

# Faire FACE à l'exclusion avec des entreprises responsables et engagées

par

■ **Vincent Baholet** ■

Délégué général de la Fondation agir contre l'exclusion (FACE)

## En bref

Conjuguant, depuis le début de sa carrière, mobilisation d'entreprises, expérimentations sociales et développement de l'intérêt général, Vincent Baholet a pris la direction de FACE (Fondation agir contre l'exclusion) fin 2009. Cette fondation d'utilité publique, qui s'appuie sur plus d'une centaine de structures locales et de fondations abritées, réunit PME, ETI et grandes entreprises pour lutter contre toutes les formes d'exclusion : sociale, professionnelle, éducative, numérique... Après la crise financière, son défi était d'accroître l'engagement des acteurs économiques sur les territoires. Le pari a été réussi puisque FACE est passé de 2 000 à 5 650 entreprises mobilisées, de 100 à 426 sites d'action et de 40 000 à 295 000 bénéficiaires. Diversité et égalité professionnelle, parrainages vers l'emploi, découverte des métiers et initiation à l'entrepreneuriat dès l'école, accès aux droits et lutte contre la précarité énergétique, développement des quartiers et mécénat de solidarité sont autant de nouvelles pratiques qui montrent qu'on peut et doit faire société avec l'entreprise.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> novembre 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

### Les métiers des entreprises contre l'exclusion

Après m'être formé à la gestion et à l'informatique et avoir effectué un service de coopération en Guinée, j'ai dirigé le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) dans les Pays de la Loire et en Bretagne. En parallèle, je me suis spécialisé, comme enseignant et comme chercheur, dans l'économie de l'emploi et de la formation, puis, peu à peu, dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), avant d'occuper les fonctions de délégué général de FACE (Fondation agir contre l'exclusion).

Cette fondation a été créée en 1994 par Martine Aubry, alors directrice générale adjointe du groupe Pechiney, afin de lutter contre l'exclusion, mais aussi de la prévenir, dans une double logique de valorisation des initiatives venant de la "base" (*bottom up*) et d'implication des entreprises sur les territoires où elles sont implantées.

Si l'exclusion est d'abord sociale et professionnelle, elle est également territoriale, liée aux origines, aux critères de richesse, à l'accès aux ressources numériques; cette conception élargie structure une bonne part de notre action. La discrimination, aujourd'hui mieux appréhendée en Europe et en France, est aussi une forme d'exclusion. À ces préoccupations et à leur expression dans l'action est venue s'ajouter, depuis les années 2010, la lutte contre la pauvreté. Ces questions se sont progressivement imposées au monde de l'entreprise, à ses engagements et à ses responsabilités, au point de faire émerger la notion d'*entreprise citoyenne*.

### Un réseau au service de la cause commune

Notre statut d'association reconnue d'utilité publique est un autre élément structurant. Nous sommes constitués d'associations locales d'entreprises, les clubs FACE, qui comptent chacun d'une trentaine à plusieurs centaines d'entreprises. Depuis la fin 2013, nos statuts nous permettent d'abriter 64 autres fondations, en croissance rapide, qui illustrent la convergence entre les logiques de responsabilité sociale d'entreprise, d'engagement local et de mécénat.

En 1997, Martine Aubry, rappelée au gouvernement, a cédé la présidence à Antoine Guichard, qui dirigeait le groupe Casino, un patron humaniste, selon les termes de la fondatrice, quoique ses convictions politiques fussent différentes. En 2008, Gérard Mestrallet devient à son tour président de FACE. Lorsque je suis arrivé dans l'association, deux ans après le déclenchement de la crise économique, nous comptons 2 000 entreprises en réseau. Nombreux étaient ceux qui prédisaient que leur nombre allait fondre, une opinion que ne partageait pas le nouveau président, qui pensait au contraire que la crise renforcerait le besoin des entreprises de s'investir dans les missions ou les actions promues par FACE. Nous regroupons aujourd'hui près de 6 000 entreprises et espérons nous développer encore, notamment en accueillant les TPE et les PME en plus grand nombre, pour atteindre, d'ici cinq à sept ans, 50 000 entreprises.

FACE a commencé son action sur six quartiers prioritaires, dans trois villes de droite et trois villes de gauche : lorsqu'une entreprise veut agir en direction des exclus, elle doit aller à leur rencontre et établir une relation de proximité. En fonction des configurations locales, des entités se sont créées à l'échelon régional ou urbain et ont su parfois s'unir, au-delà des oppositions politiques. Malgré nos efforts pour nous développer dans les régions où nous ne sommes pas assez présents, nous ne cherchons nullement à quadriller le territoire. Nous avons parfois essaimé hors de nos frontières : en Belgique, en Tunisie et, bientôt, au Québec, au Sénégal, à Barcelone...

En 2010, 40 000 personnes bénéficiaient d'un dispositif estampillé FACE, dans toutes sortes de champs, allant de l'éducation à l'emploi, en passant par l'accompagnement budgétaire, l'aide au paiement de la facture énergétique, etc. Aujourd'hui, ces personnes sont au nombre de 295 000.

## À la jonction des entreprises et de l'État

Nous nous sommes construits comme une série d'interfaces, du siège aux réseaux locaux, mais aussi des entreprises à la puissance publique. D'autres réseaux font un excellent travail, mais en dehors de ce rapport à l'État qui est une de nos spécificités. Nous avons travaillé avec les présidents Sarkozy et Hollande, comme aujourd'hui avec le président Macron. Cette démarche relève d'ailleurs d'une tendance mondiale : la fondation Bill & Melinda Gates, par exemple, travaille en collaboration étroite avec les États.

Le mécénat s'intègre lui aussi dans une dynamique de responsabilité de l'entreprise, économique, bien sûr, légale, éthique, mais aussi philanthropique. C'est pourquoi l'action des entreprises du réseau FACE s'organise selon cinq modalités : la cohérence avec le cœur de métier, la convergence entre mécénat et responsabilité sociale, la synergie avec la puissance publique, la territorialisation des engagements et, enfin, l'implication des collaborateurs. D'une certaine façon, les externalités positives deviennent des internalités : ce qu'on fait dehors s'aligne avec ce qu'on fait dedans.

## Identité renforcée et resserrement stratégique

Havas, qui a travaillé sur la perception de notre identité, a trouvé un slogan qui nous correspond, *Les entreprises contre l'exclusion*, soulignant désormais notre logo. Ce combat contre l'exclusion peut mobiliser dans l'entreprise et relancer les motivations.

En 2010, nous agissions dans 60 à 140 domaines. Aujourd'hui, nous avons resserré notre action, tant pour l'expliquer que pour l'organiser, en cinq segments, qui tiennent compte des besoins stratégiques des entreprises. Lorsque celles-ci s'engagent sur les questions d'emploi, le langage, l'expertise scientifique, les processus ne sont pas les mêmes que lorsqu'elles interviennent dans des collèges, où elles doivent s'inscrire dans le projet d'établissement. De même, lorsqu'on accompagne des populations pauvres, le marketing s'efface derrière le travail social et les champs disciplinaires sont, là encore, différents. Nous devons partager ces réalités avec nos interlocuteurs. Notre efficacité en dépend. Sur les territoires, il faut aller chercher les bénéficiaires – les exclus – dans leur domaine, dans leur rapport spécifique au monde de l'entreprise. Cette articulation est une des clés du positionnement de FACE. Elle marque notre identité, en adéquation avec le modèle européen et français.

## Accompagner les entreprises dans l'action

L'action est structurante. Grandes ou petites entreprises n'ont d'intérêt à nous rejoindre que dans le cadre d'une action. Ainsi, un huissier de justice d'Épinal, réticent à rejoindre FACE, a-t-il embauché une jeune femme, titulaire d'un master de droit mais handicapée par sa timidité, après une simulation d'entretien. Il a depuis intégré le bureau du club FACE d'Épinal. Cette action concrète l'en a persuadé. De même, un boulanger qui ne trouve pas d'apprenti dans un quartier prioritaire, où le taux de chômage est de 35 %, le recrutera probablement s'il a l'occasion de valoriser son métier – y compris en apportant des pains au chocolat – dans un collège ou un centre de formation. Je ne crois pas qu'il y ait de différence significative au sein de FACE entre un petit entrepreneur ou commerçant et Gérard Mestrallet, ancien PDG de GDF Suez. Le jeune demandeur d'emploi, la mission locale, l'entreprise, tous partagent un intérêt à agir qui détermine les convergences, quand bien même celles-ci s'avèrent parfois difficiles à maîtriser.

## Les discriminations à l'emploi

Dans les quartiers sensibles, la discrimination touche les demandeurs non qualifiés comme les diplômés. Le handicap, quant à lui, est un facteur général et lourd de discrimination. Nous menons des actions de parrainage, collectives ou individuelles, sans hésiter à mobiliser la technologie, comme nous l'avons fait pour la réalisation de CV vidéo et la formation au numérique, qui multiplie les occurrences d'accompagnement :

autrefois, un responsable des ressources humaines qui accompagnait un jeune le recevait une fois par mois dans son bureau; avec les applications de visioconférence, il peut le guider toutes les semaines et assouplir les horaires. L'accompagnement devient plus dense et plus attractif.

La vidéo permet au candidat de présenter son argumentaire en quarante-cinq secondes et sept points. Nous avons été conseillés par des spécialistes des ressources humaines. Les CV vidéo sont mis en ligne sur la plateforme Face à l'emploi<sup>1</sup>, à laquelle peuvent s'abonner les entreprises. La motivation s'y fait mieux sentir, surtout lorsque les candidats sont peu diplômés.

Le parcours Job Academy, en collaboration avec Manpower et le ministère de l'Emploi et de la Cohésion sociale, intègre évaluation, formation, accompagnement individuel et collectif pour les demandeurs d'emploi par des acteurs locaux. La vocation de cette initiative est double : elle est bien sûr tournée vers l'emploi, mais permet aussi de créer un projet managérial et de l'attractivité interne. Ainsi, dans les bureaux nantais de La Poste, où sont centralisés les services informatiques et où la direction des ressources humaines peine à fidéliser ses équipes, l'accompagnement des candidats a été intégré aux missions confiées à de jeunes cadres.

## L'éducation à la vie d'entreprise

Le président de la République vient de nous confier une mission concernant les stages en entreprise des élèves de 3<sup>e</sup>, mais nous faisons aussi venir les entreprises dans les collèges, comme à Trappes, où Thales a participé au projet Graine d'entreprise. Une classe de 4<sup>e</sup> a ainsi produit une clé USB ayant la forme du drone Spy Ranger et créé, au cours de l'année scolaire, sa propre mini-entreprise. Dans ce dispositif, le cadre dirigeant bénévole, les enseignants et les élèves forment un groupe dynamique, favorable au développement des initiatives et des désirs des jeunes dont la perception à l'égard de leur formation évolue.

Un responsable d'entreprise ne peut ni ne doit se substituer à un conseiller d'orientation. Là encore, nous cherchons des synergies. Teknik, projet à grande échelle de sensibilisation aux métiers industriels, en est le meilleur exemple. Des spécialistes de la pédagogie ont déconstruit le discours des chefs d'entreprise qui intervenaient en milieu éducatif, puis nous avons reconstruit un processus d'intervention, réalisé un pilote avec un programme d'investissement d'avenir (PIA) doté de 7 millions d'euros, financé pour moitié par l'État et pour moitié par les entreprises. Pour la première période, allant de septembre 2014 à août 2019, 100 000 jeunes, 3 000 enseignants et 4 000 collaborateurs d'entreprises sont concernés. Nous nous sommes engagés auprès de 150 jeunes la première année; 3 000 étaient inclus dans le dispositif lors de la deuxième, 15 000 lors de la troisième, 38 000 l'ont été cette année et environ autant le seront l'an prochain. Nous avons conçu des modules de cinquante-cinq minutes en classe, qui abordent la mécanique, l'énergie, le numérique, l'aéronautique, etc. Les intervenants utilisent un outil numérique 3D, le Cubtile, grâce auquel les élèves visitent virtuellement les lieux de l'entreprise ou ses produits. Ainsi peuvent-ils "entrer" dans un avion, dans une éolienne ou dans un moteur, grâce à des images projetées sur les murs de la classe. Les interventions débouchent sur l'invention d'un "produit de demain", présenté à un concours national.

L'une des classes du programme a inventé une tuile produisant de l'électricité grâce au mouvement de la pluie qu'elle reçoit. Le jury, qui comprend des membres de très grandes entreprises de l'énergie, était stupéfait. Des trésors de créativité sont ainsi mis au jour, dont les jeunes sont fiers. Teknik débouche aussi sur d'autres concours, organisés, plus modestement, au niveau de l'académie, où les classes présentent leur projet sous forme de maquette ou de film. Dans tous les cas, l'émulation est une part importante du dispositif. Nous fournissons aux enseignants partenaires des fiches d'information, mais ils choisissent eux-mêmes les programmes : c'est à l'entreprise de s'adapter à l'école et non l'inverse. Tous nos outils sont validés par l'Éducation nationale et par des chercheurs, nous sommes donc parfaitement intégrés dans l'institution.

---

1. <https://www.faceaemploi.tv/cv-video>

## Aider au quotidien les personnes en difficulté

L'aide à la vie quotidienne recouvre l'accès aux droits et aux services essentiels, la précarité énergétique, le surendettement, la santé, autant de domaines qui concernent le monde de l'entreprise, des fournisseurs d'énergie aux banques. Le numérique, là encore, est utile, notamment dans le travail de sensibilisation et la construction de chaînes d'engagement. Mais la présence humaine est aussi indispensable.

Pour l'opération Civigaz, GRDF et FACE ont mobilisé 650 personnes en service civique, promues "ambassadeurs et ambassadrices de l'énergie", qui ont visité 50 000 foyers précarisés pour leur apprendre des écogestes et la gestion d'un budget énergétique. Lorsqu'on les interroge, elles ont le sentiment que toute l'action repose sur leurs épaules. Lorsque nous posons à GRDF la question de son rôle, c'est l'entreprise qui se conçoit alors comme l'acteur principal, et il en va de même pour l'Agence du service civique et pour le bailleur social ayant permis l'accès aux logements. Chacun pense être la pièce maîtresse du dispositif. Le travail d'ingénierie, à l'arrière-plan, est évidemment plus compliqué, mais la perception des différents acteurs n'a rien pour nous étonner dans un pays – la France – où l'action sociale souffre d'un manque de concertation.

En revanche, quatre mois après la fin de leur service civique, le taux d'accès à l'emploi des jeunes mobilisés sur cette action est supérieur à 75%. J'ai vu des responsables des ressources humaines changer totalement d'opinion à leur égard : ils les soupçonnaient de fuir l'emploi. Aujourd'hui, à compétences égales, ils choisiront quelqu'un qui a fait un service civique.

## Animer les territoires

Nous avons créé le concours S'engager pour les quartiers, auquel collabore l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU), qui récompense les meilleures initiatives de rénovation afin de diffuser, au niveau national, les nouvelles pratiques, y compris dans les domaines de la création d'entreprise et de l'accès à l'emploi. Les entreprises – les édiles l'oublient trop souvent – peuvent participer à la gouvernance territoriale par le biais, notamment, des contrats de ville.

Le modèle des conseils citoyens, adopté par les mairies, est reproductible avec les entreprises locales, dont on comprend aisément qu'elles ont leur utilité si elles sont associées en amont à des dispositifs d'accès à l'emploi.

Inspirée par le succès de la Fête des voisins, la Fête des voisins au travail, à l'intérieur d'une même entreprise ou entre entreprises voisines, permet aussi de créer de la solidarité, dont résultera une action sociale ou sociétale.

Lorsque nous tentons de ramener à l'emploi des gens des quartiers en situation précaire, nous devons collaborer avec les travailleurs sociaux du comité communal d'action sociale (CCAS) ou du département. De nombreux dispositifs ressortissant au retour à l'emploi devraient, pour réussir, s'intégrer dans un modèle de valorisation, trop souvent négligé en France, d'intermédiation et d'adéquation avec les parties prenantes locales.

Nous avons créé un baromètre de l'engagement social des entreprises investies sur les territoires. Les deux tiers des entreprises de FACE ont maintenu, malgré la crise, leur niveau d'engagement, et 16% l'ont augmenté, alors que dans le cas général, c'est l'inverse : 70% des entreprises françaises ont diminué leur investissement dans ce type d'action. On peut en conclure que l'engagement collectif dans les clubs FACE est efficace.

## Respecter la diversité des acteurs

Si la coconstruction est indispensable, tant entre les entreprises qu'avec leur environnement, nous devons, d'une part, respecter la logique entrepreneuriale et, d'autre part, n'intervenir que lorsque nous sommes légitimes. Ainsi, certains volets de la lutte contre l'exclusion doivent-ils être confiés aux travailleurs sociaux, mieux formés et plus efficaces. C'est le cas, par exemple, du recours aux droits – 60% des ayants droit n'effectuent pas les démarches qui leur permettraient de recevoir une aide. En revanche, si un psychologue est utile pour retrouver l'estime de soi, une entreprise permettant à ses employés de se valoriser par leur travail l'est aussi. Les simulations

d'entretien à Pôle emploi, quelle que soit leur qualité, n'ont pas l'impact que peut avoir l'accompagnement d'un responsable des ressources humaines. Le CV vidéo est une innovation venue du monde de l'entreprise; nous réalisons aujourd'hui des CV "inversés", également accessibles en ligne, où les entreprises présentent les postes qu'elles cherchent à pourvoir.

## La conscience de la responsabilité sociale se généralise

L'éducation aux objectifs de développement durable des Nations unies est un des outils permettant aux entreprises de mieux faire comprendre leur rôle dans la construction sociale : la création de valeur dépend dès aujourd'hui de l'attention accordée à l'environnement; elle dépendra demain de l'implication sociale et sociétale.

Des questions qui relevaient au départ de l'environnement, sur les économies d'énergie notamment, sont d'ores et déjà, par le biais de la précarité énergétique, liées à l'amélioration sociale et sociétale. De même, le sujet de la ruralité commence à peser dans l'équilibre des territoires, au même titre que celui des périphéries urbaines, ainsi que dans les initiatives et les politiques chargées de maintenir la cohésion territoriale – un ministère y est désormais consacré.

L'innovation, avec les capacités de communication offertes par le numérique et l'originalité de l'organisation des start-up, peut apporter beaucoup dans un club FACE. Et si nous poussons la logique d'autonomisation et de collaboration, nous devons songer à aider des demandeurs d'emploi à concevoir eux-mêmes des dispositifs d'accès ou de retour à l'emploi. Enfin, dans un monde où la création de valeur est transfrontalière, l'approche française de la RSE et de la philanthropie peut, et doit, rechercher des convergences tant avec le modèle anglo-saxon qu'avec le modèle participatif du microcrédit. Le concept d'"agentivité" peut représenter cette convergence nouvelle : en prenant conscience qu'il est possible de se changer soi-même, on peut changer l'autre et, par conséquent, le monde. Cette notion trouve une illustration dans le domaine de l'égalité femme-homme : nous allons lancer le premier réseau européen de détection des violences faites aux femmes dans l'entreprise et voudrions montrer que lorsque l'entreprise bouge, les répercussions s'en font sentir dans l'ensemble de la société.

## Débat



### Quel ciblage, pour quelle efficacité?

**Un intervenant :** *Les réussites, dans le domaine de l'engagement social ou sociétal, nécessitent souvent une connaissance des situations et une attention fines, voire très fines. L'association VoisinMalin<sup>2</sup>, par exemple, organise son arrivée dans un nouveau quartier ou la préparation d'une mission avec un soin minutieux. Quant à Nos quartiers ont des talents (NQT)<sup>3</sup>, dont l'objectif est de faire accéder à l'emploi des jeunes diplômés des quartiers difficiles, s'ils se développent à plus grande échelle, c'est en recourant au parrainage, c'est-à-dire, là aussi, à des méthodes qui relèvent d'un travail de dentelle. La diversité de vos champs d'actions, des territoires où vous*

---

2. Anne Charpy, « [Comment les Voisins Malins changent la vie collective](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 7 mars 2018.

3. Olivier Fournier et Nathalie Raulet-Crozet, « [Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve](#) », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 3 février 2016.

*intervenez, le nombre d'entreprises participantes donnent le vertige. Comment parvenez-vous à réaliser le travail fin qui conditionne apparemment la réussite ?*

**Vincent Baholet :** Toutes les entreprises peuvent s'engager pour l'emploi, l'éducation ou l'orientation. Un responsable des ressources humaines ou de l'action sociale aura d'autant plus d'opportunités d'action que ses interlocuteurs ne seront pas dispersés dans une myriade d'associations. Le regroupement, sur la plateforme du moins, me semble indispensable pour inciter des entreprises, contraintes par leur agenda et leur budget. Les acteurs que vous avez cités sont formidables, mais limitent, de fait, le nombre d'entreprises qui peuvent les rejoindre. Notre manière de parvenir à une certaine finesse dans l'analyse et l'action repose sur notre segmentation en cinq champs, que nous redéfinissons environ tous les dix ans et à l'intérieur desquels nous établissons des priorités. Je pense que nous devrions avoir deux millions d'entreprises impliquées.

## Quels acteurs ? Et comment les intégrer ?

**Int. :** *Comment accueillez-vous les nouvelles entreprises qui vous rejoignent ? Comment convenez-vous d'un champ d'action ?*

**V. B. :** Notre système est totalement décentralisé. Chaque club FACE agit comme un conseil d'administration. Ce sont nos entités locales qui garantissent le travail de dentelle indispensable, en adaptant le discours au terrain : un jeune pourra être orienté vers l'industrie aéronautique entre Nantes et Saint-Nazaire ; à Fort-de-France, ce serait absurde. En revanche, les uns comme les autres peuvent être concernés par la même initiative, par exemple le défi Teknik, qui aura permis de toucher 100 000 jeunes. Nos clubs sont extrêmement indépendants. Nous leur fournissons une base et un cadre de référence, mais nous agissons en facilitateur, bien plus qu'en organisation centralisée.

## Graine d'entreprise

**Int. :** *J'ai participé, pour Thales, à la conception et à la fabrication de la clé USB par la classe de 4<sup>e</sup> du collège Gustave Courbet de Trappes. Des ingénieurs de Thales sont venus dans le collège avec les logiciels ad hoc. La Fondation Thales a fourni le capital pour créer l'entreprise et acheter les 900 clés USB fabriquées en sous-traitance avec le fichier informatique correspondant. Puis Thales a racheté les clés USB, au prix fixé, avec nos conseils, par les jeunes responsables de leur commercialisation, et elles sont aujourd'hui utilisées comme objet promotionnel. Pour qu'un tel projet fonctionne, il faut une personne qui le pilote au sein de l'entreprise et des professeurs motivés qui le gèrent dans le collège, ainsi qu'une bonne communication entre les deux organisations, ce dont s'est chargé une salariée de FACE.*

**V. B. :** Cette initiative s'inscrivait dans un projet que nous avons nommé Graine d'entreprise. L'année suivante, les mêmes élèves ont été parrainés, ce que ne prévoyait pas le projet national. Nous avons donc une certaine souplesse et nous adaptons aux différentes situations de formation et aux possibilités de production.

## Apprendre des traces laissées par les échecs

**Int. :** *Avez-vous connu des échecs ? et pourquoi ?*

**V. B. :** Les échecs sont évidemment nombreux. Dans le seul domaine de l'emploi, on a vu certaines entreprises participer activement au lancement d'un projet, le CV vidéo par exemple, puis l'abandonner dès la fin de sa phase pilote. Nous connaissons aussi des déceptions avec les stagiaires, comme avec les corps intermédiaires. Nous avons monté, avec des entreprises de restauration et d'hôtellerie, un projet en Seine-Saint-Denis, s'adressant à des gens qui ne sont ni en emploi ni en formation. Nous disposions de cent places dans un dispositif où les candidatures passaient par Pôle emploi. Nous n'avons même pas réussi à obtenir les cent candidats. Il nous est interdit d'intervenir dans les réunions de Pôle emploi, à moins d'y être invités pour témoigner. Les échecs peuvent donc survenir à tous les niveaux. Néanmoins, ce dispositif, même s'il n'a pas fonctionné, aura créé

un mouvement, laissé des traces. Si l'un de nos objectifs est de réconcilier la société avec le monde de l'entreprise, c'est à nous de trouver les récits qui le permettront.

## Lorsque l'entreprise libère la langue

**Int. :** *Êtes-vous engagés contre le chômage des seniors, ou pour permettre à des personnes de s'insérer non seulement professionnellement mais socialement...*

**V. B. :** Nous sommes l'une des rares organisations mobilisées sur la question du chômage des seniors, en partenariat avec AG2R. Le problème est à peu près l'inverse de celui du chômage des jeunes. Nous avons, d'un côté, une expérience qui ne trouve ni à se faire valoir ni à s'employer, de l'autre, un manque d'expérience qui rebute l'employeur ; soit un adulte mûr qui a trop à dire et un jeune qui ne sait pas quoi dire. Les méthodes d'accompagnement et de sensibilisation sont totalement différentes. Les besoins des entreprises susceptibles de recruter ne sont pas non plus les mêmes.

Si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) établit une négociation triennale portant sur ces questions dans les entreprises de plus de 300 salariés, nous nous sommes quant à nous orientés vers la gestion des temps de vie en entreprise, qui devraient mieux s'adapter à chacun et notamment prendre en compte l'âge des salariés et les naissances au sein de leur foyer. Ces techniques prévisionnelles n'ont presque aucun rapport avec celles qui permettent de rapprocher les jeunes des entreprises.

Nous commençons également à intervenir auprès des migrants. Des dispositifs ont été mis en place entre une quinzaine d'entreprises et l'État, dont le principe est l'intégration sur le lieu de travail : si vous embauchez un informaticien afghan en binôme avec un informaticien français, son apprentissage de la langue et son insertion seront beaucoup plus aisés que si vous conditionnez son emploi à une formation linguistique qui, coupée du quotidien, apparaît comme dissuasive. Le programme mis en œuvre par FACE consiste à intégrer un module de cinquante heures de formation pour les collaborateurs des entreprises parties prenantes, qui leur permettra de converser en situation avec les réfugiés apprenant le français, lesquels auront droit, en plus de cinquante heures de cours classiques, à trois cents heures de conversation. Ce type de projet crée une dynamique interne, avec des collaborateurs qui se sont mis en mouvement. Et les résultats sont probants.

## Un pour tous mais tous pour un

**Int. :** *L'action de l'entreprise en faveur de causes externes, qu'il s'agisse des jeunes diplômés des quartiers ou des réfugiés, lorsqu'elle est correctement ajustée, répond à une recherche de sens. Elle est mobilisatrice...*

**V. B. :** Certes, mais 84 % des demandeurs d'emploi dans les quartiers ont un niveau inférieur à bac +2, et passent donc à travers le filet des associations qui se consacrent aux titulaires d'un master. Il n'est pas nécessairement performant de concentrer l'énergie sur le premier de cordée (niveau master), parce qu'on risque tout simplement de ne jamais parvenir en bas. Une personne diplômée est relativement facile à former par l'entreprise, et c'est parfois d'autant plus intéressant qu'elle vient des quartiers. L'effort, en revanche, est beaucoup plus difficile – et plus ingrat – lorsqu'il s'agit d'une personne qui a “décroché”. Si l'on n'y prend garde, on risque de favoriser l'intégration de la première au détriment de la seconde, c'est-à-dire de creuser les inégalités. Accenture s'est ouvert à la diversité dans le recrutement des bacs +5, mais aussi dans celui de celles et de ceux qui n'ont pas même le bac et qui n'avaient à peu près aucune chance d'être recrutés. C'est allier le sens et l'efficacité, non seulement dans la logique de l'action sociale, mais dans celle de l'entreprise.

## Capitalisation des expériences : les matriochkas de l'emploi

**Int. :** *Disposez-vous d'un système de capitalisation et de rediffusion des expériences positives (ou négatives) ? Quelles relations entretenez-vous avec les organisations syndicales, patronales ou ouvrières ?*

**V. B. :** Nous réunissons tous les deux mois pour deux jours nos directeurs territoriaux, soit environ une cinquantaine de personnes. C'est l'occasion de faire remonter les expériences et de les partager. En effet,

les initiatives nationales de FACE ont souvent une origine locale (l'idée du CV vidéo est venue du club FACE de Nantes et de la télévision de Calais). Une conférence des présidents de clubs a lieu deux fois par an. Nous associons aussi généralement un chercheur, qui s'occupe particulièrement de la capitalisation des retours d'expériences, à nos gros projets structurants. Les clubs FACE animent des commissions consacrées aux cinq grands volets de notre action, qui sont également des lieux de capitalisation. Notre organisation est matricielle.

Nous avons noués des partenariats avec le MEDEF, la CGPME, la CFDT, que nous retrouvons au conseil d'orientation de FACE. Mais les projets servent aussi de vecteur de ralliement des partenaires sociaux. Il en est ainsi de notre action contre la violence faite aux femmes. Lorsqu'une femme est battue, elle restreint considérablement le champ de sa vie sociale et le dernier lieu qu'elle fréquente, donc le dernier où l'on peut détecter sa situation, est l'entreprise. Nous sommes parvenus à définir une charte et le groupe PSA, pour ne citer que lui, a décidé d'aligner sa politique européenne dans ce domaine sur la politique espagnole, plus en avance sur ces problèmes, particulièrement graves de l'autre côté des Pyrénées. Cette décision a débouché sur une réunion à la Maison syndicale européenne à Bruxelles. Cela dit, les tâches des partenaires sociaux concernent tous les actifs, que ceux-ci soient ou non en recherche d'emploi. Si la régulation des dépenses du chômage semble raisonnablement bien gérée à cet égard, on ne peut pas en dire autant de l'accompagnement vers l'emploi. L'exclusion ne relève peut-être globalement pas du domaine de l'entreprise, mais l'exclusion de l'emploi ne peut lui être étrangère.

## L'action, vecteur d'organisation

**Int. :** *Ces partenaires sociaux sont-ils des relais pour votre action ?*

**V. B. :** Ce sont les projets qui structurent nos actions. C'est au niveau local, dans les clubs et grâce à leur travail de prospection, que les entreprises décident de s'inscrire dans nos actions. C'est également vrai des grands groupes. Nous n'avons pas d'adhésion nationale et n'en voulons pas, même si de grands programmes, comme la lutte contre les violences faites aux femmes, les CV vidéo ou l'orientation des élèves vers les métiers techniques et industriels se négocient avec de grands groupes. Nous allons recréer dans le Grand Palais, à Paris, une usine, qui produira et sera ouverte au public fin novembre 2018, pendant une semaine : l'opération, inédite, a été négociée avec les groupes, qui peuvent ainsi communiquer tout en insistant sur leur responsabilité sociale.

## La cohérence : une question de temps et d'échelle

**Int. :** *Lorsque vous aidez quelqu'un à trouver un emploi, il s'agit, dès lors que cet emploi est confirmé, d'une action qui se donne pour horizon le long terme. En revanche, certaines de vos initiatives sont plus ponctuelles et orientées vers des objectifs à très court terme. Suivez-vous dans la durée vos actions de lutte contre la précarité énergétique ? Comment, par ailleurs, pouvez-vous maintenir la cohérence de l'organisation dans une structure aussi décentralisée ?*

**V. B. :** Nous menons trop d'actions ponctuelles. Les questions d'arbitrage, notamment budgétaires, sont permanentes. Le programme Teknik propose quatorze secteurs d'activités et chaque collège n'en choisit que deux ou trois. Seuls les élèves de 4<sup>e</sup> participent ; ils ne sont pas suivis, sauf exception, en 3<sup>e</sup>. Mais devons-nous suivre un groupe d'élèves, qui auront eu la chance d'être choisis, ou décider de travailler avec les nouveaux élèves entrant en 4<sup>e</sup> l'année suivante, ces deux options s'excluant mutuellement ? Les 295 000 bénéficiaires de notre action sur le quatrième axe, celui de la vie quotidienne des habitants, nous posent aussi ce problème de suivi et d'arbitrage entre le court et le long terme. Certaines personnes ne restent avec nous qu'une matinée, voire une heure, et il est difficile de les ramener vers notre pôle dédié au retour à l'emploi, qui devrait normalement prendre la suite. Ces actions ne dépendent pas des mêmes "guichets", il faut reconstruire la relation de confiance qui s'était établie dans le volet précédent.

Les 650 ambassadeurs de la précarité énergétique en service civique ne sont pas gérés par le seul réseau FACE. Plus d'une centaine travaillent avec Unicité et 150 sont répartis dans toutes sortes d'associations locales, plus performantes sur les territoires. Nous formons ces personnes et les mettons à disposition de ces associations, moyennant une indemnité mensuelle d'un peu plus de 100 euros, nous partageons ainsi nos compétences sur le terrain. Nous reproduirons cette démarche pour les 30 000 stages du Commissariat général à l'organisation des territoires (CGET) dont le gouvernement nous a confié le recensement et la valorisation via la création

d'une plateforme numérique. Huit réseaux nous accompagnent, sans que nous cherchions à les concurrencer, mais au contraire à établir des passerelles pour construire la cohérence. La tâche n'a rien de facile. Nous devons à la fois nous engager au nom du réseau tout entier sur les grands projets et nous fonder sur l'action locale.

## Agir en partenaire, c'est aussi prendre l'initiative

**Int. :** *La méthode FACE consiste à s'adapter aux capacités et aux réalités locales des entreprises. C'est ce qui en fait l'originalité. Cette méthode, comme en témoigne l'objectif de développement des Nations unies (ODD) n° 17 sur les partenariats, est un élément profond de transformation. Est-elle lisible aujourd'hui? Le modèle socioéconomique de cette ingénierie est-il reconnu à sa juste valeur?*

**V. B. :** Accompagner une entreprise labellisée *diversité* n'est pas compliqué. En revanche, améliorer les pratiques d'une entreprise de bâtiment discriminante est un défi qu'il faut relever. Nous sommes évidemment en accord avec l'ODD n° 17. Les maires, les préfets ou les présidents d'association sont parfois impuissants dans des domaines où l'entreprise peut agir, en tant que collectif, efficace, politiquement neutre. On retrouve la notion d'"agentivité" : l'entreprise peut prendre l'initiative d'une rencontre avec le préfet. Nous avons lancé une opération dénommée Plan 1 000 jeunes, sur 54 territoires sélectionnés par le préfet d'Île-de-France dans les quartiers prioritaires, qui aborde essentiellement l'inclusion économique du point de vue de l'entreprise. Dans ce cas précis, nous pouvons fédérer les missions locales de Pôle emploi, les édiles, la CGPME, le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprises) et mobiliser la conscientisation des entreprises sur leurs responsabilités et leur capacité à structurer. Nous évitons ainsi de nombreux conflits liés à la distribution ordinaire des acteurs. Notre articulation à l'environnement local manque encore de visibilité, mais nous avons recruté, depuis peu, un directeur de la communication.

Le gouvernement actuel a réalisé des efforts conséquents en direction du monde de l'entreprise. Il doit maintenant songer à l'accompagner dans son engagement social, faute de quoi le projet de la loi Pacte n'aboutira pas. Le "*name and shame*" ne suffit pas, loin s'en faut. La politique de la ville, celle de l'emploi, la lutte contre la pauvreté doivent apprendre à entraîner les entreprises.

## Protéger demain la société, comme aujourd'hui l'environnement

**Int. :** *La diffusion des bonnes pratiques, fondée sur des récits, est l'un des enjeux contemporains, soit par voie de presse, soit par la communication dans l'entreprise et hors de celle-ci.*

**V. B. :** À mes yeux, deux piliers doivent soutenir la communication de FACE : celui de l'action et de son sens, et celui de la science. Les plus-values sociales doivent être abordées d'une façon plus systématique et plus scientifique. Il ne faut pas craindre d'y consacrer des recherches. Nous avons créé, avec l'École d'économie de Paris, un dispositif de suivi du défi Teknik. Nous sommes prêts à recevoir les analyses de ce qui ne fonctionne pas. Il ne faut pas que les entreprises aient peur, précisément, de regarder en face l'exclusion, ce que notre sigle affirme. Le marketing d'identité d'entreprise reprendra demain la question de l'exclusion. Encore une fois, nous allons assister au même type d'évolutions sur le volet social et sociétal que celles que nous connaissons déjà sur le volet environnemental. Ceux qui préempteront ces notions acquerront plus de force. Il en va de même pour l'attractivité dans le recrutement : l'action sociale et sociétale a pris beaucoup d'importance chez les nouvelles générations de diplômés, rivalisant avec les exigences salariales. Les directions des ressources humaines doivent comprendre ce mouvement, pour en tirer parti.

■ Présentation de l'orateur ■

**Vincent Baholet** : diplômé en gestion, RH et éducation, il a une expertise économique, sociale et territoriale de la RSE. Après un service de coopération en Guinée et en entreprise, il rejoint le Cnam, comme directeur Pays de la Loire et Bretagne et pour des fonctions nationales. Consultant en stratégie et ingénierie sociales et sociétales et enseignant à l'université, il dirige FACE depuis fin 2009 et siège dans différentes instances : Plateforme RSE, OFII, CNV, Conseil de développement de Grand Paris Aménagement...



---

Diffusion novembre 2018

---