

LA CONCERTATION AVEC TOUS, UNE ÉBÉNISTERIE DÉLICATE

*par Denys Cordonnier **

Les personnes en recherche d'emploi ne sont pas l'objet, mais les sujets de la concertation, ce qui demande à chacun d'entrer dans la logique de l'autre et de se confronter pour pouvoir passer à l'action.

Roger Lebrun l'a affirmé publiquement devant plusieurs centaines de personnes : « J'ai envie de bosser mais je n'ai plus envie de chercher... ». L'enjeu, ce jour-là, pour Monsieur Lebrun, n'était pas de présenter sa situation personnelle. Il était de faire comprendre ce que vivent de nombreux chômeurs découragés. « Tu ne cherches plus quand tu n'y crois plus. Quand tu ne veux plus qu'on te dise «non» une fois de plus... ». Colette Petit, elle, précise : « Ce que je voudrais quand je cherche du travail, pour montrer que je sais travailler, c'est qu'on me voit au travail. » Comme de nombreux chômeurs de faible qualification, elle sait parfaitement que les processus classiques de recrutement lui sont défavorables. Tout simplement parce qu'être bon au travail et être bon en entretien d'embauche, ce n'est pas du tout la même chose ! D'après Michel Dubois, voilà ce que lui et d'autres attendent des professionnels de l'emploi : « On ne veut pas d'adresses [d'entreprises], on veut des contacts. Un réseau de personnes, c'est mieux qu'un réseau informatique. »

Roger Lebrun, Colette Petit et Michel Dubois (1) apportent là bien plus que des « témoignages » : ils révèlent ou rappellent des savoirs d'expérience, partagés par d'innombrables travailleurs. Et ils indiquent des pistes pour améliorer la qualité du rapprochement entre demandeurs d'emploi et entreprises. Mais sont-ils autour de la table pour apporter ces savoirs d'expérience, lorsqu'il s'agit de concevoir des améliorations ? Bien rarement, en réalité.

L'autre est vraiment un autre

La première étape de toute démarche de concertation consiste à s'efforcer d'entrer dans les logiques de l'autre. Reconnaître que l'expérience de l'autre fonde sa propre pensée, laquelle a donc une valeur réelle. Et non pas « faire de la pédagogie », comme on l'entend trop souvent, au sens d'expliquer à l'autre ce qui est bien pour lui, ce qu'il doit faire ; en fait, penser à sa place comme s'il était un imbécile. Ainsi l'affirmation « Celui qui ne cherche pas de travail, c'est qu'il ne veut pas travailler » est toute relative et parfois profondément fautive, à bien entendre Roger

** Consultant, Valeur Plus, et membre actif du Mouvement ATD Quart Monde, denys.cordonnier@free.fr*

(1) Ces noms ont été modifiés.

Lebrun. De même, ceux qui pensent qu'il faut (d'abord) se former davantage, pour (ensuite) accéder à l'emploi, risquent de passer à côté d'une réalité bien connue des personnes très peu qualifiées ayant vécu l'école comme un échec douloureux : c'est une fois dans un emploi, plutôt qu'avant, que je suis en mesure d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Mais un tel savoir d'expérience risque d'être occulté par ceux qui pensent les processus de formation et d'emploi, car eux-mêmes ont eu en général un parcours universitaire, et leur expérience propre est que la formation préalable est un atout pour l'accès à l'emploi.

Pour élaborer une politique territoriale de l'emploi, c'est-à-dire notamment les conditions de rapprochements effectifs, réussis et durables entre employeurs et demandeurs d'emploi, il est tout aussi nécessaire d'entrer dans les logiques des employeurs. Par exemple, Jean-Pierre François souligne : « Nous recrutons beaucoup à l'intuition. Et avec les moins qualifiés, souvent, le radar est brouillé ». Il révèle là un véritable besoin. Effectivement, environ la moitié des recrutements de personnes très peu qualifiées, ayant connu durablement le chômage, est suivie d'une rupture, du fait du salarié ou de l'employeur. Il est intéressant que Laurence Parisot elle-même, présidente du MEDEF (2), ait affirmé (3) : « On pourra encourager l'embauche de personnes, dont on sait qu'elles sont précaires, si les entreprises sont aidées sur le quoi et le comment faire ».

Autres logiques à prendre en compte, celles des professionnels du marché de l'emploi. Par exemple, d'expérience, certains d'entre eux, spécialisés dans l'aide au recrutement pour des postes de tout premier niveau de qualification, constatent ceci : dans les grandes entreprises, contrairement aux petites, rares sont les recrutements de personnes à la fois en situation précaire et correspondant au besoin, car ces entreprises ont des pratiques trop sélectives. Comme si les responsables du recrutement y étaient trop (dé)formés et mettaient alors en œuvre des processus de recrutement qui éjectent du marché du travail des personnes qui auraient pourtant les capacités attendues. Cela n'est pas sans influencer sur la stratégie d'approche des entreprises par ces professionnels de l'emploi.

Se rencontrer, se confronter

La deuxième étape d'une démarche de concertation pour améliorer l'emploi sur un territoire consiste tout simplement à amener des acteurs aussi divers que des demandeurs d'emploi de longue date, des acteurs d'entreprises et des professionnels de l'emploi à se rencontrer, à comprendre leurs logiques respectives et communes, à chercher ensemble des améliorations possibles, des perspectives locales, des actions concrètes. « Tout simplement se rencontrer » ? C'est du bon sens, mais force est de cons-

(2) Organisme représentatif du patronat français.

(3) Lors du débat organisé le 22 février 2006 par l'Institut Montaigne, à l'occasion de la présentation du rapport « Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise », www.institutmontaigne.org



tater que cette pratique est rare. A fortiori lorsqu'il s'agit d'associer d'autres acteurs tels que les élus politiques, les partenaires sociaux, les associations.

En réalité, il n'est pas facile de mettre en place des confrontations constructives réussies, en évitant les dialogues de sourds ou les participations « bidon », parce que les conditions ne sont pas réunies pour que chacun trouve activement sa place. Dès l'amont, il est nécessaire de s'appuyer sur les différents types d'acteurs pour identifier les questions à travailler. Par exemple, comment les entreprises peuvent-elles mieux se faire connaître et se rendre attractives auprès des demandeurs d'emploi (4) ? Ou bien comment adapter un soutien effectif aux personnes qui reprennent un emploi, sans pour autant s'immiscer maladroitement... ? Puis, pour élaborer des réponses sur mesure, pertinentes, il est important que personne n'ait à l'avance de réponse toute faite.

Ainsi est-il nécessaire de conjuguer un état d'esprit (chacun est utile dans la concertation), des méthodes d'animation bien maîtrisées et des repères, pour s'assurer de la prise en compte des logiques des différents acteurs et du croisement possible de leurs expériences. Notons à ce sujet la qualité des travaux réalisés par le Mouvement ATD Quart Monde pour rendre possible le croisement des savoirs et des pratiques entre des « militants Quart Monde » issus du monde de la pauvreté, des universitaires, des professionnels de différents métiers (5).

Les deux premières étapes indiquées (entrer dans la logique de l'autre, se rencontrer) produisent déjà des effets systématiques : de nouvelles manières de se voir entre acteurs, autrement dit une évolution des représentations, ainsi qu'une fierté collective d'avoir travaillé ensemble. Ainsi, les personnes peu qualifiées ne sont pas bêtes, les patrons ne se « foutent » pas de l'emploi, et les professionnels de l'emploi n'ont pas fini leur journée à 17 heures ! Au-delà de clichés qui tombent, une certaine confiance se développe et cela a déjà une incidence sur les pratiques.

Se risquer à agir

Mais la démarche de concertation pour améliorer l'emploi sur un territoire serait incomplète sans la troisième étape : la mise en œuvre d'actions ! C'est loin d'être la plus simple tant l'on est habitué, notamment dans la culture française, à se focaliser sur l'émergence de pistes, de propositions, de préconisations (pensons à tant de colloques). Et après ? Chacun repart de son côté. L'étape de mise en œuvre est délicate... et passionnante, car elle est terriblement exigeante : elle fait toucher du doigt les pratiques effectives de chacun, et les évolutions nécessaires souhaitées en commun. Par exemple, les entreprises ont un rôle clé dans la motivation qu'elles ont elles-mêmes (pour être attracti-

(4) Car être gardien, ou plongeur, dans l'entreprise A, ce n'est pas du tout la même chose que dans l'entreprise B.

(5) Pour en savoir plus : *Le croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'Université pensent ensemble*, Éditions de l'Atelier - Éditions Quart Monde, 1999, 528 pages. Et *Le croisement des pratiques. Quand le Quart Monde et les professionnels se forment ensemble*, Éditions Quart Monde, 2002, 228 pages.

SE COORDONNER DAVANTAGE ?

C'est l'histoire d'une entreprise ! Dans son organigramme, on trouve un service qualité, avec un chef de service, un budget, une équipe compétente. Il y a aussi un service « ISO 9000 », distinct, lui aussi bien organisé. Et encore un service « Améliorations des procédures » ! Ça se ressemble ! Mais chacun de ces trois services existe en toute légitimité, avec sa spécificité. Il y a toutes sortes de réunions de coordination, de montage de projets communs..., bref la collaboration paraît bonne. C'est vrai toutefois qu'il y a des tensions, des frictions même : malgré leurs savoir-faire, les acteurs en ont assez de la réunionite qui ne débouche que faiblement sur une réelle stratégie commune et des décisions qualité partagées. On se refille le boulot. Ah, j'oubliais ! Il n'y a pas de directeur général, pas de véritable arbitrage. En réalité, c'est la crise ! Les acteurs savent bien que les tensions apparemment interpersonnelles et l'inefficacité globale sont dues au maintien des trois services qui se font de l'ombre. Mais lorsque l'un des trois responsables réunit les deux autres pour rénover leur articulation, il est lui-même suspecté de vouloir en réalité prendre le pouvoir...

Un émiettement des énergies

Malheureusement, cette entreprise, à l'organisation bien singulière, n'est pas vraiment fictive, c'est une entreprise de service. De service public. Elle s'appelle « BASSINDEMPLOI ». Sa production : le développement de l'emploi et de l'insertion, l'adéquation entre les besoins de toute la population active et ceux des employeurs privés et publics. Ses clients s'appellent notamment entreprises, salariés et demandeurs d'emploi. Ses acteurs internes, chacun légitime et sans directeur opérationnel global, s'appellent Commune, EPCI, Conseil Général, Conseil Régional, ANPE, Missions

Locales, DDTEFP, ASSEDIC, AFPA, organisations patronales, organisations syndicales... Ses groupes de travail « inter-services » s'appellent CLI, PLIE, CDIAE, SPE, Contrats de Ville, Maisons de l'Emploi...

En affirmant cela, non, nous ne considérons pas le service public comme une entreprise privée. Nous ne souhaitons pas porter atteinte aux institutions démocratiques. Au contraire ! L'analogie ci-dessus n'est pas à prendre au pied de la lettre. Mais la mise en œuvre d'une politique de l'emploi mérite la même exigence que la construction du viaduc de Millau : maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, ingénierie, etc. Et disons-le clairement : ce que nous pointons ici avec véhémence, nous le tenons de ce que vivent et ressentent des élus, des techniciens des services publics ou parapublics, des responsables syndicaux et patronaux, des militants, des demandeurs d'emploi, des salariés, des chefs d'entreprises, des créateurs d'entreprise.

En réalité, aucun de tous ces acteurs ne peut être a priori suspecté de ne pas vouloir gagner la bataille de l'emploi pour tous à l'échelle territoriale. Les Conseillers Économiques et Sociaux, qui représentent la société civile, notamment toutes les organisations syndicales et patronales représentatives, se sont engagés en votant l'avis « L'accès de tous aux droits de tous, par la mobilisation de tous » (1) : « La problématique de l'exclusion n'a pas encore été suffisamment prise en compte par les partenaires sociaux dans leur dialogue organisé. C'est l'étape que ceux-ci se proposent de franchir. Ce dialogue [au niveau territorial] (...) se situe dans une logique de projets visant à concilier développement

(1) Rapport présenté par M. Didier Robert. Avis adopté le 18 juin 2003 par 145 voix pour, 7 abstentions, 0 contre. Extrait présenté issu de la page 1-39. www.journal-officiel.gouv.fr ; www.ces.fr

NON ! SIMPLIFIER !

économique et insertion sociale et professionnelle (...), réunit autour d'un chef de file reconnu les partenaires d'un bassin d'emploi (...) et devrait poursuivre les objectifs suivants : viser la qualification et l'emploi pour tous à l'échelle du territoire (...), mettre les personnes en situation de travail le plus tôt possible (...) ».

D'où vient alors qu'aujourd'hui la volonté partagée d'agir ensemble et efficacement à l'échelle territoriale se heurte à des difficultés majeures de mise en oeuvre ? Les raisons sont complexes et multiples. Nous souhaitons ici n'en souligner qu'une seule : le fonctionnement actuel s'appuie sur une multiplicité d'acteurs aux responsabilités diluées, qui ne créent pas les conditions de véritables coopérations permettant « l'effet canoë » (ramer ensemble dans le même sens) ; ils gaspillent leur énergie humaine à force de se neutraliser entre institutions, et leur action territoriale s'en trouve insuffisamment opérationnelle. Sur ce point de la complexité de l'articulation des acteurs pour l'emploi, de tous les pays européens, la France est l'un des moins performants (2).

Savoir perdre en propre pour gagner ensemble

Alors, se coordonner davantage ? Surtout pas ! Ce serait ajouter une couche de complexité pour gérer cette complexité, ajouter une coordination aux trop nombreuses coordinations. Quand on est douze à faire la vaisselle dans trois mètres carrés, on ne crée par une instance de coordination, on simplifie et on fait la vaisselle à deux ou trois. Aujourd'hui, il faut simplifier. Avoir l'audace de simplifier. Construire une véritable politique territoriale de l'emploi et de l'insertion (maîtrise d'ouvrage, politique), au-delà de chaque institution. Aller vers une véri-

table mutualisation des moyens (maîtrise d'œuvre, technicienne), qui n'a rien à voir avec une coordination entre l'ensemble des acteurs maintenus à l'identique. Pour l'intérêt général, quitte à ce que cela bouscule les intérêts particuliers. Pour la qualité du service public. Pour l'emploi de tous sur les territoires.

Les responsables politiques et les partenaires sociaux ont aujourd'hui pour responsabilité d'impulser un nouveau modèle territorial de développement de l'emploi pour tous. À partir des acteurs locaux qui déjà agissent dans ce sens. En sachant plagier (3), réinventons l'audace de l'innovation. Radicalement. Il faut éviter les faux semblants. Une simple coopération entre les institutions qui ont compétence sur l'emploi et l'insertion ne saurait suffire. Il est indispensable que l'État et les collectivités territoriales délèguent certains de leurs pouvoirs à des instances territoriales adéquates, mandataires de l'ensemble des partenaires concernés, politiques et partenaires sociaux !

Denys Cordonnier
Consultant, Valeur Plus

(2) Voir « Nouvelles modalités de gouvernance entre les échelons », dans l'étude « Villes européennes et politique sociale locale » (six pays européens), décembre 2003, www.verwey-jonker.nl

(3) « Il faut éviter les faux semblants. Une simple coopération entre les gouvernements ne saurait suffire. Il est indispensable que les États délèguent certains de leurs pouvoirs à des institutions fédérales européennes, mandataires de l'ensemble des pays participants » (Jean Monnet, 1er mars 1955).



ves) et qu'elles suscitent (auprès des salariés) ; les professionnels, souvent plus enclins à « recevoir des demandeurs d'emploi », sont encouragés à entrer beaucoup plus en relation avec les entreprises locales ; les demandeurs d'emploi, qui pensaient qu'il n'y avait plus d'emploi possible, se retrouvent confrontés aux exigences des contacts avec les entreprises, ou du travail lui-même, de son intérêt, comme de ses difficultés.

À l'expérience, de telles démarches de concertation ne sont pas une perte de temps, mais au contraire un chemin nécessaire vers l'emploi pour tous. Forts de leurs expériences respectives et résolument ensemble, les différents acteurs sont capables d'éradiquer le chômage de longue durée.

Pour autant, la démarche de concertation esquissée dans cet article – trois étapes schématisées et simplifiées par rapport à la réalité – ne saurait se passer de l'exigence du cadre dans lequel elle s'inscrit. Sur un territoire, sur un bassin d'emploi, comment les principaux responsables de l'emploi – les politiques, les partenaires sociaux – donnent-ils ce cadre et l'impulsion qui permettent l'émergence et l'efficacité de démarches concertées (6) ?

Denys Cordonnier

(6) Voir l'encadré ci-contre, p. 72-73, « Se coordonner davantage ? Non ! Simplifier ! »

ANPE : APPUYER DES PARCOURS

Le cœur de métier de l'ANPE, c'est le placement, le placement de tous ; et ceci pour les deux tiers de notre activité en direction du secteur marchand, avec ses potentiels d'embauche et ses exigences. Les employeurs publics requièrent d'ailleurs des compétences et qualifications du même type que le secteur privé. Notre moyen d'action n°1, c'est le travail avec les demandeurs d'emploi sur un projet professionnel crédible et réaliste, ce qui passe par une mise à plat des représentations plus ou moins erronées qu'ils ont sur certains types d'emploi. Mais nous estimons détenir une responsabilité aussi vis-à-vis des entreprises, pour qu'elles dépassent leurs représentations du « bon » salarié, et adoptent des modes de recrutement plus ouverts (en lien avec les aptitudes) et non discriminatoires.

Avec ceux qui, du fait des exigences du secteur marchand et du secteur public, restent à l'écart du retour vers l'emploi, il faut rentrer dans des logiques de « parcours » : pour envisager une insertion durable dans le secteur marchand, il leur faut avoir réglé un certain nombre de problèmes... que l'ANPE par elle-même n'est pas en capacité de gérer. D'où la nécessité d'un partenariat avec plusieurs autres organisations, par exemple sur le plan de la santé, du logement, de la formation... sans confondre les rôles des uns et des autres. L'ANPE, pour sa part, n'est pas un organisme d'insertion ; mais il est de sa responsabilité de bien mesurer avec un demandeur d'emploi en difficulté les écarts qui le séparent d'un milieu de travail ordinaire.

En tout état de cause, le premier responsable d'un processus d'insertion reste la personne qui le vit, et les organismes d'aide publics ou privés sont au service de son autonomie.

Denys Bricout

Directeur ANPE Nord-Franche-Comté