

Quel rôle pour le bailleur dans l'accompagnement au retour à l'emploi des locataires ?

3 mars 2022

SOMMAIRE

Le Club Innovation et Management a ouvert l'année 2022 avec un **premier rendez-vous** consacré au rôle du bailleur dans le retour à l'emploi des locataires. Trois intervenants nous ont présenté des démarches singulières mises en place par leurs organismes :

- **Stéphanie Le Loir, Directrice de la qualité et de l'innovation d'Archipel Habitat**
- **Dominique Soyer, Directeur général de Maisons & Cités, administrateur du Club**
- **Marie Cornillon, Directrice générale déléguée de SIA Habitat**

Pour favoriser le retour à l'emploi des locataires, différents registres sont aujourd'hui mobilisés par les bailleurs qui ont inscrit cette préoccupation dans leur stratégie : création partenariale de lieux dans les quartiers pour organiser des permanences d'information / conseil, mobilisation des marchés publics pour constituer des parcours d'insertion, constitution d'école de formation pour constituer des filières métiers adaptées aux besoins du secteur, campagne d'affichage auprès des locataires pour recruter, partenariat avec les entreprises d'insertion, politique de stages et d'alternance, ... Autant d'initiatives qui mettent en avant le rôle du bailleur et une conception élargie de ce qu'il est en tant qu'acteur de territoire.

Mais quelles sont les motivations de ces initiatives ? Comment s'inscrivent-elles dans la politique de l'entreprise ? Quelles conséquences pour les équipes en interne ? Quelles en sont les conditions de réussite ? Quels résultats et quels enseignements ?

Synthèse échanges du 26 janvier 2021

Les démarches d'Archipel Habitat, Maisons et Cités et SIA Habitat présentées dans le cadre de ce rendez-vous du club ont illustré un panel varié d'initiatives que les bailleurs sociaux peuvent mettre en place sur la thématique de l'accompagnement au retour à l'emploi des locataires.



Les projets présentés

- **Archipel Habitat – Stéphanie Le Loir**

Archipel Habitat mène trois types d'actions dans le cadre du programme européen « Increase Valorisation Sociale » :

- **des actions coup de pouce auprès des habitants** sur des sujets opérationnels de la relation bailleur-locataire, par exemple en organisant des ateliers sociolinguistiques avec des locataires ne maîtrisant pas suffisamment bien le français afin de les aider dans leurs démarches vis-à-vis du bailleur
- **des actions de remise à l'emploi et des formations qualifiantes** : chantiers d'insertion, formations au réemploi des matériaux
- **des actions de formation vers les métiers d'Archipel Habitat** avec notamment la création d'une « **Ecole de la Proximité** » proposant une formation diplômante pour le métier de gardien
→ Bilan : une vingtaine de gardiens ont été recrutés après 4 sessions de l'école !

- **Maisons et Cités, Dominique Soyer**

Maisons et Cités a co-créé avec 10 partenaires **La Fondation territoriale des lumières** qui a pour objectif de « favoriser le bien vivre ensemble sur l'ensemble du bassin minier en luttant contre la précarité sous toutes ses formes ».

Parmi les actions de la fondation on trouve **l'Ecole des geeks du bâtiment**. Cette école propose une formation courte de 4 mois, non qualifiante, à destination des jeunes décrocheurs, incluant un stage en entreprise. La formation est portée par la Chambre des métiers des Hauts de France et l'Ecole de la 2ème chance de l'Artois. L'apprentissage du métier se fait sur un plateau technique et en immersion dans 3 disciplines : électricité, plomberie et enveloppe intérieure du bâtiment (peinture, revêtement), performance énergétique. Chaque session accueille 14 jeunes.

- **SIA Habitat, Marie Cornillon**

SIA Habitat pilote le **programme Co&SIA** depuis 2018 qui a pour objectif de promouvoir l'emploi sur le Bassin minier au travers d'aides permettant d'y revenir : simulations d'entretiens, aides administratives, etc.

Par exemple, un « **Rallye de l'emploi** » organisé en partenariat avec le Club Régional d'Entreprises Partenaires de l'Insertion des Hauts-de-France a permis de faire rencontrer habitants, organismes de formations et entreprises sur le territoire

→ Résultat de ce rallye : une trentaine de locataires ont pu rencontrer des entreprises du territoire avec à la clé, 80 % des participants qui ont trouvé une solution à court terme.



1. Comment construire un projet ?

A l'origine du projet : Le bailleur social, en fin connaisseur du territoire, de ses associations, structures spécialisées et entreprises, est souvent à l'origine de ces projets d'accompagnement des locataires vers l'emploi. Le bailleur social agit comme la « rotule » autour de laquelle ces partenariats gravitent.

Les facteurs de succès :

- la **constitution de partenariats locaux et durables** pour imaginer des actions concrètes ancrées sur le territoire et avoir un impact sur le long terme
- trouver sa place sur le sujet de l'emploi parmi une communauté d'acteurs préexistante : le bailleur doit se positionner comme un **facilitateur** entre les locataires éloignés de l'emploi, structures/associations spécialisées dans l'insertion, les collectivités territoriales et les entreprises. Il est important de ne pas se « substituer » aux acteurs experts du sujet.
- **s'appuyer sur ses collaborateurs de proximité** qui connaissent très bien les locataires et les difficultés auxquelles ils peuvent faire face.
- **les financements publics** soulignent l'importance de s'appuyer sur les **collectivités territoriales**, partenaires de premier rang. Pour *Archipel Habitat*, l'obtention d'un financement européen via le programme « Increase Valorisation Sociale » a également été un levier important pour expérimenter.
- Un **projet d'entreprise ambitieux en matière d'accompagnement social** : dans le cas de *SIA Habitat*, la réorganisation de l'entreprise a mis l'accent sur le sujet de l'accompagnement social, débouchant notamment sur la création d'une équipe dédiée au sujet dans le cadre des réhabilitations des cités minières.

Des points de vigilance :

- L'importance de **poser un cadre** à ces actions afin de pouvoir prendre du recul, faire du tri dans les idées et les possibilités et allouer les moyens suffisants aux actions
- Le **pilotage global** d'une initiative en matière d'insertion professionnelle peut ne pas être évident lorsque les sujets de l'emploi et de l'insertion sont déjà très incarnés par les associations et partenaires sur le territoire. Le bailleur doit trouver sa place dans ce paysage d'acteurs en agissant là où il peut apporter une valeur ajoutée.
- Des **difficultés à évaluer l'impact de ces actions** : si un coût s'impose à court-terme pour le bailleur social, les impacts doivent être envisagés à long terme pour le bailleur mais aussi pour le territoire. Via le programme Increase, *Archipel Habitat* bénéficie, dans son cas, du regard de chercheurs qui évaluent l'impact de ces actions.



2. Comment/Doit-on s'intégrer dans les forces vives du territoire sur le sujet ?

Quel intérêt pour le bailleur ?

- **Aider les compagnons/entreprises du bâtiment**, prestataires clés de tout bailleur social, qui peinent à recruter. En particulier, face aux enjeux de réhabilitation du parc, le besoin de main d'œuvre est croissant dans le secteur du bâtiment.
- **Renforcer le rôle social auprès de ses locataires** : la sécurisation d'emploi est une étape clé dans l'accompagnement des publics vers un logement. Pour *Maisons et Cités*, au-delà des clauses d'insertion dans les marchés de travaux, le bailleur se doit d'aller vers des publics complètement éloignés de l'emploi.
- **Alimenter les recrutements du bailleur social lui-même** : face à une tension récurrente sur le recrutement de gardiens, *Archipel Habitat* a trouvé dans l'École de la Proximité la solution pour former ses personnels de proximité et selon ses critères.
- **Développer ces initiatives à plus grande échelle** : pour passer de l'expérimentation à « l'industrialisation » de ces initiatives, les bailleurs ont notamment besoin du soutien des collectivités territoriales

Quel intérêt pour les partenaires ?

- Le bailleur social est un **intermédiaire clé pour faire se rencontrer des locataires sans emploi et des entreprises en difficulté de recrutement** sur un même territoire, parfois dans le même quartier. *Maisons et Cités*, *SIA Habitat* et *Archipel Habitat* sont à présent identifiés comme des acteurs ressources par les acteurs de l'insertion sur le territoire, qui cherchent à se nourrir de leur connaissance des partenariats locaux. Ces initiatives ont fait leur preuve et les bailleurs n'ont plus besoin de convaincre les entreprises et les partenaires sur l'intérêt de mettre en place ce type de démarches.
- **Le bailleur agit en complémentarité** des autres structures, associations et collectivités.

Comment nouer des partenariats ?

- **S'inscrire dans le tissu d'acteurs préexistant** (associations, structures spécialisées de l'emploi...). En particulier, les missions locales sont des partenaires naturels pour accompagner les publics jeunes.
- **Démontrer la valeur ajoutée du bailleur sur le sujet** (connaissances des fragilités sociales des locataires, ancrage territorial, connaissance des associations et entreprises...) et **l'impact positif pour le territoire de ces initiatives** pour argumenter des demandes de financements auprès des collectivités.
- **Diffuser l'information sur ces initiatives le plus largement possible** : par exemple, *SIA Habitat* s'est vu proposé par un musée local l'organisation de sessions de « confiance en soi » pour les locataires éloignés de l'emploi, un partenariat insoupçonné.
- **Travailler avec les partenaires territoriaux de tous types**, par exemple avec les acteurs de la **mobilité** (entreprises de transport, associations de vélo) pour accompagner les publics éloignés de l'emploi, pour qui la mobilité peut souvent être un frein. En effet la mobilité (permis de conduire, crainte à l'idée de déménager) est un frein systématiquement identifié dans le cadre d'initiatives de retour vers l'emploi pour des publics très éloignés de l'emploi. *SIA*

Série de visioconférences sur le management

17 et 18 novembre 2020

Habitat mène actuellement une réflexion sur la « mobilité résidentielle » afin d’imaginer des mutations de logement en phase avec les délais de recrutement

3. Quels impacts sur votre organisation ?

Convaincre les équipes sur le sujet de l’accompagnement à l’emploi des locataires n’a pas été un sujet au sein des trois organismes. **Il a même été très facile d’embarquer les collaborateurs** autour de ces projets qui leur sont parus « naturels » et complémentaires à la mission du bailleur. A fortiori, **les équipes ont même parfois exprimé une fierté** après avoir contribué à la mise en œuvre de ces actions. Ainsi, il n’a pas été nécessaire de mettre en place de « conduite du changement » au sein des entreprises.

- Pour constituer son Ecole de la Proximité, *Archipel Habitat* a fortement mobilisé le **service RH** ainsi que les **collaborateurs de proximité** intervenants dans les sessions de formation. En complément, dans le cadre de la réhabilitation du quartier, un **poste de développeur social urbain a été créé**.
- Les projets menés par *SIA Habitat* découlent, pour leur part, directement d’un renforcement du sujet de l’accompagnement social au sein de la nouvelle organisation de l’entreprise. Aussi, une **équipe dédiée au sujet de l’accompagnement social au sein des cités minières a été créé** pour intervenir sur des projets en lien avec le vivre-ensemble, l’économie sociale et solidaire ou encore l’insertion professionnelle.
- Pour *Maisons et Cités*, l’initiative a été portée par la **Fondation Territoriale des Lumières** cocrée par le bailleur. Les collaborateurs de Maisons et Cités ont immédiatement adhéré à ce projet perçu comme complémentaire et naturel.

Les coordonnées des intervenants :

Marie Cornillon, SIA Habitat	marie.cornillon@sia-habitat.com
Stéphanie Le Loir, Archipel Habitat	s.le_loir@archipel-habitat.fr
Dominique Soyer, Maisons et Cités	dominique.soyer@cdc-habitat.fr