

L'intérim social à Bruxelles

> Alice Berger

Faire de l'intérim un tremplin vers l'emploi stable pour les jeunes travailleurs bruxellois peu qualifiés et sans emploi, tel est le pari des bureaux sociaux d'intérim. Pour ce faire, ils accompagnent leurs intérimaires avant, pendant et après leur mission. C'est cet accompagnement, ce « job coaching », qui les distingue de l'intérim classique. Le magazine *L'insertion* a rencontré les responsables des trois bureaux sociaux d'intérim de la Région : Exaris à Bruxelles-Ville, InterS à Anderlecht et Potentia à Laeken.



exaris, une société d'économie sociale dans l'intérim

Exaris est le premier bureau social d'intérim à Bruxelles. Il est né en février 2007 à l'initiative de trois partenaires : ACTIRIS, la société d'intérim classique Daoust et PV Assurances représenté par Febecoop¹. Ensemble, ils ont répondu au 1er appel à projets lancé en 2005 par le Ministre bruxellois de l'Emploi de l'époque, Benoît Cerexhe, dont l'objectif était de répondre au problème du chômage des jeunes peu qualifiés (jeunes de moins de 30 ans, inscrits chez ACTIRIS et ne possédant pas de CESS²). L'équipe compte aujourd'hui une directrice à mi-temps, deux job coaches et un stagiaire qui s'occupe de l'accueil.

Les trois partenaires ont décidé de créer une société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale. « Nous sommes une société d'économie sociale dans l'intérim », explique Marie-Cécile Jacques, la directrice d'Exaris. « La seule en Belgique ! Et notre finalité sociale est l'insertion des

jeunes grâce à l'intérim ! Nous faisons nos propres contrats et avons notre propre pool de clients. »

Exaris ayant pignon sur rue, nombreux sont ceux qui en poussent la porte. La première étape est donc logiquement de s'assurer que toutes ces personnes répondent aux conditions du public-cible. Si c'est le cas, l'équipe garde leur CV en vue de leur proposer un rendez-vous. « On fixe les rendez-vous en fonction des CV dans un délai d'une semaine maximum. Nous n'écrémons pas sur base de l'expérience puisque la plupart n'en ont pas encore ou seulement dans leur pays d'origine. Mais nous sommes par exemple sensibles au fait que les gens viennent pour un rendez-vous, cela montre une certaine motivation. »

Une fois que le job coach a reçu quelqu'un en entretien, il l'évalue pour estimer s'il a besoin d'être réorienté vers un partenaire pour l'alphabétisation par exemple ou pour une aide administrative... Si le job coach estime que l'accompagnement qu'il peut offrir au jeune lui permettra de travailler en intérim, il l'inscrit dans la base de données d'Exaris. « Ce doit être des personnes sur qui on peut compter. On a une image commerciale à satisfaire chez nos clients. Si nous n'avons plus de client, nous n'avons plus d'offres d'emploi. Nous jouons en permanence entre le social et le commercial. »

Ensuite, les choses se mettent en place en fonction, d'une part, de la demande des clients et, d'autre part, de la disponibilité des candidats à l'intérim. « On peut leur proposer une offre pour le lendemain. Et le job coaching va s'activer à ce moment-là. En fonction des besoins de la personne, on va s'adapter. Nous agissons au cas par cas. Nous pouvons l'aider pour l'itinéraire, le choix vestimentaire, le comportement à adopter au travail. Ensuite, nous l'accompagnons aussi tout au long de sa mission. Si l'employeur se plaint de l'une ou l'autre chose, le job coach, qui a alors un lien de confiance avec le jeune, va pouvoir le réorienter, le secouer si nécessaire, le relancer sur les rails. »

C'est à l'équipe d'Exaris de trouver ses propres clients. Pour cela, elle tente d'identifier les entreprises qui seraient

¹ Febecoop = la Fédération Belge de l'économie sociale et Coopérative
² CESS = Certificat d'enseignement secondaire supérieur

susceptibles d'engager des jeunes peu qualifiés. « C'est de plus en plus dur de convaincre les entreprises. S'il y a eu une certaine dynamique qui les poussait à montrer leur implication dans la gestion de la diversité et dans l'intégration des personnes issues de l'immigration ou porteuses d'un handicap, la crise est passée par là et de plus en plus d'entreprises ont mis ça de côté. Cela étant dit, certains clients reviennent car ils ont aimé le contact humain et privilégié qu'on leur propose. »

L'intérim social considère l'intérim comme un tremplin pour le jeune mais l'objectif final est que cela débouche sur un emploi durable. Chez Exaris, il est d'ailleurs précisé dans les conditions générales des conventions signées par les clients que l'entreprise peut engager l'intérimaire au bout de seulement deux mois de mission. « Cela ne constitue pas une obligation. Cela signifie que le client peut alors engager l'intérimaire sous contrat fixe sans devoir nous payer une commission. »

Côté projets, Exaris est en train de recruter un job coach. Objectifs : accompagner au mieux les intérimaires, se concentrer sur la prospection de nouveaux clients et assurer au mieux leur suivi. Et pourquoi pas développer des partenariats avec les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle ? Ils sont encore rares actuellement. « Les partenariats sont intéressants à mettre en place mais nous sommes tellement le nez dans le guidon que nous manquons de temps. Le message aux Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP) et aux structures de l'Economie Sociale d'Insertion, c'est : Envoyez-nous vos stagiaires et travailleurs de qualité. »

iNterS, un bureau social d'intérim partenaire des oiSP

InterS est né en 2008 à la suite du 2^{ème} appel à projets de la Région. A la manœuvre, on retrouve la Mission Locale d'Anderlecht, Randstad, à travers son département « Diversité » et l'ACFI-FIAS³. Comme Exaris, InterS s'adresse aux jeunes Bruxellois demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et il a pour mission de les intégrer sur le marché du travail en faisant de l'intérim un tremplin vers un emploi durable. Mais le projet a été construit selon une autre approche.

La première différence se trouve dans la méthodologie utilisée pour recruter les candidats intérimaires : le projet InterS est en effet basé sur le développement de synergies entre les opérateurs d'insertion bruxellois et l'intérim. Objectif : permettre aux candidats sortant de formation d'avoir une première expérience de travail. L'équipe travaille en direct

avec les organismes de formation, les Missions Locales ou ACTIRIS. « Ils nous envoient directement le CV du jeune », explique Corinne Chameux, coordinatrice d'InterS. Et on reste en lien avec lui tout au long de son parcours chez nous. (...) J'estime que c'est vraiment un plus. Nous représentons la dernière étape avant l'emploi. (...) On a une centaine de partenaires et on est toujours ouverts à de nouvelles collaborations. »

Deuxième différence : l'accompagnement de l'intérimaire repose sur une méthodologie plus cadrée. Lorsqu'un organisme de formation envoie le CV d'un jeune qui entre dans les conditions, il est d'abord reçu par la conseillère en insertion socioprofessionnelle pour un entretien de plus ou moins une heure et demi. Objectifs : faire le point sur la situation de la personne et évaluer si l'intérim est pertinent ou pas. « Parfois, ils ne sont pas encore en projet professionnel ou leur vie familiale ne leur permet pas d'avoir la flexibilité demandée par les employeurs. On les teste aussi au niveau du Français, calcul et un peu de logique. Ce test n'est pas éliminatoire. » Après ça, les candidats intérimaires participent à une journée de préparation. Ils y abordent plusieurs questions pratiques telles que l'agenda, le trajet, l'entretien téléphonique et l'entretien d'embauche spécifique à l'intérim. C'est également lors de cette formation que sera présenté ce qu'est un contrat d'intérim. « C'est au niveau des comportements que nous travaillons le plus. C'est vraiment important de savoir comment mieux se vendre. » Et puis, ils savent où ils vont puisqu'ils ont toutes les informations. »

Ils sont ensuite inscrits dans la base de données Randstad chez InterS par la consultante mise à disposition par Randstad. Une fois que le jeune est en mission, InterS continue à le suivre en répondant à toutes les questions qu'il pourrait se poser qu'elles soient ou non en lien avec le travail en cours. « Ça peut être une question liée à un problème de logement, de dettes, de séparation. On fait également une évaluation à la fin de chaque mission. On essaie de proposer un maximum de missions de longue durée en espérant que

³ ACFI-FIAS = Fédération des Initiatives et Actions Sociales – Association Coordonnée de Formation et d'Insertion

ça débouche sur un contrat de travail. En moyenne, les jeunes restent six mois chez nous. »

Troisième différence : la plupart des clients chez qui seront placés les intérimaires sont des clients Randstad et les contrats sont émis directement par Randstad. « *L'aspect positif, c'est que le client ne sait pas que ce sont des jeunes qui viennent d'InterS. Il n'y a donc pas de risque de stigmatisation. Et puis, ils bénéficient des offres de Randstad, une agence qui ne travaille pas avec n'importe quelle entreprise. Dans un CV, ça peut faire la différence par la suite. Le revers de la médaille, c'est que nous n'avons pas beaucoup d'autonomie. Je n'ai pas accès à la base de données de Randstad, je ne peux donc pas faire les contrats en direct. L'avantage c'est que ça me permet de consacrer du temps à autre chose. Par contre, je ne peux pas fixer nos propres coefficients et Randstad n'est pas le moins cher du marché. »*

InterS a également ses propres clients. Mais pas question évidemment de toucher aux clients de Randstad, ce qui complique la prospection puisque les clients Randstad sont nombreux. « *Via nos clients, je vise automatiquement le contrat fixe. Ce qui n'est pas le cas quand ça passe via Randstad. C'est plus intéressant et rentable pour eux de garder les personnes sous contrat d'intérim. Ceci dit, pas mal de missions débouchent quand même sur un contrat fixe. Mais notre but, c'est qu'après 45 jours, les jeunes soient engagés. Et si la mission n'a pas débouché sur un contrat de travail fixe, je les revois par la suite pour les aider à trouver un emploi stable sur le marché du travail classique. »*

Côté projets, même son de cloche que chez Exaris, Corinne Charneau aimerait agrandir son équipe pour faire plus de prospection et assurer un meilleur suivi des entreprises. « *J'aimerais beaucoup développer ma propre clientèle et pousser plus vers l'emploi fixe. J'aimerais également pouvoir aller les évaluer en direct. Parce l'équipe Randstad a tendance à préserver ses clients. Et une fois que l'intérimaire se plante, c'est indiqué dans son dossier. Ce qui veut dire que plus personne ne l'appellera chez Randstad. Mais cela arrive rarement. »*

Potentia, le petit jeune qui foisonne d'idées

Dernier arrivé, Potentia repose également sur un partenariat public-privé. Le projet est né d'une collaboration de trois partenaires: la Mission Locale pour l'emploi de Bruxelles-Ville dont dépend le service Potentia, la Centrale de l'Emploi (anciennement appelée la Maison de l'Emploi et de la Formation) et, à nouveau, Randstad. Potentia a été créé sous l'égide du contrat de quartier « Maison Rouge » de la commune de Laeken. Comme les contrats de quartier sont limités dans le temps, l'équipe de l'époque a tenté de pérenniser le projet en répondant en 2011 à un nouvel

appel à projets de la Région de Bruxelles-Capitale. Résultat, Potentia est subventionné par la Région depuis le 1^{er} janvier 2012. Ce qui lui permet désormais de ne plus s'adresser aux seuls habitants de Laeken. « *Avec InterS, nous nous sommes répartis géographiquement le territoire en matière d'accueil de candidats, "histoire de ne pas se marcher sur les pieds" lors d'événements communs »,* précise Nancy Delhalle, coordinatrice de Potentia.

Une toute nouvelle équipe a été engagée en mars 2012. Elle a alors mis en place la méthodologie de suivi des candidats en quatre temps. Tout candidat intéressé est d'abord reçu à une séance d'informations organisée deux matins par semaine. Au programme : inscription administrative, test de Français et de mathématique et présentation de Potentia, du monde de l'intérim, de leur fonctionnement, leurs objectifs, ainsi que des devoirs des intérimaires. « *S'ils arrivent à 10h02 et qu'ils ne nous ont pas prévenus, ils ne rentrent pas à la séance d'informations. Ils viendront lors d'une prochaine séance la semaine suivante. Nous sommes assez exigeants car nous estimons que le coaching commence dès le départ. »* La matinée se termine par un entretien flash avec un job coach qui analyse déjà la demande du candidat et qui lui propose un rendez-vous dans la semaine. Dans un second temps, les job coaches abordent tout ce qui concerne le savoir-être. Pour cela, deux modules spécifiques au public jeune ont été développés : « *Retrouver la confiance en soi* » et « *Améliorer l'attitude professionnelle* ». Dans un troisième temps, c'est le savoir-faire qui est abordé. En fonction de ce qui en ressort, les job coaches aident les jeunes à adapter leur CV et lettre de motivation en fonction de leur projet professionnel. Enfin, dernière étape : la préparation à l'entretien d'embauche et la simulation filmée qui permettent aux jeunes de s'évaluer avec leur job coach.

Tout ce processus peut prendre entre une et quatre semaines. En bout de course, les job coaches font un bilan qui reprend les points d'attention de départ et l'évolution du

candidat. Ce bilan sert de base au dossier qui sera envoyé à la consultante Randstad. « Elle refait alors une interview classique pour voir où en est le candidat. (...) La consultante est vraiment le dernier filtre avant que le candidat ne parte en mission. Notre objectif est que, quand ce dernier sort du coaching, on ne voit plus la différence entre un candidat Randstad et un candidat Potentia. »

Comme chez InterS, le recrutement des candidats se fait entre autres via les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle. « Quand nous sommes arrivés en 2012, nous sommes d'abord allés puiser dans la base de données de la Mission Locale pour trouver des candidats qui correspondaient à nos critères. Nous les avons recontactés pour voir s'ils voulaient travailler avec nous. Et c'est de là qu'est ensuite venue l'idée de travailler avec des partenaires de formation afin d'augmenter le flux de candidats. » A côté de cela, Potentia participe également aux « déjeuners du recrutement » organisés par le Fond de Formation des intérimaires. « Un canal qui fonctionne assez bien ! », selon la coordinatrice.

Comme InterS encore, Potentia travaille en lien avec Randstad. Les contrats passent par Randstad et la plupart des clients où travaillent les intérimaires sont des clients Randstad. « Si on était une structure indépendante, c'est clair qu'on travaillerait différemment : on ferait nos propres contrats, aurait nos propres coefficients, ferait notre propre publicité et développerait notre clientèle. Actuellement, on passe par Randstad et quand ils vont en prospection, ils parlent évidemment de Potentia et InterS. Lors d'un Comité de pilotage, il a été proposé de faire de la prospection commune avec la consultante Randstad... L'idée suit son cours. »

Si la majorité des intérimaires travaillent chez des clients Randstad, Potentia essaie également de développer sa propre clientèle entre autres au sein de l'économie sociale. L'équipe se rend chez ses clients afin d'établir un coaching sur mesure: « On va chez le client en immersion. S'il cherche par exemple des commis de cuisine, on l'interroge sur le profil d'un commis de cuisine chez lui : les qualités et compétences requises pour pouvoir travailler dans cette entreprise-là. Potentia s'interroge aussi sur le contexte de travail : comment se passe une journée-typique ? A qui le candidat doit-il s'adresser ? A quelle heure une journée de travail commence-t-elle ? etc... Il s'agit d'un travail de recherche et d'analyse pour élaborer un module qui correspond aux critères de recherche du client. Cela nous permet de briefer nos candidats qui ont alors toutes les cartes en main pour postuler chez ce client. »

Enfin, Potentia a le même objectif final que les deux autres bureaux sociaux d'intérim : l'emploi durable. Il propose alors aux intérimaires de faire des recherches actives d'emploi avec des offres qui paraissent chez ACTIRIS ou ailleurs. « L'idée, c'est que tous ceux qui ont déjà travaillé en intérim

avec Randstad puissent obtenir un emploi durable. Mais ce n'est pas évident parce que la conjoncture économique actuelle ne favorise absolument pas l'emploi durable. »

Bureau sociaux d'intérim, stop ou encore ?

Au bout de sept ans d'existence pour le plus ancien d'entre eux, l'heure est au bilan. A la question : « L'intérim social fonctionne-t-il ? », les représentantes d'Exaris, d'InterS et de Potentia répondent un grand oui ! Marie-Cécile Jacques précise : « A condition que l'accompagnement se fasse avant et pendant la mission pour permettre un ajustement optimal entre le travailleur et son employeur... Et pour qu'il le garde ! » Corinne Charneux complète : « Oui ça fonctionne, si on ne les laisse pas en intérim trop longtemps sinon cela produit l'effet inverse. Il faut vraiment se tourner vers du fixe après maximum 6 mois sinon les employeurs y voient de l'instabilité et, ce qui semble être une plus-value dans le parcours du jeune, risque de le desservir. » Nancy Delhalle conclut : « Dans l'intérim classique, le mot d'ordre est le matching à tout prix et l'objectif premier est avant tout de satisfaire la demande du client le plus rapidement possible. Résultat : les candidats dont le profil ne correspond pas à 100% restent sur le carreau. Notre objectif est de coacher ces candidats sur du moyen terme afin qu'ils aient toute leur chance sur le marché du travail. Il me semble, en outre, que l'intérim social est d'autant plus actuel que le public jeune dont nous nous occupons est le public le plus touché par le chômage. Ces jeunes qui sont soit en décrochage scolaire soit sans diplôme sont perdus, ils n'ont pas les attitudes et le savoir-faire pour postuler. C'est là que le coaching de l'intérim social est une réponse. Et les chiffres le montrent. Une fois coachés, les candidats reprennent confiance en eux et sont autonomes pour postuler correctement. (...) Le temps et les moyens seront nos meilleurs alliés pour les années à venir... »

En espérant que le nouveau Ministre bruxellois de l'Emploi et de la Formation lise L'insertion...

Plus d'infos

Potentia : <http://www.potentia-job.be/>

Exaris : <http://www.exaris.be/>

InterS : <http://www.inters-interim.be/>