

Apprentissages collectifs et gestion urbaine

programme territorial partenarial
convention n°95-31160-00-223-75-01

rappor t d'étape - décembre 1996

Alain Bertho, Maurizio Lazzarato, Antonio Negri, Daniel Rome

**Le cas de la
Plaine St Denis**

C.E.R.M.U.

Première partie

Les chantiers, l'insertion

1. INSERTION, GESTION URBAINE ET APPRENTISSAGES COLLECTIFS

L'intérêt de St-Denis et de la Plaine tient à l'ancienneté de la zone industrielle aujourd'hui en pleine restructuration et à l'ancienneté des liens Ville-activité-mobilité sociale. Cette zone qui fut longtemps un territoire d'activité fortement organisé et inscrit dans l'espace communal, a connu dans les années 70 et au début des années 80, un véritable séisme économique. Il s'en est suivi une phase de recomposition bipolarisée. D'un côté les friches industrielles ont été reconquises par des activités nouvelles dans une dynamique où l'emportait, et l'emporte toujours, la logique du marché. D'un autre côté la puissance publique, aujourd'hui confrontée à la remise en jeu de synergies anciennes, est mise en demeure d'en inventer d'autres.

La recherche de dynamiques nouvelles s'effectue sur trois plans :

1. le **développement urbain** (Plan Urbain pour la Plaine), pour redynamiser un quartier sinistré par le redéploiement productif de ces vingt dernières années ;
2. les efforts d'**insertion** (Plan d'insertion par l'économique), pour redynamiser une population localement touchée en masse par le chômage, la précarité et la pauvreté ;
3. la **mobilisation entrepreneuriale locale autour d'initiatives municipales**, afin d'entraver le mouvement de *turn over* qui caractérise l'activité locale et créer sur place des synergies de compétences et de stratégies qui donne un intérêt et un sens à de nouvelles localisations d'activité et d'investissement.

L'arrivée du chantier du Grand Stade et la mise en oeuvre du Grand Projet Urbain constituent une conjoncture forte autour de laquelle ces trois plans se croisent et parfois se confondent. Une opportunité semble en effet se faire jour de bousculer et de redynamiser les stratégies des acteurs en liant à la fois production de la ville, action sociale et dynamisation économique.

Pourquoi ? Parce qu'il existe une volonté affirmée au niveau local, départemental et national inscrite dans un redéploiement institutionnel ou dans l'activation de procédures déjà existantes : mieux disant social dans les marchés publics, Grand Projet Urbain, engagement de l'Etat dans la redynamisation du quartier autour du Stade, initiative entrepreneuriale collective (*St-Denis Promotion* ou APESSADE), initiatives municipales (Plans locaux d'insertion par l'économique). Une série de procédures, mises au point au niveau national, va pourvoir être ici mobilisée dans un projet original qui a vocation à construire. Il est donc nécessaire d'analyser finement le processus en cours du point de vue des acteurs, dans ses tensions et contradictions.

Trois points doivent plus particulièrement être examinés :

1. **Dans quelle mesure et par quels moyens les tendances lourdes de précarisation de l'emploi dont les mesures d'insertion sont porteuses peuvent-elles être contrariées ?**
2. **Quelles sont les nouvelles formes publiques ou mixtes qui pourraient être porteuses des nouvelles logiques de développement territorial et urbain sur les questions du travail ?**

3. Quelles sont les compétences mobilisées dans ces processus et quels apprentissages collectifs se dégagent ?

1.1 les tendances lourdes de précarisation de l'emploi.

1.1.1 L'insertion comme précarisation et déni du travail

Dans son acception actuelle, le terme d'insertion est contemporain des premières bases de la Politique de la Ville. On peut dater son émergence de la publication du rapport de Bertrand Schwartz "l'insertion sociale et professionnelle des jeunes", suivie de la création de la délégation interministérielle et sociale des jeunes en difficulté (la DIJ) qui institue en 1982, les premières missions locales (dispositif 16-21 ans). La notion s'est élargie depuis à toutes les tranches d'âge et désigne en fait l'effort institutionnel pour réduire les dégâts causés par l'écart entre la gestion des ressources humaines des entreprises et la main d'oeuvre disponible.

L'insertion a ainsi généré de multiples procédures réglementaires depuis 1982, dont certaines ont été depuis abandonnées qui sont autant d'instruments dont disposent les collectivités locales dans leur dialogue à la fois avec les entreprises et avec les demandeurs d'emploi les plus en difficulté. Ces procédures ont été récemment complétées par la clause de mieux disant social dans les marchés publics.

La problématique de l'insertion qui se développe maintenant depuis vingt ans¹ a donc d'abord, et pendant longtemps, été liée aux problématiques du développement social et territorial qui constituent l'ossature de la Politique de la Ville, au point d'en avoir été présentée comme l'essence même².

La multiplication des mesures, l'accumulation des évaluations, l'ouverture d'un débat scientifique, puis public sur l'avenir du travail ont fait peu à peu glisser la réflexion du domaine des politiques sociales territorialisées à celui de l'action publique dans le champ de l'emploi.

La question devient alors la suivante :

Les politiques publiques en faveur de l'emploi, dont les mesures d'insertion constituent un volet non négligeable, ne sont-elles pas devenues une forme importante de financement public en faveur de la précarisation de travail ?

Ce point n'est pas secondaire et il ne signale pas ce qui pourrait être caractérisé comme un dysfonctionnement ou un effet pervers des procédures. Il est en fait inscrit dans la philosophie implicite de la plupart des procédures institutionnelles mises en place.

La procédure d'insertion intègre, comme axiomes de base, trois approches patronales de la question de l'emploi aujourd'hui :

1. Les personnes exclues du marché de l'emploi sont, telles quelles, "**inemployables**". Nombre de procédures d'insertion s'accompagnent de procédures de formation qui sont un déni en acte des capacités réelles des personnes à insérer. Or cet axiome est contredit par la hausse tendancielle du niveau d'étude des personnes transitant par des mesures d'insertion. Tout se passe comme si la difficulté croissante à établir une prescription opératoire de la valeur d'usage du travail était renvoyée du côté de la responsabilité des seuls employés.

¹ Voir chronologie en annexe

² Geindre (F.), *Villes, démocratie, solidarité : le pari d'une politique*, préparation du XI^o Plan, La documentation française, 1993

2. Le travail coûte trop cher : les mesures d'insertion sont assorties de primes ou d'allégements divers qui constituent en fait une baisse du salaire global. La mise en place des zones franches ne fait que généraliser cette logique. Paradoxe que cette problématique du coût du travail quand en fait la décision d'embauche est aujourd'hui moins liée à l'idée de charge supplémentaire qu'à la recherche du profit à en tirer. C'est quand le travail humain devient un facteur direct de rentabilité qu'on profite de l'état du marché pour peser sur sa valeur...

3. L'emploi ne peut-être que temporaire : temps d'une formation, temps d'une rentabilité. Les mesures d'insertion ne sont pas porteuses d'une logique d'emploi stable.

Or cette approche est l'expression des difficultés gestionnaires actuelles des entreprises face aux tendances lourdes des recompositions productives que l'on peut ainsi résumer : mobilité productive, dislocation horizontale et verticale des processus de production, transformation du travail lui-même.

1.1.2 La mobilité productive

Le point de vue de l'employeur potentiel est d'abord, dans le secteur marchand, un point de vue d'entrepreneur confronté aux nouvelles données du marché que sont la mondialisation et la mobilité productive³. Optimiser ses investissements dans le cadre d'une concurrence internationale sinon mondiale, c'est maîtriser de façon nouvelle l'espace et le temps :

1. Le temps : la question du temps est essentielle pour être présent sur le marché au moment de la rentabilité optimum, ni avant-, ni surtout après. Cette exigence, depuis longtemps présente dans les réflexions sur les réorganisations productives internes aux entreprises, intègre l'environnement : délai d'accès aux informations, aux matières premières, aux sous-traitants, aux clients, mais aussi délai de formation d'une main d'œuvre opérationnelle et du-

³ Cette exigence est ainsi exprimée de façon synthétique par M. Dominique de Calan, secrétaire de l'UIMM à l'occasion d'un séminaire sur le territoire à l'Université de Paris 8 en 1996 :

"Nous sommes passé dans une société de consommateurs. La société libérale est consommée par un consommateur qui, lorsqu'il le peut, fait son marché, grâce aux moyens de transports et d'information, dans le monde entier....) L'évolution technologique est beaucoup plus rapide que les rythmes biologiques. Nous assistons à un raccourcissement du cycle technologique t à un profond élargissement du cycle biologique. Cela a entraîné des bouleversements énormes dans l'espace. Aujourd'hui on n'a pas trente ans pour s'habituer progressivement aux changements. Ma seule carrière à l'université a été d'enseigner l'informatique. Je suis totalement incapable de me servir d'un micro..Troisième évolution structurelle, c'est l'éducation de masse. Nous sommes confrontés à l'intelligence de gens qui nous démontrent tous les jours si c'est nécessaire, qu'ils sont aussi bons que nous. L'appel d'offre du logiciel du LOTO, produit franco français, a été gagné par une compagnie d'informatique indienne. IL a fallut l'intervention du pouvoir et la publication d'un décret pour rappeler que le loto n'avait pas droit à des appels d'offre mondiaux. (...) La logique d'investissement est une logique qui repose sur trois demandes: Pour le secteur exposé, l'assurance flexibilité. Mais cette flexibilité peut être de nature complètement différente. Elle peut être sur un objet volatile une grande flexibilité du marché du travail : annualisation ... Elle peut être flexibilité du nombre de salariés employés, CDD, intérim, capacité de licenciement. Elle peut être sur une flexibilité "est-ce que vous pouvez monter beaucoup plus rapidement en pleine charge parce que votre environnement ou votre expérience vous permet de le faire. (...)Le choix d'un investissement sur 20 ans fonctionnait dans l'industrie de l'entre deux guerre et après. Plus maintenant. Par exemple, IBM avait le choix pour ses composants entre trois sites un peu sérieux : l'Irlande, Singapour et la France. Il a choisi la France alors que le coût de main d'œuvre était totalement au dessus. Pour la raison que la technologie dans laquelle ils investissent à l'heure actuelle a une durée de vie de trois ans minimum, de cinq ans maximum. Quel est donc le site qui me permet de me saturer le plus vite possible, pour ne pas perdre de part de marché, le temps de me permettre de mettre en oeuvre la technologie qui va s'y substituer. La France était capable d'arriver à pleine production au bout de trois mois. On a pris la France alors que l'investissement français était trente pour cent plus cher. On aurait été sur un investissement de 5 ans ou de 6 ans, je pense que c'est Singapour qui aurait obtenu l'investissement."

rée (éventuellement limitée) de son opérationnalité. Tout ce qui entrave le temps est perçu comme une entrave à la rentabilité. La flexibilité active, la mobilité apparaît alors comme une sorte d'assurance minimum pour l'investissement.

2. L'espace : il est lié au temps, notamment au transport, mais pas seulement. L'espace, c'est aussi une différenciation spatiale des ressources mobilisables dans une stratégie de mobilité. Ces ressources sont de moins en moins matérielles et de plus en plus souvent humaines.

On voit se profiler ici quelques données incontournables, aujourd'hui de toute stratégie d'investissement et, au fond, la grande dépendance de cet investissement vis à vis de la mobilisation de travail humain susceptible de le rendre profitable. La question préalable à l'embaufrage n'est pas "qu'est-ce que ça coûte ?", mais "qu'est-ce que ça va rapporter ?".

Si l'homme est devenu un facteur si visiblement productif, c'est qu'avec l'intellectualisation de travail, l'intégration de la responsabilité, de l'initiative et de l'autonomie dans la compétence (comme valeur d'usage de la force de travail), il s'est en quelque sorte en partie réapproprié l'outil. Et si la réponse libérale et marchande à ce besoin de flexibilité et de mobilité se traduit par la précarité, c'est d'une certaine façon, dans un marché du travail qui lui est favorable, un aveu de faiblesse du capital vis à vis du travail. Dans ces conditions, si on laisse faire, à la limite, il ne faut pas attendre de l'investissement qu'il fasse reculer le chômage, puisque c'est parfois le chômage, et la souplesse qu'il procure au niveau de l'investissement humain, qui attire l'investissement.

Vu sous cet angle, la qualification "d'inemployabilité" appliquée souvent à la main d'œuvre disponible et qui justifie la démarche formatrice et conformatrice dans l'insertion, se retourne vers son locuteur : ce sont les entreprises, dans les conditions actuelles de leur développement qui ont du mal à employer⁴.

Cette première difficulté se corse d'une seconde : la question récurrente de la taille des entreprises

1.1.3 la dislocation horizontale et verticale des processus de production et ses conséquences territoriales

Le modèle de la concentration du capital par intégration verticale et horizontale est-il aujourd'hui remis en cause ? L'intégration verticale, notamment, est mise à mal par la déstabilisation

⁴ Comme le précise encore De Calan : "Les entreprises se sont totalement organisées de façon individuelle. Il n'est plus possible de continuer parler du modèle "de l'entreprise" . Je ne sais pas ce que c'est. Pour répondre à ces trois grands défis, les entreprises recrutent, mettent en place un système de production de façon de plus en plus diversifié, chacune d'entre elles espérant trouver la bonne adaptation à cette flexibilité. Aujourd'hui je suis bien incapable de vous dire voilà comment nous fonctionnons. Il y a en France 2.020 000 entreprises. Il y a plus d'un million de façon de gérer différente. Il n'y a que 29000 entreprises de plus de 50 salariés et 350 de plus de 2000. Le modèle de la grande entreprise est obsolète. Mais on en parle plus parce que politiquement c'est plus intéressant de faire venir un gros que de construire les emplois moitié par moitié. Donc il n'y a plus aujourd'hui de modèle. Je peux en faire venir un. Mais ce qui sera valable pour un pour le faire venir ne le sera pas pour un autre. Parlons de main d'œuvre. Le choix d'une main d'œuvre qualifiée est un choix d'organisation qui peut être pris d'une façon tout à fait différent d'une entreprise à une autre. Une main d'œuvre dans une entreprise très mécanisée avec un investissement capitaliste de 2 ou 3 millions par emploi, est une première possibilité. La seconde, dans des entreprises de l'Est par exemple, cela va être des emplois avec le moins d'investissement capitaliste possible, remplacés par une main d'œuvre plus abondante. Pour la construction du même produit, on peut avoir une approche différente du personnel".

sation et la compétitivité accrue des marchés : il vaut mieux avoir une production limitée capable d'investir rapidement un marché t de s'en retirer rapidement.

Cette évolution n'est pas sans conséquence sur les décisions de localisation et les synergies spatiales de zones d'activités et donc, en bout de course, sur les moyens d'une politique publique d'aménagement et d'emploi à un niveau régional⁵.

Le modèle de concentration des entreprises induit des formes d'urbanisation et de stratégie de localisation en fonction de la taille du marché et des modèles de coopérations interentreprises.. Ce qui se développe aujourd'hui :ce sont des régions de production flexible où on recherche la possibilité de faire varier les quantités et le produit avec une polyvalence des machines, une fragmentation et une externalisation de la production, favorisant la mise en place de structures de réseaux. On voit la mise en place de marchés locaux du travail très fluides et de petites unités de production.

Dans ces conditions, l'économie globale devient une mosaïque de systèmes régionaux spécialisés avec un fonctionnement spécifique du marché du travail local, avec un entrelac planétaire de relations interindustrielles, d'investissement et de migrations, ce qui induit des contraintes de plus en plus lourdes sur les politique macro économiques nationale.

Quelles sont alors, les champs possibles d'action des pouvoirs publics ? Quelle peut être aujourd'hui la nécessaire régulation culturelle, prolongeant ce que furent et ce que sont encore la politique du logement, les politiques sociales, le financement public de la recherche et de la formation ?

L'agglomération fonctionne si la proximité est rentable (échanges, opportunités). Elle n'est pas rentable en elle même. Il peut même y avoir des obstacles si l'échange d'information est contre-productive (concurrence industrielle), s'il y a méfiance sur le respect d'un minimum de règles dans l'échange, si le calibrage des flux est rendu difficile par l'absence d'accords durables. Or ces problèmes peuvent être surmontés par des structures institutionnelles et des pratiques dynamisant les échanges d'informations et favorisant les échanges en général. Le marché du travail flexible est soumis à de nombreuses variations. Sa régulation passe par la mise en place d'un espace local de l'information et une aide institutionnelle pour la formation de la qualification (le patronat hésite à investir dans des gens qui risquent de partir). La nécessité, enfin, d'une infrastructure de logements et transport reste bien sûr d'actualité pour ne pas trop peser sur la structuration du ménage et de la communauté.

Une politique locale est donc possible et nécessaire pour assurer pour assurer à la force de travail disponible comme aux petites entreprises, les moyens de faire face aux contraintes réelles de ce qui est désigné sous le terme de mondialisation. Faute de cette intervention publique, une régulation sauvage s'instaure ou chacun gère la mobilité en se défaussant en cascade de la précarité sur l'échelon inférieur : de la grande entreprise à la petite, de la petite entreprise au travailleur... Et dans ce cercle vicieux de la précarisation, c'est la précarité de la main d'oeuvre elle même qui peut devenir facteur de localisation, sans perspective de développement local.

1.1.4 les transformations du travail lui même

Au coeur de ces questions; on le voit, se trouve le regard qu'on pose aujourd'hui sur le travail, sa valeur réelle, sa valorisation institutionnelle face aux postures de déni de compétence

⁵ *Espace et société* n° 66/67 1992 :"Le développement régional reconstruit", Allen J. Scott et Michael Storper

et de précarisation. Le débat est aujourd'hui public. Est-ce la fin de la société salariale ou la fin des sociétés fondées sur le travail selon l'expression d'Habermas ?

Il y a un point d'accord : la forme salariale caractérisée par l'emploi à durée indéterminée dans une entreprise, spécifié par un métier ou une qualification, garantie par une statut ou une convention et une forme salariale alliant salaire direct (qui rémunère le travail du salarié) et le travail indirect (qui rémunère les autres activités et situations : maladie, retraite, travail familial, travail social etc.) est en crise. C'est sur cette crise et le constat qu'on peut aujourd'hui compter plus de 4500000 situations particulières d'emploi "nouvelles"⁶, que Dominique Méda⁷ appuie sa démonstration sur la fin du travail. Pour ce qui nous concerne, ce débat ouvre plusieurs champs d'interrogation :

1.1.4.1 qu'est-ce que le travail ?

Les transformations de l'activité productive, dont nous avons déjà souligné quelques grands traits ébranlé les capacités de prescription "d'emploi" de la part des entreprises : on est passé de la réalisation rapide d'opération à la sollicitation d'une intelligence pratique et à l'intervention pertinente sur les événements⁸. Dans ces conditions, c'est bien la forme emploi qui est remise en cause et non le travail lui-même. C'est une définition historique et sociale limitée du travail qui touche ici à sa fin, atténuant la différence entre le travail et l'activité. Yves Schwartz en vient même à s'interroger sur la notion même de travail⁹ :

Déstabilisation des contenus d'activité professionnelle, brouillage des formes d'emploi, flou dans le définition des titulaires des postes de travail : tels sont les constats de départ qui invitent aujourd'hui à reprendre les efforts de conceptualisation du travail, d'autant que ces phénomènes de déstabilisation sont instrumentés selon des perspectives de remise en question de la centralité du travail. Ces approches occultent des questions de fond. Elles presupposent des contenus univoques de la notion de travail. Or cela n'a jamais été le cas, car aucune définition du travail claire n'est possible. (...) La montée de la notion de "compétence" dans la gestion du travail dans les entreprises montre bien qu'on peut de moins en moins distinguer l'approche et l'évaluation des postes de travail de celles de la qualité des hommes qui les occupent. C'est donc bien au plan économique également que la notion de "valeur de la force de travail" ne va pas de soi. (...) Si on définit le travail dans un "horizon large" comme "usage de soi" (par soi et pour soi et pas pour autrui), on conçoit que le soi ne puisse être découpé. C'est l'idée de "commensurabilité" entre toutes les formes d'activité et de la vie humaine. (...) Aucune forme empirique d'activité ne peut être définie comme creusé et privilégié de valeurs.

⁶ En France :

CDD	628 000
intérim	177 000
temps partiel	2 685 000
mesures jeunes	790 000
non titulaires de la fonction publique	386 000
ensemble	4 666 000

⁷ "Travail, emploi, activité : de quoi parle-t-on?", *Données sociales 1996- La société française, et Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier 1995. Elle s'appuie notamment sur le travail de Robert Castel (*Les métamorphoses de la question sociale*, 1994), W. Bridges ("La fin du travail salarié 1994", *Partage*, fév 1995) et A. Supiot (*critique du droit du travail*, PUF 1994)

⁸ Zarifian (P.), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan, 1995

⁹ Schwartz (Y.), "Penser le travail et sa valeur", Séminaire de l'IRM sud "Travail, marginalisation, citoyenneté", *Avis de Recherches* n°35

1.1.4.2 *individualisation et socialisation*

Ce dernier point souligné par Yves Schwartz, est essentiel. Il montre toute la tension, mise aussi en valeur par Yves Clot¹⁰, entre l'individualisation, voire la subjectivisation de plus en plus forte de l'activité de travail et la socialisation des compétences mobilisées. Intégrer la subjectivité dans la compétence requise, c'est d'une certaine façon y intégrer le milieu familial, local, urbain, culturelle, la multiplicité des activités sociales où elle s'enracine. Réduire le travail à sa seule séquence salariée et prescrite dans la vie de l'individu est une démarche fondamentalement contre-productive. Cantonner l'emploi au secteur marchand non protégé est une posture réductrice, car chacun sait que sa capacité productive appelle, à sa périphérie, au développement d'activité de services, publiques ou non.

Cette articulation nécessaire pose deux problèmes :

1. Celui, bien sûr du **financement des activités périphériques** hors de l'emploi du secteur marchand non protégé.

2. Celui de la **logique individualisante des procédures d'insertion** et de requalification. Cette logique est ici prise en porte à faux : ce ne sont pas des individus isolés qu'il s'agit de réinsérer, mais bien des sociétés locales qu'il convient de requalifier dans des procédures d'apprentissages collectifs où l'intervention publique peut avoir sa place.

1.1.4.3 *la forme salaire et le lien travail-employeur*

Dans ce contexte, l'obsolescence annoncée de la forme salaire, déjà remise en cause par les politiques publiques d'emploi et la tendance à la fiscalisation des dépenses sociales, doit être réinterrogée. Pour Bernard Friot¹¹, par exemple, il ne faut pas oublier que le salaire reconnaît de fait deux champs d'activité humaine qu'il distingue comme travail d'emploi et travail de prestation:

Plutôt qu'un prix, le salaire est un tarif que l'on ne peut pas rapporter à une valeur (ou productivité des forces de travail individuelles qui seraient reconnues sur le "marché du travail". Ce salaire barème est défini par les institutions politiques du salariat : conventions collectives, caisses de sécurité sociale... (...) Il reconnaît aussi, et dans un même mouvement puisque dans un système de répartition les cotisations sont immédiatement transformées en prestations sociales, le travail des retraité, des chômeurs, des ayant droit (...) : appelons ce travail, travail de prestation. (...) Le travail d'emploi irait-il en se rétrécissant que cela ne signifie pas que le travail reconnu dans le salaire va en se réduisant. (...) La question est celle de l'articulation entre le travail d'emploi et le travail de prestation. (...) Au plan de l'analyse empirique, la question est celle de la capacité des employeurs à assumer le salaire. Avec la cotisation sociale, tout choix de réduire la durée de vie au travail ou de licencier se traduit pour les employeurs par un déplacement du curseur vers la reconnaissance du travail hors emploi. Il y a là une dialectique très féconde

Autrement dit, ce qui se jouerait dans le débat sur la lourdeur des charges sociales, c'est la capacité des entreprises à prendre en charge, via le salaire, le poids grandissant du travail de prestation dans l'ensemble des activités sociales. Bernard Friot poursuit sa démonstration en indiquant les dangers, à ses yeux, de la fiscalisation des cotisations qui déconnecte les deux champ du travail (emploi et prestation). Dans la forme salariale actuelle, les hors emplois ne sont pas exclus mais plus inclus même que d'autres puisque payés sur le salaire. Ils sont plus inclus que ceux qui bénéficient de mesures précaires aidées. Ces dernières ne font reculer le chômage que dans la mesure où elles font en fait reculer l'emploi dans sa forme salariale. La

¹⁰ Clot (Y.), *Le travail sans l'homme ?*, Maspero, 1995

¹¹ Friot (B.), "Quel travail reconnaît l'emploi ?", Colloque "Travail marginalisations, citoyenneté", Marseille 3-4 mai 1996.

question ne serait donc pas de faire exploser la forme salariale, mais plutôt le carcan de l'entreprise employeuse comme base unique de la reconnaissance du travail d'emploi, voire la remise en cause de la coupure entre travail d'emploi et travail de prestation. Déconnecter la reconnaissance financière du travail et de la qualification des séquences d'emploi reconnues par les entreprises, dans le cadre d'un marché du travail mobile et flexible, devient la seule perspective de sortie du salariat actuel "par le haut". Reste à inventer les formes publiques adéquates.

Cette piste n'est pas du ressort exclusif des réflexions de type technique ou technocratique.

L'expérience concrète des hommes semblent conduire à la production sociale de telles perspectives. Il y a de ce point de vue à chercher derrière l'expérience massive de la précarité et de la mobilité effectuées par les jeunes dans leur période d'entrée dans la vie active.

La construction progressive d'une compétence et d'une utilité sociale appuyée sur la mobilité et déconnectée de la reconnaissance étroite de l'employeur est pour l'instant essentiellement individuelle.

Mais rien n'interdit de penser que cette expérience pourrait se capitaliser en apprentissages collectifs et en construction de garanties publiques.

Là encore, des initiatives publiques sont possibles.

1.2 Quelles nouvelles formes publiques ?

Sur tous ces points, on voit donc quelles logiques sont en mesure d'alimenter les procédures disponibles au plan national. Il nous reste à vérifier la validité de ces hypothèses générales dans la conjoncture locale. Mais on voit aussi se dégager des contradictions des situations et des expériences des acteurs, le profil de nouvelles valeurs d'usage de service collectif. Il reste donc aussi à en apprécier la portée, à en suivre les cheminement dans les cheminements locaux, à imaginer le cadre institutionnel possible de leur maturation. **La mise en oeuvre d'une politique ne peut pas être assimilée aux procédures institutionnelles qu'elle mobilise.** L'insertion n'est pas fatallement une machine à précariser l'emploi des jeunes. Mais dans le même temps, les réflexions dissidentes et novatrices dont sont porteuses les contradictions de sa mise en oeuvre ne peuvent être porteuses d'autres logiques que si elles s'incarnent à la fois dans des institutions et une nouvelle culture publique.

1.3 Quels apprentissages collectifs ?

Dans un premier temps, nous parlerons donc d'apprentissage.

Quelle culture de l'action publique ou entrepreneuriale mobilise les acteurs dans la situation analysée ?

Quelle nouvelle culture peut-on voir se constituer ?

Notre première approche se limite ici au champ des acteurs institutionnels et des décideurs.

Une seconde phase de travail devra nécessairement se pencher sur les premiers acteurs de l'insertion : les jeunes eux-mêmes, les chômeurs, les détenteurs de cette force de travail déniée par l'époque.

2. CHOMAGE, CONJONCTURE, INSERTION

La Plaine St-Denis est depuis vingt ans, aux premières lignes des conséquences territorialisées des recompositions productives. Cette question a fait l'objet d'un rapport antérieur du CERMU¹²

Par son nombre d'emplois comme par son nombre de chômeurs, la Plaine St-Denis est un terrain privilégié d'expérimentation des procédures de la politique publique de l'emploi comme de l'exploration de nouvelles voies d'intervention publique pour la requalification économique du territoire. Dès 1985, un organisme intercommunal est mis en place, *Plaine Renaissance*, bientôt chargé de piloter le futur projet urbain. Un Plan local d'insertion par l'économique (PLIE) a été mis en place depuis 3 ans à St-Denis. Un PLIE équivalent est en préparation à Aubervilliers. La décision d'implantation du Stade de France sur le site du Cornillon et l'ouverture simultanée de plusieurs grands chantiers à la Plaine a créé une conjoncture encore plus favorable dont il convient d'analyser les effets, d'autant que la politique publique d'emplois s'est fortement axée sur l'objectif et les moyens de l'insertion.

2.1 Chômage à St-Denis et Aubervilliers

Le chômage, et notamment le chômage des jeunes est une réalité lourde dans les deux principales villes concernées par le territoire de la Plaine St-Denis.

A St-Denis, en janvier 1996, le nombre de chômeurs recensés était de 8136, dont 3581 femmes et 3547 chômeurs non indemnisés. Ce chiffre est en augmentation de 26.6% par rapport à 1990, année du recensement. Il marque une nouvelle progression sur 1995 (7925 en janvier) après une légère décrue pendant l'année.

En 1993 (pas d'études depuis), le taux de chômage des jeunes de 15 à 25 ans s'élève à 21.7 %. Les chômeurs de moins de 30 ans sont majoritairement de niveau IV. Le chômage de longue durée (plus d'un an) est passé de 1916 en juin 1992 à 2736 en juin 1994.

La précarité de l'emploi progresse, comme partout. Dès 1990 (RGP), le temps partiel touchait 8.6 des actifs (chômeurs exclus), les emplois précaires divers 8.3% dont 4.5% de CDD.

On ne compte que 22.6% de dionysiens sur les 46240 emplois locaux, mais 33.6% parmi les 15-19 ans; 34.5% chez les 65 et +, et seulement 20.5% chez les 30-34 ans. Cette étrange pyramide traduit d'abord l'ancienneté de l'activité locale (les plus de 65 ans), le découplage travail habitat effectué ces dernières décennies (les 30-40 ans), et la forte dépendance des jeunes à l'égard d'un tissu local, qui, on va le voir n'a plus grand chose à voir avec l'ancien.

On dispose de données beaucoup moins élaborées pour la ville d'Aubervilliers. En mai 1995, la ville compte 6425 chômeurs recensés. La durée du chômage est passée de 371 jours en 1991 à 471 jours en 1995. Les bénéficiaires du RMI sont au nombre de 2200. 64.23 des jeunes sont inscrits à l'ANPE. 30% des nouveaux demandeurs de RMI ont entre 25 et 29 ans, et 31.6 % de 30 à 39 ans.

¹² *État des travaux sur la Plaine-St-Denis, son aménagement ses activités*, rapport de recherche, Alain Bertho, Maurizio Lazzarato, Toni Negri, Daniel Rome, Chantal Talland, CERMU, février 1995, 58 pages.

2.2 Évolution du tissu économique

2.2.1 La taille et la branche d'activité des nouvelles entreprises

La Plaine est une zone d'activité qui bouge. L'analyse des arrivées des entreprises entre janvier 1990 et avril 1995 nous donne les grandes lignes des évolutions récentes¹³. Ces arrivées sont essentiellement des petites entreprises : 92 % des établissements nouvellement créés ou implantés emploient moins de 20 salariés. La renaissance économique de la zone après le séisme des années 70 et 80 passe donc par la mise en place d'un tout autre tissu, autant par l'évolution des activités que la taille des unités.

La comparaison entre les départs et les arrivées accentue encore cette analyse. En 1994, 43 entreprises de plus de 15 salariés ont quitté St-Denis, dont 26 à la Plaine (soit 2376 emplois). Un tiers d'entre elles étaient des entreprises industrielles. Leur taille était relativement importante. (Voir annexes) Dans les deux années suivantes, 76 s'y sont installées dont 49 à la Plaine (soit 1242 salariés), d'une taille beaucoup plus modeste. Quelle part représente les nouvelles implantations sur le tissu économique existant (en % des entreprises ? C'est le pôle dionysien qui s'avère le plus instable. C'est le secteur tertiaire qui domine dans les nouvelles activités. Cette évolution sur le court terme confirme les données sur vingt ans élaborées à partir des statistiques du GARP pour l'évolution de l'emploi dans le secteur privé à St Denis¹⁴

Mais on sait à quel point la catégorie de secteur tertiaire a aujourd'hui perdu de son sens dans le processus d'externalisation des activités annexes de la production et de dislocation horizontale et verticale des unités. Que, mis à part le commerce, ce soit les services aux entreprises qui dominent est significatif.

On note ainsi, parmi les nouvelles venues : une entreprise de location de bureau pour production de films (40 salariés), une entreprise d'ingénierie/assistance technique (7), une entreprise de bureau d'étude-sécurité-génie climatique-aménagement d'espaces-maintenance (80).

Les mairies ont mis du temps à accepter ces transformations comme autre chose qu'un pis aller. L'objectif affiché des années 80 était la réindustrialisation de la Plaine. Un modernisation du regard a permis de prendre en compte comme équivalent actuel de l'industrie d'autan, des activités de haute technicité et des activités de recherche : atelier du T.G.V. nord, Rhône Poulenc, St-Gobain, EDF ... On peut alors envisager la création d'une dynamique de pôle technologique complétée par l'installation du CNAM. L'arrivée d'entreprises tertiaires de taille plus modeste est enfin organisée notamment à travers l'ouverture de la ZAC Montjoie. Mais le tissu économique change plus vite que le regard porté sur lui. Tandis que les locaux neuf ou réhabilités de la ZAC Montjoie restent désespérément vides (80 000m² de locaux dont 20% occupés), c'est ailleurs que se crée la ville productive : autour du pôle audio visuel, complètement absenté de la présentation des "filières stratégiques" par le rapport de juillet 1995 commandé au cabinet ECODEV¹⁵, et le Textile (import export et production) autour duquel s'organise la renaissance des Magasins Généraux de Paris. Or, la ville d'Aubervilliers, la plus concernée par ce deuxième secteur, n'en a pris que récemment conscience et a constitué cette année une association réunissant les entreprises d'import export.

¹³ cf. étude de Patrice Vuidel et Philippe Mouchel dans *St-Denis au fur et à mesure* de février 1996

¹⁴ *St-Denis au fur et à mesure*, octobre 1995

¹⁵ ECODEV/Association *objectif emploi, Territoire stratégique et mutations économiques*, juillet 1995

2.2.2 Les effectifs salariés du secteur privé dionysien

Ces transformations ont des conséquences lourdes sur la structuration locale de l'emploi. On a de ce point de vue, plus de données sur St-Denis que sur Aubervilliers. Nous nous en tiendrons donc à cet exemple.

Entre 1975 et 1992, le nombre d'emplois salariés du secteur privé dionysien s'est réduit de 24,7 %. On remarque en fait que le nombre d'emplois diminue au fur et à mesure que le nombre d'entreprises augmente. Cette évolution divergente tient au fait de la baisse des établissements de plus de 20 salariés et de la montée des unités plus petites. Ces mouvements se traduisent aussi par un redéploiement des activités entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

En 1975 les établissements de plus de 10 salariés représentaient 59.9% des effectifs d'emplois. En 1992, ces mêmes établissements sont tombés à 38.6 %, alors qu'émerge un noyau d'établissement de 20 à 99 salariés. De plus, dans la période récente, les entreprises qui sont à St Denis ont débauché. Plusieurs entreprises importantes ont ainsi annoncé des réductions d'activité : PANASONIC (électronique), SISAF SOTRACHEM (Produits chimiques), PPI (impression textile), SOPROGA SANOFI (traitement de matière organique), NAUDER (matériel de jardinage), TAB (BTP). Ce mouvement de licenciement se poursuit, voire s'accélère principalement dans les P.M.E. D'autre part, les entreprises qui arrivent, le font avec leurs salariés dans le cadre de transfert ou de délocalisation et en même temps elles dégraissent au passage. On n'a pas un mouvement de développement qui se place sur une politique de développement de l'emploi, mais une phase de régression de l'emploi.

La question de l'emploi local, de la réduction du découplage emploi habitat est donc une question de plus en plus difficile. Loin de résoudre les choses, l'arrivée de nouvelles entreprises les compliquent encore.

2.3 La conjoncture : les chantiers

L'ouverture de nombreux chantiers sur le territoire de la commune de St-Denis et notamment de la Plaine dans la deuxième moitié des années 1990 présente, pour les différents acteurs de l'insertion et pour les PME-PMI locales dans le bâtiment, une conjoncture apparemment favorable. Elle ouvre des perspectives de relations avec les entreprises en matière d'emploi qui tranchent avec l'impalpabilité de l'emploi du nouveau tertiaire (voire secondaire marchand) en développement sur le territoire. A bien des égards, cette conjoncture "rassurante", permet de faire temporairement abstraction des difficultés de fond en matière de développement réel du territoire. On se trouve en effet en présence d'activités repérables, codifiées, planifiées, dépendant directement ou indirectement de la commande publique. L'expérience de la mise au profit de cette conjoncture pourra-t-elle se réinvestir dans une forme nouvelle d'intervention avec le reste des activités économiques du territoire ? C'est une des questions qui restent en suspend.

2.3.1 Le Chantier du Stade de France,

Le chantier, ouvert en 1995, doit vivre trois phases d'activités, dans une succession de tâches nombreuses

1. **Le béton** : phase terminée été 1996. Mille personnes dont 100 maîtrise ouvrages et archi/bureaux études conception, 600 personnes entreprise générale dont 500 chantier, 300 personnes sous traitant dont 100 bureaux études, et 150 sur chantier : Dubrac, des ferrailleurs, incorporation de fourreaux pour fils etc...
2. **La charpente métallique** mobilise une autre main-d'oeuvre qui a besoin de place pour raison de sécurité.
3. **Les corps d'État secondaire pour toutes les finitions** : jusqu'à 1500 fin 1996 (50 maîtrises d'ouvrage, 100 ouvriers, 100 encadrement, sous traitants tous les corps d'État, au moins 200 entreprises).

Le consortium doit réaliser des infrastructures et encadrer le reste. La maîtrise d'ouvrage est organisée en GIE de trois grands groupes qui auraient chacun pu faire le chantier tout seul. Chacun amène son propre noyau de main d'oeuvre, qui continue à être géré à sa façon en terme de contrats, de garanties, de salaires, de prime, etc. Mais le chantier est un chantier unique, ce qui constitue un effort particulier des trois entreprises du consortium, mais a été rendu nécessaire par les impératifs de délais et donc de productivité.

Il est prévu des sous-traitances en cascade, mais en l'occurrence, les intérêts des PMI locales (diviser les lots pour pouvoir y accéder) peut être contradictoire avec les intérêts de la main d'oeuvre, car si on divise trop les appels d'offre, personne ne peut s'engager sur des embauches

2.3.2 Le Chantier du Cap Ampère (EDF)

Il s'agit de la construction du siège de moyens Centraux Production Transports central prévu pour 2500 employés. C'est un chantier de 1 million de francs qui va occuper 650 personnes. Ce n'est pas un marché public. Il n'y a pas de clause de mieux disant social. Ce sont des sous traitants (60) avec lesquels on négocie au coup par coup. Il y a des sous traitants de sous traitants...

2.3.3 Les chantiers RATP et SNCF

Il s'agit de trois chantiers dont deux sont situés à la Plaine : le prolongement de la ligne 13 vers l'Université; le déplacement de la gare RER de la ligne B du Pont e Soissons vers le quartier espagnol (Cristino Garcia) au sud immédiat du Stade. Ce chantier doit être terminé avec le Stade, la construction d'une nouvelle gare pour la ligne D à la hauteur de la Plaine. Pour les deux chantiers SNCF, le maximum des effectifs prévus se situe au milieu de l'année 1996, l'essentiel des appels d'offre étant passés avant.

2.3.4 La couverture de l'autoroute

Il s'agit d'un chantier de la direction départementale de l'équipement qui doit s'étendre jusqu'à la fin 1997. Cette couverture s'accompagne d'un traitement de la RN1 (en surface) et de la mise en place de la desserte du Stade (cheminements piétons, desserte du stationnement, échangeur autoroutier).

2.3.5 La SANEM Grand stade

Créée en novembre 1994, , la société anonyme nationale d'économie mixte a pour actionnaires l'Etat (51%), la caisse des dépôts (26), la Ville de St-Denis (5), le département (5),

EDF+GDF (5+5), la chambre de commerce et d'industrie de paris (2) et le SCET (1). Elle a en charge la ZAC du Cornillon Nord, c'est à dire la préparation de l'exploitation du Grand stade (bureaux, stade annexe, etc...). En raison, notamment, des autres chantiers, les travaux initialement prévus pour commencer dès 1995, sont encore attendus en 1996

2.3.6 la SEM *Plaine Développement*

La SEM a en charge quelques chantiers annexes de l'aménagement du quartier, notamment : le pont sur le canal (1997), le mail devant la gare RER B (1997), les travaux paysagers sur la dalle de l'A1 (1997), la liaison gare RER D- rue du Landy (1997), la ZAC du Pont Tournant (surtout 1997).

2.3.7 Le bassin de retenue de la SIAAP

Le chantier de construction d'un bassin de retenue pour le canal dans le nord de la ZAC Cornillon Nord, s'est ouvert avant les autres. Il reste en marge du dispositif partenarial mis en place sous l'impulsion de l'ouverture du chantier du Stade.

3. LES ACTEURS ET LEUR STRATEGIE

Le dispositif mis en place a plusieurs caractéristiques :

1. Il est multiforme : on y trouve des acteurs de statuts tout à fait différents, parfois dans les mêmes lieux voire les mêmes objets
2. Il est mixte : les acteurs y sont privés, publics, voire hybrides, associant des compétences du public et du privé.
3. Il est partenarial et en réseau.

3.1 les collectivités publiques

3.1.1 De la mission locale au Plan Local d'Insertion par l'Économique

Le Plan local d'insertion par l'économique est une procédure ouverte par les circulaires du 12 janvier 1993 et du 16 août 1994. Il permet aux collectivités locales de créer une structure particulière mobilisant des fonds Européens, pour "favoriser le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté". Il s'agit de mobiliser l'ensemble des acteurs : mission locale, RMI, ANPE etc..

Le PLIE est censé s'appuyer d'abord sur un partenariat clair entre l'Etat et les collectivités locales reposant sur une forte volonté communale ou intercommunale. Il doit permettre d'assurer de véritables parcours individualisés vers l'emploi. Il peut favoriser des projets multiples tels que la création de nouvelles structures d'insertion, la création de groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ou la fondation de clubs d'entreprises pour l'insertion, la recherche systématique de clauses d'insertion dans la passation des marchés publics locaux, le soutien à des dispositifs d'aide à la création d'entreprises ou des dispositifs d'aide à l'ingénierie financière cofinancés par les collectivités locales. (Cf. circulaire du 16 août 1994).

L'Etat recommande un partenariat avec le département et la synergie des acteurs locaux : organismes sociaux, services publics pour l'emploi, notamment l'ANPE et l'AFPA, mais aussi PME-PMI (en favorisant notamment les clubs d'entreprises).

La mise en place du PLIE nécessite à différents niveaux des arbitrages et des articulations complexes avec d'autres procédures contractuelles : avec les contrats de plan Etat-Région (arbitrage du préfet de région), avec les contrats de ville (arbitrage du préfet de département), avec les programmes départementaux et locaux d'insertion, notamment le RMI (les crédits du PDI entrent dans le PLIE).

La mise en place d'un PLIE nécessite l'élaboration d'un diagnostic préalable, une délibération du conseil municipal ou de l'instance délibérante du groupement de communes, la définition des objectifs, le descriptif des moyens mobilisés, un comité de pilotage, une structure gestionnaire, une convention, un engagement d'évaluation.

Les sources de financement d'un PLIE sont les suivantes : collectivités locales, crédits d'Etat au titre de la politique de la ville et des CPER, département et régions, crédits spécifi-

ques FSE (Fonds social européen), divers (OPHLM par exemple). Les actions finançables par le FSE (avec un taux maximum de 50 % au total et 15 à 20% pour le fonctionnement) sont les actions de formation, les aides à l'emploi limités dans le temps, le développement de structures appropriés d'emploi et de soutien. Elles nécessite une description de l'intégralité des actions finançables par le FSE.

Le comité de pilotage comprend les services publics de l'emploi (ANPE et AFPA), le préfet, le sous préfet à la ville, le DRFP, le DDTEFP, le DDASS, le responsable du PDI, le représentant des municipalités. Un commissaire au compte est obligatoire

3.1.1.1 St-Denis : une expérience de plusieurs années

St-Denis s'est engagée dans un PLIE dès 1993, avec des objectifs ambitieux. Il est dirigé par Mme Gimenez, anciennement responsable de l'action sociale à la ville. Il s'est inscrit dans une structure spécifique, l'association "*Objectif Emploi*", créée en 1993, et assure une synergie entre la mission locale et les services du RMI, en partenariat avec l'ANPE et d'autres acteurs, notamment associatifs. L'association est en effet en charge à la fois du PLI, de la mission locale et du dispositif *Action d'insertion locale économique et sociale* (RMI). Ses membres sont répartis en quatre collèges :

1. les représentants des collectivités territoriales ;
2. les représentants des services de l'Etat et du département : inspection académique, DDTEFP, ANPE, AFPA, DDASS, DD jeunesse et sport, Délégation régionale aux droits des femmes, justice, DDE, chargé de mission RMI, chargé de mission politique de la ville, Caisse des dépôts et consignation ;
3. représentants des partenaires économiques et sociaux : syndicats d'employeurs et de salariés, chefs d'entreprise, chambre consulaire, FAF, *Plaine Renaissance*, OPH, Logement Dionysien, Hôpitaux ;
4. les associations et les établissements publics et privés concernés par l'insertion .

L'association *Objectif Emploi* a mis ainsi en pratique le principe du guichet unique, que ce soit dans les structures centrales (en centre ville) ou dans les structures décentralisées, qui reprennent en fait la décentralisation de la mission locale qui s'était opérée alors que cette dernière était encore liée au service jeunesse de la ville.

3.1.1.1.1 Au niveau de la Plaine

La mission locale Plaine a ainsi quitté les locaux du service jeunesse mais continue à être intégrée dans des réunions partenariales, qui ont lieu tous les quinze jours, à la maison de quartier. La mission locale accueille un conseiller professionnel du dispositif RMI, la Boutique de gestion de Paris (aide à la création d'entreprises), des associations de chômeurs (Plein emploi et Action cadre BTP). Un lieu d'accueil jeune est ouvert les lundi avec présence d'une éducatrice et d'un psychologue. Le RMI est géré avec l'assistante sociale et la boutique sociale.

Des ateliers sont mis en place :

1. atelier dossier administratif, mise au point de la demande des gens, structuration d'un CV
2. atelier français/langue étrangère/accès à l'emploi : un groupe de femmes qui n'ont pas été scolarisées mais qui ont un savoir faire. Leur problème est de retrouver un statut. Idées : créer des activités économiques coopératives ou des entreprises d'insertion

Ces projets sont financés avec le Conseil général dans le cadre du projet de ville. La Boutique de gestion de Paris est une association prestataire de service pour ceux qui veulent créer

une activité économique. Elle tient une permanence rue de la boulangerie (centre ville près de l'association *Objectif Emploi*), et maintenant à la Plaine. Les associations de chômeurs tiennent une permanence téléphonique, et un accueil. L'association cadre du BTP fait des réunions d'information et démarque les entreprises. L'ANPE fournit un conseiller à plein temps qui s'occupe aussi de l'ANPE Stade .

L'équipe en place en 1996 fonctionne dans un partenariat réel interne et externe.

1. Partenariat interne. Le principe d'un guichet unique fonctionne assez bien: jeunes et adultes sont en fait accueillis pas le professionnel de leur choix (conseiller professionnel ou éducatrice) qui les aide à démeler l'écheveau des problèmes à résoudre et à les transformer en demande administrative. Ils sont ensuite orienté vers celui qui semble le plus compétent pour les aider (psychologue, éducateur ou conseiller professionnel)

2. Partenariat externe : Le réseau avec lequel travaillent les professionnels en place est assez large. Sont ainsi cités

- des **organismes municipaux** ou para municipaux *Plaine renaissance*, le centre de santé pour le public RMI, ainsi que la direction de la Santé. Les trois Assistantes sociales de la Plaine après quelques frictions de départ dues à la délimitation des frontières de compétences. La maison de quartier MQ. Le service du logement (Fiche de liaison avec téléphone). La Maison de la jeunesse. La PMI.

• Les **partenaires associatifs** présents **sur place** :*L'association pour le plein emploi, la boutique de gestion de Paris et l'association cadre BTP*

• **D'autres partenaires associatifs** comme *Femmes Actives de Freancs Moisins*

• le *bateau laver*, entreprise d'insertion

• Les **services publics** comme l'ANPE utilisée de façon systématique pour la recherche d'emploi avec un CP spécialiste RMI. Les gens y vont avec une fiche de liaison. Les chargé de mission de la DAS (santé et logement). l'IUT pour les remises à niveau, la préparation de concours. La PJJ (jeunes suivis pas la PJ à Fleury). La préfecture (service des étrangers)

• Les partenaires de la **CLI** (tous les 15 jours)

• les **centres de formation** : les organismes conventionnés dans le cadre du PDI (subventionnés par le conseil général) -envoi direct par le service des usagers, et la jungle des organismes de FC pour lesquelles il faut passer par l'ANPE (avantages financier, paiement). En centre de formation proche : les centres de bilan (CFPO) et le Corif. Les bilans sont toujours sous traités

• Les **entreprises publiques** du quartier : GDF EDF et sa nouvelle direction de l'insertion, la SNCF.

• les **FJT**

Mais il est à noter que le réseau de partenaire cité n'inclue pas les nouveaux dispositifs mis en place autour des chantiers : leur présence et leur activité est toujours présentée avec l'amertume de l'espoir déçu. La mission locale et ses acteurs restent dans une logique d'accueil et de soutien d'une population perçue comme prise dans des difficultés insurmontables sur le court et le moyen terme.

3.1.1.2 Le public de la mission locale

La mission locale de St-Denis privilégie les formation AFPA, l'emploi (DD et CDI, voire intérim) et l'apprentissage au détriment de l'arsenal des mesures aidées (CQ-CA-CO). Le public est majoritairement masculin, ce qui, on le sait ne correspond pas aux données sexuées du chômage. Les garçons sont légèrement privilégiés quand à l'accès à des solutions d'emploi, mais pas de façon spectaculaire. Le public est d'autre part un public plutôt âgé (majorité de plus de 21 ans, surtout chez les garçons).

Si l'immense majorité du public se situe entre un abandon de scolarité avant la troisième (plus du tiers) et avant la terminale (la moitié), on remarquera néanmoins que ce ne sont pas les moins qualifiés qui sont les plus nombreux et que les diplômés bac et post bac sont présents, y compris dans les procédures de formation.

3.1.1.3 Le bilan du PLIE

Paradoxalement le bilan du PLIE, qui mobilise plus de moyens humains et financiers semble plus maigre. Il s'adresse prioritairement au public le plus en difficulté. Sur les chiffres globaux deux remarques s'imposent:

1. Sur 263 remises à l'emploi en 1994, en fait, moins de la moitié couvre les besoins d'insertion exprimés lors de l'accueil. Le reste consiste en "offres pourvues" (offres d'emploi pourvues par le truchement du service insertion) ce qui ne constitue pas forcément une démarche d'insertion pure. D'ailleurs ce détail disparaît du bilan 1995.

2. Les mesures d'emplois aidés sont en fait beaucoup plus mobilisées que dans la mission locale (107 Ces en 1995 !)

	1994	1995
remise à l'emploi	263	239
dont accueil	128	?
CDD	53	53
CDI	37	24
CQ	38	18
CES		107
ETT		17
CA		6
divers		14
et offres pourvues	153	?

En termes quantitatifs, le bilan 1994 est maigre

1. apprentissage : 23 contrats avec des services publics (EN et ville)
- 2.contrats de qualification : 11 avec OPH et ses sous-traitants
 - 2 à EDF
 - 56 Manpower/Ecco/Assoc TP/ANPE
 - 1 théâtre
3. CDD 4 CDD de 8 mois mieux disant social dans les appels d'offre de la ville
 - 14 à EDF transports
 - 1 théâtre
- 4.CES : 20 dans les services municipaux
 - 19 Lycée Suger/MOUS Franc Moisin
 - 120 Hôpital
 - 4 ALJT du département
- 5.CDI 1 Théâtre
- 6.interim 17 Manpower BIS
- 7.aide à l'implantation d'entreprises d'insertion : deux entreprises, 6 postes d'insertion

De plus *Objectif Emploi* est intervenu dans l'aide au montage et au financement d'études de faisabilité :

- 1.Bateaux lavois : transformation d'une péniche en 8 logements d'urgence pour SDF. 15 CES
- 2.Femmes actives créer une coopérative couture tricot
- 3.Atelier de confection : extension d'une entreprise existante à Châteauroux. 5 à 10 CDI, 30 emploi formations (CFI, SIFE, CRE)

Des actions ont été menées en partenariat :

1. formation des CES de l'Hôpital
2. formation TGP (projet *Horizon*)
- 3.apprentissage de la langue française , maison de quartier
- 4.formation de 3 tuteurs pour les sous traitants de la SAEP pour l'opération "contrats de qualification ZAC Bel air

En 1995, le bilan n'est guère différent.

Dans le cadre du mieux disant social :

1. 3 CQ sont en négociation avec le chantier EDF
2. 3 CRE transformés en CDD de 6 mois au chantier de la piscine
3. 3 jeunes en formation qualifiante à l'ALJT
4. 4 jeunes sur divers chantiers de la SAEP
- 5.2 contrats de qualification société A2E sur ZAC Bel Air
- 6.24 CQ sur entreprise de nettoyage de l'OPHLM
7. 6 CDD sur destruction bâtiment au Franc Moisin
8. 1 CQ dans une entreprise de peinture

3.1.1.4 Les coûts de ces opérations

Le cadre du PLIE avec les financements européens donnent des moyens importants aux actions et aux projets. Le bilan de l'association *Objectif Emploi* situe le budget global aux environs de 7 900 000 francs. A titre d'échelle des sommes dépensées, cela représente environ 1100 francs par chômeur dionysien et surtout 30 000 francs dépensés pour un retour à l'emploi effectif. De fait sur cette somme globale, les affectations se font de la manière suivante :

1.mission locale	2 300 000	29.0 %
2.RMI	1 700 000	21.5 %
3.PLIE	2 200 000	28.0 %
4. <i>Horizon</i>	1 700 000	21.5 %

Sur ce budget , 43% concerne le personnel municipal, dont une partie (RMI remboursé par le CG) ce qui porte la contribution de la ville avec la subvention à :

34 %	Part de la ville
31 %	subvention du FSE
20 %	Conseil général
9 %	État

4 %	FAS
2 %	Conseil régional

Mobilisation des associations pour l'insertion et l'emploi :

Femmes actives	151 580 f
Halage (5 CES)	60 200 f
Créateurs actifs	50 000 f
Bateaux lavoirs (15 CES)	228 000 f
Rail d'Ouessant (2 éventualités)	67 200 f
Total	556 980f

Mais la minceur apparente des résultats eu égard aux moyens déployés ne résume pas l'effet du PLIE en terme de réflexion et d'expérimentation. C'est le principal intérêt du projet *HORIZON*.

3.1.1.2 *Le projet Horizon*

Le projet *Horizon* tente de donner au dispositif une nouvelle dimension, plus prospective, plus active, plus ancrée dans une politique locale du développement du territoire. Dynamiser le territoire, mais aussi les personnes, retisser le lien social en développant de nouvelles formes d'organisation dont le travail en réseau, créer des espaces médiateurs et des outils pertinents appelés à devenir des *cerveaux serveurs* de ces espaces, donner enfin la place aux exclus DANS la lutte contre l'exclusion, tels sont les maîtres mots du projet. **L'objectif est d'impulser un "développement local solidaire et durable"**

L'idée est de "mettre le territoire en apprentissage collectif" pour mieux aborder sa "transformation mutation". Les projets élaborés pour 1996-1997 articule la conjoncture locale de la construction et de l'avenir du Stade avec une perspective culturelle : la priorité est donnée aux métiers du tourisme, de l'artisanat d'art et des métiers du spectacle.

Il s'agit simultanément de construire :

1. **des espaces physiques** comme le projet de maison du tourisme sur le site du stade
2. **un lieu d'aide aux créateurs** d'entreprises (MIEL qui serait implantée à Franc Moisin)
3. la mise en place **d'outils**
4. les conditions de mises en place de **réseaux**

Le projet s'étale sur trois années en trois étapes : connaissance et capitalisation des ressources du territoire, construction d'outils didactiques, création d'outils techniques et d'activités économiques) pour 15 personnes par an. Ces projets se réalisent en partenariat international (trois partenaires espagnols, deux portugais, un grec). Ils sont financés par la DRTE, *Horizon* (FSE), la ville de St-Denis et EDF-GDF.

Les actions en cours sont les suivantes :

1. **Projet *Horizon*** proprement dit : projet européen de formation aux métier de l'art et du spectacle dont les acteurs sont la Direction de l'action sociale, la direction économique, le musée, l'office du tourisme, le Théâtre Gérard Philipe, des associations locales, les "démarques quartiers" municipales, en liaison avec des partenaires espagnols et grecs.
2. **Étude action "du service de proximité à l'emploi solidaire"** : 130 personnes mobilisées sur une création d'emplois de proximité pour les résidences de personnes âgées de St-

Denis. Acteurs de l'étude : OLEF, DIP, Action sociale, personnels des résidences, volontaires en recherche d'activité, associations d'usagers.

3. **Étude d'opportunité "chauffe gamelle"** : restauration de midi sur la ZAC. Recherche d'un nouveau concept parallèlement à un centre de formation (Action économique, CIP, CLEF, *Plaine Renaissance*)
4. **Tourisme.** Formation de 50 jeunes avec pour objectif la gestion d'équipements touristiques (ANPE, DIP, LOGIREP, ALJT formation, Racines, ECCO...)
5. **IUT étude IMPEX** : projet européen : comment enclencher une dynamique de développement durable. Quels échanges, quelles techniques d'échange (IUT, CIRP, club exp. GIMOP...)

Les espaces institutionnels qui pourraient se dégager sont les suivants :

1. Une **Maison du tourisme** et boutique d'art sur site du grand stade et centre ville
2. Un **cerveau serveur** des emplois et services solidaires : structuration de l'offre et de la demande
3. Un **espace de restauration** lieu convivial et laboratoire des nouvelles pratiques alimentaires.
4. **Un centre d'accueil touristique.**
5. Un espace de dynamisation, lieu d'échange et de capitalisation, lieu ressource, **bourses de services marchands aux entreprises.**

3.1.1.3 Aubervilliers : une phase de réflexion et d'élaboration

La ville d'Aubervilliers connaît un fort décalage chronologique avec sa voisine. Elle est encore dans une phase prospective et envisage de s'engager dans un PLIE en 1996, après avoir pris l'avis des différents services travaillant dans le champ de l'insertion sur la ville : mission locale, dispositif RMI, service social, service économique, ANPE, chargée de mission pour l'insertion économique de l'OPHLM.

La mission locale vit en effet pour l'instant, l'impression d'un grand gâchis face aux besoins d'insertion qui s'exprime à sa permanence et le peu de moyens dont elle dispose pour avoir prise sur le tissu économique. "On a l'impression de vendre la misère aux patrons" résume en gros le bilan de l'activité vécue par ses acteurs.

Le public, là encore majoritairement masculin n'est pas le même qu'à St-Denis. Il est plus nombreux à la fois en bas de l'échelle de qualification (niveau VI) et en haut (niveau IV). Globalement le public masculin est moins qualifié, tandis que les filles sont surreprésentées au niveau IV. La mission locale d'Aubervilliers, comme celle de St-Denis, privilégie l'emploi sur l'emploi aidé mais, par contre, ne travaille quasiment pas avec les stages de l'AFPA.

Dans le bilan préalable à la mise en place du PLIE, il est d'ailleurs noté que les contrats spécifiques ne touchent pas assez les publics concernés, que les agents publics en charge de les mettre en oeuvre ignorent le monde économique et les évolution probables du tissu local et que enfin, il manque une articulation entre les parcours de formation et les offres d'insertion.

C'est d'une certaine façon pour mieux s'appuyer sur les procédures offertes par l'emploi aidé qu'est pensée la mise en place du PLIE avec quelques axes stratégiques : créer un poste de "référent social unique"; promouvoir le partenariat entre l'insertion et le service économique; créer une fonction de prospection systématique des offres d'insertion; systématiser les "clauses

d'insertion" dans les marchés publics; "favoriser le regroupement d'entreprises; coordonner les acteurs (entreprises, public et ville) pour "vérifier l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi; mettre en place une aide administrative pour le montage des procédures, en direction des PMI PME; développer les "formations actions sur le terrain"; mettre en place un "observatoire de l'insertion; élaborer des projets de formation. Se dégagent alors les trois grandes missions assignées au PLIE, qui correspondent assez à ce qui est mis en oeuvre à St-Denis dans le volet classique d'insertion du PLIE (Hors projet *HORIZON*) : développer le contact avec les entreprises, créer des SAS d'accès à l'emploi : chantiers écoles, chantiers d'insertion, formations adaptées aux offres d'emplois et aux implantations d'entreprises futures, accompagner les personnes entrant dans le monde de l'entreprise.

A partir de là, la ville hésite encore, début 1996, entre deux scénarios institutionnels : celui d'un PLIE rattaché à la mission locale ou celui d'une association autonome. Dans l'attente de la mise en place du PLIE d'Aubervilliers, c'est la mission locale qui reste l'acteur principal sur le terrain de l'insertion.

3.1.2 L'ANPE

3.1.2.1 *L'agence St-Denis 2*

Sur le terrain de l'emploi et de l'insertion, c'est l'ANPE qui dispose sans conteste de la plus longue expérience. A-t-elle les moyens de la mettre en oeuvre ? Il y a deux agences à St-Denis depuis le 27 juin 1984. Celle qui couvre le territoire de la Plaine est l'agence ANPE II qui est située dans le quartier de la gare. Avec 23 agents, elle gère 7000 dossiers de demandeurs d'emplois, sur un territoire où travaillent 3000 entreprises.

La directrice estime que son agence centralise environ **30 % des offres d'emploi du secteur**. Elle travaille en étroite collaboration avec les services de la mairie de St-Denis, notamment l'observatoire de la formation et de l'emploi à qui elle délègue les tâches de synthèse statistique de son activité et les études prospectives sur le marché local de l'emploi. Elle a ainsi passé commande d'une étude sur le textile.

Deux annexes de l'ANPE ont été installées à l'entrée des deux principaux chantiers, dans des préfabriqués : une à EDF (Cap Ampère) et une autre au Grand Stade. Mais ces deux annexes ne jouent pratiquement aucun rôle dans le recrutement sur les chantiers qui se gère ailleurs. Elles accueillent pour l'essentiel des professionnels qualifiés qui ne seront pas engagés et sont orientés vers d'autres chantiers en France.

3.1.2.2 *La contradiction entre l'offre et la demande d'insertion professionnelle*

C'est aussi dans le domaine des contradictions inhérentes à la politique de l'emploi que l'ANPE anticipe sur l'expérience des autres dispositifs. Il s'y exprime en effet au **quotidien une contradiction entre l'offre et la demande d'insertion professionnelle** que d'autres acteurs expriment, à leur façon, dans tous les lieux participant de ces procédures

Dans son activité générale, l'agence St-Denis II oscille entre deux attitudes contradictoires également perverses quant à la logique du dispositif public de l'emploi et du réseau partenarial nécessaire:

1. **Répondre à l'offre** : Satisfaire prioritairement les entreprises, afin qu'elles continuent à s'adresser à l'ANPE pour embaucher. Cela conduit à envoyer des gens pointus et à laisser de côté les plus en difficulté. **On renforce l'exclusion**

2. **Soutenir la demande sociale** : Jouer prioritairement le rôle d'insertion en direction des chômeurs les plus en difficulté. Mais alors, **les entreprises cherchent ailleurs...**

3.1.3 les services économiques

Les services économiques des deux mairies (St-Denis et Aubervilliers) ne sont pas dans une démarche d'insertion, mais dans une démarche de développement des activités économiques et de connaissance du tissu d'activité.. Le service économique de la mairie d'Aubervilliers avoue sa longue cécité vis à vis de la réalité des transformations et des dynamiques à l'oeuvre sur le territoire , ainsi que son scepticisme vis à vis des instruments urbains mis en place de façon opérationnelle sur la Plaine. Le service économique de St-Denis, mis en place à la fin des années 70, à partir d'un bureau du plan d'abord localisé au service de l'urbanisme, n'a pas, tout de suite, vu d'un bon oeil la mise en place d'instruments spécifiques sur le territoire de la Plaine, comme *Plaine Renaissance* en 1985

La mise en place de ces services dans les villes, il y a une vingtaine d'années, participait alors d'un effort de renouvellement culturel des décideurs : il s'agissait de prendre au sérieux le renouveau économique d'un territoire fortement touché par la recomposition du système productif en ayant vis à vis des entreprises une attitude moins diabolisante qu'autrefois. Cette démarche a eu un effet important sur la connaissance réelle du tissu économique des villes, au moment où d'autres voies de connaissance, notamment les réseaux syndicaux, étaient en voie d'affaiblissement rapide. Paradoxalement, du point de vue de la mise en place, sur la Plaine, des procédures partenariales, du GPU et des chantiers, **les responsables des services économiques semblent plus se trouver en situation de spectateurs qu'en situation d'acteurs**. Cette hypothèse mériterait d'être vérifiée (ou infirmée) dans une phase ultérieure de la recherche.

3.1.4 *Plaine Renaissance*

3.1.4.1 Origine

Plaine Renaissance est (avec sa petite soeur, *Plaine Développement*), la structure d'action publique spécifique la plus ancienne sur le territoire de la Plaine. Syndicat mixte associant les trois communes (St-Denis, Aubervilliers et St-Ouen) et le Conseil général, *Plaine Renaissance* a été mise sur pied en décembre 1985. Sa première mission a été d'aider les édiles locaux à améliorer leur connaissance de la réalité des activités économiques sur le territoire en mutation complète et où les relais militants traditionnels faisaient de plus en plus défaut. Sa première activité a été une démarche d'enquête de terrain avec l'aide de quelques réseaux dans les milieux patronaux ou de direction d'entreprises locales. Sa première production a été un *Atlas économique* du territoire, très complet et tenu régulièrement à jour.

3.1.4.2 Activité

Plaine Renaissance est à la pointe, à l'initiative et souvent maître d'oeuvre des grandes initiatives intercommunales qu'ont été l'élaboration du Projet Urbain et l'organisation régulière des **Assises de la Plaine**. Ces dernières sont devenue un rendez-vous incontournable de tous les acteurs de la Plaine, une occasion de faire le point des processus et des stratégies, de leur donner, ou essayer de leur donner, un sens collectif.

Avec ces dernières, *Plaine Renaissance* se trouve, dans le dispositif actuel, plus en position d'agificateur d'idées que de base opérationnelle. Sa souplesse, la légèreté de ses structures, ses liens privilégiés avec les élus sont, avec son ancienneté sur le territoire, ses principaux atouts.

L'axe de son activité publique cette année, autour de l'organisation des Assises, a été la promotion de l'idée de **développement durable**¹⁶.

Ce n'est pas, en tant que tel, un acteur de l'insertion. Mais ce peut-être un des lieux de l'élaboration d'une autre logique d'intervention, détournant celle des procédures nationales d'insertion utilisées. Celle réflexion peut rencontrer (cela ne s'est pas explicitement fait pour l'instant de façon publique), les réflexions à l'oeuvre autour du projet *Horizon* à *Objectif emploi*.

3.1.5 L'observatoire locale de la formation et de l'emploi : un lieu nouveau et stratégique

L'observatoire local de la formation et de l'emploi est récent. Il participe d'une volonté de rendre la connaissance du terrain économique plus opérationnelle en matière de politique d'emploi et est issu de la rencontre d'une volonté exprimée depuis plusieurs années du côté des services scolaires de la mairie et de la formation de compétences spécifiques au sein du service des études locales : le responsable actuel de l'observatoire est un ancien appelé du contingent qui a travaillé avec le service des études locales.

Son rôle est d'abord cognitif et prospectif. Il traite de façon systématiques les données des ANPE et du GARP pour construire une sorte de tableau de bord de l'emploi local. En étroite collaboration avec la direction de l'insertion et *Objectif Emploi*, il a impulsé plusieurs études spécifiques qui alimentent ou alimenteront la réflexion des décideurs municipaux :

1. L'étude *Territoires stratégiques et mutations économiques* menée Par Jacqueline Lorthiois et Jean Louis Husson pour le cabinet Lorthiois ECODEV Conseil en juillet 1995. Cette étude fait suite au gros travail effectué par le même cabinet en 1988¹⁷. Par rapport à la précédente, l'étude ECODEV est assez décevante. En particulier, elle ne fait pas apparaître l'audio visuel comme secteur porteur dans le développement présent et futur du territoire de la Plaine

...

2. Une enquête interne en partenariat avec l'ANPE menée auprès des entreprises du textile
3. Une enquête similaire menée sur les métiers de l'édition¹⁸

¹⁶ A l'occasion des Assises 1995, *Plaine Renaissance* a organisé une journée d'étude le 9 novembre 1995, sur le thème du Développement durable.

Sur cette notion, on peut lire :

Zuindeau (B.), "A propos du développement durable", *Société Française*, 1(51), avril 1995

Emelianoff (C.), "Les villes durables : l'émergence de nouvelles temporalités dans de vieux espaces urbains" *Écologie politique*, printemps 95

Mousel (M.), Piéchaud (J.P.), "Les villes françaises et le développement durable", note de réflexion pour l'association 4D (Dossiers et débats pour le développement durable), mars 1996

¹⁷ Lorthiois (J.), *La Plaine-Saint-Denis et la dynamique locale des activités au nord de l'Île-de-France*, Paris, ECODEV, 1988.

¹⁸ le questionnaire comprend : des éléments sur les relations inter entreprises; une appréciation sur l'environnement socio économique; les atouts et inconvénients du territoire; les évolutions probables en terme d'emploi et d'ateliers; le partenariat avec des structures de formation.

La position stratégique de ce nouveau service est marquée par le fait qu'il tend à devenir le partenaire et la référence obligée des autres acteurs : *Objectif Emploi*, notamment le projet *Horizon*, mais aussi la MIEL, l'ANPE qui se repose sur lui pour l'analyse statistique de son activité, la mission locale...

3.2 les entreprises

3.2.1 Le consortium et ses sous traitants

3.2.1.1 Le sens donné à l'effort d'insertion locale

Le **Chantier du Stade** de France est le **principal acteur** en terme d'emploi, de l'aventure de la Plaine jusqu'en 1998. Le Directeur des ressources humaines du consortium (en fait originaire de Dumez) est au centre des problématiques : il doit gérer un grand chantier extrêmement divers et mouvant, tout en restant en contact partenarial avec les différents acteurs publics. Pour lui, l'appel exceptionnel à une nouvelle main d'oeuvre ne s'imposait pas en terme de gestion pure. En fait, tous les grands chantiers traitent leurs problèmes "d'à coup" par de l'interim.

Mais ce chantier est exceptionnel : les partenaires locaux, relayés au plan national tenaient à réserver une partie du marché de l'emploi ouvert sur le chantier à la main d'oeuvre locale (entendue de façon large à la zone de solidarité voire au département tout entier).

Or cette démarche bouscule y compris des habitudes de travail : embaucher des jeunes, faire de la formation, c'est une démarche plus courante sur les chantiers de réhabilitation que sur les gros chantiers de construction. En fait, la démarche du DRH reste très marquée par les habitudes. Dans sa présentation des choses, il déroule son appel de main-d'oeuvre locale de la manière suivante :

1. La première démarche s'adresse aux entreprises **d'interim**. On leur demande de s'engager à ne prendre que des gens de la zone de solidarité et d'avoir en permanence une liste de gens disponibles . On mobilise les partenaires pour prendre le surplus sur le local.
2. Il faut ensuite **montrer l'exemple** et avoir, sur les effectifs propres, une embauche de gens qualifiés locaux. Cela nécessite de dépasser l'ANPE et de fonctionner en réseau. Il y a des gens qui sont venus directement se présenter au chantier. Il y a des gens dans ce métier qui n'iront jamais s'inscrire à l'ANPE "côté sociologique méditerranéen". Les besoins sont souvent couverts du jour au lendemain.
3. **Pour le DRH, enfin, l'insertion** "ça reste à définir": des gens non qualifiés ou à requalifier. "La plupart ne savent pas ce que c'est que le travail. Ce ne sont pas les moins qualifiés ou qualifiable mais parfois avec des handicaps"

3.2.1.2 Le processus partenarial

Le processus a été mis au point avec le GIP Plate forme emploi¹⁹ et la mission locale. Il est aussi applicable pour le second oeuvre, voire les autres chantiers de la Plaine.

¹⁹ voir plus loin

Dans une première phase, une information a été lancée alors que le chantier n'était pas encore attribué. Le Consortium était encore "concessionnaire pressenti". Il s'agit de faire une information sur les métiers du BTP auprès des missions locales. La fédération des métiers du bâtiment voulait les emmener visiter des chantiers de réhabilitation. Le GIE a "recentré" car ce ne sont pas tout à fait les mêmes métiers : visite du chantier de Roissy, rencontre de gens notamment des jeunes qui avait intégré le métier avec parfois des cursus très curieux

Ensuite, il s'est agit de "se mettre d'accord sur ce qu'on entend par insertion". "Nous ne savons pas tout faire", est la phrase de base des maîtres d'ouvrage qui ajoute : "le stade ne va pas apporter la solution au chômage sur la zone de solidarité" ... Derrière cette fausse modestie se profile la volonté d'utiliser les processus d'insertion mais de se décharger de l'insertion proprement dite, avec ses difficultés, son besoin de suivi personnalisé, sur les organismes publics, voire de refuser de prendre une partie du public concerné. On évoque les problèmes de délinquance et de drogue qui pourraient mettre en jeu la sécurité du chantier... Or les missions locales sélectionnent les gens qui ont besoin d'un emploi, sans se préoccuper de leur "employabilité" au sens ou l'entend l'employeur. Les rapports ne sont pas toujours simples. Il parle d'affrontement...

Dans une troisième étape, des rencontres "dans les banlieues" (entendre les cités ou simplement les quartiers, notamment le Franc-Moisin) sont organisées par la mission locale afin d'informer les jeunes sur les métiers du bâtiment.:

"On a eu quelques surprises. On a découvert que ce n'était pas la peine d'aller le matin dans la cité". "Nous avons beaucoup appris mais d'autres aussi" "on a eu des affrontements sévères". "A Franc-Moisin c'était un droit collectif à travailler sur le stade de France : le leader venait voir pour faire embaucher ses copains qui n'étaient pas là mais qui avaient leur place comme on leur avait promis; le métier c'était pas le problème". Comment faire quand par ailleurs, il n'est pas question de ne pas avoir des gens des FRANC-MOISIN", mais il n'était pas question de prendre 30 personnes en bloc".

Commence alors une phase d'évaluation des possibilités d'embauche, avec la mission locale, avec des documents communs. Rencontres, tests, avec une visite de chantier. Un sas, "un stage de préqualification", a été mis en place à la demande du Consortium et élaboré par Plate Forme emploi.: trois mois hors de l'entreprise et du chantier. Le stage porte sur trois sujets : le comportement (AFPA), une remise à niveau de base (calcul etc.), une information aux métiers du bâtiment au CFA de St-Denis et 50% du temps sur le chantier pour : **"leur faire voir par les mains par le sang par la sueur ce que c'est qu'un chantier"**. Le premier stage commence en juillet 1995, il a été reproduit deux fois depuis. Les effectifs ont fondus de la moitié dès les premiers jours.

3.2.1.3 *Insertion, sous-traitance, emploi : contradictions.*

Pour le DRH, sans exigence particulière de compétence, "il y a une sélection naturelle" : "on était tous d'accord sur ceux qui pouvaient rester, même les intéressés". Il n'y a jamais eu de sélection directe. Au bout du stage : le contrat de qualification **au SMIC + 15 % sur 13 mois**. Les formations pour les métiers du chantier se font en interne.

Mais la vie même du chantier peut générer d'autres postes qui ne nécessitent pas cet itinéraire : postes de manoeuvres, d'assistants géomètres etc. Les contrats sont alors signés au coup par coup.

L'engagement de concession comprend l'engagement qu'il n'y ait pas de retour au chômage pour les gens en insertion. Ils doivent être reclassés dans une entreprise, pas forcément dans le bâtiment, mais éventuellement dans l'exploitation du stade. Le DRH évoque

alors la notion de "parcours d'insertion" dans une pratique qui est plutôt celle d'une polyvalence d'emploi sur des postes peu qualifiés. Mais à quoi sert donc le contrat de qualification ?

Les sous-traitants (Inter acier Prigent, BWB, Scraeg, Dubrac, Union Travaux et Bougeois...) "n'ont pas les reins assez solides". Ils offrent des salaires moins avantageux pour les CQ que le GIE. Le consortium les incite néanmoins à "faire un geste".

3.2.2 le chantier EDF

3.2.2.1 des Conventions pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale

Il s'agit de la construction du siège de moyens Centraux Production Transports central prévu pour 2500 employés. C'est un chantier de 1 million de francs qui occupe 650 personnes. **Ce n'est pas un marché public. Il n'y a pas de clause de mieux disant social.** Ce sont des sous-traitants (60) avec lesquels le maître d'œuvre EDF négocie au coup par coup. Il y a même des sous-traitants de sous-traitants. La négociation a lieu en amont de l'attribution des marchés. Il s'agit de négocier avec chaque entreprise des *Conventions pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale* (qui n'ont rien d'obligatoire) dans lesquelles il est stipulé qu'elles s'engagent au moins sur un contrat d'insertion et la sous-traitance prioritaire auprès des entreprises locales. Les contrats sont suivis par le chef de chantier. La formation est choisie par l'entreprise sous-traitante. Les conventions sont libellées de la façon suivante :

Article 1er

La présente convention a pour objet de définir les moyens mobilisés tant par EDF que par l'entrepreneur pour participer au développement de l'emploi et, en particulier, à la mise en œuvre des objectifs suivants:

- lutte contre l'exclusion par l'accueil de jeunes chômeurs d'longue durée et de jeunes exclus, ainsi que par le soutien aux entreprises et structures d'insertion

- professionnalisation des jeunes en particulier des jeunes sans qualification*
- intégration des travailleurs handicapés au sein de l'entreprise*
- soutien au développement local*

La lutte contre l'exclusion est définie comme l'acquisition de la capacité à "acquérir à terme un emploi stable". L'entreprise s'engage "à ne commettre aucune discrimination à l'encontre des demandeurs d'emploi locaux". Il doit s'efforcer de rechercher les possibilités de confier l'exécution de prestations à des structures locales (PME-PMI-entreprises d'insertion) autrement dit à Aubervilliers, St-Denis et St-Ouen. "L'entreprise a le choix de bénéficier ou non des mesures d'aide allouées par l'Etat".

Pour le recrutement, l'entreprise peut s'adresser aux organismes locaux (ANPE, DDTE, APEC, Interim, organisations professionnelles, missions locales, services municipaux) ou ailleurs. Le type de contrat est au choix de l'entreprise, mais elle doit faire connaître le nom du tuteur et respecter le contrat de travail. Les entreprises bénéficient d'avantages : prime de 40 F H.T. par heure de formation au-delà des 3% et jusqu'à 10 % des heures du marché. La prime peut monter à 200 000 F. La formation étant au libre choix des entreprises. Certaines se retournent vers le CFA ou vers EDF..

Le maître d'ouvrage et son chef de projet fournissent une aide juridique sur les différents types de contrats, la définition de la formation, le critère de choix du tuteur, le suivi du bénéficiaire, l'évaluation de l'acquis. Il y a un comité de pilotage : mission d'encadrement et de suivi général. Il informe le maître d'ouvrage du nombre et du type de contrats, etc.

3.2.2.2 *La contradiction entre l'offre et la demande d'insertion*

Comme à l'ANPE, comme au sein du consortium du Stade de France, la contradiction entre l'offre et la demande d'insertion s'exprime ici de façon explicite. La responsable de l'insertion développe sur les missions locales, notamment celle de St-Denis, les mêmes critiques que le DRH du Consortium : les candidats envoyés ne sont pas employables, les temps de réponse sont trop long... Bref ils demanderaient trop à l'entreprise qui "ne peut pas tout faire" et en gros veut bien recevoir des primes pour accueillir des apprentis opérationnels mais pas faire de l'insertion au sens où l'entendent les services publics de l'emploi.

3.2.3 **La direction de la recherche de Gaz de France**

L'insertion s'inscrit depuis 1992 dans une politique nationale d'EDF-GDF qui y consacre 2% de son chiffre d'affaire. Un accord sur le développement de l'emploi et la dynamique sociale a été signé en 1993 avec les organisations syndicales (sauf la CGT), incluant trois axes : la lutte contre l'exclusion et de l'insertion local, l'aménagement des temps de travail et le développement professionnel. C'est localement, aux 200 unités qu'il revient la responsabilité de le mettre en œuvre. Des accords locaux sont négociés et signés (147 en novembre 1996). Le principe de base est la génération d'emplois par la mutualisation des temps dégagés par les temps partiel (devenus un droit non opposable) et les temps de tutœur (10%). C'est ainsi qu'à la Plaine, direction de la recherche, a pu être créé un poste de chef de projet.

Le travail de la cellule insertion qu'il dirige s'orientent sur 6 axes principaux :

1. **La formation** : une centaine de jeunes en stages scolaires tous niveaux et une dizaine de Contrats de qualification, des contrats d'apprentissages et la perspectives de conventions tripartites pour des contrats en alternance avec d'autres entreprises.

2. L'accueil **des chômeurs de longue durée**: essentiellement des CES, ponctuellement des contrats d'orientation pour les jeunes. Une vingtaine de postes sont prévus, recrutés en partenariat avec l'ANPE et **Objectif emploi**.

3. Le **Tutorat** . L'accueil n'est envisagé que s'il y a présence d'un tuteur. Ceux-ci sont volontaires. Ils bénéficient d'une formation interne (30 sont aujourd'hui formés)

4. **L'aide aux associations** et entreprises d'insertion : cet objectif reste dans le domaine du souhaitable et n'a pas encore trouvé de terrain concret de réalisation.

5. Le **développement local** qui reste, aux dires du chef de projet "a bouteille à l'encre".

6. **L'incitation à l'insertion des fournisseurs** et partenaires : pas encore développé à la DR mais illustrée par la démarche du chantier cap-Ampère.

De fait, l'ambition des objectifs affichés de façon globale n'est pas réalisée sur le terrain. La seule activité concrète est une activité d'accueil de procédures d'insertion en liaison avec les services publics locaux ou nationaux de l'emploi, dans le cadre des procédures classiques. Les moyens dont disposent l'entreprise donne à cette démarche une ampleur plus grande qu'ailleurs.

3.3 Formes mixtes

3.3.1 St-Denis Promotion, la *Charte pour l'emploi* et l'APESSADE

3.3.1.1 St-Denis Promotion

St-Denis Promotion est une association créée à l'initiative de quelques entrepreneurs locaux (63), dont F. Dubrac, et de la Ville de St-Denis. Présidée par le maire, elle a pour objectif d'assurer la place du tissu économique local dans les marchés liés aux grands chantiers et avant tout celui du Stade en obtenant la réduction de la taille des lots. Avec la signature de la *Charte pour l'emploi* des entreprises de la **zone de solidarité** (qui recoupe en gros l'arrondissement de St-Denis), ces PME-PMI lient leur sort dans le marché qui s'ouvre au développement de l'emploi local et de l'insertion en prenant en la matière des engagement précis.

3.3.1.2 L'APESSADE

L'association pour la promotion des entreprises de Seine St-Denis a été créée le 28 novembre 1994. Elle regroupe la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Seine St-Denis, la chambre des métiers, l'union patronale départementale et ses quatre groupements (GIRNOP, GIRNEP, GIPNEP, GISO), la fédération départementale des PME, l'union départementale du bâtiment et la section départementale de la fédération parisienne des travaux publics..

Le collectif des signataires de la *Charte pour l'emploi* et le Développement Économique de la Zone de Solidarité de Seine St-Denis a rejoint l'APESSADE en 1995 dans le cadre d'une convention de partenariat. M.Dubrac, initiateur de la Charte est devenu président de l'APESSADE.

Son objectif est double : donner aux entreprises du département une information sur les grands chantiers et assurer le contrôle des marchés. L'APESSADE a son siège à la CCIP à Bobigny mais dispose de bureaux d'accueil qu'elle partage avec le collectif de la Charte, 221 avenue du Président Wilson.

3.3.1.3 résultats

Cette mobilisation locale des entreprises sur les chantiers et l'attribution des lots a été un succès relatif. C'est du moins le sentiment que donne l'état de l'attribution des marchés au 30/06/96 d'après le GIP *Plate Forme Empliot*²⁰:

chantier	entreprises consultées	dont 93	Montants (KF)	Dont 93	sous-traitants	93
STADE	378	106	803.738	203.738		203.738
DDE	103	14	142.800	30.060	9.600	36.660
RATP	210	51	86.153	59.155		59.155
SNCF			138.713	32.283		32.283

²⁰ voir paragraphe suivant

SANEM		32.200	26.400	26.400
ss/total	1.203.604			361.236
TAUX				30%
Plaine dév.	12	9	1.500	1.500
SIAAP	19	2	310.000	21.000
EDF	526	115	1.006.000	168.600
TOTAL	2.521.104			552.336
TAUX				21.9%

3.3.2 le GIP Plate Forme Emploi

3.3.2.1 *la forme GIP*

Plate forme emploi est un **Groupement d'intérêt public** approuvé par le comité interministériel du 28 10 1994, à l'initiative de la délégation interministérielle à la Ville. Son but est de favoriser les initiatives en faveur de l'emploi sur les chantiers et travaux publics localisés à la Plaine St-Denis au cours du XI^e plan, et d'organiser la coopération entre les différentes composantes du service public de l'emploi, le réseau d'accueil des jeunes, les maîtres d'ouvrages et entreprises et tout autre organisme ou collectivité concerné. Le GIP prendra fin en mars 2000. Le GIP comprend **trois collèges** :

1. **L'Etat** : le préfet, commissaire du gouvernement, les services publics de l'emploi (DDT, ANPE, AFPA)
2. **Le réseau jeune** de collectivités locales de la zone de solidarité . Les missions locales de St-Denis, Aubervilliers, Epinay, PAIO de Pierrefitte, La Courneuve., le pôle emploi de la Courneuve. Les missions locales sont représentées par leurs présidents (les élus) sauf à la Courneuve)
3. Les entreprises **maîtres d'ouvrage** sur les chantiers : SANEM, EDF, RATP + l'APES-SADE (300 entreprises)

3.3.2.2 *moyens et stratégies*

Il s'agit d'agir sur la mobilisation et "maximiser les retombées économiques et sociales", construire des réseaux pour l'avenir. Une cellule de coordination des maîtres d'ouvrages existe depuis mai 1994 et se réunit tous les deux mois, pour coordonner les actions et mobiliser sur l'emploi et les entreprises locales , avec l'idée qu'il y a des "richesses locales"

Les instruments réglementaires du GIP sont les textes sur le mieux disant social et la loi Bosson Alphandery sur les alotissemens. Aujourd'hui, tous les Maîtres d'Ouvrage appliquent le mieux disant social dans les appels d'offre. Les alotissemens se sont fait suivant les procédures normales avant mai juin 1994. Aujourd'hui les appels d'offre sont déposés à l'APES-SADE qui informe le tissu économique local. Par exemple, la SNCF avait au départ proposé 15/16 lots On en est aujourd'hui à 70/80. Le contrôle des chantiers est inégal . il est facile à EDF, plus difficile sur l'A1. La SANEM ne travaille pas encore. Pour le bassin, à l'inverse,

c'est trop tard, les appels d'offre étaient déjà lancés, contrairement au Stade où l'appel d'offre a structuré la démarche.

3.3.2.3 *perspective*

Le GIP Plate Forme emploi n'est pas un opérateur direct de l'insertion mais c'est un catalyseur des énergies et un rassembleur autorisé des partenaires. Tous s'y réfèrent.

C'est en effet le seul lieu de rencontre de plusieurs stratégies examinées jusqu'ici et notamment le croisement de la démarche entrepreneuriale (en particulier les maîtres d'ouvrage et l'APESSADE) et de la démarche d'insertion locale (tous les services publics de l'emploi) laissant néanmoins de côté la démarche urbaine proprement dite. Ce dernier point explique sans doute que les relations avec *Plaine Renaissance* restent pour l'instant assez floues.

Le GIP dessine la possibilité d'une stratégie collective et de sa forme institutionnelle :

1. Une stratégie : celle de la coopération dans l'anticipation des marchés permettant à la fois de préparer les entreprises et de programmer les efforts de formation de la main d'oeuvre disponible.

2. Une forme institutionnelle : c'est ici l'Etat qui intervient pour mettre en place une forme mixte associant entreprises, collectivités locales et services de l'Etat. C'est la forme même qui en fait l'efficacité. La limite réside dans le caractère temporaire de ce lieu sans équivalent sur le territoire.

3.4 Remarques générales

De ce rapide passage en revue des acteurs et de leurs différentes stratégies ressort quelques idées forces, contradictions et pistes de réflexion :

3.4.1 Offre et demande d'insertion

La question du sens de l'insertion traverse pratiquement tous les discours des acteurs. Nous sommes en présence d'une contradiction qui ne peut pas être réduite. On ne peut ni demander aux services publics de l'emploi de se mettre dans la logique entrepreneuriale, ni aux entreprises de se substituer aux services publics. Cette contradiction ne peut-être que dépassée : elle pose directement tous des débats actuels sur les transformations du travail et la crise de la forme salariale que nous avons abordé d'entrée. Nous y reviendrons.

3.4.2 L'emploi "local" et ses contradictions

L'accent est partout mis sur le développement économique et social local. L'objectif dépasse les chantiers : il s'agit de travailler à la reconstruction d'un territoire. Les acteurs sont mobilisés chacun de leur côté. Surtout St-Denis, ce qui nécessite de la part des autres acteurs, un effort pour sortir de St-Denis et du micro local. La question de la définition de la catégorie de "local" se pose dès l'appel d'offre du Stade.

Il y a en fait trois niveaux de territoire

1. Le site urbain lui même.

2. Celui de l'emploi social : arrondissement de St-Denis (9 communes) avec un problème entre les rigidités administratives et la réalité des réseaux : l'ANPE inclut Le Bourget et Dugny, EDF inclut Pantin.
3. La zone économique : l'idéal aurait été le bassin de 40 communes du département (APESSADE) + les signataires de la *Charte pour l'emploi* qui prend des entreprises hors du département.

3.4.3 Partenariat et formes institutionnelles

Parmi les éléments favorisant synergies et partenariat, il est à noter que de nombreux acteurs institutionnels, publics, privés, mixtes ou associatifs se sont installés dans le même immeuble du 221 avenue du président Wilson où logent depuis son ouverture *Plaine Renaissance* et *Plaine Développement* : l'APESSADE, *St-Denis Promotion*, Plate forme emploi et mission locale du quartier (avec *Objectif Emploi* et des associations). Mais l'ensemble donne encore, pour l'instant l'impression d'un foisonnement peu maîtrisé où le fonctionnement de réseaux informels l'emporte sur la stabilité institutionnelle.

4. LES JEUNES

Les espoirs, les parcours et les pratiques des jeunes retravaillent les offres qui leurs sont faites et les services qui leurs sont proposés. Trois éclairages sont ici mobilisés :

1. une enquête commandée à un psychosociologue, Patrick Meier, sur l'attitude des jeunes dionysiens vis à vis des métiers du bâtiments, notamment des contrats de qualification. Cette étude a été menée sur une orientation qualitative et clinique. Elle a concerné 21 jeunes dionysiens de 16 à 25 ans, tous de sexe masculin, en entretiens individuels et en groupe
2. le bilan provisoire des procédures d'insertion sur les chantiers fin 1996
3. un travail d'observation effectué à l'accueil de la mission locales de la Plaine

4.1 L'enquête sur l'image des métiers du bâtiment

4.1.1 Une image négative des métiers du bâtiment

Une image négative des métiers proposés s'articule autour de quelques images fortes :

- 1.Ce sont **des métiers qu'on ne choisit pas** mais qu'on exerce par force.
- 2.C'est **le métier des PARENTS**, symbole d'une étape antérieure de la trajectoire familiale.
- 3.Ce sont de métiers **du passé**, qui ne sont pas porteurs d'une utilité sociale moderne.
- 4.Ce sont donc des métiers **pour les autres**
- 5.Ce sont des métiers **durs et sales**. Ni l'effort physique, ni le risque ne sont valorisés.
- 6.C'est **un monde fermé**, réservé à certaines minorités, avec des rites de passage.

Travailler dans le bâtiment apparaît donc comme une triple régression : sociale, intergénérationnelle et personnelle.

4.1.2 Des aspirations

La trajectoire sociale dans laquelle s'inscrivent les jeunes, quelque soit leur difficulté objective d'insertion est une trajectoire ascendante de rupture, surtout pour ceux qui sont issus de l'immigration. Après la rupture vécue par le père, rupture géographique et culturelle, dans des conditions de travail dures et perçues largement comme subies par les enfants, ces derniers aspirent à une rupture sociale qui nourrit des projets ou des images. Il semble que l'investissement des parents dans la scolarité de leur progéniture les aient largement alimentés. Il n'est pas question d'imaginer une ascension sociale graduée passant par des métiers qualifiés de l'industrie (techniciens...). Il s'agit de sortir du monde de l'industrie. Ce rejet de la fonction sociale du territoire où il ont grandi et de son histoire confirme d'autres études locales²¹. Dans les représentations de la société qui s'expriment, la hiérarchie oppose les métiers manuels au

²¹ Bertho (A.), *La crise de la politique*, L'Harmattan, 1996, chapitre 11 "Où sont les enfants de la classe ouvrière ?"

monde du bureau ou de la boutique. Le *nec plus ultra* de la reconnaissance est représenté par le monde des bureaux institutionnels (mairie, services publics).

D'autre part, les métiers souhaités se situent dans le champ des métiers stables, imperméables aux fluctuations économiques : la notion de vrai métier exprime plus cette durabilité qu'un niveau de compétence spécifique.

Les jeunes ne veulent pas être la seconde génération sacrifiée. Le métier futur est situé dans le champ du libre choix et du plaisir, de la reconnaissance sociale. Il passe par des projets, réels ou fantasmés, de trajectoires scolaires plus ou moins longues. Mais l'écart entre les aspirations et les difficultés de la réalité présente, entre l'avenir promis et l'avenir possible, entretient un doute réel sur leurs propres capacités. Cette dernière s'exprime même dans la crainte souvent exprimée de ne pas être capable de se réveiller le matin

4.1.3 Rapport au travail

Ce qui apparaît aussi avec force c'est que le travail est pensé comme une place dans la société par la reconnaissance mais aussi par le revenu qu'il procure. Il n'est pas perçu d'abord comme une activité. En ce sens, ce qui s'exprime (mais est-ce que tout s'exprime ?) désespérément c'est bien un désir d'insertion. Dans la tension entre travail (comme contenu d'activité) et emploi (comme forme sociale d'activité normée), c'est d'abord la problématique de l'emploi qui l'emporte : moyen de reconnaissance, moyen d'autonomie, antidote aux errances matérielles et morales de la rue.

Le rapport à la formation doit être compris dans cette instrumentalisation de l'activité : c'est un moyen abstrait d'accès à l'emploi, voire un moyen de différer l'expression des difficultés à en trouver un.

Dans ce contexte, d'après l'enquête, deux attitudes sont possibles face au contrat de qualification, dont aucune n'intègre vraiment la part de qualification dans le contrat :

1. Ceux qui intègrent le CQ dans un parcours de précarité qui est lui-même formateur et qui ouvre au bout du compte à la réalité du choix.
2. Ceux qui y voient une occasion d'essayer une activité pour "voir si ça leur plaît".

Le rapport de recherche rendu à la direction de l'insertion, le note sans signaler l'évidente contradiction entre le discours, largement attendu par l'institution, sur le besoin de reconnaissance sociale (l'emploi), et la part d'autonomie des pratiques réelles qui articule les aspirations (pas à n'importe quel prix) et la formation sauvage d'une qualification "sauvage" à travers les parcours de précarité²².

4.1.4 Images du Grand Stade

Les espoirs liés au grand stade sont plus exprimés en terme de qualification globale pour la ville (le prestige) ou en terme d'emploi durable dans l'institution (entretien, gardiennage), rarement en terme d'emploi de construction, à la fois en raison de l'image globale des emplois du bâtiment mais aussi en raison du caractère non durable du chantier. Il y aurait donc un

²² On pourra lire à ce propos le Que sais-je de Laurence Rouleau Berger et Chantal Nicole-Drancourt sur *L'insertion des jeunes en France*

grand danger à instrumentaliser l'attente : combien de contrats de qualification, combien de contrats d'apprentissage ? Celle ci est beaucoup plus globale, et beaucoup plus ambitieuse²³.

4.2 Les jeunes et les dispositifs

4.2.1 attentes et perception des services publics

Que viennent chercher les jeunes qui se présentent à la mission locale de la Plaine et pourquoi viennent-ils là. Deux constats s'imposent :

1. les jeunes qui viennent ne sont pas dans une culture administrative, même minimum. Ils n'ont par exemple qu'une perception très vague du caractère territorial des services publics. Au gré des connaissances et des filières amicales qui les conduisent dans les bureau d'objectif emploi, il n'est pas rare que l'on se "trompe de porte" ou plutôt de quartier : on a su que là il y avait des gens accueillant et peut-être utile, on vient accompagné, presque parrainé par un habitué sans se préoccupé du fait qu'on habite pas le quartier et qu'une structure existe plus proche du domicile. Il peut même arriver que les clients vient, par recommandation, d'une ville voisine.....

2. Les demandes vis à vis de l'emploi semblent s'être transformées depuis quelques années. Baisse d'ambition? La revendication d'un "vrai emploi" n'est plus aussi catégorique. Mais ceux qui trouvent ne sont pas forcément prêt à tout accepter et on voit souvent des jeunes revenir à la mission locale après quelques jours d'emploi, décontenancés ou surpris que le poste occupé ne soit pas parfait : "au bout d'une semaine, il y a toujours quelque chose qui ne va pas" affirment les conseillères professionnelles. La baisse des ambitions de départ relèverait plutôt de l'intériorisation de la nécessité de se construire un parcours, un CV pour accéder, un jour à un emploi plus stable.

4.2.2 les jeunes et les chantiers : l'épreuve du travail

L'épreuve des chantiers est rude.

Le chantier du Grand Stade a ainsi perdu quelques jeunes pendant l'été 1996, par départ volontaire ou par licenciements pour absences injustifiées. La motivation de la construction d'un Stade n'a pas permis de surmonter la dureté matérielle (et humaine ?) du métier. Le Bilan (provisoire) du chantier Cap Ampère est du même ordre : en novembre 1996, 44 contrats d'insertion ont pris fin sur 162 signés. Sur ces 44, 19 sont dus à des départs volontaires des jeunes avant la fin du contrat et 8 à des licenciements pour absences répétées non justifiées..

²³ Sauvage (P.), "St-Denis a les yeux fixés sur la Plaine", *Le Monde*, 18 janvier 1996

5. LES RESULTATS

5.1 Quelques actions

5.1.1 L'opération générale sur les métiers du bâtiment

Les chantiers publics de la Plaine ont permis aux professionnels publics de l'emploi **une certaine anticipation sur la conjoncture** que peu d'autres développements économiques permettent encore. L'ANPE, en 1994, prend ainsi l'initiative de l'évaluation des 2700 demandeurs d'emploi dans le secteur du bâtiment dans le département. Il en est ressorti que, selon les critères retenus, 990 d'entre eux avaient besoin d'une remise à niveau "avant d'être présenté à un employeur". La DDTEFP, avec l'AFPA, l'ORT, les GRETA de l'industrie et du BTP, a donc mis en place 17 actions modulaires, concernant 513 stagiaires dès le début 1995, complétées par 14 autres à la fin de l'année. Cette action a concerné :

90 menuisiers	222 peintres
30 électriciens chantier	28 carreleurs
40 ouvriers généraux	70 métalliers
14 plâtriers	266 maçons
142 électriciens d'équipement	49 ferrailleurs
39 coffreurs	

Dans le même temps, une opération de recrutement conjointe ANPE/ECCO/Manpower/mission locale pour TP93 (association d'entreprises du bâtiment "ayant des offres difficiles à satisfaire") permet de mettre 17 paveurs, 15 maçons, 14 mineurs boiseurs, 12 canalisateurs en formations en alternance (100 h AFPA Romilly, C.P. Orcemont, AFOR Montreuil).

Au terme de ces opérations de formation, l'ANPE peut répondre de façon plus rapide et plus informée aux demandes des employeurs. Elle permet ainsi de couvrir 200 postes de travail sur le chantier Cap Ampère et 20 sur le chantier du Stade.

5.1.2 le chantier du grand stade

5.1.2.1 les stages de préqualification

Les stages de "préqualification" ont été organisés par le GIE du Stade, le CFA de St-Denis et le CFA de Stains à partir du 23 juin 1995. Chaque stage accueille une quinzaine de jeunes et a lieu au CFA de Stains durant 16 semaines. Il a pour objectif la signature d'un contrat de qualification. Les jeunes sont recrutés par le service public de l'emploi.

En amont du stage, une période de 2 semaines appelé "SAS" a pour objectif de "mûrir leurs motivation". Les entreprises veulent en effet s'assurer de cette dernière avant de s'engager dans une pérennisation de l'embauche. C'est une phase d'observation ouverte à plus de 20 personnes (pour quinze places). Il n'y a pas d'examen psychotechnique. Mais au fond une "observation psychologique réciproque". Le jeune rencontre successivement *Plate Forme Emploi*, le

Consortium, les missions locales, l'AFPA. Il a un entretien avec un psychologue, visite un chantier, une discussion avec les formateurs. A la suite de ce processus de sélection, le stage lui-même se déroule pour 50% en situation de travail. A la fin du premier stage, 8 jeunes ont signé un contrat de qualification (sur 15).

5.1.2.2 *l'emploi*

D'après le DRH du consortium, on compte fin 1995, 129 contrats d'insertion divers présents sur le chantier, auxquels ajouter 15 équivalents emplois CDD. En fait, début 1996, les engagements quantitatifs en terme d'emplois d'insertion ont déjà été couverts.

En Mars 1996, le Journal de St-Denis, citant les chiffres du comité de suivi des travaux fait le bilan suivant :

TOTAL	dont Dionysiens	soit
35 contrats en alternance	9	26 %
29 CDD	6	21 %
74 CDI	16	22 %
13 contrats d'interim	?	
151		

La sortie du chantier est plus problématique que la mise en place de dispositifs d'insertion. Les processus d'accompagnement et de reclassements sont mis en place à partir de l'automne 1996, sous la responsabilité du DRH du consortium. Ce dernier semble assez satisfait du taux de reclassement compte tenu de la crise du BTP (plus de gros chantiers de plus de 60 personnes et chantiers brefs) et des contraintes de mobilité imposées aux salariés que les nouveaux engagés, au terme de leur insertion, semblent accepter. Néanmoins, aucun chiffre précis ne nous est fourni et il est admis que l'écrémage s'est déjà fait puisque ceux "qui n'étaient pas fait pour ces métiers" sont abandonnés ou ont été licenciés.... Or ce bilan, au fond mitigé puisqu'il concerne moins de la moitié de la trentaine de contrats, ne concerne que l'activité insertion du consortium lui-même. Le devenir des jeunes engagés par les soustraitants est beaucoup plus flou. Or, ils sont 90 en tout...

5.1.3 le chantier EDF

Les données sur les procédures d'insertion engagées sur le chantier Cap ampère sont beaucoup plus précises.

À la date de la première rencontre avec la responsable de l'insertion en janvier, on compte 209 engagements de conventions dont 109 contrats signés, pour un chantier de 650 personnes, et 47 entreprises concernées sur 60 marchés. En Novembre 1996, alors que le chantier n'est pas fini, 162 contrats ont été signés. Les partenaires sont peu les missions locales, surtout pas celle de St-Denis qualifiée de "non professionnelle" et envoyant des gens "trop difficiles à former", n'assurant pas le suivi des jeunes. La critique très virulente : "ils font de l'insertion sans entreprise"..."un côté baba cool".... EDF a demandé un référent par jeune à *Objectif emploi*. Mais *Objectif emploi* n'a pas l'autorisation de venir sur le chantier... L'ANPE qui aurait essayé de négocier directement avec les entreprises, n'échappe pas à la critique.

Le vrai partenaire revendiqué, c'est le GIP *Plate Forme emploi* dont EDF est membre mais avec un souci affirmé d'indépendance dans les stratégies à suivre et la volonté de se présenter comme l'élément fort du partenariat, celui qui a l'équipe de terrain, le savoir faire, celui qui aide plus que celui qui est aidé.. Il y a une convention avec St-Denis et Aubervilliers dont une

des clauses était le projet insertion sur la le chantier. Les relations avec les associations interpartenaires *St-Denis Promotion* et l'APESSADE sont bonnes. Les processus en cours sur le chantier du Grand Stade sont mal connus.

Le bilan provisoire en novembre 1996 donne quelques informations précises sur l'ampleur de l'opération, sa diffusion géographiques et sa dynamique. 57 entreprises sur 63 se sont engagées dans des opérations d'insertion par l'intermédiaire des conventions

ENTREPRISE	contrats					
	cq	ca	cre	cdd	cdi	tot
BTP						
> 500 salariés	14	9		2	2	27
100 à 500 r		4		4	1	9
< de 50				1		1
CE Techniques						
> 500 salariés	13	9				22
100- 500	12	17		1	10	40
50 à 100	11			2	3	16
<50I	3			1		4
CE secondaires						
> 500	7					7
100- 500	5	1				6
50 - 100	10	2				12
< 50L	5		1	4	1	11

Île de France	département	
	75	10
	92	8
	94	6
	95	5
	78	4
	91	2
	77	1
	Clichy 92	2
	total	38
Seine St-Denis	zone proche	77
	Reste du département	38

devenir

situation		%
formation en cours en novembre 1996	118	73
sortie de formation	44	27
dont		
accident	2	4.5
contrat non renouvelé pour absences	8	18.2
rupture par le jeune	19	43.2
licencié pour raisons économiques	3	6.8
réembauché CDD	7	15.9
réembauché CDI	3	6.8
service national	2	4.5

5.2 Résultats globaux (d'après *Plate forme emploi*)

chantier	effectifs au 30/06/96	dont mo locale	engagement de recrute- ment	recrute- ments ef- fectués	dont 93	dont zone de solidarité
Stade	1209	330	170	291	276	206
RATP	120		10	7	7	6
SNCF	123		5	5	5	5
DDE	60		9	2	1	1
SANEM	35		6	5	4	3
SEM Plaine déve- loppement	0		0	0	0	0
EDF	523	176	200	120	87	58
SIAAP	70		0	1	1	1
TOTAL	2140	506	400	431	381	280
TAUX					88.4	65

On observe donc que les engagements pris sont largement honorés en terme quantitatif, d'abord sur le chantier du stade.

Deux remarques s'imposent néanmoins :

1. Dans la démarche de recrutement, les entreprises, chacune à sa façon, privilégie l'opérationnalité des emplois aidés au détriment d'une démarche d'insertion sociale.

Cette tendance crée d'ailleurs des tensions avec les services publics de l'emploi, notamment la direction de l'Insertion à St-Denis et *Objectif Emploi*.

2.Le "recrutement local" est un concept flou. En fait les engagements purement locaux (St-Denis) sont rares. 5 sur le stade au moment de l'enquête... Ce qui est privilégié (comme pour la passation des marchés), c'est le recrutement départemental (85%) voire sur la zone de solidarité -arrondissement de St-Denis (66%).

6. CONTRADICTIONS

On a vu que dans un contexte très favorable de mobilisation des acteurs publics et privés sur l'insertion, les processus réels et les résultats faisaient apparaître quelques tensions fortes.

6.1 Quel territoire pertinent ?

La première question qui se pose est celle du territoire pertinent. L'action publique, en effet, a besoin de définir le territoire sur lequel va s'exercer son activité, ses engagements contractuels et ses obligations réglementaires. L'activité entrepreneuriale n'est pas, a priori, dans cette logique spatiale.

La question du territoire pertinent se pose depuis 10 ans à la Plaine St-Denis. Elle a déjà généré des formes publiques ou mixtes prenant en compte les spécificités de cet espace d'intervention, notamment les organismes intercommunaux que sont *Plaine Renaissance* et *Plaine Développement*, et les objectifs d'action publique que représente le Projet Urbain.

La mobilisation autour des chantiers diminue et élargi en même temps l'échelle du territoire pris en compte.

Il y a trois niveaux de territoire.

6.1.1 Le site urbain

Ce niveau est lui-même brouillé. Il y a le niveau des chantiers et des réorganisations urbaines qu'ils induisent à proximité : Pleyel, les infrastructures de transport autour du Stade, la couverture de l'autoroute. Ces pôles de restructuration étaient originellement intégrés dans l'ensemble plus vaste et intercommunal du projet urbain (St-Denis-Aubervilliers). Mais la signature du Grand Projet Urbain qui intègre d'autres quartiers et donc une autre commune (La Courneuve) ne rend pas les choses plus claires.

Ce brouillage n'a cependant pas d'incidence sur les procédures d'insertion et les politiques d'emploi.

6.1.2 L'emploi local

La question de l'emploi local, impulsé par des services municipaux de l'insertion (missions locales, PLIE) ne peut cependant, on l'a vu, se régler au niveau communal, notamment par le fait que l'ANPE, elle, sur la zone de St-Denis, n'est plus, depuis 10 ans organisée sur un territoire communal.

La mobilisation des entrepreneurs locaux, notamment à travers *St-Denis Promotion* et la *Charte pour l'emploi* couvrait un territoire plus vaste, à peu près équivalent à l'arrondissement de St-Denis mais le débordant pour un certains nombre d'entreprises, soit hors de l'arrondissement, soit hors du département (Haut de Seine).

L'arrondissement de St-Denis (9 communes) peut sembler une territoire pertinent pour l'Etat, moyennant quelques aménagements avec des entreprises extérieures, mais il pose un

problème de tension entre les rigidités administratives et la réalité des réseaux : la direction de l'ANPE inclut Le Bourget et Dugny, EDF inclut Pantin...

C'est finalement au niveau du département que se définit la notion de recrutement local. Mais de toute façon, les chantiers arrivés à leur terme, ces recrutement devront faire face à la nécessaire délocalisation d'une activité par essence nomade.

6.1.3 La zone économique

Avec ce dernier point on touche du doigt la question de l'espace économique réel. En fait, comme les entreprises locales intéressées sont ici des entreprises du BTP, très liées aux marchés publics, l'adéquation entre zone économique et découpage administratifs se fait sans trop de problèmes majeurs.

Mais cet équilibre provisoire cache **la difficulté, sur la durée à penser un espace économique inséré dans des flux économiques européens voire mondiaux.** Que ce soit dans l'avenir à terme, du BTP local, ou dans la mobilisation des entreprises pour l'emploi, c'est à une autre échelle qu'il va falloir considérer certaines données. L'information systématique organisée par l'APESSADE, sur les appels d'offre européen est une première prise en compte de ces nouvelles données.

6.2 l'offre et la demande d'insertion

La contradiction majeure, soulignée de leur point de vue par tous les acteurs, est celle qui persiste entre la nature de l'offre et de la demande d'insertion. Entre des pouvoirs publics dispensateurs d'aides divers, ordonnateurs de mieux disant social et en charge d'une population accueillie à diverses permanences et, d'autre part, les besoins des entreprises, la tension est irréductible. Elle est bien sûr lisible en terme quantitatif, dans l'écart entre les besoins des hommes (demandeurs d'emplois) et ceux des entrepreneurs. Tout ce qui peut être fait, en mobilisant de gros moyens publics, est sans commune mesure avec l'attente du public.. Cette contradiction se développe sur le caractère de l'emploi ouvert : ici on cherche un métier stable, là une main-d'œuvre mobile et flexible. Dans ce *quiproquo*, l'aide publique peut alimenter une forme subventionnée d'interim pour les travaux à basse qualification.

Dans des cas extrêmes, les procédures peuvent pousser à la précarisation de l'emploi, des entreprises qui ne s'y seraient peut-être pas engagées sinon. Le mieux disant social pour une PME local appelée à répondre à de multiples appels d'offre publiques, peut se traduire par la précarisation permanente de plusieurs postes de travail destinés à répondre aux sollicitations sociales du donneur d'ordre...

Du point de vue des services publics de l'emploi, ils sont pris dans le dilemme permanent entre un travail d'insertion qui consiste à faire profiter des offres les publics les plus nécessiteux au risque de ne plus avoir d'offre d'emploi des entreprises, et une stratégie de maintien des réseaux qui pousse à mieux satisfaire les entreprises, au risque de transformer l'insertion en bureau de recrutement et en agence d'interim.... Résoudre cette équation passe par un travail de formation des publics et des candidats potentiels, préalable à la présentation à l'entreprise mais qui achoppe alors sur la question des délais de réponse : lorsque le candidat est près, la place est prise, dans une gestion de main-d'œuvre qui tend vers le "flux tendu" avec l'armée industrielle de réserve...

6.3 insertion individuelle ou collective

C'est pour dépasser cette équation perverse que se développent des réflexions et des projets dont la logique serait de **passer de la logique individualisante de la formation/insertion à une logique territoriale de développement**. Ces réflexions se développent sur deux plans.

6.3.1 Le "territoire apprenant"

Cette expression est de Rosita Gomez, chargée de mission à *Objectif Emploi*. Elle désigne ainsi une démarche qui irrigue le projet "*Horizon*". La réflexion élaborée autour de ce projet se propose d'inverser en fait la démarche d'insertion. Puisque les gens perdent leur qualification en sortant de l'entreprise, mais que d'autre part, l'emploi diminue, il ne s'agit pas de polariser l'activité publique sur la requalification des personnes pour des emplois existants en raréfaction, c'est à dire de piloter la requalification individuelle par l'aval. Il s'agirait, tout au contraire de piloter l'emploi par l'amont, par une requalification collective du territoire : l'exclusion n'étant qu'un symptôme, il faut créer du lien par l'activité, qui elle même crée l'économie, puis c'est l'économie qui crée l'emploi...

Cette réflexion s'investit dans des projets finalisés qui associe la mise en place d'une activité en fonction des besoins et des compétences, la réflexion sur les formes spécifiques de cette activité et la mise en place d'une forme publique (ou espace institutionnel) qui en serait par la suite à la fois le point d'appui et le tremplin multiplicateur.

Un projet plus globalisant prend forme avec l'idée de **Maison de l'initiative économique locale** qui serait implantée à Franc Moisin. Il s'agirait d'un cadre associatif, élaboré par le service insertion (*Objectif emploi*), la Direction du développement économique, la Boutique de gestion de Paris, dont la finalité serait l'aide à l'élaboration de projet, au montage au lancement et à la gestion des petites entreprises locales.

6.3.2 Insertion et aide aux entreprises

La réflexion sur l'aide publique qui pourrait être apportée aux entreprises existantes vient plutôt du GIP *Plate Forme Emploi*. Cette réflexion part du constat de la contradiction entre la situation actuelle des entreprises qui pourraient aider au développement de l'emploi (ce sont des PME-PMI) et les contraintes auxquelles elles ont à faire face qui les brident dans l'embuscade : concurrence accrue au niveau international, taille parfois incompressible des marchés, manque de prévisibilité des compétences à mobiliser qui entrave les tentatives de formation en amont de la main-d'œuvre (l'exemple de l'opération menée sur les métiers du bâtiment faisant un peu figure d'exception).

Il en ressort que l'effort devrait être porté sur l'information stratégique autant que sur une information technologique finalisée. Cette réflexion devrait amener à réexaminer de façon plus dynamique le projet récurrent de Maison de l'industrie.

La question posée est la suivante : comment demander au tissu actuel des PME des garanties sur l'emploi, alors que le marché dont elles sont dépendantes, les prive elles mêmes de garanties minimum quand à leur avenir et à leur activité ? Si on tire toutes les conséquences des conditions générales de l'emploi que nous avons rappelé en tête du rapport, il est à l'évidence impossible de penser une réelle politique d'insertion et d'emploi sans action publique en liaison avec le nouveau tissu de PME-PMI. Il y a là une responsabilité potentielle de la puissance publique dont le GIP *Plate Forme Emploi*, l'action de la *Charte pour l'emploi* et

l'APESSADE sur l'attribution des marchés publics et l'opération avec l'ANPE sur les métiers du bâtiment préfigure les finalités et les formes :

- 1. Il faut que les PME-PMI prennent l'habitude de se regrouper pour prendre les lots car la division des lots a ses limites, notamment en terme d'engagement sur l'emploi. C'est pour l'instant le rôle de l'APESSADE, pas du GIP**
- 2. Il faut créer des alliances durables entre grosses et petites entreprises, créer des réseaux techniques et gestionnaires, permettant de mobiliser rapidement les compétences.**
- 3. Il faut informer en amont des marchés et des besoins, identifier un lieu qui soit source d'information, rendre les PMI-PME capables d'anticiper sur la mobilisation des moyens nécessaires en interne et en externe, dans le partenariat avec le public, par exemple en matière de main d'œuvre et de qualification.**

Il semble donc nécessaire d'impulser et d'organiser les pôles de savoir stratégiques et de coopération qui pourraient **constituer la culture locale du territoire** (et non une culture strictement technicienne dépassée). La notion de *territoire apprenant* pourrait alors s'élargir aux dynamiques entrepreneuriales. Il y a entre le GIP, l'APESSADE, le projet de MIEL, des logiques communes qui s'ignorent parfois et qui risquent de s'ignorer encore si les nécessités du court terme continuent de l'emporter sur la consolidation institutionnelle à plus long terme.

De ce point de vue, la conjoncture courte des chantiers sur laquelle se sont mobilisé les acteurs en finalité d'insertion, ne doit pas être évalué en simple terme quantitatif dans les cadres réglementaires prévu. On a là un champ d'expérimentation de logiques d'acteurs dont les conclusions les plus importantes ont une portée beaucoup plus large.

7. APPRENTISSAGES COLLECTIFS

Dans l'intérêt de cette conjoncture, l'un des vecteurs les plus intéressants de dynamisation tient sans doute au jeu des cultures et des compétences mises à contribution ou mises à l'épreuve dans des emplois parfois paradoxaux.

7.1 les compétences mobilisées

7.1.1 compétences publiques à l'entreprise

Les compétences mobilisées pour dynamiser les entreprises sur le plan de l'insertion sont notamment puisées dans le public et plus particulièrement dans l'Éducation nationale. Madame Chauffray, par exemple, responsable de l'insertion sur le chantier Cap Ampère, est une ancienne institutrice titulaire du CAPSAIS (diplôme de spécialisation ouvrant à l'enseignement dans les sections à public "difficile"). Elle fut déléguée à la formation continue au rectorat de Créteil. Elle y a d'abord mis en place des formations intégrées pour jeunes sans qualification en liaison avec le BTP, à Bonneuil. Les opérations concernaient des lots de 15 jeunes sur 3 ans en formation initiale pouvant signer des contrats de qualification. Son rôle était de faire l'interface entre l'établissement et l'entreprise. Elle a été ensuite responsable d'opération en formation continue au sein de l'académie de Créteil. Elle a pu y développer un partenariat avec les entreprises, au delà du BTP (Hôtellerie, grande distribution, imprimerie à Epinay). Elle se retrouve alors au niveau national à expliquer aux chefs d'établissement ce qu'est une formation intégrée. Elle répond par hasard à une proposition d'EDF qui cherche quelqu'un depuis longtemps pour faire de l'insertion sur le chantier de Pleyel et est engagée en une semaine, le 1er avril 1994.

Dans la forme mixte et transitoire du GIP Plate-Forme Emploi, M. Cherradi vient lui aussi de l'Éducation nationale et plus particulièrement de la formation professionnelle (GRETA).

Dans les opérations masse de formation-emploi, les services publics sont plus particulièrement mis à contribution, notamment le CFA de ST-DENIS.

7.1.2 compétences d'entreprise dans le public

A l'inverse, les organismes publics peuvent faire appel à des compétences forgées à l'épreuve de l'entreprise. C'est, par exemple, le cas de Rosita Gomez qui a travaillé 17 ans dans l'insertion et des entreprises. Elle a derrière elle un long parcours professionnel dans le domaine de l'insertion. Fondatrice, en 1977, d'un institut de formation communal pour des personnes en difficulté à Créteil, elle a travaillé en relation avec un club de prévention qui commençait à se préoccuper d'économique. Co-fondatrice d'un bureau d'étude, le CIRESE, investit dans le champ de la politique de la ville, elle se trouve, au nom de ce dernier, chargée de l'évaluation du PLIE pour la ville de St-Denis, avant d'être engagée par la ville. Fondatrice d'une entreprise subventionnée d'insertion qui s'est autonomisée. Elle est liée au REAS (économie alternative et solidaire). Le but que s'est fixé le réseau domicilié à Pantin est de favoriser l'émergence militante d'entreprises différentes où seraient remise en cause la conception même du travail qui anime les entreprises dominantes, la comptabilité des coûts et des profits,

la finalité des services rendus... Le réseau est ainsi à l'origine d'une Société Capital Risques destinée à favoriser la création d'entreprises "utiles" socialement. Le capital de 9 millions de francs a été réuni par un appel à l'épargne volontaire des quartiers les plus populaires de la région Nord Pas de Calais, sous les yeux goguenards et incrédules d'une Caisse des dépôts qui avait refusé de donner le moindre coup de pouce de départ, alors qu'elle en avait les moyens financiers et réglementaires (le Plan Développement Solidarité). Le projet de Banque alternative qui suivait a échoué. Il s'agissait de mettre en place un fonds commun de placement à risque dont le capital (35 millions de Francs cette fois-ci) aurait été géré par les usagers. C'est sur ce point, incontournable pour les militants du réseau, que la COB (Commission des Opérations de Bourse) a mis son *veto*.

Rosita Gomez, chargée de mission pour le projet *Horizon* à l'association *Objectif Emploi*, reste liée, pour une partie de son temps au monde de l'entreprise..

Giani Fussi, autre chargé de mission, chargé des relations avec les entreprises et d'une sorte de défense promotionnelle de l'insertion, promoteur d'un projet de théâtre mobilisant un public en difficulté, vient directement du privé. Il a été cadre dans une agence d'intérim de dimension nationale et responsable de la gestion du personnel.

On retrouve les mêmes type de parcours à la mission locale de la Plaine, chez les deux conseillères professionnelles. La responsable du Rmi, par exemple, ancienne institutrice, a travaillé 10 ans dans le bâtiment comme technicienne commerciale. Ayant obtenu un DUT en sciences sociales et un diplôme d'assistante sociale qu'elle n'a jamais utilisé et un DUFA (formateur d'adulte), elle travaille 8 ans comme cadre dans un Conseil général, conseiller technique auprès de l'action sociale et à ce titre monte le dispositif RMI dans le département, puis un plan de formation et audit de formation pour le personnel du conseil général. Elle met en place un dispositif original de FC en savoir partagé et un traitement des "accidents" de carrière" et de réinsertion de fonctionnaires dans un nouveau service. Au terme de ce parcours elle est engagée comme conseillère professionnelle RMI pour la Plaine..

Sa collègue conseillère professionnelle chargée du public jeune voulait faire médecine, mais ayant obtenu un bac technique-industrie de l'habillement, a d'abord été mécanicienne modèle dans le prêt à porter, puis modéliste styliste, avant de monter sa propre entreprise. L'échec de cette dernière l'amène à reprendre des études, à passer un DUFA, à enseigner dans un centre de formation pour adulte, avant d'être embauchée finalement à St-Denis

7.2 compétences en travail

7.2.1 la recherche d'un sens

"Vendre la pauvreté aux patrons" : telle est l'image dévalorisante que les responsables de la mission locale d'Aubervilliers ont d'eux-mêmes. **La question du sens de l'activité traverse principalement l'expérience vécue des acteurs publics.** Le décalage entre l'importance des moyens (humains et financiers) mobilisés et la minceur des résultats chiffrés ne peut que conduire les intéressés à s'interroger sur le sens de leur travail. L'expérience la plus simple des contradictions déjà décrites de l'offre et de la demande d'insertion, décrédibilise d'emblée la prescription officielle de travail et développent des pratiques de contournement à court ou à long terme qui sont productrices de réflexion et porteuses, éventuellement de prescriptions nouvelles.

Ainsi, la pratique du suivi des RMiste, insistant plus sur le revenu minimum que sur le volontarisme des parcours d'insertion, et sur les démarches collectives que sur les démarches individuelles, instaure à la mission locale, sur l'impulsion de la conseillère de la Plaine, une prescription locale en écart par rapport à la prescription nationale.

Parailleurs, la pratique d'accueil et d'écoute des jeunes se maintient dans un registre de suivi social et psychologique qui ne prend pas en charge la priorité à l'insertion économique pronée par la direction *d'Objectif emploi...*

Cet écart entre travail prescrit et travail réel est maintenant bien connu. Il présente, dans le domaine de la politique de la ville en général, un aspect particulièrement paroxystique. Espace de souffrance subjective pour les professionnels concernés, il est aussi un espace de liberté où peuvent s'investir des démarches de type militant au cœur même de l'activité professionnelle.

Cet espace a une limite : celui de la légitimation institutionnelle ou non des bribes de prescription alternative qui y prennent racine. Que, pris par le court terme et la nécessité de résultats voyants, les décideurs politiques invalident ou secondarisent cette expérience au profit de la prescription d'origine et cet acquis irremplaçable peut partir en fumée.

Fin 1996, la direction de l'insertion de la ville de St-Denis et l'association objectif emploi connaît ainsi une période de **tension importante** dont l'origine se **trouve dans la réaffirmation forte de la prescription de départ** par la direction en contradiction avec l'expérience, les pratiques et les arrangements du terrain. Car maintenir et développer la priorité à l'insertion par l'économique en cherchant à avoir des résultats quantitatifs revient, dans la contradiction que nous avons relevé entre l'offre et la demande d'insertion, à **privilégier la vision patronale** de l'employabilité au détriment du suivi et de la revalorisation des individus. Il s'ensuit une crise où les plus "militants" des professionnels n'ont plus guère d'autre choix que le départ.

Du côté des grandes entreprises, la question semble plus simple : donner une image sociale rentable sur le plan commercial, de leur activité locale. C'est du côté des petites que se nouent les enjeux principaux. Il y a dans la *Charte pour l'emploi*, les germes d'une mobilisation qui contrecarre les logiques précarisantes du marché, en liaison avec la puissance publique et en référence réelle avec un développement local. **A l'image de marque un peu galvaudée de l'entreprise "citoyenne" s'opposerait alors celle d'une sorte d'activité entrepreneuriale militante.**

7.2.2 des cultures politiques revisitées

Si on parle de militantisme, la politique n'est pas loin; et le poids des cultures politiques sur ce territoire et ces acteurs a été fort. Ce qu'il en reste aujourd'hui, induré dans des appareils arc-boutés sur des formes anciennes de l'emploi, peut être un frein au renouveau. En même temps, on voit bien que le retravail des activités et des compétences est un retravail sur le sens, est un retravail politique. **Les pôles de référence prospectifs sont peu ou prou animés par des personnes aux démarches militantes affirmée.** Telle vient des réseaux de la gauche alternative, tel autre est un ancien responsable C.G.T., un troisième fut un des principaux animateurs de la grève de Novembre-décembre 1995 à la Mairie de St-Denis. Or cet investissement ne relève pas de l'activité citoyenne hors travail. C'est un élément clé de la mobilisation professionnelle face à la faiblesse des prescriptions ou des injonctions paradoxales.

7.2.3 les efforts de construction d'une nouvelle compétence et de nouveaux lieux

Cette mobilisation militante interne à l'activité professionnelle ne s'oriente pas vers une simple critique du système mais vers la mise en place de nouvelles formes publiques à la géométrie un peu nouvelle : il s'agirait moins de venir compenser les logiques du marché ou d'en corriger les effets les plus destructeurs que d'en modifier les données locales avec les acteurs eux mêmes : main-d'œuvre disponible et petites entreprises. C'est donc vers un nouveau développement de l'Etat que s'orientent tous les efforts réflexifs, mais un État qui dépasse la séparation entre ce qui ressort de l'assistancial (insertion) et ce qui ressort du réglementaire périphérique (le mieux disant social), au profit de **la recherche de nouvelles garanties collectives cogérées par les intéressés eux-mêmes** : lieux de professionnalisation dépassant la flexibilité actuelle du marché du travail, lieux de ressources stratégiques des entreprises. Ce sont de nouveaux services qui pourraient se profiler.

7.3 conflits de compétences

Le problème est que la recherche de ces nouvelles prescriptions d'État, recherche éminemment politique, se fait en dehors de l'espace public, hors du champ légitime des débats publics, dans le cadre d'une approche officiellement consensuelle des problèmes autour des procédures nationales. Cette invisibilité du politique renvoie en fait les conflits dans le champ de leur expression pratique, celui des compétences.

7.3.1 compétences contestées

L'histoire de la ville de St-Denis a déjà donné des exemples de ces conflits aux apparences administratives qui masquaient et réalisaient en même temps des conflits d'orientation inavoués. L'histoire récente du service municipal de la jeunesse y a été confronté, notamment lors de la création de la Direction de l'insertion.

Il semble que la (relativement) nouvelle direction de l'insertion soit à son tour victime de cette logique de tension interne. **Toute contradiction non résolue dans le réel social peut alors émerger sous la forme d'un conflit de compétences** aux deux sens du terme : compétences de pouvoir et compétences de savoir. Cette pente est piégée : elle a tendance à bloquer les processus et à invalider les recherches prospectives dont ils sont porteurs. L'invalidation des compétences publiques est un des axes du discours des acteurs de l'entreprise sur le terrain de l'insertion... On sait quelles contradictions réelles elle révèle. On aura donc toujours à l'esprit de ne jamais prendre la contestation des compétences au pied de la lettre.

7.3.2 la peur du regard extérieur ?

L'une des conséquences de cet état de fait est que la compétence savante, dans sa démarche d'analyse et de synthèse apparaît vite comme une concurrence dangereuse pour le politique : elle est en mesure de donner avant cette dernière un sens aux processus en cours, notamment pour les acteurs. Il en ressort une difficulté chronique, trop chronique pour ne pas être structurelle, à accepter l'élaboration d'une connaissance savante de synthèse sur ce qui se joue à travers les expérimentations administratives et les apprentissages collectifs, lors même qu'il existe une demande (mais peut-être à cause d'elle) du côté des professionnels. Ceci

a été particulièrement significatif lors des Assises de la Plaine de 1995 et la journée d'étude sur le développement durable. Les experts convoqués avaient comme caractéristique soit d'être internes aux administrations et donc soumis à un minimum d'adéquation entre leur discours et la prescription, soit des chercheurs n'ayant pas travaillé sur la Plaine, soit des chercheurs n'ayant pas travaillé sur le contemporain. Cette peur du regard extérieur est à la mesure de l'écart entre le besoin de sens que révèlent les activités concrètes et le déficit de politique et de débat sur les prescriptions.

7.4 Le bilan et l'avenir

7.4.1 les chantiers

Quel sera l'avenir des compétences construite dans la conjoncture courte autour des chantiers et de l'insertion ? Tandis que les compétences publiques formées dans les services publics locaux comme la mission locale sont mis sur la sellette faute d'avoir su s'intégrer de façon plus active au processus d'ensemble, les compétences accumulées dans les entreprises ne sont guère promise à un avenir plus constructif.

Pour le chantier du Grand Stade, par exemple, l'opération insertion est virtuellement terminée. Le DRH qui en avait la charge est aujourd'hui fixé sur ses nouvelles responsabilités qui sont celles de l'avenir du site au delà de la Coupe du Monde de Foot ball. On pourrait y trouver une logique dans le soucis du développement local que corroborerait la volonté affichée par ce dernier de créer des liens avec des habitants référents du quartier, qui sont déjà des relais municipaux comme la responsable de l'association de locataire du Gai Logis (immeuble HLM voisin) ou le pâtissier du Pont De Soissons. Mais la conception affirmée de l'avenir du quartier en exclue, par soucis de "réalisme", les population présentes, notamment dans le quartier Cristino Garcia.

La cellule insertion du Cap Ampère prendra fin avec le chantier. Dans le cadre de la politique nationale de EDF-GDF en matière d'insertion, il est probable qu'un autre pôle d'insertion sera mis en place au sein de la nouvelle direction production transport qui va s'installer dans les locaux en construction. Mais il n'est absolument pas acquis, loin de là, que l'expérience accumulée en la personne de l'actuelle responsable en assure la continuité... Bien que cette dernière ne manque pas de projets et d'idée pour l'insertion dans le site et dans le quartier, son maintien en poste, après le chantier, est plus que problématique.

7.4.2 Plate forme emploi

Fin décembre 1996, le dispositif partenarial central que constitue Plate Forme Emploi en mesure de tirer un bilan de la première phase et d'envisager la poursuite de son action dans de nouvelles conditions. Ce bilan est mitigé

7.4.2.1 En terme d'insertion

Les chantier entrent dans la dernière ligne droite. Après une première phase marquée par la volonté de faire signer le maximum de contrats d'insertion sur les chantier, on aborde la seconde phase, délicate, des sorties de dispositif. Les engagements des entreprises ont été globalement tenus. Une partie des effectifs s'est évaporé en cours de route (abandon, licenciements pour absence). Mais ceux qui restent abordent positivement la suite, notamment grâce à la

bonne volonté des grosses entreprises : soit par des prolongation de contrats emploi/formation, soit par l'accès à l'emploi, moyennant une certaine mobilité géographique due aux spécificités du BTP, ou une mobilité inter entreprise. Un suivi est pris en charge par une "cellule de pérennisation" au sein du GIP, amenée notamment à toucher d'autres problèmes comme le logement...

7.4.2.2 En terme de nouvelle culture d'entreprise

Le dispositif partenarial paraît victime de sa propre réussite : les entreprises ayant acquis une certaine compétence ont tendance à vouloir se débrouiller seules, comme si la collaboration avec les autres n'avait servi qu'à acquérir une certaine compétence et une autonomie. Or la pérennisation de la démarche passe par l'intégration de nouveaux arrivant dans un dispositif et la poursuite de l'apprentissage collectif.

En terme de collaboration économique, voire technique entre les entreprises, les moyens ont manqués pour consolider les synergies qui se sont parfois manifestées autour de l'attribution des lots. Pour Plate forme emploi, ce manque à gagner est essentiellement attribuable à un manque de moyens : il aurait fallu 4 millions de francs par ans d'investissement humain (ingénieur conseil, etc.) pour consolider le processus, alors que l'APESSADE ne dispose que d'un budget de 400 000 francs.

7.4.2.3 En terme de maintien et de renouvellement du dispositif partenarial

La perspective de la fin des chantiers et de transformation des sites (Stade et Pleyel, notamment) incite à penser l'avenir du dispositif par l'intégration rapide de nouveaux partenaires : c'est la Banque Populaire à Pleyel, l'entreprise privée chargée de la valorisation des sites EDF, Le Parisien, porteur d'un gros projet d'investissement sur la commune de St-Ouen, et Décathlon qui prévoit de s'installer sur le site du Stade.

7.4.2.4 Les problèmes posés d'ores et déjà part la perspective de la coupe du monde

Paradoxalement, la perspective de la Coupe du monde, objectif concret d'un certain nombre de chantiers, semble entraver la mobilisation des acteurs plus qu'elle ne la stimule. L'effet s'en fait d'ores et déjà sentir, un an et demi avant le coup d'envoi. Pourquoi. D'abord en raison du moratoire qu'elle impose sur l'aménagement du site lui-même : le consortium devra livrer les clefs aux organisateurs durant plusieurs semaines et sera ainsi totalement dessaisi d'un site sur lequel il ne peut pour l'instant que planifier virtuellement les usages. Le site devant être dégagé pour l'événement, une série d'aménagements et donc les négociations sérieuses avec ceux que se les approprieront, sont reportées après...

D'autre part, l'organisation des matchs nécessite, comme s'est l'usage dans ce genre de manifestations, l'engagement de 1500 volontaires bénévoles : situation un peu scabreuse sur un territoire irrigué depuis plusieurs années par une démarche d'insertion et d'emploi... D'autant que la gestion du site ne se fera pas, par la suite, sans un volant de 2000 à 3000 intérimaires (payés cette fois ci) dont il va falloir penser la précarité la plus limitée possible. En décembre 1996, le problème est tout juste posé et rien dans l'espace public ne laisse supposer qu'on en ait pris l'exacte mesure...

1. INSERTION, GESTION URBAINE ET APPRENTISSAGES COLLECTIFS	3
1.1 LES TENDANCES LOURDES DE PRECARISATION DE L'EMPLOI.....	5
1.1.1 <i>L'insertion comme précarisation et déni du travail.....</i>	5
1.1.2 <i>La mobilité productive.....</i>	6
1.1.3 <i>la dislocation horizontale et verticale des processus de production et ses conséquences territoriales</i>	7
1.1.4 <i>les transformations du travail lui même</i>	8
1.2 QUELLES NOUVELLES FORMES PUBLIQUES ?.....	11
1.3 QUELS APPRENTISSAGES COLLECTIFS ?.....	11
2. CHÔMAGE, CONJONCTURE, INSERTION.....	13
2.1 CHOMAGE A ST-DENIS ET AUBERVILLIERS	13
2.2 ÉVOLUTION DU TISSU ECONOMIQUE	14
2.2.1 <i>La taille et la branche d'activité des nouvelles entreprises</i>	14
2.2.2 <i>Les effectifs salariés du secteur privé dionysien.....</i>	15
2.3 LA CONJONCTURE : LES CHANTIERS.....	15
2.3.1 <i>Le Chantier du Stade de France,.....</i>	15
2.3.2 <i>Le Chantier du Cap Ampère (EDF).....</i>	16
2.3.3 <i>Les chantiers RATP et SNCF.....</i>	16
2.3.4 <i>La couverture de l'autoroute</i>	16
2.3.5 <i>La SANEM Grand stade</i>	16
2.3.6 <i>la SEM Plaine Développement</i>	17
2.3.7 <i>Le bassin de retenue de la SIAAP.....</i>	17
3. LES ACTEURS ET LEUR STRATÉGIE	18
3.1 LES COLLECTIVITES PUBLIQUES.....	18
3.1.1 <i>De la mission locale au Plan Local d'Insertion par l'Économique</i>	18
3.1.2 <i>L'ANPE</i>	25
3.1.3 <i>les services économiques</i>	26
3.1.4 <i>Plaine Renaissance.....</i>	26
3.1.5 <i>L'observatoire locale de la formation et de l'emploi : un lieu nouveau et stratégique.....</i>	27
3.2 LES ENTREPRISES	28
3.2.1 <i>Le consortium et ses sous traitants</i>	28
3.2.2 <i>le chantier EDF</i>	30
3.2.3 <i>La direction de la recherche de Gaz de France</i>	31
3.3 FORMES MIXTES	32
3.3.1 <i>St-Denis Promotion, la Charte pour l'emploi et l'APESSADE</i>	32
3.3.2 <i>le GIP Plate Forme Emploi</i>	33
3.4 REMARQUES GENERALES.....	34
3.4.1 <i>Offre et demande d'insertion</i>	34
3.4.2 <i>L'emploi "local" et ses contradictions</i>	34
3.4.3 <i>Partenariat et formes institutionnelles.....</i>	35
4. LES JEUNES	36
4.1 L'ENQUETE SUR L'IMAGE DES METIERS DU BATIMENT	36
4.1.1 <i>Une image négative des métiers du bâtiment</i>	36
4.1.2 <i>Des aspirations</i>	36
4.1.3 <i>Rapport au travail</i>	37
4.1.4 <i>Images du Grand Stade</i>	37
4.2 LES JEUNES ET LES DISPOSITIFS.....	38
4.2.1 <i>attentes et perception des services publics</i>	38
4.2.2 <i>les jeunes et les chantiers : l'épreuve du travail</i>	38
5. LES RÉSULTATS	39
5.1 QUELQUES ACTIONS	39
5.1.1 <i>L'opération générale sur les métiers du bâtiment.....</i>	39
5.1.2 <i>le chantier du grand stade</i>	39

5.1.3 <i>le chantier EDF</i>	40
5.2 RESULTATS GLOBAUX (D'APRES <i>PLATE FORME EMPLOI</i>)	43
6. CONTRADICTIONS	45
6.1 QUEL TERRITOIRE PERTINENT ?	45
6.1.1 <i>Le site urbain</i>	45
6.1.2 <i>l'emploi local</i>	45
6.1.3 <i>La zone économique</i>	46
6.2 L'OFFRE ET LA DEMANDE D'INSERTION	46
6.3 INSERTION INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE	47
6.3.1 <i>Le "territoire apprenant"</i>	47
6.3.2 <i>Insertion et aide aux entreprises</i>	47
7. APPRENTISSAGES COLLECTIFS	49
7.1 LES COMPETENCES MOBILISEES	49
7.1.1 <i>compétences publiques à l'entreprise</i>	49
7.1.2 <i>compétences d'entreprise dans le public</i>	49
7.2 COMPETENCES EN TRAVAIL	50
7.2.1 <i>la recherche d'un sens</i>	50
7.2.2 <i>des cultures politiques revisitées</i>	51
7.2.3 <i>les efforts de construction d'une nouvelle compétence et de nouveaux lieux</i>	52
7.3 CONFLITS DE COMPETENCES	52
7.3.1 <i>compétences contestées</i>	52
7.3.2 <i>la peur du regard extérieur ?</i>	52
7.4 LE BILAN ET L'AVENIR	53
7.4.1 <i>les chantiers</i>	53
7.4.2 <i>Plate forme emploi</i>	53