois catégories : une maîtrise malaisée du français ; les difficultés logistiques qui entravent les candidats dans l'accès à l'emploi ; enfin la méconnaissance des règles et attentes des entreprises.

Une maîtrise du français plus difficile

40 % des recruteurs des quartiers prioritaires ou situés à proximité rencontrent fréquemment ou très fréquemment des candidats maîtrisant mal le français, contre 32 % ailleurs. Ces constatations ne sont cependant pas ressenties comme attachées à un public territorialisé mais aux aptitudes d'une personne donnée. De Créteil à Roissy, de Melun à Villiers-le-Bel, de Paris à Villepinte, les recruteurs peuvent être confrontés à des candidats qui maîtrisent mal la langue française, mais ne sauraient les localiser de façon précise. Parce qu'identifier les compétences, c'est répondre à un besoin concret, sans prise en compte du lieu de résidence.

Mobilité et horaires

Les difficultés logistiques des candidats sont principalement liées à la compatibilité de leurs horaires de travail avec leurs moyens de transport, collectif ou individuel. Quelle que soit leur situation géographique, les recruteurs se trouvent confrontés dans les mêmes proportions à la question de la mobilité. Ceux implantés dans les quartiers ou à proximité déclarent rencontrer des candidats gênés par des « difficultés de transports » (durée du trajet, mauvaise desserte...) et des « difficultés de locomotion individuelle » (permis de conduire...) respectivement à hauteur de 33 % et de 39 % (fréquemment et très fréquemment). Sur ces deux items, les écarts observés avec leurs collègues situés en dehors de ces zones sont négligeables : 3 et 2 points. Cette question est éminemment liée aux horaires de travail. Aussi la vigilance est-elle de mise sur la question des déplacements.

Les recruteurs demandent toujours aux candidats « s'ils sont prêts à accepter une affectation n'importe où sur le territoire de l'établissement » et « comment ils comptent s'organiser pour se rendre en temps et heure sur leur lieu de travail » explique Johanna, chargée de recrutement d'établissement. Chez Adecco, la question du moyen de locomotion individuel est importante mais elle reste d'ordre pratique : il s'agit d'appréhender l'envergure de la zone de délégation.

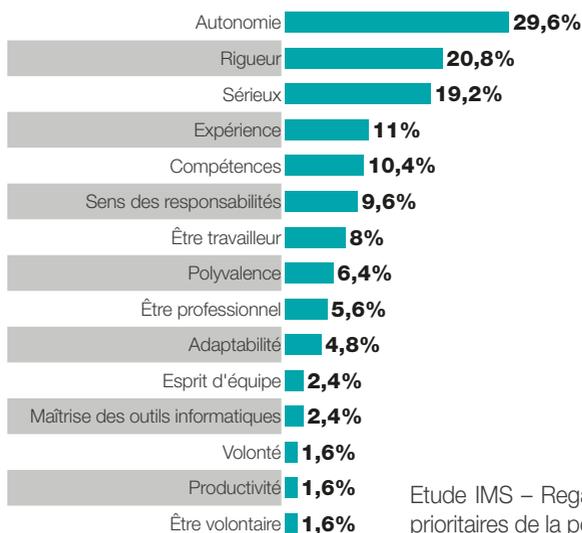
En tout état de cause, c'est au candidat d'évaluer s'il peut assumer le respect des horaires de travail au vu de l'éloignement du lieu de travail. D'autant que selon Sarah, responsable de recrutement à l'agence de Villepinte, « les intérimaires sont souvent des gens inventifs et courageux. Pour se rendre de nuit sur le lieu de leur mission, il arrive qu'ils se déplacent à pied, en vélo ou en roller. » Les intérimaires interviewés dans le cadre de cette enquête se déplacent pour la plupart en transports en commun. La majorité de ceux déclarant habiter dans un quartier prioritaire ne possèdent pas de voiture particulière et beaucoup n'ont pas le permis de conduire.

Jeunes des quartiers et recruteurs : les attentes

Les attentes des recruteurs et les présupposés des candidats ne sont pas toujours en phase. C'est ce qui ressort de la comparaison entre les résultats de la présente étude avec ceux de celle menée par IMS Entreprendre pour la cité auprès des jeunes des quartiers prioritaires. Alors que les recruteurs se concentrent sur les compétences, la motivation et le savoir-être, les jeunes estiment que l'entreprise leur réclame d'autres qualités.

A la question « quelles sont pour vous les compétences et aptitudes attendues par les entreprises », ils répondent à une large majorité (29,6 %) « autonomie ». Pour eux, elle est plus importante que la « rigueur », le « sérieux » et que le fait « d'être travailleur » (8 %). Ils pensent aussi que les recruteurs privilégient « l'expérience » aux « compétences ». Cette perception erronée les éloigne de fait de la trilogie « compétences, savoir-être et motivation », ligne directrice des recruteurs.

Quelles sont pour eux les compétences et aptitudes attendues par les entreprises ?



Etude IMS – Regards des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville sur l'entreprise

Influence de l'ancrage territorial du recruteur

Si les besoins, outils et exigences des recruteurs semblent homogènes, leur localisation peut-elle produire un impact sur la provenance des candidatures et les recrutements suivants ? En somme, existe-t-il une territorialisation des embauches en fonction de la localisation du recruteur ? Ce qui paraîtrait a priori naturel pour des raisons de commodité, repose toutefois sur deux hypothèses, plus ou moins cumulatives. D'une part, cela suppose que les recruteurs s'intéressent en premier lieu à des candidats domiciliés à proximité de leur lieu de travail ou de recrutement, et d'autre part, que les candidats qu'ils rencontrent ciblent aussi géographiquement leurs recherches.

Si l'on se réfère au taux de recrutement dans les quartiers prioritaires des agences Adecco, très clairement, la localisation du recruteur n'a pas d'influence. Il faut avant tout compter sur la motivation chez les candidats et la volonté de trouver les bons profils chez les recruteurs. Ces conditions géographiques objectives semblent sans conséquence sur les résultats chiffrés.



PAROLES D'EXPERT

KATIA MAREMBERT

Responsable Expertise Emploi – IMS Entreprendre
pour la cité



Co-animateur de la Charte Entreprises & Quartiers

En quoi consiste la Charte Entreprises & Quartiers ?

Le gouvernement a entrepris de simplifier les nombreux zonages et dispositifs de la politique de la Ville. En est née une nouvelle géographie prioritaire fondée sur le seul critère de pauvreté : 1 500 quartiers —contre 2 600 auparavant— sur lesquels se concentrent désormais les efforts. La Charte "Entreprises & Quartiers" a été lancée en 2013 par le ministère.

66 entreprises signataires au niveau national, entre 500 et 600 sur les territoires, 40 dynamiques locales et 20 partenaires associés : une belle dynamique pour œuvrer concrètement sur des thèmes aussi larges que l'éducation, l'emploi, la formation, l'insertion, le soutien à la création d'entreprises, le mécénat de solidarité...

Quelle est la place de l'IMS dans la mise en œuvre de la Charte E&Q ?

C'est le CGET et donc l'État, qui nous a contactés. Notre proximité avec les entreprises et la connaissance des questions d'emploi dans les quartiers l'encourageait à nous proposer de la co-animer. Et c'est là que se situe la vertu de cette architecture. Parce que de cette manière deux effets de levier se conjuguent, les services de l'Etat d'une part et les entreprises d'autre part. Cet esprit de pragmatisme est un vrai atout.

Concrètement, comment l'État et les entreprises travaillent-ils ensemble ?

Après la signature de la Charte par les entreprises, une convention spécifique à chacune d'elle est conclue qui précise les domaines d'intervention (éducation, emploi etc.) et son territoire d'application. Le ou les préfets concernés prennent contact avec les correspondants locaux de l'entreprise pour mettre en œuvre concrètement et localement les projets. Toutes les actions sont donc le fruit de dynamiques locales. Les préfets se sont emparés très vite de la question. Pour faciliter la tâche des entreprises, l'État leur a ouvert l'accès à son outil cartographique qui trace précisément les contours des quartiers prioritaires. Elles peuvent dans un premier temps identifier leur situation au regard du recrutement dans les quartiers, renforcer ou créer de nouveaux modes d'action et de partenariat pour avancer concrètement sur le sujet. Cela a par exemple permis à Adecco de réaliser des statistiques sur son taux de recrutement d'intérimaires dans les quartiers pour le comparer à des données nationales.

**« Allier partenaires
publics et privés
pour avancer sur les
questions d'emploi. »**

Quel était l'enjeu majeur pour atteindre ce résultat ?

Il fallait faire coïncider les rythmes et calendriers des acteurs publics et privés. Les entreprises et les représentants de l'Etat inscrivent leurs engagements dans un temps long, pour que les actions soient structurellement riches et porteuses. Si celles-ci doivent se déployer rapidement, elles nécessitent une réflexion préalable non négligeable. Il est important de trouver le bon tempo pour garantir une efficacité sur le terrain. L'éducation et l'emploi concentrent actuellement une bonne partie des actions.

« IMS Entreprendre pour la cité » a mené début 2016 une étude portant sur le regard des jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville sur l'Entreprise. Quels étaient les objectifs ?

Les jeunes se sentent-ils discriminés en raison de leur lieu d'habitation ? Ont-ils confiance dans les process de recrutement des entreprises ? Autant de questions rarement voire jamais posées à ces jeunes et qui constituent un complément intéressant à la vision de l'entreprise et de ses recruteurs. L'étude, menée avec le soutien du CGET, montre ainsi leur sentiment de ne pas être discriminés sur leur lieu d'habitation, la méconnaissance des attentes de l'entreprise ainsi que leurs attentes fortes vis-à-vis d'elle, certes en amont de l'emploi mais également dans l'emploi, une piste à explorer davantage dans le futur.



CHAPITRE 1.2

Pourquoi une telle homogénéité des pratiques de recrutement ?



Peut-on s'extraitre d'un processus de recrutement formalisé ? Devrait-on s'en affranchir pour faciliter l'insertion professionnelle des résidents des quartiers prioritaires de la Ville ? Des entretiens individuels comme des résultats quantifiés de l'enquête ressort une uniformité des méthodes et comportements des recruteurs, où qu'ils exercent leur métier.

Quatre facteurs se conjuguent pour éclairer ce phénomène. L'origine de cette homogénéité est à rechercher dans les réalités sociologiques des résidents des quartiers, dans des perceptions floues de la géographie des quartiers prioritaires de la ville, dans les choix techniques et politiques des entreprises, et dans la prégnance des politiques de diversité dans la culture d'entreprise.

Le phénomène d'accumulation des fragilités

La structure sociologique des quartiers témoigne d'une surreprésentation statistique des populations en butte à de multiples préjugés. On entend par là d'abord l'origine réelle ou supposée. Les étrangers⁽⁷⁾ y représentent 18,6 % de la population totale (plus du double que dans les unités urbaines environnantes) et la part des immigrés dans la population active atteint 30,8 % (9,6 % en France métropolitaine)⁽⁸⁾.

Dans une récente enquête du Défenseur des droits⁽⁹⁾, plus de 60 % des répondants disent être confrontés souvent ou très souvent à des discriminations en raison de leur origine lors de leurs recherches d'emploi ou de stage. « Les caractéristiques pouvant signaler une origine étrangère - nom, couleur de peau, religion— souvent se cumulent », ajoute le rapport. Le lieu de résidence paraît loin dans la liste au regard d'autres facteurs de discrimination, au premier rang desquels l'origine réelle ou supposée.

Une autre enquête, réalisée en 2015 pour le Défenseur des droits et l'OIT auprès des demandeurs d'emploi⁽¹⁰⁾, montrait déjà que ceux d'origine étrangère qui déclarent avoir été victimes de discrimination à l'embauche identifient leur origine comme premier motif (64 %), leurs convictions religieuses venant en deuxième position (32 %) et bien après, leur lieu de résidence (21 %). La discrimination dont souffrent les publics des quartiers prioritaires est donc protéiforme et s'étend bien au-delà du seul facteur territorial que l'on peut considérer comme secondaire.

Les territoires sont-ils bien identifiés ?

La géographie des quartiers prioritaires échappe largement aux candidats et aux recruteurs. Les intérimaires interviewés connaissent « la cité », savent parfois la nommer, certains même déclarent y habiter, mais ses contours sont plus restreints que le découpage administratif. Chez ces résidents des quartiers prioritaires, l'idée d'un accès à l'emploi entravé par des présupposés sur le lieu de résidence paraît difficilement envisageable.

Une très petite minorité laisse percer une crainte. Mais celle-ci se trouve toujours

(7) Un étranger est une personne qui réside en France et qui ne possède pas la nationalité française, soit qu'elle possède une autre nationalité (à titre exclusif), soit qu'elle n'en ait aucune (apatride). Les personnes de nationalité française possédant une autre nationalité (ou plusieurs) sont considérées en France comme françaises. Un étranger n'est pas forcément immigré, il peut être né en France.

(8) Source : Rapport 2015, Observatoire national de la politique de la Ville.

(9) Source : Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines, Défenseur des Droits, septembre 2016.

(10) 8^{ème} baromètre DD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi, enquête auprès des demandeurs d'emploi, IFOP, février 2015.

associée à l'origine réelle ou supposée, jugée largement plus pénalisante. « Habiter dans une ville où il y a un quartier, ce n'est pas un vrai problème pour un Français blanc. Le plus important pour moi et mon entourage, c'est la discrimination par les origines », dit cet homme de 24 ans, portant un nom à consonance étrangère et résident d'un quartier.

Pour les seconds, le bruit médiatique « fait » le quartier. Enumérant les stéréotypes qui peuvent selon lui peser sur les résidents de ces zones, Idir, directeur du supermarché Casino de Villiers-le-Bel, commence par « l'agressivité, parce que c'est ce qu'on voit à la télévision. »

Tous les recruteurs, toutes localisations confondues, reconnaissent que, contrairement à d'autres motifs de discrimination, le lieu de résidence n'est pas manifeste au premier regard. Chez eux aussi, le découpage administratif des quartiers n'est pas correctement perçu. Y compris quand ils sont implantés dans une ville un temps sous le feu des projecteurs. Dans leur schéma mental, le « quartier » n'est pas leur lieu de travail. Certes ils ont conscience d'être dans une ville stigmatisée, mais pour eux, la « cité » est située « plus loin », au-delà du lieu exact où ils exercent leur activité professionnelle.

Cette identification essentiellement médiatique des quartiers entraîne une méconnaissance générale qui contribue au lissage des comportements des recruteurs, indépendamment de toute considération territoriale. En outre, ceux-ci n'associent pas spontanément lieu de résidence et critère de discrimination : ils n'ont pas encore intégré cette disposition législative relativement récente. Un défaut de prise de conscience qui les porte à prêter attention à la diversité dans un sens plus large, laissant parfois à l'écart le seul critère du lieu de résidence.

« Je pense qu'on reçoit des candidats résidant dans des quartiers, mais je ne m'en rends pas vraiment compte. Je ne peux pas les reconnaître. »

Les compétences au cœur du process de recrutement

La lutte contre les discriminations structure les process de recrutement formalisés des entreprises. Elle en est l'ossature qui substitue une approche objectivée à un ressenti individuel et subjectif du recruteur. Elle diminue ainsi mécaniquement la discrimination potentielle. Car le process place les compétences au centre du dispositif, en dehors de toute autre considération. A chaque emploi ses exigences spécifiques et mesurables. Les candidats y répondent ou non, d'où qu'ils viennent et quels qu'ils soient.

Cette politique se décline en outils de recrutement eux-mêmes objectifs. A cet égard, le sourcing par internet constitue un moyen sûr de garantir une égalité de traitement. Par exemple, ce sont les candidats eux-mêmes qui choisissent la localisation des annonces auxquelles ils veulent répondre, sans que l'entreprise n'intervienne d'aucune façon. De la même manière, les prérequis de diplôme et/ou d'expérience ne connaissent pas de limite territoriale et s'appliquent uniformément à tout le monde.

En s'appuyant sur des grilles d'analyse et des tests, le recrutement prend la figure de l'impartialité. « En 2015, certains consultants de l'agence Infrastructure ont examiné jusqu'à 1 000 tests. 50 % des candidats ont franchi cette étape pour parvenir au stade des entretiens. Durant cette dernière phase, 50 % des candidatures ont été retenues. Notre objectif est d'évaluer la capacité des candidats à suivre nos formations longues et exigeantes » explique Sandrine, consultante à l'agence Infrastructure de la SNCF.

Les procédures écrites, les actions de sensibilisation et de formation des recruteurs verrouillent le dispositif. Dans cette mécanique, le professionnalisme du recruteur se mesure à sa capacité à repérer les talents identifiés par des compétences. Celles-ci leur servent de guide lines et leur permet d'évaluer leurs résultats sur cette seule base. Ce processus objectivé touche tous les recruteurs sans distinction, et induit une homogénéisation de leurs comportements.

Une culture de la diversité ancrée dans les esprits

La culture de la diversité constitue le complément des process de recrutement centrés sur les compétences. Portée par la direction générale, elle est déployée en interne par la communication qui s'applique à faire connaître l'engagement de l'entreprise et à démontrer les apports de la diversité à la performance de l'entreprise.

Plus le recruteur est persuadé de la sincérité de l'engagement de son entreprise, plus il se sent légitime et conforté dans une attitude individuelle d'ouverture. Il le sera d'autant plus qu'il constatera à son échelle la réalité de cette politique. De théorique, elle devient alors incarnée. Ainsi ce directeur de supermarché Casino qui se réjouit de voir « de plus en plus de managers et de directeurs issus de la diversité, y compris des directeurs régionaux. » Un pas supplémentaire est franchi lorsque le recruteur mesure de lui-même les bénéfices de la diversité dans son activité. C'est le cas de ce directeur de supermarché qui remarque que dans son magasin la diversité c'est très sympa et si on sait la gérer, on peut en faire quelque chose de très intéressant.

Ce phénomène a déjà été mis en lumière dans une étude d'IMS Entreprendre pour la cité en 2014 : « Plus le manager perçoit l'engagement de son entreprise en matière de diversité, plus il aura des stéréotypes positifs envers les minorités ethniques (les asiatiques, les européens de l'Est, les noirs, les maghrébins) et les jeunes des quartiers.⁽¹⁾ »

« Chaque année, 3 000 managers et membres des RH de la SNCF sont sensibilisés à la non-discrimination. »

C'est sur cette base que se mettent en place les éléments d'un cercle vertueux : encouragés par l'affirmation de l'engagement de leur entreprise, les recruteurs

(1) Les stéréotypes sur les origines – Comprendre et agir dans l'entreprise, Patrick Scharnitzky et IMS Entreprendre pour la cité, 2014

font l'expérience par eux-mêmes de l'apport de talents que leur offre la diversité. Ils diffusent cette parole autour d'eux et créent de fait les conditions pour que cette culture, largement partagée, limite les présupposés.

Process structurés autour de la recherche de compétences soutenus par une culture d'entreprise ouverte à la diversité concourent à l'homogénéisation tendancielle des comportements des recruteurs, sans considération géographique.

Les engagements sociétaux Adecco

Engagé publiquement depuis 2013 dans le combat pour l'emploi pour tous, le Groupe Adecco a fait en 2016 de l'emploi des jeunes sa priorité sociétale avec pour objectif de mettre plus de 120 000 jeunes de moins de 26 ans à l'emploi durable en trois ans. Intérim, CDD, CDI, alternance, CDI travail temporaire, le Groupe Adecco cherche à développer toutes les solutions possibles pour donner leurs chances aux jeunes talents et promouvoir leur intégration professionnelle.



PAROLES D'EXPERT

JOHAN TITREN

Directeur Égalité des chances, Groupe Adecco

Adecco Groupe
France

L'égalité des chances, levier de la performance de l'entreprise

Qu'est-ce qui justifie l'engagement d'Adecco depuis vingt ans dans la lutte contre toutes les formes de discrimination ?

Notre motivation est avant toute chose professionnelle parce qu'elle est inhérente à notre activité. Concrètement, nous sommes des intermédiaires de l'emploi. Notre métier consiste à mettre en relation des hommes et des femmes avec des entreprises qui recherchent des compétences. Rien d'autre. Nous devons donc trouver des talents et les talents se définissent exclusivement par les compétences. Faire autrement, c'est-à-dire ne pas lutter contre les discriminations, c'est se priver d'une source de candidatures et courir le risque de l'inefficacité. L'égalité des chances constitue intrinsèquement un levier de performance de l'entreprise.

Quelle place le critère de discrimination par le lieu de résidence tient-il dans votre stratégie ?

La même place que les autres critères, ni plus ni moins. Nous les traitons tous indistinctement et en même temps. Les discriminations sont protéiformes et les populations exposées peuvent souffrir de plusieurs types de stéréotypes dont certains sont plus tenaces que d'autres. Cela ne signifie pas que nous ne travaillons pas sur chacun des critères de discrimination ; ils présentent des singularités que nous prenons en compte dans notre politique. Concernant le lieu de résidence en particulier, nous faisons partie des premiers signataires de la Charte Entreprises & Quartiers. Celle-ci nous a notamment permis de réaliser une étude comparative des caractéristiques socio-professionnelles de nos intérimaires résidant dans un quartier prioritaire de la Ville avec la population globale des intérimaires que nous employons.

« Mesurer nos performances permet d'éclairer les consciences et d'incarner la réalité concrète de la discrimination. »

Concrètement quels sont vos moyens d'action ?

Au-delà de l'engagement public comme dans le cas de la Charte Entreprises & Quartiers, nos actions sont diverses, et présentent des caractéristiques communes. Elles s'inscrivent dans le temps long comme notre stratégie, elles sont régulières, et nous en mesurons l'efficacité. Pour nous, l'ouverture à la diversité fait partie intégrante du professionnalisme de nos collaborateurs et est de ce fait une compétence professionnelle au service de la recherche

des compétences d'intérimaires ou de candidats. Notre premier effort porte là-dessus : formations, en présentiel et en e-learning, campagnes régulières de sensibilisation avec des formats renouvelés (affichage, teasing, modules vidéo, mails...). Nous communiquons également auprès de nos clients pour les informer du cadre juridique en matière de non-discrimination et les amener à prendre conscience de l'efficacité économique de la diversité. Cette action s'étend jusqu'au dialogue social où nous avons, dès 2007, signé un accord avec nos partenaires sociaux afin de partager un engagement qui soit commun et solennel vis-à-vis de nos collaborateurs permanents, intérimaires et candidats. Enfin, nous disposons d'une palette d'outils pour évaluer nos avancées. Je citerai les testings sollicités de nos pratiques de recrutement. Nous avons été parmi les premières entreprises à y recourir dès 2008.

Que pouvez-vous justement nous dire du testing sollicité ?

Le testing sollicité est un outil de mesure qui permet d'évaluer l'exposition au risque de discrimination dans les pratiques de recrutement d'une entreprise. C'est également un outil de dialogue et de mobilisation managériale sur la base d'une évaluation objective et factuelle. C'est dans cet esprit que nous avons initié nos campagnes successives de testing sollicité et que nous avons souhaité introduire le critère du lieu de résidence dans notre dernière campagne, en 2015-2016. Les résultats montrent une égalité de traitement dans nos pratiques et il était important pour nous de le vérifier alors que 23 % de nos intérimaires résident dans un quartier prioritaire de la Ville.

Comment avez-vous vu évoluer le combat pour l'égalité des chances depuis vingt ans ?

Il n'est pas terminé ! En vingt ans, le sujet est devenu visible et partagé par tous : la mobilisation est devenue collective ; l'efficacité des outils a aussi bien progressé. Aujourd'hui, nous disposons de fondations suffisamment solides pour faire basculer la question du « pourquoi » vers le « comment », c'est-à-dire, « quelles actions positives mettre en place pour permettre un égal accès à l'emploi de tous les talents ? » La réponse est collective et plurielle ; elle émane de l'État, de la société et des entreprises et appelle à une logique de co-construction entre les différents acteurs.



PAROLES D'EXPERT

MANSOUR ZOBERI
Directeur Promotion de la diversité,
Groupe Casino



Être au cœur des quartiers et y rester

Quel lien unit-il votre métier aux quartiers ?

Ils procèdent tous deux des plans de reconstruction de 1958 qui ont vu la naissance concomitante de grands ensembles d'habitation et de zones commerciales connexes. La cartographie des quartiers et de nos implantations se recouvre dans 50 % des cas. Il existe donc un lien de fait entre les deux et l'ignorer serait une grave erreur.

Quelle est la genèse de votre engagement de longue date dans les quartiers ?

La France sidérée a découvert l'existence des quartiers à l'occasion des premières émeutes de Vénissieux et de Rillieux-la-Pape, au début des années 80. Dix ans plus tard, le désordre a repris pour dénoncer les dysfonctionnements qui touchaient les habitants au quotidien (écoles, transports). C'est là que le groupe Casino a été victime de ces embrasements. Soit nous nous retirions de ces zones, ce qui allait à l'encontre de nos intérêts économiques, soit nous substituions au paradigme de l'affrontement celui de la compréhension mutuelle et de l'intérêt bien partagé. Nos établissements ne pouvaient se considérer comme des îlots isolés de leur réalité sociale mais devaient s'imprégner d'elle. Nous avons misé sur les potentialités des quartiers. En 1993, nous avons signé un premier accord avec le ministère de la Ville, suivi d'une nouvelle convention en 2002 jusqu'à la signature de la Charte "Entreprises & Quartiers" en 2013.

Quels sont les points saillants de votre stratégie ?

Elle repose sur trois volets : développer l'emploi de proximité, accompagner le réseau associatif et devenir un acteur citoyen de prévention des risques sociaux, par exemple en nous rendant dans les écoles pour faire de la pédagogie sur la nutrition. Notre vision conjugue l'économique et le social, le court et le long terme. Pour que perdure un respect mutuel, les emplois répondent aux besoins de notre activité et ne se cantonnent pas à l'image stéréotypée que l'on se fait de ces quartiers. Nous recrutons des hôtes de caisse plutôt que des vigiles ce qui soulignerait une insécurité qui n'est pas l'apanage exclusif de ces villes. Par ailleurs, le recrutement de proximité affranchit des contraintes liées à la carence de transports urbains à des heures matinales ce qui réduit les retards. Parallèlement, nous harmonisons notre offre commerciale avec les modes de consommation des habitants. Par exemple, Casino, qui avait la réputation de pratiquer des prix élevés, a réintroduit des marques distributeur peu onéreuses. Idem pour les baguettes simples et bon marché davantage consommées par ces populations que des pains élaborés et chers.

Quels objectifs et méthodologie de recrutement adoptez-vous ?

Au fil du temps, nous avons affiné notre dispositif. Si nous embauchons une personne résidant dans un quartier dans chacun de nos 110 hypermarchés de France, on atteint un total supérieur à mille. 30 % des postes à pourvoir dans les nouveaux magasins d'Ile-de-France et du Nord sont dévolus aux résidents des quartiers.

Dès la fin des années 90, nous avons mis en place le recrutement par habileté, inspiré d'une méthode canadienne. Il gomme le faible niveau de qualification et le manque d'expérience de ces publics pour se centrer sur leurs seules compétences. Nos partenaires publics locaux de l'emploi effectuent un premier tri des candidats puis mettent en situation ceux qui sont retenus. Ils accomplissent les tâches du poste à pourvoir dans un temps donné. Les recruteurs observent les compétences, à l'exclusion tout autre prérequis. L'embauche n'intervient qu'après entretien sans CV avec un opérationnel et une formation de six à douze semaines. C'est donc un processus long mais qui donne des résultats positifs : le taux d'absentéisme diminue et la fidélisation s'améliore.

**« Substituer
au paradigme de
l'affrontement celui
de l'intérêt bien
partagé. »**

Votre politique se centre-t-elle sur les seuls postes peu ou pas qualifiés ?

Non. A l'occasion de la signature de la convention avec le ministère de la Ville en 2002, nous nous sommes engagés à recruter cent jeunes diplômés de bac à bac + 2 issus des quartiers. Ce qui signifie que l'on peut désormais intégrer le groupe Casino à tous niveaux.

Quels sont les autres facteurs d'accélération de votre politique ?

En 2008, le groupe Casino a adopté une nouvelle signature, « nourrir un monde de diversité » ce qui s'applique autant aux produits que nous commercialisons qu'aux hommes, clients et collaborateurs. C'est donc la diversité en son ensemble que nous considérons. Nos engagements font l'objet d'un accord avec nos organisations syndicales ce qui est gage d'adhésion des collaborateurs. Nous dispensons des formations à l'issue du processus de recrutement pour donner une meilleure image de soi à ce public, qui ayant vécu la précarité, n'a pas expérimenté le savoir-être en entreprise. Enfin, nous diffusons à nos managers des brochures didactiques de sensibilisation.

Quels sont les éléments indispensables à une politique réussie de recrutement dans les quartiers ?

Il faut d'abord savoir où l'on veut aller et s'engager sur des objectifs chiffrés. Il s'agit aussi de déterminer comment atteindre ce but. Les partenariats noués localement avec les acteurs publics de l'emploi et les associations de terrain sont indispensables pour créer des liens et lever les inhibitions des jeunes en particulier.



2^e PARTIE

Les voies de l'adaptation



Rien de notable ne démarque les recruteurs situés dans les quartiers des autres. L'uniformité de ces comportements ne semble pas préjudiciable à l'accès à l'emploi des résidents des quartiers. Au contraire. L'attention portée par les recruteurs à leurs candidats permet à toutes les populations -donc celles issues des quartiers prioritaires- de leur ouvrir les portes du monde de l'emploi. Ceci s'observe moins dans des actions spectaculaires que dans un mouvement et une dynamique animant l'ensemble des acteurs.

Ces attitudes, initiatives et idées, au plus près du terrain, ne relèvent nullement d'une logique géographique. Parfois modestes dans leur forme et leur portée, elles sont adaptées aux attentes des publics fragiles, notamment celles des jeunes des quartiers sondés par IMS Entreprendre pour la cité⁽¹²⁾. Non seulement elles contribuent à l'embauche des résidents des quartiers prioritaires mais, pour une part, elles facilitent leur maintien dans l'emploi. Enfin, elles constituent un soubassement pour approfondir la réflexion et l'action.

(12) Source : Regards des jeunes issus des quartiers prioritaires de la Ville sur l'entreprise, IMS Entreprendre pour la cité, 2016



CHAPITRE 2.1

Une mosaïque d'initiatives



Le volet quantitatif de l'étude et l'enquête de terrain se complètent et mettent en évidence une multiplicité d'initiatives qui peuvent se catégoriser en actions structurées d'une part et comportements quotidiens et individuels avec les candidats d'autre part.

Les chemins de traverse du sourcing

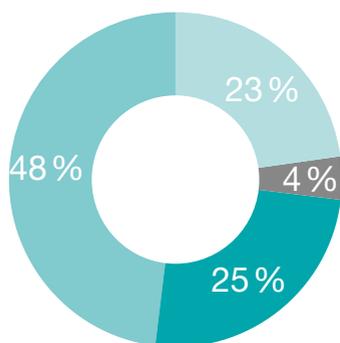
Au-delà des opérations d'envergure susceptibles d'être conduites par des entreprises dans le cadre de leur politique diversité, les pratiques des recruteurs, à leur échelle, produisent un effet immédiat de mise à l'emploi ou bien à un horizon mêlant court et moyen terme.

Les partenariats avec les acteurs publics de l'emploi élargissent le sourcing. Sandrine, consultante au sein de l'agence Infrastructure de la SNCF, est aussi chargée de développer ce type de dispositif, au niveau national et pour les postes dont elle gère les recrutements. Elle souhaite ainsi faire connaître les métiers techniques de la SNCF et diversifier le sourcing pour toucher des publics différents. Pour exemple, ce récent accord avec une association de remise à l'emploi de femmes qui permettra de féminiser des métiers traditionnellement masculins.

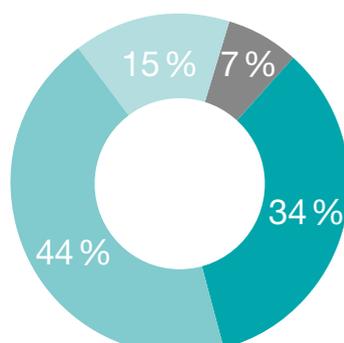
Adaptation des pratiques aux situations rencontrées

Les trois-quarts des répondants à l'enquête quantitative déclarent avoir adapté leurs pratiques aux difficultés qu'ils rencontrent avec leurs candidats, qu'ils se situent dans un quartier, à proximité ou en dehors.

Quartiers prioritaires & Proximité



Hors quartiers prioritaires



- Oui tout à fait
- Oui plutôt
- Non plutôt pas
- Non pas du tout

Base : répondants

Le maillage territorial serré des agences Adecco et des supermarchés Casino autorise des initiatives circonscrites localement, notamment dans des zones particulièrement atteintes par le chômage. Elles ont pour conséquence d'ouvrir plus largement le spectre du recrutement aux populations peu ou pas qualifiées et de mettre en relation directe candidats et recruteurs, redonnant ainsi toute sa place à la dimension humaine de ce métier. A Aubervilliers – une

des communes les plus en difficulté de son secteur – Christine, directrice de l’agence de Paris-Nord II-Villepinte, travaille avec la mairie, les associations locales et Pôle Emploi. Régulièrement, elle va présenter Adecco et réalise des entretiens collectifs organisés par Pôle Emploi dans ses locaux, pour des postes non qualifiés.

Les offres d’emploi du supermarché de Clichy transitent par la mairie qui transmet à Pôle Emploi si nécessaire. Vincent, le directeur, se dit par ailleurs très satisfait de l’opération « Jobs d’été », organisée par sa commune, qui cible des étudiants et lycéens, stagiaires potentiels. « Lors de la dernière édition, j’ai vu 60 personnes à qui je donne toujours une réponse individuelle. Même si je ne retiens que 50 % des CV, je constitue de cette manière un vivier et j’appelle en cas de besoin. »

« Le public des quartiers ignore que la SNCF peut les accueillir, y compris sans diplôme. Ils n’osent pas venir vers nous. C’est à nous de nous rapprocher d’eux. »

Les Rendez-vous Égalité & Compétences de la SNCF

En 2016, la SNCF a célébré le dixième anniversaire de ses « Rendez-vous Égalité & Compétences ». Cette opération déroge aux règles traditionnelles du recrutement pour aller directement à la rencontre des jeunes des quartiers prioritaires. « Il faut contrecarrer les phénomènes d’autocensure. Beaucoup vivent des situations sociales précaires, ils ne connaissent pas les métiers, n’ont pas les réseaux, ne savent pas comment on cherche un travail. Ils ne penseraient jamais à se tourner vers nous », explique Nellie Boulereau, responsable Politiques d’Insertion et Égalité des chances. Concrètement, chaque édition prend la forme de sessions de recrutement montées en relation avec Pôle Emploi, les collectivités locales, des Missions locales, des associations, à l’échelle d’un territoire préalablement ciblé, département ou commune. Pôle Emploi sélectionne les jeunes, les prépare aux tests et transmet les CV aux agences de recrutement de la SNCF. Celles-ci retiennent les candidatures en fonction des prérequis de chaque poste proposé. Les candidats sont invités à assister à une ou plusieurs séances d’information sur les métiers qu’ils ciblent. L’objectif est qu’ils parviennent à se positionner sur un seul, en connaissance de cause. Le jour J, ils se rendent sur le forum organisé dans les quartiers pour passer les tests. Si les résultats sont positifs, la SNCF leur offre une séance de coaching pour se préparer aux entretiens. « Les CV sont examinés avec bienveillance ; si les résultats des tests sont un peu justes, l’entretien se déroule quand même. Nous refusons le recrutement au rabais, commente Catherine Woronoff Argaud, Responsable politiques diversité et mixité à la SNCF, mais nous laissons sa chance à la motivation ».

Cette démarche traduit la volonté de la SNCF de placer l’égalité des chances au cœur de sa politique de recrutement. Depuis dix ans, 7 000 jeunes issus des quartiers prioritaires ont ainsi intégré l’entreprise.

L'entreprise à l'école

A ces opérations de sourcing pour une mise à l'emploi à court terme, s'ajoutent celles ciblant les systèmes scolaires dont la visée associe court et moyen terme.

A Paris, le directeur du supermarché interviewé s'apprête à recevoir des « élèves de banlieue à qui il présentera le groupe Casino et les possibilités offertes par les métiers de bouche ». A Villiers-le-Bel, deux à trois collégiens ou stagiaires de CFA viennent régulièrement en stage de découverte pour des durées d'une semaine à un mois. A Clichy, le directeur du supermarché Casino, a mis en place un partenariat local pour intervenir dans une école de la deuxième chance et y proposer des stages. Après entretien en situation réelle, il retient une dizaine de candidatures par an qui intègrent son vivier. A la SNCF, l'agence Infrastructure, elle-même partenaire de nombreux établissements scolaires pré ou post-bac, encourage les établissements demandeurs à mener des actions dans d'autres sites en recourant à l'intervention d'agents de terrain.

Chez Adecco, des partenariats avec les écoles locales sont établis afin de présenter les métiers recherchés par les agences souvent méconnus du « jeune public ». Ces premiers contacts dans les établissements scolaires rassurent les étudiants et les amènent à recourir à Adecco pour leur première recherche d'emploi.

Quelles que soient les retombées de ces actions à court terme, elles présentent l'intérêt d'élargir le sourcing en allant au-devant des publics et en lui faisant connaître les possibilités d'emploi à moyen terme.

L'intérêt des candidatures spontanées

Cette méthode de sourcing apparaît particulièrement adaptée aux populations peu qualifiées surreprésentées dans les quartiers prioritaires, vraisemblablement peu familières de modes de recrutements alternatifs. « Les profils les plus qualifiés s'inscrivent directement sur internet. Ce sont les personnes peu qualifiées qui se présentent à l'agence », témoigne Christelle, responsable de recrutement à l'agence Adecco de Trappes. Garder une porte ouverte et prêter attention à ce type de candidatures permet ainsi de détecter des personnes mal à l'aise avec les canaux plus formalisés, voire qui ne les utilisent pas.

Ainsi, dans son enquête sur le marché du travail⁽¹³⁾, Emmanuelle Marchal étudie l'impact des pratiques des recruteurs sur le chômage et l'exclusion, en analysant les conditions de mises en relation des candidats et des employeurs.

Les emplois d'avenir à la SNCF

Les contrats aidés représentent souvent une opportunité, dans un cadre dédié et adapté, de mener des opérations de recrutements complémentaires au processus de recrutement « ordinaire » de l'entreprise. La SNCF a ainsi signé successivement deux accords avec le ministère du Travail pour créer 500 puis à nouveau 250 emplois d'avenir, CDD de 18 mois renouvelables. Ce dispositif s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans, peu ou pas qualifiés et en difficulté sociale. L'enjeu était de les remettre à niveau puis de les former à un métier de la SNCF. Sur les 750 jeunes accueillis, 30 % environ venaient des quartiers prioritaires. Au total, en juin 2016, 141 avaient été embauchés en CDI et 360 étaient encore en cours de contrat.

Adecco et les Missions locales : une passerelle vers l'emploi

Partenaires locaux au quotidien, Adecco et le CNML (Conseil national des Missions locales) ont formalisé depuis 2011 leur collaboration sous la forme d'un accord cadre pour l'emploi des jeunes et le développement de solutions innovantes d'insertion professionnelle. Aujourd'hui, plus de 70 % des missions locales collaborent chaque année avec une agence Adecco pour des actions de recrutement, des informations métiers, des forums ou autres rencontres professionnelles qui contribuent à développer l'accès à l'emploi des jeunes et des populations les plus fragiles.

Des pratiques quotidiennes

Les actions de sourcing alternatives ne portent leurs fruits que dans la mesure où elles sont soutenues par des pratiques professionnelles ajustées aux publics rencontrés à cette occasion. Le professionnalisme des recruteurs et leur sensibilité aux problématiques de discrimination les conduisent, tout au long du processus, à faire preuve de discernement sur les populations avec qui ils entrent en contact, sans céder sur la qualité des candidatures. L'essentiel repose sur l'excellence du contact humain et sur une disposition d'esprit ouverte à la diversité.

Cultures, compétences, logistique

Où que ce soit, on observe une adaptation des recruteurs aux spécificités de leurs publics. A cet égard, l'exemple du tutoiement, même rare, est emblématique. Il est attribué à des pratiques culturelles de populations étrangères pour la plupart et n'est jamais considéré comme rédhibitoire, sauf à ce que le candidat s'obstine dans une attitude de défi. Les recruteurs y réagissent de façon différente selon les cas : poursuite du vouvoiement durant l'entretien, explication des usages du monde du travail, formation ultérieure...

Plus systématique est la prise en compte des problèmes liés à la mobilité et aux horaires. Avant la mission, le responsable de recrutement d'Adecco rappelle invariablement à l'intérimaire qu'il doit être présent sur place 15 minutes avant la prise de poste, et il est fréquent qu'il lui prodigue des conseils sur l'utilisation des lignes de transports en commun voire lui fournisse un plan.

« A chaque mission correspond un savoir-être, qui sera différent selon les postes. »

Même avec le sacro-saint savoir-être, les recruteurs peuvent trouver des accommodements. La SNCF ne fait aucun cas des piercings ou des tatouages : « Ce serait discriminatoire, indique Sandrine. On peut éventuellement demander de le retirer si cela présente une gêne pour le client. » Chez Casino, où l'hygiène est capitale, « les piercings

(13) Emmanuelle Marchal, Les embarras des recruteurs, enquête sur le marché du travail, Editions EHESS, 2015

étaient rédhibitoires il y a quelques années, se souvient Idir. Aujourd’hui, on ne s’y attache pas. »

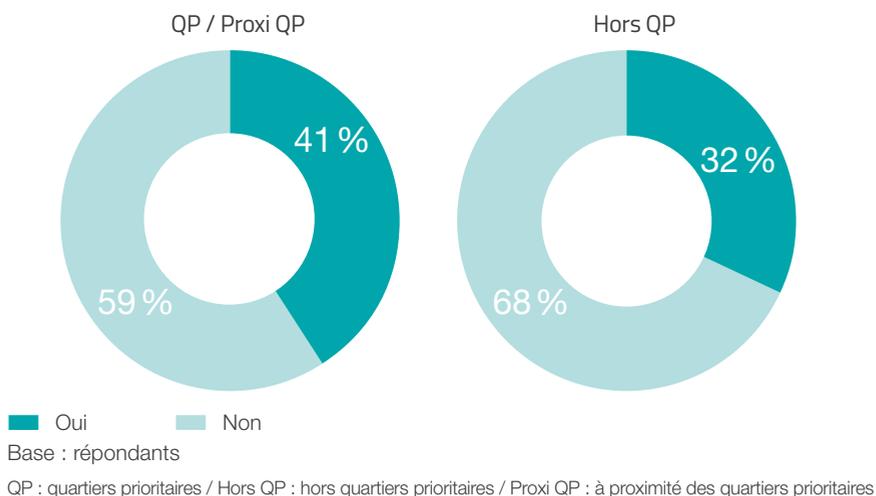
Ces initiatives individuelles très concrètes procèdent d’une relation humaine qui se noue entre le recruteur et le candidat, au moment de l’entretien. Après que le « feeling » a parlé, après que la décision a été prise, tout est mis en œuvre pour aider celui-ci. Techniquement, cela n’a que peu à voir avec l’acte de recruter mais cela répond à des besoins que l’on retrouve dans les populations défavorisées des quartiers prioritaires, surtout les jeunes mal à l’aise avec les codes du monde du travail.

Coup d’œil sur le CV

L’étude quantitative révèle que, toutes localisations confondues, les recruteurs quand ils les rencontrent, connaissent deux difficultés majeures : des CV mal rédigés et surtout des candidats en difficulté pour « tenir un entretien » (cf. Chap 1, 1^{re} partie). Globalement, c’est-à-dire dans quelque zone que ce soit, 38 % des répondants au sondage fournissent de l’aide à la rédaction de CV et 30 % pratiquent du coaching d’entretien. Exemple dans l’agence Adecco de Noisy-le-Grand où Yamina, responsable de recrutement, reçoit une jeune-fille qui se présente spontanément. « Avant de poster votre CV sur le site internet d’Adecco, je vous conseille de le revoir un peu. Détaillez davantage votre expérience dans cette entreprise. Elle montre votre polyvalence. Vous vous valoriserez davantage et vous vous vendrez mieux. » Faustine, responsable de recrutement à l’agence de Trappes, va plus loin. « Quand les clients nous demandent des CV, il m’arrive d’aider moi-même les candidats à les formuler correctement. »

Aide à la rédaction de CV

Globalement, toute zones confondues, 38% des répondants fournissent de l'aide à la rédaction de CV



Avant le conseil sur le CV, il y a le regard porté sur lui. Les recruteurs interviewés démontrent à cette occasion leur vigilance bienveillante. Dans un contexte de chômage de masse, les CV au parcours chaotique sont légion. En soit, les périodes d'inactivité ne posent pas problème mais elles attirent l'attention ; il s'agit de s'assurer qu'elles ne masquent pas un manque de motivation. L'entretien va creuser et vérifier que les « trous » sont le fait de difficultés personnelles, de périodes de chômage involontaire et non des indices d'un désintérêt pour le travail.

Coaching, recadrage et intermédiation

Le coaching d'entretien apporte au candidat une compétence fondamentale pour sa recherche d'emploi parce qu'elle est rare. Lors d'une opération de parrainage, Vanessa, chargée de recrutement d'établissement de la SNCF, a « accompagné ses candidats » sur les attentes des consultants de l'agence lors des entretiens et, redoutant la sélectivité des tests, leur a recommandé de s'entraîner sur internet. « Ils sont arrivés en session de recrutement avec de meilleures chances que ceux qui suivent une voie classique », conclut-elle. C'est à peu près la même méthode que mettent en œuvre les agences Adecco de Noisy-le-Grand, de Créteil et de Trappes, de façon plus ou moins poussée selon les profils et la nature des missions : « On les entraîne avec des tests, on leur donne des conseils pour l'entretien, on leur fait faire des jeux de rôle, on leur dit de relire les textes qu'ils produisent... », explique Clotilde, directrice d'agence à Noisy-le-Grand.

Ce type de dispositif met en évidence la place charnière qu'occupent certains recruteurs entre le candidat et celui qui possède le « regard d'autorité » : le client pour Adecco, le consultant de la SNCF, en tant qu'expert du recrutement. Cette intermédiation confère dès lors au recruteur de terrain un pouvoir d'influence et une responsabilité. En revanche, pour que l'opération réussisse, il doit être fondamentalement convaincu d'avoir trouvé le bon candidat. D'autant que coacher « son » candidat exige de lui de l'énergie et du temps.

L'importance de l'intermédiation s'amplifie pour les métiers du tertiaire. Au près des PME, peu ou pas dotées de structures RH, Clotilde, directrice d'agence à Noisy-le-Grand, se positionne autant que faire se peut en conseil du dirigeant décisionnaire sur ces problématiques. « J'envisage le recrutement sous l'angle des aptitudes plus que sous celui des diplômes. Je préfère moins de diplôme et plus de motivation que le contraire. C'est ce que j'essaie de faire passer à mes clients en amont. » Il s'agit alors de convaincre d'opter pour un candidat, quand bien même celui-ci ne disposerait pas des diplômes demandés à l'origine.

Sans aller jusqu'au coaching, l'entretien en lui-même peut constituer un temps d'apprentissage, dans la mesure où le recruteur l'envisage ainsi. Vincent, directeur du supermarché de Clichy qui a mis en place un partenariat

avec l'école de la deuxième chance, concède que mener un entretien avec un candidat très éloigné de l'emploi lui demande un effort particulier. Il lui faut s'engager davantage pour le faire parler de ses expériences même les plus infimes.

Par ailleurs, dans tous les entretiens qu'il mène, sans négliger les compétences ou l'expérience, il s'attache beaucoup « aux dernières lignes du CV, celles qui se focalisent sur les intérêts personnels et disent quelque chose sur le candidat. Cela peut sauver quelqu'un d'apparement trop discret ou timide qui se révèle en évoquant sa passion. Il explique : « Les activités choisies sont éventuellement des indices de ce que l'on peut espérer de l'individu. Le rugby repose sur l'esprit d'équipe, la plongée ou l'apnée montrent un sens du dépassement de soi... Je passe beaucoup de temps à parler de ces sujets avec les candidats. » Faustine, responsable de recrutement à l'agence Adecco de Trappes, estime en outre que « le CV ne fait pas tout. Si les candidats n'ont pas d'expérience, c'est qu'ils ont pu ne pas trouver. Alors il faut creuser en entretien. »

**“ Recadrer,
c'est rendre service. ”**

Pour ceux qui ne posséderaient pas les codes, se laisseraient aller à des écarts de langage ou à des comportements inadaptés, le recadrage est obligatoire. Non seulement il rééquilibre les rapports, mais il s'inscrit aussi dans une démarche pédagogique sur les codes de l'entreprise. « On peut expliquer bien des choses dès lors que l'on y donne du sens et que l'on conserve un esprit de bienveillance, remarque la directrice de l'agence Adecco de Créteil. Nous les recadrons pour leur rendre service. »

Le coaching ne s'adresse pas à tous les types des candidats : on privilégie ceux qui se dirigent vers des emplois tertiaires, des postes de techniciens ou plus généralement qualifiés. Une autre logique est à l'œuvre pour la main-d'œuvre peu qualifiée de l'industrie et de la logistique. L'influence de l'intermédiaire emprunte alors d'autres voies.

La pratique observée chez Adecco consiste à n'adresser les CV des candidats que sur la demande expresse du manager ou du client. Le recruteur préfère proposer deux à trois personnes et défendre leur candidature par mail ou téléphone. « On connaît nos candidats, on a vérifié leurs références, on récapitule leurs précédentes missions et on précise que ça s'est bien passé, explique Christelle de l'agence de Trappes. Et pour les jeunes, c'est à nous de « vendre » leur motivation. » Un bon moyen pour mettre le pied à l'étrier à des personnes sans expérience.

Accueillir, former, accompagner

Les recruteurs s'engagent au-delà du seul moment du recrutement. L'accueil et l'accompagnement constituent en effet des pratiques courantes qui servent de point d'appui pour les candidats, notamment ceux qui ignorent l'entreprise. De

nombreuses agences d'Adecco ont improvisé des livrets d'accueil personnalisés et, quand le temps leur est laissé, les responsables de recrutement appellent

« L'intégration dans une entreprise est très importante. Il faut absolument obliger les entreprises à avoir un parcours d'intégration et des tuteurs. »⁽¹⁴⁾

ou convoquent les novices de l'intérim la veille de la prise de poste pour une explication des principes élémentaires : qui est l'employeur, appeler en cas de retard, arriver avant l'heure de la prise de poste... Et pour ceux qui ont déjà occupé un emploi, « je reviens souvent sur des règles de base, détaille Christelle. Ne pas laisser traîner les lacets lorsqu'on est sur un charriot, enlever sa casquette parce que cela

peut être pris pour de l'irrespect et donner une mauvaise image de soi... » Une sorte « d'éducation au travail » dont les jeunes, notamment, sont dépourvus par manque d'expérience ou tout simplement parce que leur propre cadre de référence n'est pas celui de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête effectuée auprès des recruteurs attirent l'attention sur les aménagements de poste, les formations sur l'environnement du poste, pratiqués chacun par 41 % des répondants toutes zones confondues ainsi que le tutorat renforcé (21 % des répondants). La quasi-totalité des recrues de la SNCF bénéficie d'une formation interne très poussée qui peut aller jusqu'à trois ans pour des métiers à forte technicité. Pendant une année, le nouvel agent qui suit en alternance un enseignement théorique dans un établissement interne et l'exercice du métier sur le terrain, doit montrer la profondeur de sa motivation. L'insuffisance d'effort, l'absentéisme, la négligence, les manquements aux règles de l'entreprise, peuvent entraîner la rupture du contrat de travail.

La SNCF a aussi mis en place « L'École des métiers » pour ses alternants. Depuis le CAP jusqu'au bac+5, une quarantaine de dispositifs clés en main sont proposés alliant cours théoriques dans des établissements partenaires et formation pratique sur le terrain, encadrée par un tuteur désigné. A l'issue de cette formation, les alternants, ayant validé leur diplôme et leur stage terrain, se voient généralement proposer un emploi. De telles démarches, fortes et structurées, donnent des résultats parce que les « alternants sont habitués aux gestes techniques », remarque Coralie, chargée de recrutement d'établissement.

Chez Adecco, différents dispositifs de formation sont proposés aux salariés intérimaires pour les accompagner dans leur montée en compétences et leur permettre d'acquérir une qualification reconnue. Courtes et opérationnelles, ces formations permettent à ces publics peu qualifiés d'accéder à des métiers recherchés par les clients, avec un savoir-faire transférable pour développer leur employabilité sur le bassin d'emploi local.

(14) Un jeune des quartiers prioritaires interrogé dans le cadre de l'étude « IMS Entreprendre pour la cité »

La Grande École de l'Alternance : l'école à l'entreprise

Lancée en septembre 2015, la Grande École de l'Alternance est une initiative du Groupe Adecco pour le développement de l'alternance et de l'employabilité des jeunes tout en répondant aux besoins de recrutement pénuriques des entreprises. Cette école "hors les murs" couvre 17 filières métiers sur tout le territoire national. D'ici fin 2016, plus de 2 200 personnes auront démarré une formation en alternance auprès de 230 entreprises, dont 400 au sein même du Groupe Adecco. L'objectif du Groupe Adecco est d'accueillir 10 000 alternants d'ici trois ans pour leur permettre d'acquérir une véritable expérience professionnelle.

En phase avec les attentes des jeunes des quartiers

Disséminés, divers, de plus ou moins grande envergure, ces comportements et initiatives ne sont pas « géolocalisés ». Ils ne sont pas plus présents et puissants chez les recruteurs implantés dans les quartiers prioritaires. Mais ils sont bien adaptés aux caractéristiques de leurs habitants. Sectorisés ou pas, ils peuvent contribuer à leur insertion dans le marché du travail. D'autant qu'ils correspondent aux vœux exprimés par les jeunes des quartiers dans l'étude IMS Entreprendre pour la cité⁽¹⁵⁾. 55 % souhaitent en effet être soutenus par des actions en amont de l'embauche (présentation de métier, coaching pour la recherche d'emploi, parrainage, etc.) et près de 82 % recherchent une aide pour leurs premiers pas dans l'entreprise (parcours d'intégration, explication des codes de l'entreprise, mise à disposition d'un tuteur).

Jeunes, seniors, femmes, personnel peu qualifié : sans cibler les résidents des quartiers prioritaires, les actions des structures de terrain les atteignent par effet de ricochet. Cependant, la dispersion des initiatives des recruteurs floutte la lisibilité. Elles dessinent une réalité composite dont on peine à cerner les contours. Leurs vertus sont difficilement quantifiables. Tout au plus peut-on les supposer. C'est qu'elles ne relèvent pas d'une logique de lutte contre les discriminations territoriales. Elles sont la résultante de la prise en compte de besoins opérationnels des recruteurs et de leur perception subjective et individuelle de réalités sociales.

(15) Opus cité page 23



PAROLES D'EXPERT

CHRISTELLE TAVARÈS

Responsable des projets d'inclusion sociale,
Société Générale



Rétablir l'égalité des chances pour réintroduire l'équité dans le recrutement

Qu'est-ce-que l'inclusion sociale et en quoi peut-elle est profitable à la Société Générale ?

Par autocensure, de nombreuses personnes au profil atypique s'interdisent de postuler à un emploi. Et pourtant, elles sont bel et bien compétentes. L'inclusion sociale consiste à venir à elles et à les intégrer dans l'entreprise en dépassant l'image stéréotypée qu'elles se font d'une institution financière. Nous avons pensé que des collaborateurs qui ressemblent à la clientèle des agences, implantées partout et notamment dans les quartiers, renforcent la relation de proximité et de confiance. C'est la base de la relation client. Recruter des jeunes des quartiers casse donc l'image distante et « papier glacé » de la banque. Cela dit, les bénéficiaires de l'inclusion se situent ailleurs. Car l'expérience montre que des jeunes connaissent et donc comprennent les difficultés sociales dans lesquelles se débattent leurs clients ce qui favorise les échanges. Toutefois, cela n'est possible que si les clients ne sont pas aussi leurs voisins car il leur est difficile parfois de refuser certaines dérogations. Aussi avons-nous décidé de les placer à l'extérieur des quartiers, ce qui d'ailleurs, renforce leur capacité d'adaptation.

La Société Générale a créé en 2008 le programme « Coup de Pouce ». Quelle est sa visée et quel est son rapport avec les quartiers ?

La diversité que nous recherchons dans ce programme entre en résonance avec la tradition d'ascenseur social de Société Générale : des formations internes ont propulsé nombre de nos collaborateurs entrés sans bac à des postes de directeur. La vocation première de « Coup de Pouce » consiste à rétablir une égalité des chances dans le processus de recrutement. Nous ciblons des jeunes peu qualifiés et nous les amenons à un niveau qui leur permet de passer les mêmes entretiens et les mêmes tests que des candidats lambda pour obtenir éventuellement un contrat de professionnalisation d'un an. Ils apprennent le métier de conseiller en agence bancaire, un poste d'ordinaire réservé à des bac+2. Or, aucun d'eux n'est titulaire du bac et 20 % ont un CAP. Au fil du temps, nous avons constaté que 30 % de nos candidats étaient issus des QP : le territoire s'impose de fait comme une clé d'entrée de cette politique.

Concrètement, comment procédez-vous ?

Les Missions Locales partenaires effectuent un sourcing sur des critères très larges de curiosité, d'adaptation, de relationnel, d'expression écrite et orale et de potentiel commercial. Je suis la seule à examiner les CV, pour éviter un regard biaisé sur ces candidatures en interne. L'égalité des chances commence

par là. Je me focalise sur les compétences acquises et la motivation qui doit être à toute épreuve. Ces jeunes ont de vrais atouts. De lourdes difficultés sociales les ont conduits très tôt à prendre des responsabilités et à trouver des solutions à des situations d'urgence complexes, ce qui a développé en eux pragmatisme et bon sens. Nous invitons tous les jeunes à une réunion de découverte du métier menée par des opérationnels de terrain et des anciens « Coup de pouce ». Les cents jeunes qui souhaitent poursuivre passent des tests de logique et de personnalité pour sonder leur curiosité, leur relation aux autres et leur rigueur. Aux cinquante sélectionnés, nous proposons quatre semaines de formation intense à la relation client, qui comprennent, le cas échéant, une remise à niveau en français et en mathématiques. Un coaching en groupe de cinq jours, baptisé « le SAS », leur apprend les règles de base du savoir-être : les postures, le regard, la tenue vestimentaire, la façon de se comporter et de se mettre en avant en entretien, les codes des relations avec la hiérarchie, les collègues, les clients... Ils prennent aussi conscience de leur valeur par la transposition de leurs compétences dans l'environnement de leur futur métier : une coiffeuse sait accueillir, sourire, être à l'écoute et fidéliser ses clients, une expérience de baby-sitting prouve la capacité à inspirer la confiance...

“ **Recruter des jeunes des quartiers casse l'image distante et « papier glacé » de la banque.** ”

Quels sont les résultats de votre programme ?

Ils attestent de la validité de la démarche. Nous avons intégré au total plus de 200 jeunes en contrat de professionnalisation. Le taux d'inclusion en CDI atteint 76 % au bout de 15 mois, 90 % de ceux qui restent dans l'entreprise connaissent une évolution métier au bout de quatre ans et, depuis 2008, 98 % des « Coups de pouce » sont encore à la Société Générale. Les besoins des directeurs d'agence ne sont pas fictifs. Nous ne leur imposons aucun quota parce que nous savons bien qu'accueillir un alternant d'un programme d'inclusion exige un fort investissement en temps. Mais les jeunes sont très motivés, s'accrochent, expriment leur reconnaissance immédiatement et avec chaleur. Cela fédère les équipes, redonne du sens au métier et d'une certaine manière, renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise parce que celle-ci joue un rôle dans la société civile de collaborateurs et qu'ils ont la possibilité d'en être les acteurs. Ils prennent conscience qu'en offrant à chacun la faculté de concourir à armes égales, nous rétablissons les bases d'une réelle équité de recrutement.

Et pour aller plus loin ?

Nous poursuivons en 2016 le programme « Nouvelle chance », expérimenté en 2015. Il est exclusivement centré sur les QP. Il découle d'un constat : les jeunes qui abandonnaient « Coup de pouce » en cours de route retournaient bien souvent à la case départ, en mission locale. Nous avons noué un partenariat avec Adecco pour garantir à tous ceux qui ont passé les tests au moins une mission d'intérim. La durée de celle-ci s'allonge en fonction de leur implication dans le programme. De sorte qu'en fin d'alternance, nous garantissons à tous un CDI que cela soit au sein de Société Générale ou bien dans une autre entreprise de notre écosystème ou, autre possibilité, un CDI travail temporaire (CDITT) chez Adecco.



PAROLES D'EXPERT

CATHERINE WORONOFF ARGAUD

Responsable Politiques Diversité & Mixité, SNCF



Le capital humain, premier atout pour réussir

Quelle est la politique de SNCF en matière de diversité et égalité des chances ?

Notre capital humain est notre premier atout pour réussir. Au-delà de notre responsabilité de participer aux politiques nationales d'inclusion, nous sommes convaincus que la qualité de notre service est liée à notre propre richesse, à notre diversité. C'est parce que nous sommes à la fois jeunes, vieux, hommes et femmes, issus des villes, des campagnes ou des quartiers, d'origines sociales et culturelles diverses, que nous sommes capables de bien comprendre les besoins de nos clients et y répondre.

Nous travaillons sans cesse à être exemplaires pour cultiver et développer les talents à tous les niveaux de l'entreprise. Nous croyons en un environnement de travail inclusif qui offre des chances égales de réussite et d'évolution pour tous. Pionniers en matière de politique diversité, nous intensifions sans cesse nos efforts pour faire de la diversité une valeur d'entreprise forte.

Certaines de nos politiques ont fait l'objet d'accords d'entreprise : en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés (nous avons signé le 7^e accord en 2015), en faveur de la mixité et l'égalité professionnelle. La politique de diversité est aussi un axe majeur de notre politique de management.

Qu'avez-vous mis en œuvre comme actions dans les quartiers prioritaires ?

Favoriser l'accès à l'emploi des personnes issues des quartiers prioritaires est l'un des enjeux de notre politique de diversité. À travers des actions ciblées, l'entreprise intervient pour aider les résidents de ces quartiers à construire un projet professionnel pertinent. Elle leur offre l'opportunité de découvrir ses métiers et le monde de l'entreprise. SNCF s'appuie sur une convention-cadre signée avec l'Éducation nationale et sur des partenariats conclus avec des établissements scolaires. SNCF accompagne également des étudiants (bac + 4 ou 5) dans leurs études ou leur recherche d'emploi, grâce à des partenariats avec des associations spécialisées comme Passeport Avenir, l'Institut Villebon - Fondation ParisTech ou Capitale Filles. Partie prenante des différentes politiques nationales engagées en faveur des quartiers prioritaires, SNCF y organise régulièrement des opérations de recrutement. Au total, près de 7 000 jeunes ont été recrutés, depuis 2006, en partie grâce à ces actions. En 2016, SNCF se fixe pour objectif de recruter 20 % de jeunes issus de ces quartiers.

Nos actions phares sont :

- **Les Rendez-Vous Égalité & Compétences** : depuis 10 ans, SNCF a organisé 60 rendez-vous. L'objectif est d'aller au devant des candidats en organisant des forums de recrutement délocalisés dans les quartiers prioritaires en collaboration avec les partenaires de l'emploi locaux. Ainsi, SNCF va à la rencontre de personnes qui n'auraient pas forcément pensé à postuler dans l'entreprise.
- **Le Service Militaire Volontaire** : première entreprise à s'être engagée dans la démarche, SNCF, en partenariat avec l'Armée de Terre, propose aux jeunes en difficulté un parcours d'insertion vers l'emploi. Ce parcours d'une durée de 6 à 12 mois est organisé en deux temps : une formation à la vie en collectivité et une remise à niveau scolaire organisées par l'Armée, et une formation professionnelle dispensée au sein de l'entreprise. Engagée à accueillir et former 100 volontaires, la SNCF a intégré une première promotion début 2016.
- **Les Emplois d'Avenir** : investie depuis 2013, SNCF offre, grâce à ce dispositif, un accompagnement vers et dans l'emploi aux jeunes particulièrement éloignés de l'emploi. 750 contrats emplois d'avenir ont déjà été signés depuis le lancement.



CHAPITRE 2.2

Les logiques de l'adaptation



La structuration des besoins en termes quantitatifs et de qualification est sans lien avec leur localisation. Aussi toutes les actions des recruteurs ne poursuivent-elles qu'un but : remplir leurs objectifs. Ils veulent trouver des solutions aux problématiques spécifiques qui se présentent. C'est là qu'il faut chercher la motivation première de leurs initiatives.

Comblent les manques

Les profils dits « pénuriques » n'ont pas de frontières. Dans ces conditions, il n'y a rien d'étonnant à ce que les « remèdes » s'appliquent partout. Les recruteurs ne prennent pas en compte la dimension territoriale puisqu'ils cherchent avant tout à répondre aux besoins en recrutement.

C'est le cas notamment des compétences techniques qui manquent sur le marché. Un choix judicieux de filière de formation prémunit davantage du chômage que de nombreuses années d'études. Chez Adecco à Noisy-le-Grand, Yamina s'inquiète de voir défiler les candidats titulaires de diplômes en Communication, y compris des Master 1 ou Master 2. Le marché est saturé, il n'y a pas de poste.

En revanche à Melun, la directrice avoue sa difficulté à répondre aux besoins de son client spécialisé dans la fabrication de moteurs. Il lui faudrait davantage de mécaniciens. Même situation à Créteil où l'on trouve peu de titulaires Caces qui sachent aussi manier l'informatique. A Roissy, on peine à recruter des agents d'escale. Chez Casino, on déplore que les métiers de bouche soient si « malaimés » en France. Une réalité mise régulièrement en avant dans de nombreuses études, notamment dans l'étude annuelle sur les Besoins de Main d'Oeuvre publiée par Pôle Emploi.

Et quid de la formation ?

Le caractère dérogatoire de certaines méthodes par rapport à des procédures en apparence rigides crée des occasions supplémentaires d'entrer en contact avec des candidats, accroît leurs chances de succès et leur offre un encadrement plus structurant avec de la formation et du tutorat. Ce faisant, il favorise l'émergence d'un contexte positif pour développer l'emploi. Dans ces dispositifs alternatifs, les recruteurs peuvent croiser sur leur route des candidats issus des quartiers. Peu leur importe l'adresse du candidat : il lui suffit de répondre aux prérequis et d'être motivé. Cet intérimaire interviewé fait partie de ceux qui ont le « bon profil ». Il occupe des emplois qualifiés dans les travaux publics ; il ne cesse de travailler ; il va signer un contrat en CDI dans quelques jours ; il habite un quartier prioritaire dans la commune de Le-Mée-sur-Seine (77) ; il a suivi le parcours des Compagnons du Tour de France. Sa formation qualifiée trouvera toujours preneur dans un secteur où les candidatures se font rares. Ce dernier point mérite qu'on s'y arrête. La mauvaise orientation des jeunes contribue à leurs difficultés d'insertion professionnelle. Ce qui vaut sur le territoire national en son entier est accentué dans les zones défavorisées.

Les errances d'orientation des jeunes

Johanna, chargée de recrutement d'établissement à l'établissement Gare Transilien Nord-Ile-France, recrute d'importants effectifs d'agents commerciaux dont beaucoup sont peu qualifiés. Elle rend compte des errances d'orientation de certaines populations, handicaps majeurs pour intégrer l'entreprise. « Dans mes sessions de recrutement, je vois des jeunes qui ont été livrés à eux-mêmes et qui ont construit leur parcours un peu au hasard, sans rien savoir, si ce n'est qu'ils voulaient passer un diplôme pour sortir rapidement du système scolaire. Ils disent qu'ils ne voulaient pas travailler derrière un bureau et qu'ils aimaient bien le contact, alors ils ont imaginé que la vente, c'était ça. Mais c'est insuffisant. Ils n'ont pas été guidés ni accompagnés vers une formation qui leur convienne et qui soit adaptée au marché du travail. Ils sont à l'opposé de ceux qui se présentent avec un bac pro technique pour exercer des métiers de maintenance. Ceux-là ont souvent reçu les conseils de l'entourage qui connaît les besoins du marché parce qu'il navigue dans des métiers comparables. »

Répondre à l'urgence

Le temps, du fait de la saisonnalité de l'activité ou de la survenance d'un besoin imprévu de main-d'œuvre, est autre une variable qui influe sur l'engagement des recruteurs dans des initiatives complémentaires à leurs process et méthodes usuels de recrutement.

C'est le cas lorsque les agences Adecco doivent répondre à un besoin ponctuel d'effectifs importants. En temps normal à Villepinte, les collaborateurs s'appuient sur internet, le passage et le bouche-à-oreille pour pourvoir à leurs recrutements. Mais la saisonnalité de l'activité de certains clients — ventes de fêtes de fin d'année par exemple — ou des événements inattendus, peuvent être l'occasion d'élargir les sources de recrutement ; c'est sous cet angle que se regarde le partenariat conclu entre l'agence et les acteurs de locaux de l'emploi à Aubervilliers. La motivation de l'initiative de Christine n'est pas liée à la territorialisation mais à un besoin opérationnel. Le recrutement des saisonniers à la SNCF procède de la même logique : à besoins locaux en compétences, canaux de recrutements locaux. Les candidats qui viennent spontanément se présenter en gare sont directement envoyés aux responsables RH locaux, opérationnels, sans passer par la case internet.

Faire face aux problématiques sociales

Au-delà de la réponse immédiate à des besoins opérationnels, la perception de difficultés économiques et sociales auxquelles se confrontent des candidats peut expliquer certains comportements des recruteurs, où qu'ils se trouvent. Dans l'agence Adecco de Trappes, Christelle raconte sa perception des situations qu'elle rencontre. « Les candidats et les intérimaires traînent tellement de difficultés personnelles — divorces, dettes, pensions alimentaires

en retard, familles monoparentales... — que cela peut rejallir sur nous, les responsables de recrutement. On peut le comprendre, sans accepter l'inacceptable comme les violences verbales ou les menaces. » Elle reste flegmatique et prend du recul — « il faut avoir les nerfs bien accrochés parfois » — mais son engagement résulte aussi de cette prise de conscience.

Réseau Adecco Insertion : accompagner vers l'autonomie

Le Réseau Adecco Insertion, fédération sous une signature commune de six acteurs de l'insertion par l'activité économique (Humando, Id'ées Interim, Janus Solutions RH, Inserim, Alter et Sato), est le premier réseau de travail temporaire d'insertion en France. Cette alliance d'Adecco avec des professionnels de l'insertion complète et prolonge sous une forme originale les actions du réseau d'agence d'emploi Adecco pour l'accès à l'emploi des populations les plus fragilisées. L'objectif est d'accompagner un public éloigné de l'emploi vers l'autonomie professionnelle en vue de son insertion durable sur le marché du travail.

Un parcours professionnel sur mesure est proposé aux bénéficiaires, combinant un double accompagnement social (appui à la résolution de difficultés liées au logement, à la santé, la mobilité, création de lien social, etc.) et professionnel individualisé et renforcé (aide à la définition d'un projet professionnel, réalisation d'un bilan de compétences, apprentissage de savoir-être, de savoir-faire et / ou d'un métier, validation des acquis, actions de pré-qualification et / ou formation), à des mises en situations de travail. En 2015, plus de 7 700 personnes ont été accompagnées par les 70 agences du Réseau Adecco Insertion et pour 68 % d'entre elles, la période de travail temporaire d'insertion a débouché sur un emploi durable, un emploi de transition ou une formation qualifiante.

La motivation saluée

C'est de la relation à l'autre que naît l'adaptation aux publics défavorisés. A la SNCF, Johanna rencontre « des personnes qui ont une vie compliquée ». Elle, dont le territoire s'étend de Paris au Val-d'Oise en passant par la Seine-Saint-Denis, constate la concentration des difficultés dans certaines zones et met en valeur la motivation des candidats : « C'est vrai qu'on a beaucoup d'agents qui viennent du 93. Ce sont des problématiques sociales qui les ont amenés à arrêter leurs études. Combien j'en ai vu qui ont dû stopper après le bac parce qu'ils devaient travailler à cause d'un problème familial ! Ils sont des motivations différentes que ceux qui sont plus « favorisés ».

C'est pour cette raison également que Marie-France, directrice de l'agence de Créteil, considère le passage en agence comme un mode de sourcing fondamental et structurant car, s'il nécessite une « adaptation du discours du responsable de recrutement, il permet aussi à des populations très peu qualifiées d'accéder à l'emploi ».

S'il n'y a pas de logique territoriale dans cette attitude, l'attention à l'autre, accentuée par le contact direct, influe sur le comportement et la pratique des recruteurs. Olivier, directeur du supermarché Casino de Paris-Saint-Didier, fait

remarquer que « tout le monde a connu ou peut connaître des situations de chômage et ça n'empêche pas la motivation, au contraire ». Il en sait quelque chose : il l'a lui-même vécu. Les CV discontinus, bien entendu objets de vigilance, sont examinés sous cet angle. Johanna explique que les publics défavorisés « vont montrer un CV parfois un peu décousu mais toujours avec des jobs qui se suivent. Par exemple ils ont fait de la vente en magasin et puis, tout d'un coup, ont travaillé chez un notaire, une entreprise de dératation. Et ils expliquent : « j'étais sans emploi, on m'a proposé ça et j'en avais besoin, j'ai dit oui. »

Coup de pouce et pragmatisme

Ainsi s'explique aussi l'adaptation aux problèmes de compétences. La motivation est remarquée et le coup de pouce est donné. « Je ne veux pas entendre que je n'ai pas donné sa chance à quelqu'un, insiste Konesavanh, consultant à l'agence Voyageurs de la SNCF. Tous mes jugements sont chiffrés ou factuels. » La fameuse « égalité de traitement ».

Le même état d'esprit d'accommodation anime Vincent, directeur du supermarché Casino de Clichy, lors de ses entretiens avec les élèves de « l'école de la deuxième chance ». Il est conscient de s'adresser à des personnes très éloignées de l'emploi et les aide en tirant le meilleur d'eux-mêmes par ses questions. Mais, précise-t-il, derrière cet exercice de maïeutique se cache une ambition de formation des candidats qui se confrontent à des conditions et situations réelles de recrutement.

La prise en compte de difficultés sociales n'exclut pas le pragmatisme des affaires. Une sorte de « *think and act local* » sous-tend la stratégie de recrutement de certains acteurs. « Un commerce est implanté dans une ville donnée ; il en fait partie ; ses clients y vivent. Il est normal que les recrutements s'y concentrent », explique Vincent. D'autres recruteurs font preuve du même réalisme lorsqu'ils fournissent des indications de transport aux candidats. Il ne s'agit pas en l'espèce d'assistantat mais d'une façon de minimiser les risques si redoutés d'absentéisme et de retard.

Attention fragile

Les actions menées çà et là par les recruteurs sont pourtant soumises à aléas. Se plaçant toujours dans une optique opérationnelle de réponse à des besoins, les recruteurs seront prompts à abandonner si les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Les multiples manifestations organisées par des collectivités territoriales et les acteurs publics de l'emploi ne sont pas toujours à la hauteur des espérances. Le rapport temps passé/qualité des candidatures sera le principal critère pour décider de poursuivre ou non ce type d'opération. En somme, il faut que l'investissement donne des résultats probants.

Par ailleurs, la motivation et l'entente entre les acteurs détermine la mise en place de ces dispositifs. Christine, directrice de l'agence Adecco Paris-Nord II Villepinte, qui collabore efficacement avec ses partenaires publics et associatifs d'Aubervilliers, n'a pas réussi à tisser des liens de qualité dans d'autres communes. Il faut enfin compter un peu avec le hasard : le partenariat avec "l'école de la deuxième chance" de Clichy s'est noué après un stage réussi d'un étudiant venu de cette filière. Tout comme, c'est parce qu'on le lui a proposé que le directeur du supermarché Casino de Paris monte une opération avec un lycée de banlieue.

Au-delà d'une réponse à des besoins et d'un pragmatisme de bon aloi, il existe chez les recruteurs un devoir moral qui résulte d'un mélange de convictions propres à chacun et d'une culture de la diversité ancrée dans l'entreprise. C'est vraisemblablement par là qu'il faut aussi chercher les raisons de l'adaptation des recruteurs. Ils ne raisonnent pas en se référant à un territoire mais en fonction de la situation des populations qu'ils rencontrent, au cas par cas. Cette perception propre des difficultés sociales n'a pas de frontière. Les quartiers prioritaires ne sont pas incarnés en tant que tels. Ce sont des personnes qui se rencontrent, un échange d'individu à individu.



PAROLES D'EXPERT

SAMIRA DJOUADI

Déléguée générale de la Fondation TF1

TF1 Fondation

Renverser la logique de recrutement des alternants

Pourquoi TF1 s'engage-t-elle dans les quartiers ?

En 2007, j'avais été frappée par les effets pervers d'un double mouvement : les jeunes des quartiers ne venaient pas à nous et nous ne pensions pas à eux. Il nous fallait combler le manque de diversité. Car TF1, parce qu'elle diffuse des images qui parlent de la société et qui s'adressent à elle, joue un rôle qui n'est pas neutre. Comme la question de l'emploi dans les quartiers était — et demeure — cruciale, j'ai pensé que nous pouvions entrer sur ce terrain, agir et faire en sorte que nous ne coupions pas nous-mêmes de la réalité sociale. C'est ce que j'ai expliqué au P-dg de l'époque, Patrick Le Lay, qui m'a non seulement suivie mais encouragée. Nous avons créé la Fondation TF1, centrée sur ces problématiques. Son objectif est d'offrir à des jeunes des quartiers la possibilité de terminer leur cursus universitaire par un contrat professionnel de deux ans effectué chez nous. La Fondation est autonome financièrement ce qui lui permet de proposer des alternants aux différentes directions sans peser sur leurs équilibres budgétaires. De cette manière, se met en place une relation gagnant-gagnant entre les jeunes et les services de TF1.

Pourquoi s'être d'abord focalisé sur la fonction de journaliste ?

Parce que c'est au cœur de notre métier et de notre responsabilité sociale ! Comment donner aux téléspectateurs une vraie présentation des banlieues sans qu'aucun de nos journalistes ne les connaissent de l'intérieur ? En 2007, nous avons donc repensé la manière dont on devient JRI, rédacteur ou technicien dans une chaîne de télévision. D'ordinaire, des jeunes intègrent une belle école de journalisme et effectuent un contrat en alternance chez nous. Avec l'aide du Centre de Formation des Journalistes, la plus célèbre des écoles, nous avons renversé le processus : désormais nous choisissons des stagiaires, au minimum bacheliers, puis nous les envoyons au CFJ pour qu'ils y passent des tests et suivent leurs études. Au fur et à mesure du temps, nous avons élargi cette méthode à de nouvelles écoles pour d'autres métiers que le journalisme, comme le marketing, la communication ou les finances. Aujourd'hui, nous travaillons avec une trentaine d'écoles qui ont intégré la notion de diversité dans leur recrutement et qui nous sollicitent régulièrement.

Comment sélectionnez-vous les jeunes qui intègrent votre dispositif et combien sont-ils ?

Nous passons par le filtre des acteurs de terrain, associations, Missions locales ou PLIE qui ont déjà la confiance des jeunes. Ils les incitent à nous envoyer un CV

Vidéo qui doit être vif et motivé pour nous donner envie de les rencontrer. Nous en recevons environ 300 par an ; nous en retenons 70 qui passent un entretien avec un Responsable des RH et l'opérationnel en recherche d'un alternant. Onze à treize d'entre eux sont intégrés à la fin. Nous avons choisi d'être très sélectifs. Si nous n'avons pas les bons candidats, nous ne recrutons pas.

Ces jeunes ont-ils des qualités qui leur sont propres ?

Ce sont des caméléons. La vie les a mis à l'épreuve. Ils ont appris à s'adapter aux situations, aux personnalités, aux humeurs des individus et ils savent que c'est par cela qu'ils peuvent faire la différence par rapport aux autres. Ils ont à cœur d'apporter de la joie parce qu'ils mesurent la chance d'être à TF1. Ils sont nés avec une caisse à outils presque vide ; au bout de deux ans, elle est pleine.



PAROLES D'EXPERT

PATRICK DUGARD

Conseiller en responsabilité sociétale d'entreprise
auprès du Secrétariat Général du groupe ADP ;
DG de l'ONG Planet' AIRport qui fédère des
structures associatives d'intérêt général



Inventer une approche systémique fondée sur le partenariat entre des acteurs engagés

La cible de votre politique se concentre-t-elle sur les quartiers ?

Notre responsabilité sociétale va au-delà ; vu d'avion, un aéroport est bien plus qu'une infrastructure. Il s'insère dans un vaste territoire composé d'un important tissu industriel et commercial. Notre stratégie épouse ces contours dans lesquels s'inscrit l'activité propre et induite de nos plates-formes aéroportuaires. A la suite de difficultés rencontrées en 1996 par ADP avec les riverains, liées à la construction de deux pistes, nous avons réfléchi aux conséquences de notre activité sur notre environnement. Au-delà des nuisances, celle-ci avait des effets bénéfiques très significatifs. Les aéroports d'Ile-de-France sont très structurants économiquement et socialement sur les départements 77, 91, 93, 94 et 95. Ils produisent de la richesse, de l'emploi et l'attractivité territoriale joue un rôle crucial pour inciter des entreprises, y compris internationales, à s'implanter. Roissy et Orly représentent 100 000 salariés, dont 50 % résident dans la périphérie, et chacun d'eux génère trois emplois indirects. Cela infère des responsabilités. Forts de cette analyse, nous savions pouvoir disposer de leviers d'action puissants pour renforcer le bien-être social dans nos territoires, c'est-à-dire l'emploi et l'employabilité. Nous avons été pionniers en la matière à une époque où personne ne parlait de RSE.

Quelles sont les principales problématiques et comment y remédiez-vous ?

Nos initiatives visent prioritairement des populations éloignées de l'emploi et sans qualification sur des territoires marqués par le chômage, la déscolarisation et la grande difficulté sociale. Nous avons identifié quatre axes complémentaires, qui traitent les problématiques sociales principales de nature à entraver l'accès ou le maintien à l'emploi.

D'abord la professionnalisation des populations pour l'acquisition de compétences requises sur le marché de l'emploi. Ensuite, la mobilité parce que c'est une des conditions pour sortir de son quartier et travailler. Par ailleurs, une chose est d'accéder à l'emploi, une autre est de s'y maintenir. C'est pourquoi nous travaillons aussi sur la question du logement. Enfin nous avons créé une entreprise d'insertion qui a vocation à permettre aux plus éloignés de l'emploi de travailler effectivement pendant six mois en moyenne tout en précisant un projet professionnel durable.

Quels sont les effets de votre politique ?

La réduction du coût social du chômage supporté par l'Etat et les collectivités locales ; l'élargissement du potentiel de recrutement des entreprises. Enfin nos actions rendent solvables les populations qui reviennent à l'emploi. Et de fait, ADP relaie efficacement sur le terrain les politiques publiques de lutte contre le chômage dans des zones particulièrement défavorisées.

Quelle méthodologie avez-vous adopté ?

Dès 1996, il fallait mettre en avant les bénéfices économiques et sociaux locaux liés à la présence des aéroports. Il était aussi nécessaire de faire naître une promesse de les développer. Sur nos territoires, les parties prenantes d'ADP sont les organismes consulaires, les collectivités locales et les mille entreprises d'Ile-de-France liées à l'activité des aéroports. Chacune d'elle trouve un intérêt au développement économique de notre activité. Elles doivent s'engager de façon réciproque parce que ce qui est crédible doit se partager. J'ai organisé avec elles un partenariat structurel, sous la forme de l'association Planet'AIRport, qui se fonde sur trois piliers indispensables à son efficacité et sa pérennité : une politique, c'est-à-dire des principes directeurs durables fondés sur des valeurs communes, une relation bénéfique pour chacun des acteurs, c'est-à-dire des réponses à leurs besoins spécifiques, et une pratique dont les résultats sont vérifiables et quantifiables. Chacune des parties prenantes s'implique en participant à la gouvernance et au financement. Ainsi, nous disposons d'un outil transposable à toutes problématiques de professionnalisation, logement, mobilité et insertion. Cet écosystème consiste à déceler les besoins, créer et mobiliser les « opérateurs » *ad hoc* y répondant par une offre, investir pour mettre en place ces opérateurs, et mesurer les résultats.

Un exemple de réussite de ce partenariat ?

En 1996, plusieurs centaines d'emplois n'étaient pas pourvus. De nombreux candidats, souvent chômeurs, avaient le profil recherché mais ne disposaient pas de moyen de transport pour se rendre sur leur lieu de travail à des horaires compatibles avec l'activité des entreprises. Papa Charlie, créé en mai 1997, s'est attaqué à ce problème de mobilité en proposant un service de prêt de véhicules à 4 euros par jour. Cela a permis annuellement à 500 personnes d'accéder à l'emploi.



3^e PARTIE

7 propositions et 21 actions pour mieux recruter dans les quartiers prioritaires

ET LA LÉGENDE DEVINT RÉALITÉ





7 propositions et 21 actions pour mieux recruter dans les quartiers prioritaires



Comment encourager le développement de pratiques inclusives de recrutement et favoriser l'intégration professionnelle des personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la Ville.

A l'issue de notre étude, nous avons sollicité plusieurs entreprises et associations, signataires et partenaires de la Charte Entreprises et Quartiers, et notamment pour confronter nos premières conclusions à leur réalité et expérience du recrutement et de l'action en faveur de la diversité et de l'intégration professionnelle des habitants des quartiers prioritaires.

Le fruit de la réflexion du groupe de travail⁽¹⁶⁾ prend la forme de 7 propositions et 21 actions inspirées des investigations menées au cours de cette étude.

(16) Ce groupe de travail, composé de représentants du Lab'Ho et de CGET, GCC, Groupe Adecco France, Groupe Casino, IMS-Entreprendre pour la Cité, Passeport Avenir, SNCF, Suez Environnement, TF1, s'est tenu le 18 octobre 2016.

Sans étonnement, leur mise en œuvre appelle à une coopération opérationnelle minimale de tous les acteurs de l'emploi, associations, institutionnels, entreprises, grands groupes comme PME.

Elle appelle aussi, au-delà des acteurs de l'emploi et des entreprises, à penser la question des quartiers au regard de la mobilité tant physique que professionnelle de ses habitants.

Elle place enfin les recruteurs et les méthodes de recrutement au cœur de la réussite de l'intégration professionnelle et des politiques de non-discrimination et de promotion de la diversité des entreprises.

L'acte de recrutement doit relever d'une compétence professionnelle réelle et confirmée. Aussi plus les acteurs de l'emploi et les recruteurs seront formés aux enjeux de la diversité et à interagir avec les quartiers plus ces pratiques positives se déploieront et s'intégreront aux process de recrutement standards⁽¹⁷⁾. Recruter avec et dans les quartiers ne doit pas être une posture ou un plus, il doit relever d'une pratique naturelle et intégrée car utile et efficace aux intérêts des entreprises.

Il nous semble de l'intérêt de tous d'adopter une approche pragmatique, à l'écoute des initiatives locales et des attentes des individus, de prendre en compte les nombreux outils déjà déployés sur le terrain. L'engagement, la mobilisation et le partage des pratiques réussies (ou non) doivent permettre d'initier, de développer ou d'améliorer de façon significative l'accompagnement des projets professionnels des habitants de ces quartiers prioritaires. Si le temps des promesses semble derrière nous, celui de l'action et de ses impacts réels est clairement urgent. Les entreprises sont attendues elles aussi sur cet enjeu de société.

(17) Vincent Edin et Cécile Mathivet, Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement, Lab'Ho, février 2015.

Pour aller plus loin

PROPOSITION ①

Faire connaître pour mieux agir

Que le territoire soit « indifférent », c'est-à-dire sans effet majeur, au regard des candidats comme les recruteurs, semble écarter le sujet de la discrimination attachée au lieu de résidence. Néanmoins, ceci témoigne aussi d'une méconnaissance de la réalité socio-économique locale et de la géographie de l'action publique qui, elle, tient compte de ce critère.

- Rendre visible et compréhensible la réalité des territoires aux acteurs de l'emploi et du recrutement, en accordant notamment une plus grande place aux réalités socio-économiques des quartiers prioritaires dans les programmes de formation des recruteurs à la non-discrimination et à la diversité.
- Agir, sans attendre de grands travaux nationaux ou territoriaux, pour réduire les contraintes liées à la mobilité et aux infrastructures de transports, en imaginant des solutions locales ou hybrides (covoiturage, navette, prêt de véhicules, vélo..)
- Rendre visible le lieu de résidence dans les outils de gestion pour un meilleur pilotage des ressources humaines, notamment en inscrivant la mesure des salariés résidant dans un quartier prioritaire au registre des informations contenues dans la Base de données économiques et sociales des entreprises.
- Inviter les entreprises et les partenaires sociaux à dialoguer autour de ces enjeux.

PROPOSITION ②

Développer les compétences de tous

Orientations, fausses routes, choix par défaut, ..., nos entretiens comme les résultats de notre enquête auprès des recruteurs montrent à voir les inégalités face à l'éducation qui touchent une partie des futurs actifs.

- Accompagner la réussite de tous en favorisant le développement de programmes de mentoring et de leadership des élèves issus des classes socio-économiques les plus défavorisées.
- Développer l'apprentissage par les pairs, notamment en développant le rôle d'ambassadeur de ceux qui ont réussi.
- S'organiser pour proposer des stages à valeur ajoutée, notamment aux enfants dont les parents n'ont pas un réseau suffisant pour le trouver par eux-mêmes. Faire du stage de découverte de 3ème l'opportunité d'un premier pas dans le monde professionnel, en développant par exemple des plateformes de stage inter-entreprises.

PROPOSITION 3

Favoriser la découverte professionnelle

La méconnaissance du marché du travail et des codes en entreprise est un réel obstacle à l'orientation et à la réalisation professionnelle future des élèves, en particulier de ceux dotés d'un capital socio-économique moindre.

- Améliorer, pour tous les élèves, la connaissance du marché de l'emploi et des métiers en intégrant un module de découverte professionnelle au cursus scolaire, à partir du collège et tout au long de la scolarité.
- Construire les étapes d'un parcours progressif d'immersion dans le monde professionnel, en rendant obligatoires les périodes de découverte professionnelle tout au long de la scolarité, à la suite du stage de 3ème et quelle que soit la section ou la filière.

PROPOSITION 4

Aller au-devant des publics les plus fragilisés

Au-delà des pratiques de recrutement, nos investigations nous ont amenés à constater qu'une part significative d'individus « échappent » à tous les systèmes d'accompagnement et d'aide à la recherche d'emploi et a fortiori à tous les processus de recrutement.

- Repenser les parcours d'accompagnement socio-professionnel au regard des nouvelles réalités de l'emploi.
- Concentrer les moyens et ressources pour permettre le développement de nouveaux dispositifs d'insertion professionnelle des publics les plus fragilisés.
- Développer des filières d'alternance permettant à la fois la montée en compétences et le développement de l'employabilité.

PROPOSITION 5

Faire connaître le rôle des intermédiaires de l'emploi

Les intermédiaires publics et privés de l'emploi travaillent pour certains en grande proximité avec les habitants des quartiers. Leurs collaborateurs jouent le rôle de tiers de confiance et leur action, tant pour les entreprises que pour les personnes, peut avoir un effet de tremplin.

- Encourager la création et l'action d'intermédiaires spécialisés qui créent le lien entre les quartiers et les entreprises, comme par exemple les cabinets de recrutement spécialisés dans la diversité, dans le handicap ou les SIAE privilégiant la mise à disposition dans le secteur marchand.
- Développer la notoriété de l'ensemble des intermédiaires à disposition des habitants des quartiers et des entreprises, en dressant et mettant à disposition des cartographies régulièrement renseignées et mises à jour.

PROPOSITION 6

Diversifier les méthodes de recrutement pour investir sur les seules compétences

Si le recrutement n'a pas de frontière, les méthodes et les pratiques de recrutement ont une influence sur les profils des candidats et la diversité des collaborateurs intégrés.

- Eviter les effets d'exclusion et donner leurs chances à tous les profils en adaptant les méthodes de recrutement et d'évaluation des compétences aux enjeux et aux postes à pourvoir : recrutement par mise en situation, par détection des habiletés, évaluation du quotient émotionnel, recrutement affinitaire, et ce, quel que soit le niveau de qualification.
- Ecarter tout risque de discrimination et attirer tous les profils disponibles en formalisant strictement les besoins en compétences plutôt qu'un processus unique de recrutement.
- Faire du digital et de la maîtrise des outils numériques par les habitants des quartiers (notamment pas les jeunes) un vecteur de mobilisation et d'accompagnement vers la formation et l'emploi.

PROPOSITION 7

Encourager l'action des recruteurs et des entreprises pour l'égal accès à l'emploi

Partout où nous sommes allés, nous avons pu observer la multiplicité des initiatives prises par les recruteurs et les entreprises. Souvent locales, spontanées, diverses, ces initiatives gagneraient à être encouragées, structurées pour en multiplier l'impact et en renforcer l'efficacité.

- Encourager le développement d'opérations dédiées à l'emploi dans les quartiers prioritaires pour mobiliser l'initiative du plus grand nombre d'entreprises
- Permettre, sous conditions, l'expérimentation d'actions positives de recrutement au bénéfice des habitants des quartiers prioritaires.
- Valoriser l'action des entreprises engagées et soutenir l'investissement des recruteurs par exemple en déduisant les actions de découverte professionnelle de la taxe d'apprentissage et/ou du quota d'alternance.
- Investir dans les meilleures initiatives collaboratives locales pour l'emploi : sélectionner les plus efficaces de toutes les actions existantes parmi celles mises en œuvre par les entreprises, les acteurs publics et les associations et créer d'un réseau national d'initiatives partenariales pour l'emploi et la diversité.



Thierry du Bouetiez

*Conseiller spécial du Commissaire général
à l'Égalité des Territoires*



cget

Aller au-delà de la non-discrimination, à la rencontre des publics de quartiers prioritaires

Le travail conjoint de trois grandes entreprises signataires de la Charte "Entreprises & quartiers", aux méthodes et processus de recrutement très différents, plus ou moins normés, plus ou moins centralisés, donne tout son poids à cette étude. Du point de vue des recruteurs, il n'apparaît pas de grandes différences selon que l'on se trouve dans un quartier prioritaire ou non. En revanche, l'impact des conditions sociales et des problèmes de désinsertion apparaît clairement et affecte des candidats peu qualifiés, mal adaptés à un métier, aux codes de l'entreprise et a fortiori aux conditions de recrutement.

Pour recruter ce public spécifique, sans doute faut-il sortir des processus normés pour s'orienter vers des méthodes beaucoup plus souples, alternatives aux techniques classiques. Les entreprises doivent aussi aller au-delà de leur strict rôle de recruteur et miser sur un travail de préparation en amont des personnes qui ne seraient pas tout à fait aptes à l'emploi. Les recruteurs font l'effort d'aller chercher des profils moins classiques lorsqu'un métier est pénurique, ils devraient adopter cette démarche systématiquement.

Il existe tout un public qui pourrait travailler, qui a du potentiel, mais qui est déconnecté pour de multiples de raisons. Même les mesures spécifiquement mises en place par la politique de la Ville les atteignent peu. Et cela se remarque davantage dans les quartiers qui concentrent plus de difficultés sociales. Les jeunes décrocheurs notamment, ceux qui sont en dehors de tout circuit, n'ont pas accès aux processus de recrutement envisagés dans cette étude. Si on veut toucher ces personnes-là, et on a un fort enjeu à le faire, il faut faire l'effort d'aller les chercher spécifiquement, par des techniques de médiation ou d'accompagnement. Le rôle du parrainage via des associations est fondamental pour les préparer à la vie professionnelle.

Les mesures de PMSMP, périodes de mise en situation en milieu professionnel, sont également intéressantes. Elles permettent à tout public, jeunes et moins jeunes de découvrir le monde de l'entreprise, de façon assez souple et sans

contrainte pour l'entreprise notamment. Une expérimentation est en cours avec vingt-cinq entreprises de Seine-Saint-Denis.

Encore davantage en amont, le travail d'acculturation à l'entreprise doit s'entreprendre dès le plus jeune âge, dès le stage de 3^e ou la période d'apprentissage.

Evidemment, toutes ces démarches toutes ces actions demandent du temps, l'entreprise doit d'abord avoir la volonté de le faire au niveau central, et ensuite, mettre en place un soutien aux managers locaux pour les inciter à aller au-delà de la non-discrimination, et (r)établir l'égalité des chances.

J'ai la ferme conviction que nous devons changer de posture, travailler différemment, construire des partenariats entre plusieurs entreprises et associer tous les acteurs d'un territoire pour aller à la rencontre de ces publics.

“ J'ai la ferme conviction que nous devons changer de posture, travailler différemment, construire des partenariats entre plusieurs entreprises et associer tous les acteurs d'un territoire. ”



Conclusion

Qu'ils soient situés dans, à proximité ou en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, les recruteurs partagent finalement des constats et des pratiques identiques.

L'enquête inédite réalisée à l'occasion de cette étude en apporte une précieuse confirmation. Sans conscience avérée des frontières géographiques définies par les pouvoirs publics, aguerris aux process formalisés de leur entreprise, les recruteurs se concentrent sur l'obligatoire égalité de traitement et sur la qualité de leurs recrutements, dont les arbitres sont leurs clients internes et externes. Aussi, dans une démarche toute pragmatique, ils embauchent en fonction des impératifs de leur activité, c'est-à-dire pour répondre à des besoins exigeants.

Ils sélectionnent un profil adapté à un poste, en se fondant sur l'évaluation des compétences et de la motivation de leur candidat. Leurs convictions, constatées massivement aux cours de nos entretiens, sur la nécessaire diversité du capital humain de l'entreprise agirait donc comme un antidote aux préjugés de toute nature.

L'heure de la diversité est-elle venue ? Pas encore de toute évidence... Et si la notion de « quartier » n'est conscientisée ni par les candidats, ni par les recruteurs, la problématique de l'emploi dans les quartiers reste d'une dramatique actualité. Le taux d'emploi en quartiers prioritaires est plus de vingt points inférieurs à celui mesuré en dehors de ces quartiers, moins d'un résidant sur deux, âgé de 15 à 64 ans, y est en emploi et ce taux n'atteint que 40 % chez les femmes.

Le fait de résider dans un quartier ne semble pas apparaître comme un motif de discrimination, mais comme la conséquence de bon nombre de difficultés socioéconomiques qui ont pour effet d'éloigner toujours plus de l'emploi ceux qui les subissent. La structure sociologique de ces quartiers et notamment les orientations, les moindres niveaux de formation et de qualification qui en découlent n'y sont pas étrangers.

Les recruteurs engagés pour la diversité sont pleinement conscients que les difficultés sociales auxquelles sont confrontés leurs candidats exigent de leur part une adaptation à laquelle ils consentent volontiers. Ils mettent en place, à leur échelle, des initiatives propres à faciliter la mise à l'emploi de populations victimes de discriminations multiples.

Ce faisant, ils répondent sans le savoir à des souhaits exprimés par les habitants de ces quartiers, souhaits d'écoute, de coopération et d'accompagnement. La politique de long terme, volontariste et structurée de leurs entreprises, si elle est affirmée, structurée et durable, les soutient dans leur ligne de conduite.

« La fatalité, c'est l'excuse des âmes sans volonté », remarquait Romain Rolland. Au-delà d'un comportement égal des recruteurs toutes zones confondues, n'y a-t-il rien à imaginer de plus du côté des entreprises ? Cette étude s'est appuyée sur des témoignages d'experts, sur le partage d'initiatives de collaborateurs et sur des propositions concrètes formulées par un groupe de travail. A coup sûr, les entreprises et leurs branches professionnelles peuvent engager des réflexions approfondies et y trouver un terreau favorable à l'action.



ANNEXES

Enquête Lab'Ho pour l'étude « Recruter dans les quartiers prioritaires »

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

ÉCHANTILLON

> Échantillon recruteurs

- **411 répondants :**

- Adecco : responsable de recrutement des agences Adecco et Adecco PME
- Groupe Casino : directeurs de supermarchés (hors hypermarchés, Franprix et Leaderprice)
- SNCF : consultants et chargés de recrutement embauchant pour des postes opérationnels et administratifs, dans des collèges d'exécution (bac+1 et moins) et de maîtrise (bac+2 et bac+3).

- Méthode des quotas : sous-population (quartiers prioritaires, proximi-quartiers prioritaires et hors quartiers prioritaires), groupe d'appartenance (CASINO, SNCF ou ADECCO), ancienneté, formation à la non-discrimination et région d'implantation.

L'enquête a concerné uniquement les process de recrutement de publics peu ou pas qualifiés.

> Trois sous-populations de recruteurs distinguées :

- Recruteurs situés dans un quartier prioritaire
- Recruteurs situés à proximité d'un quartier prioritaire c'est-à-dire hors d'un quartier prioritaire mais dans une ville comptant au moins un quartier prioritaire

DATE DE TERRAIN

- Juin 2016

MATÉRIEL UTILISÉ

- Interrogés par Internet.

L'étude quantitative du Lab'Ho a été menée par Vianney Vandewalle, consultant études décisionnelles, stratégie et prospective.

1- PROFIL DES RÉPONDANTS

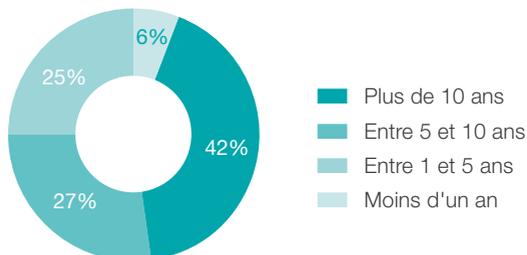
Sous-populations



Groupe d'appartenance



Ancienneté



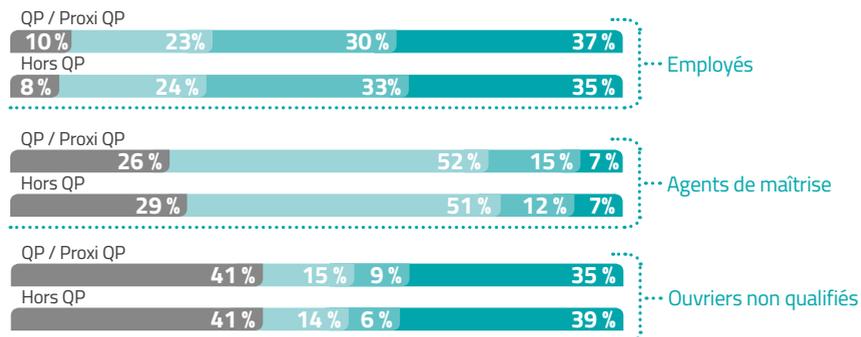
Formation à la non discrimination

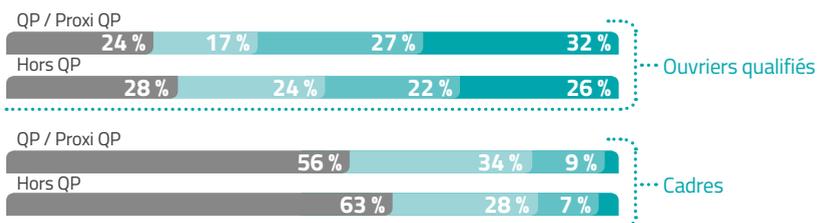


2- PROFIL DES CANDIDATS RECHERCHÉS

Niveau de qualification

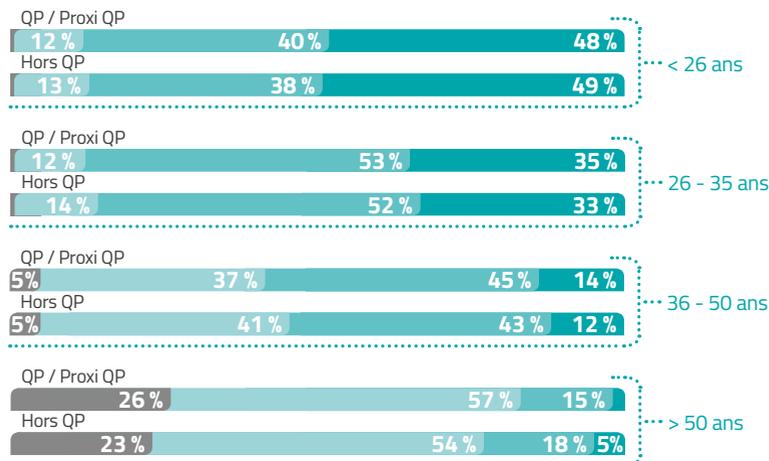
Des profils similaires en terme de niveau de qualification...





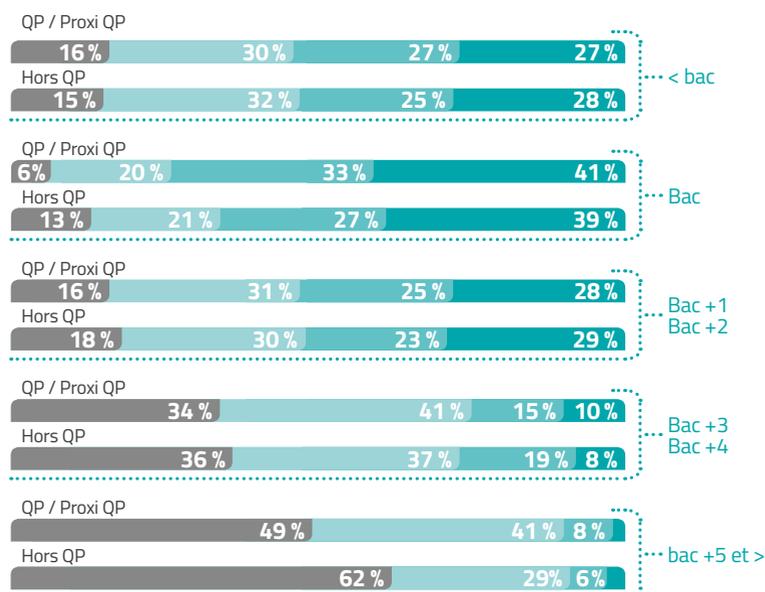
Les profils recherchés

Des profils similaires en terme de niveau d'âges



Niveau de diplôme

Des profils similaires en terme de diplômes



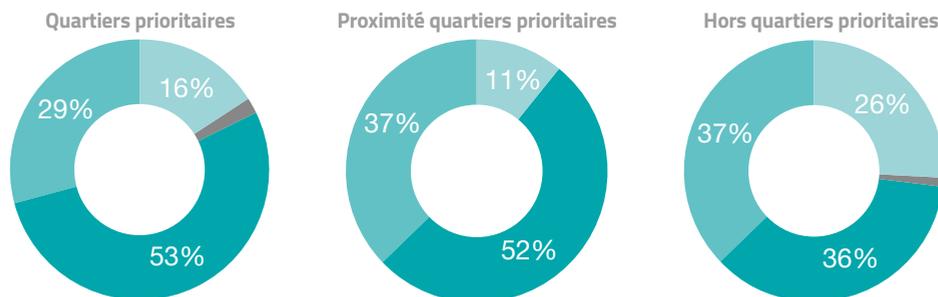
■ Jamais ■ De temps en temps ■ Fréquentement ■ Très fréquemment

Base : répondants

3- SITUATIONS RENCONTRÉES

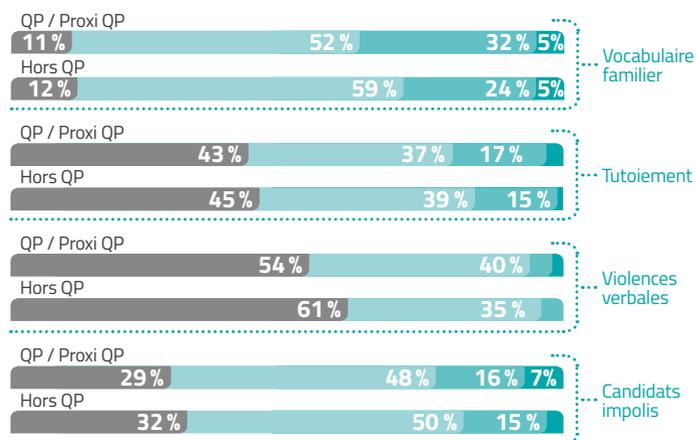
Candidats issus de la diversité

La part de candidats issus de la diversité est, sans surprise, plus grande dans les QP et en proximité. Les recruteurs hors QP n'en sont pas moins également concernés.

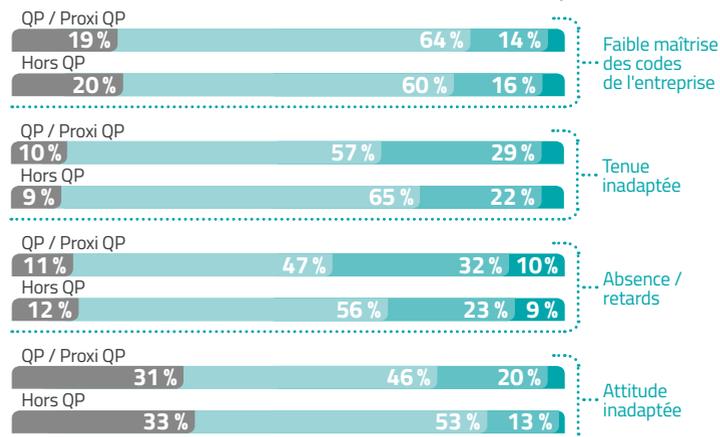


Exposition à des comportements inadaptés

Des attitudes inadaptées rencontrées un peu plus fréquemment dans les QP et à proximité... mais dans des proportions qui restent très proches et qui restent ponctuelles

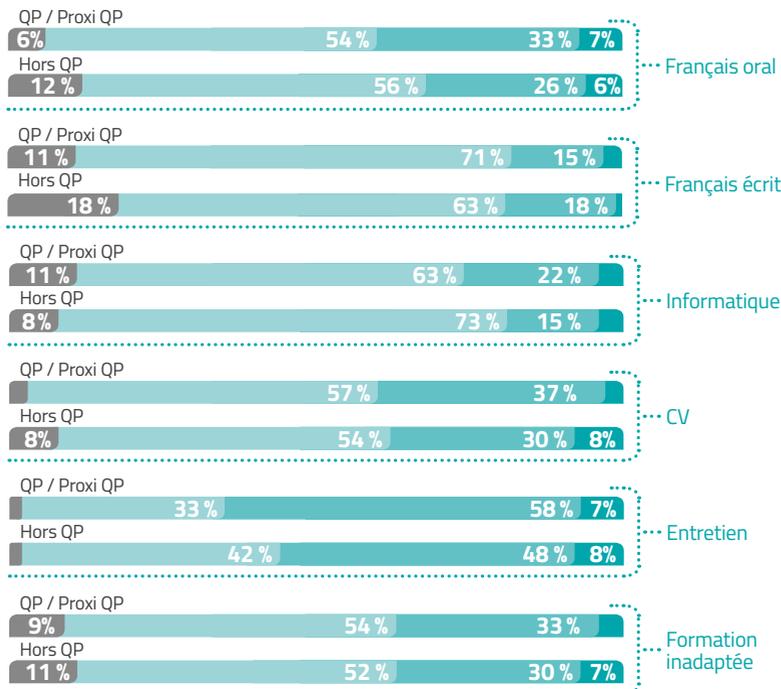


Même constat, des situations relativement similaires et ponctuelles



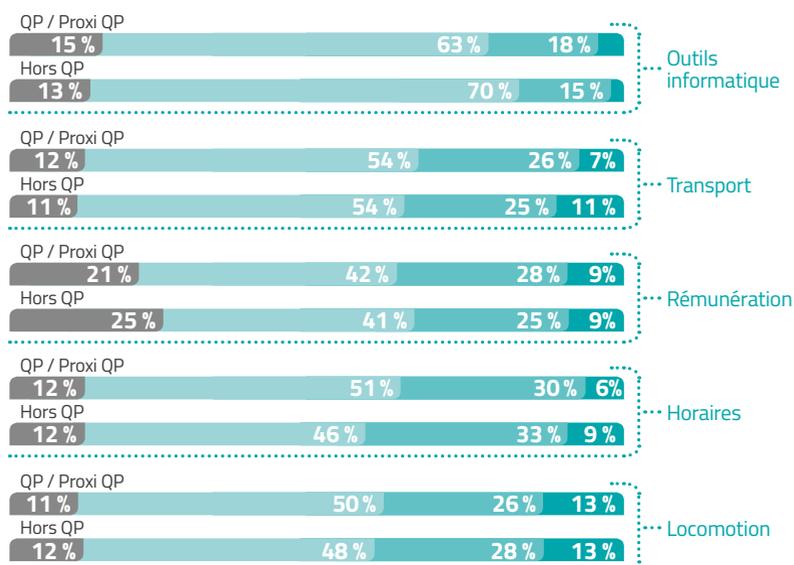
Compétences et savoir faire

Des difficultés rencontrées un peu plus fréquemment dans les QP et en proximité. Les QP n'en sont pas moins concernés également.



Difficultés logistiques et matérielles

Des situations analogues entre QP et Hors QP



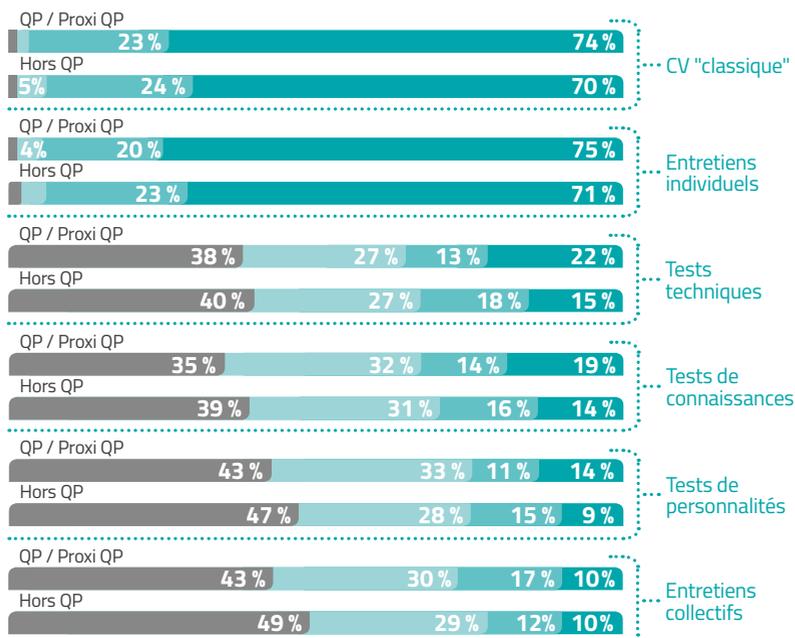
■ Jamais ■ De temps en temps ■ Fréquemment ■ Très fréquemment

Base : répondants

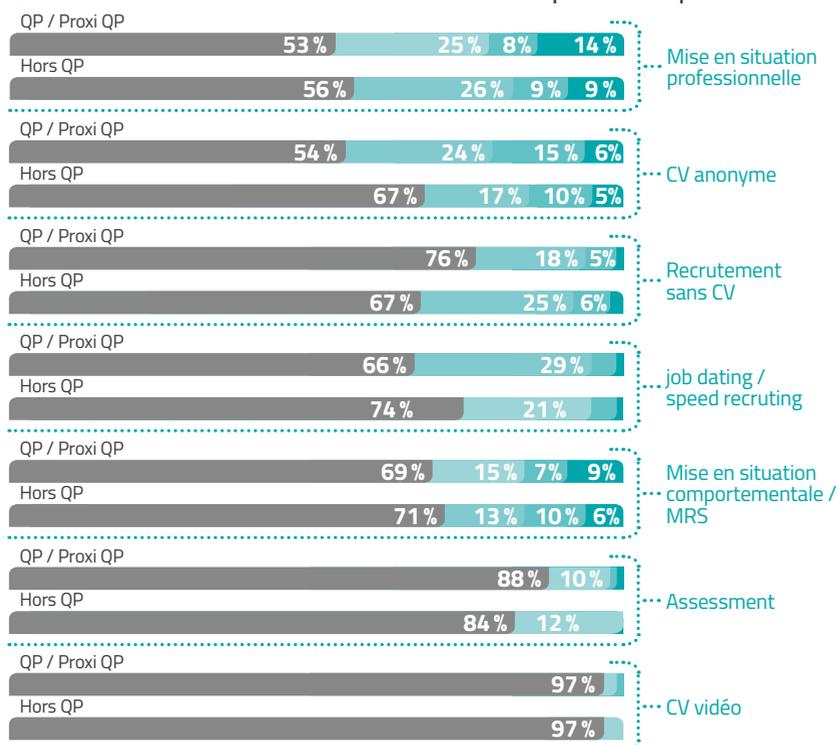
4- PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Méthodes de recrutement

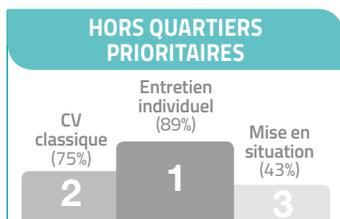
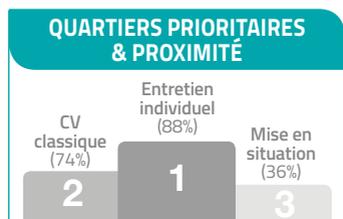
Une légère tendance à recourir à un éventail plus large de techniques dans les QP / Proxi QP. Mais des méthodes de recrutement qui restent dans l'ensemble assez classiques.



Un recours aux "nouvelles" méthodes de recrutement qui reste très ponctuel.



Top 3 des méthodes les plus adaptées (rangs 1 - 2 - 3 cumulés)

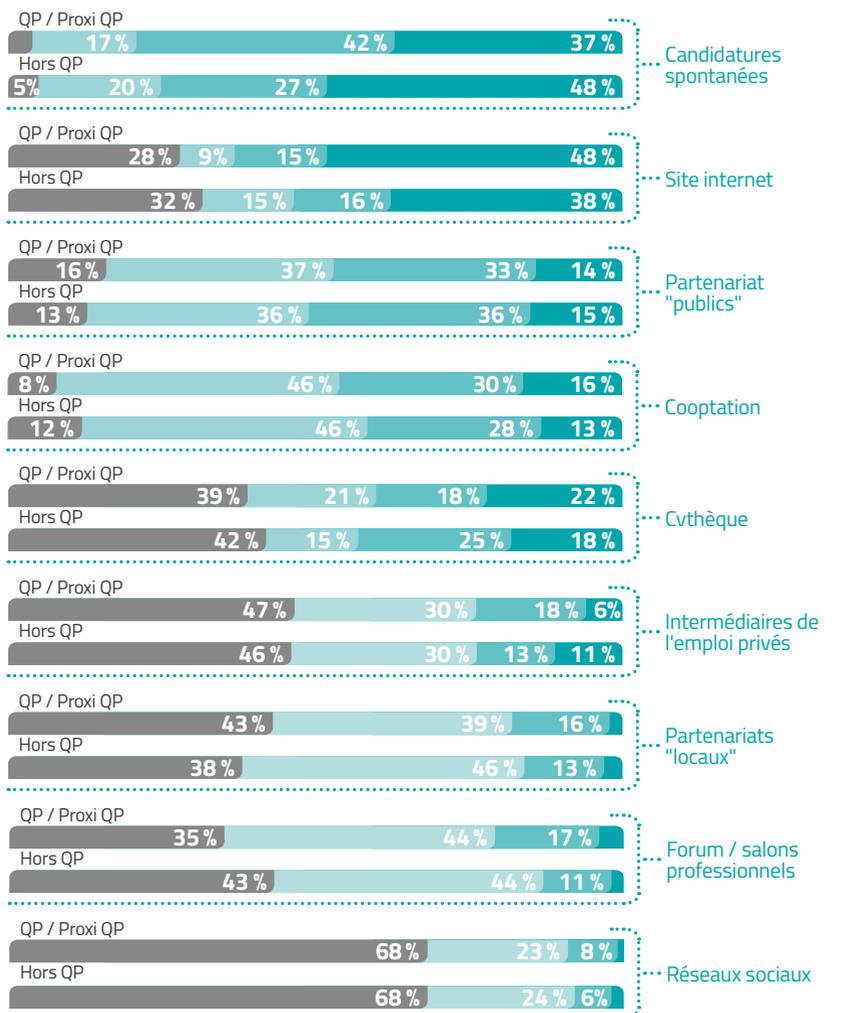


Base: répondants
Nombre de citations

FLOP ↓

CV vidéo - Assessment - Job dating / speed recruiting

Sources de recrutement utilisées



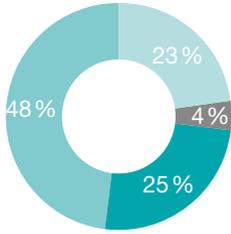
Jamais
 De temps en temps
 Fréquentement
 Très fréquemment

Base : répondants

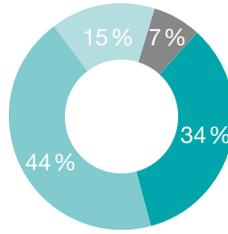
Adaptation des pratiques aux situations rencontrées

Les 3/4 des répondants déclarent avoir adapté leurs pratiques à leur public QP & Hors QP

Quartiers prioritaires & Proximité

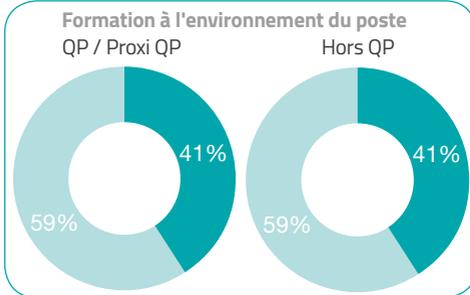
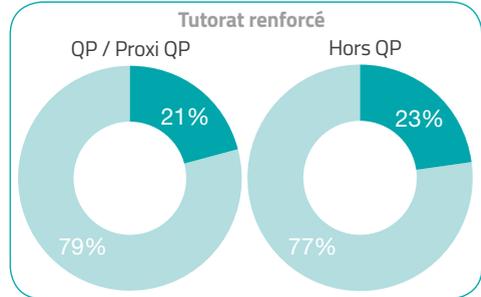
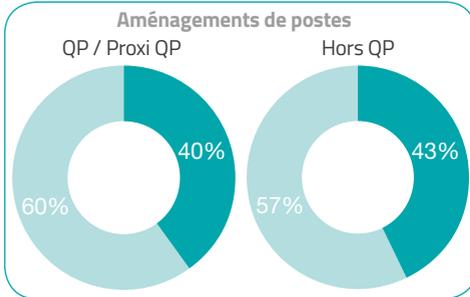
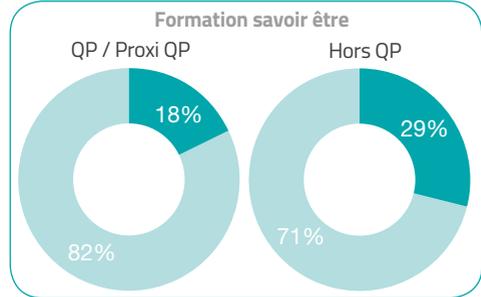
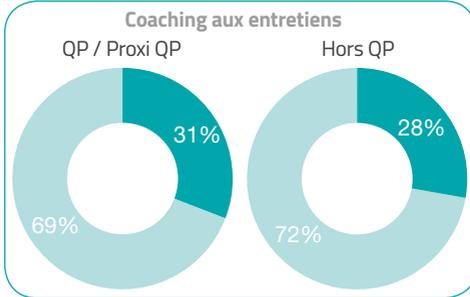
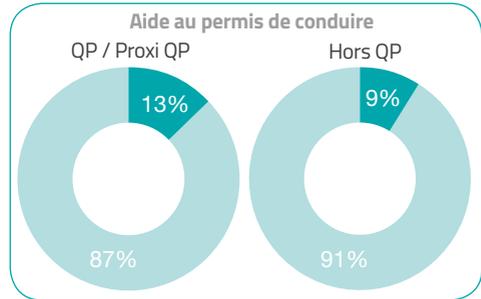
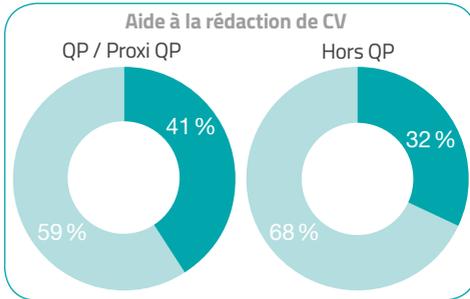


Hors quartiers prioritaires



■ Oui tout à fait
■ Oui plutôt
■ Non plutôt pas
■ Non pas du tout
 Base : répondants

Dans le détail



■ Oui ■ Non
 Base : répondants

30 initiatives pour l'emploi dans les quartiers

ACSE, Pôle Emploi, mai 2010

8^e baromètre DD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi, enquête auprès des demandeurs d'emploi

Ifop, février, 2015

Accès à l'emploi et discriminations liées aux origines

Défenseur des Droits, septembre 2016

Bilan diversité 2015 – Charte de la diversité en entreprise

Inergie, décembre 2015

Dix ans de politique de diversité : quel bilan ?

Institut Montaigne, septembre 2014

Les jeunes et l'emploi : étude sur les difficultés de recrutement des publics des quartiers prioritaires

ACSE, Pluricité, Dictys Conseil, octobre 2012

Les stéréotypes sur les origines – Comprendre et agir dans l'entreprise

Patrick Scharnitzky et IMS Entreprendre pour la cité, 2014

Portraits des quartiers en difficulté

Observatoire des inégalités, juin 2016

Rapport 2015

Observatoire national de la politique de la ville

Regards des jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville sur l'entreprise

IMS Entreprendre pour la cité, 2016

Guide sur l'accès à l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la Politique de la Ville

IMS Entreprendre pour la cité, 2015

Thomas Allaire, Jérémie Bruneau, Anne-Julie Le Serviget et Thierry Pech,

Le marché du travail dans les grandes aires urbaines

Terra Nova, février 2016

Gilles Bon-Maury, Catherine Bruneau, Clément Dherbécourt, Adama Diallo, Jean Flammand, Christel Gilles et Alain Trannoy,

Le coût économique des discriminations

France Stratégie, septembre 2016

Mathieu Brunel, Emilia Ene, Yannick L'Horty et Pascale Petit,
Effets de quartier, discrimination territoriale et accès à l'emploi
Les documents de l'Onzus, 2010

Vincent Edin et Cécile Mathivet,
Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement
Lab'Ho, février 2015

Anthony Edo et Nicolas Jacquement,
*Discrimination à l'embauche selon l'origine et le genre : défiance
indifférenciée ou ciblée sur certains groupes ?*
Economie et statistique, n°464-465-466, Insee, 2013

Auriane Renaud et François Sémécurbe,
*Les habitants des quartiers de la politique de la ville – La pauvreté côtoie
d'autres fragilités*
Insee Première, n°1593, mai 2016

Marie-Anne Valfort,
Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité
Institut Montaigne, octobre 2015

Emmanuelle Marchal,
Les embarras des recruteurs, enquête sur le marché du travail
Editions EHESS, 2015

L'étude « *Recruter, recrutez, recruté(e)s ... dans les quartiers ?* » est née de l'implication de longue date des trois entreprises, groupe Adecco, groupe Casino et SNCF, sur les sujets de diversité et d'entreprise inclusive. Leur confrontation quotidienne à la complexité croissante du rapprochement entre offre et demande d'emploi et aux difficultés d'insertion professionnelle des publics fragiles a guidé le Lab'Ho dans l'établissement des axes de recherche et du cadrage de l'étude.

Cet ouvrage a été élaboré grâce à la participation active, pendant plus d'une année, d'un groupe de travail dont nous remercions chaleureusement les membres : Cécile Alhinc-Camy (Groupe Adecco), Nellie Boulereau (SNCF), Mireille Bourgeois (Groupe Casino), Patricia Charrier (IMS Entreprendre pour la cité), Hakima Lamsak (SNCF), Katia Marembert (IMS-Entreprendre pour la cité), Isabelle Raoul-Chassaing (enquête qualitative), Caroline Schild (Groupe Adecco), Hanan Sedkaoui (Lab'Ho), Johan Titren (Groupe Adecco), Vianney Vandewalle (enquête quantitative).

Nous saluons également le travail des experts qui nous ont fait le plaisir de partager leur point de vue ainsi que la centaine de personnes interviewées, collaborateurs, clients, partenaires des trois entreprises, qui, par leurs témoignages et leurs bonnes pratiques, ont contribué au contenu de cette étude.

Nous avons appuyé notre démarche sur une enquête quantitative menée par Vianney Vandewalle, que nous remercions pour son aide précieuse, et nous saluons les 411 recruteurs qui ont bien voulu nous faire part de leurs pratiques quotidiennes dans l'enquête en ligne.

Nos propositions pour actions n'auraient pas vu le jour sans la mobilisation de plusieurs de nos partenaires lors d'un think tank au cours duquel nous avons confronté nos premières conclusions à leur vision affûtée et bienveillante : un grand merci à Lemjed Bouzekri (Suez Environnement), Samira Djouadi (TF1), Valérie Marragou (Passeport Avenir), Thierry Roger (Carrefour) et Eric Spielmann (GCC).

Nous adressons enfin des remerciements tout particuliers à Thierry du Bouetiez (CGET) pour le soutien constant qu'il a apporté à notre démarche et à l'intérêt qu'il porte aux travaux du Lab'Ho ainsi qu'à Patrick Kanner, ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, pour avoir préfacé cet ouvrage.



A propos du Lab'Ho

Le Lab'Ho, observatoire des hommes et des organisations

Créé à l'initiative du Groupe Adecco, le Lab'Ho a pour ambition d'éclairer de façon innovante et prospective les sujets de société liés à l'emploi et aux trajectoires professionnelles, notamment en matière d'emploi durable, d'emploi des jeunes, de diversité et d'insertion.

Think tank collaboratif, il mène ses travaux avec des entreprises partenaires et des représentants des mondes académique, associatif et institutionnel. A travers ses productions (études, vidéos, cahiers périodiques ou baromètre), il propose, face à l'ampleur et la durée de la crise de l'emploi, de prendre de la hauteur par rapport aux impératifs et urgences du terrain, pour initier des solutions différentes et ainsi contribuer au combat pour l'emploi.

A propos du Groupe Adecco en France

Le Groupe Adecco est un groupe d'emploi, leader mondial des services en ressources humaines. En France, le Groupe Adecco couvre tous les champs de l'emploi. Le placement de candidats intérimaires, cœur du métier, s'est enrichi de compétences spécifiques : conseil en recrutement et organisation, intérim spécialisé, recrutement de cadres, formation, gestion du capital humain, externalisation de services, remise à l'emploi, en s'appuyant sur un ensemble de marques expertes dans leur domaine : Adecco, Adecco Training, Réseau Adecco Insertion, Adecco Medical, PmSm, RH Santé, Ajilon Call Center Services, Ajilon Events, Altedia, Lee Hecht Harrison (LHH), Badenoch & Clark, Spring, euro engineering, Modis et Pontoon. Avec 5 100 collaborateurs permanents et un réseau de 1 000 agences, le Groupe Adecco France délègue 130 000 collaborateurs intérimaires chaque semaine auprès de 31 000 entreprises clientes. Le Groupe a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 4,7 milliards d'euros.

Il y a près de 30 ans que le Groupe Adecco a initié une démarche de responsabilité sociale, en devançant les obligations réglementaires par des expérimentations terrain et leurs généralisations. Aujourd'hui plus que jamais, l'innovation sociale est au cœur de sa stratégie RSE. Le Groupe s'est engagé dans différentes initiatives mondiales et nationales comme le global compact, la charte de la diversité, la charte de la parentalité en entreprise, la charte Entreprises & Quartiers. Fin 2015, le Groupe est arrivé au terme de trois ans d'engagements portant sur la mise à l'emploi durable de 270 000 personnes, parmi lesquelles 100 000 jeunes et 40 000 personnes éloignées de l'emploi. L'objectif global a été largement dépassé avec près de 477 000 personnes mises à l'emploi durable sur cette période. En 2016, le Groupe intensifie son engagement en faveur des jeunes et des personnes fragilisées, en accompagnant 120 000 jeunes sur 3 ans, dont 10 000 en alternance au sein de nos propres structures, avec le lancement de la Grande École de l'Alternance.

A propos du Groupe Casino

Acteur historique de la distribution en France, le groupe Casino, est aujourd'hui l'un des acteurs majeurs mondiaux du commerce alimentaire. Sa politique d'innovation permanente, sa capacité à s'adapter aux réalités locales, ses engagements sociétaux volontaristes en font un acteur unique dans l'univers de la distribution.

S'appuyant sur un vaste réseau d'enseignes complémentaires - populaires, qualitatives, de proximité, en e-commerce - et innovantes, le Groupe compte, en France, 15 344 points de vente pour répondre à l'ensemble des besoins et modes de consommation.

Fort de ses 325 820 collaborateurs dont 74 800 en France, le groupe Casino développe une politique de Ressources humaines et de management innovante favorisant le bien-être et le développement de ses talents et la promotion de la Diversité. Engagé depuis vingt ans dans la lutte contre toutes les formes d'exclusion et de discrimination, le groupe Casino a défini une politique volontariste de promotion de la diversité visant à favoriser le recrutement de profils variés et à promouvoir l'égalité professionnelle à tous les niveaux et dans tous les processus de l'entreprise. Une politique récompensée par le Label Diversité, obtenu en 2009 puis renouvelé en 2012 et 2016 (décerné par l'AFNOR, l'association française de normalisation). Enfin, le groupe Casino est devenu en 2013 le tout premier acteur de la distribution à obtenir le "Label Égalité professionnelle".

A propos de la SNCF

SNCF est l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de logistique marchandises avec

31,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015, dont 33% à l'international (y compris OHL en année pleine).

Avec son socle ferroviaire français et riche de son expertise d'architecte de services de transport, le Groupe emploie 260 000 salariés dans 120 pays. Son objectif est d'être la référence de la mobilité et de la logistique en France et dans le monde. SNCF couvre 5 métiers : SNCF Réseau (gestion et exploitation du réseau ferroviaire français), SNCF Voyageurs (transport en Île-de-France, transport public régional et interrégional, transport grande vitesse en France et en Europe et gestion et développement des gares), SNCF Logistics (transport et logistique de marchandises au niveau mondial), Keolis (mass transit- transports publics en Europe et dans le monde) et SNCF Immobilier (gestion et valorisation des actifs immobiliers et fonciers). www.sncf.com

Rédaction : Isabelle Raoul-Chassaing
Etude quantitative : Vianney Vandewalle
Comité de rédaction : Cécile Alhinc-Camy, Mireille Bourgeois, Hakima Lamsak, Cécile Mathivet, Caroline Schild, Johan Titren
Relecture : Jean-François Connan, Bruce Roch
Suivi de fabrication : Hanan Sedkaoui
Conception graphique : zastratecrea.com - Maquette et mise en page : Dalton
Crédit photos : pages 11, 24, 36, 50 - Adecco, page 61 -123RF
Illustrations pages 10, 34, 60 : Bruno Duhanel (Hibbouk)
Imprimé par HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire



Dépôt légal : novembre 2016

Le Lab'Ho est une initiative du Groupe Adecco
Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 € - 451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918, 69100 Villeurbanne
Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho
Tour Winterthur, 102 Terrasse Boieldieu - 92085 Paris La Défense
Tel : +33 (0)1 77 69 10 18 - www.labho.fr - [@labho_RH](https://twitter.com/labho_RH).fr



Novembre 2016 - Etude produite par :



Avec le soutien de :



Le Lab'Ho est une initiative du groupe Adecco.
Adecco Groupe France
S.A.S. au capital de 1 038 060 €
451 148 209 R.C.S. LYON.
Siège social : 2, bd du 11 novembre 1918 - 69100 Villeurbanne.

www.labho.fr

@LabHo_RH