

# HUMANDO SE RACONTE

25 ans  
d'engagement  
pour l'insertion



# HUMANANDO SE RACONTE

25 ans  
d'engagement  
pour l'insertion

« Le plus difficile,  
ce n'est pas le savoir-être,  
c'est le savoir-devenir »

“

« On fait,  
on aime,  
on devient.  
C'est le schéma  
fondamental  
de l'insertion »

LA PLUS  
BELLE ENSEIGNE  
D'HUMANDO,  
C'EST SON PUBLIC

”

« J'ai acquis un logement,  
de la stabilité financière  
et de la confiance en moi »

“

FAIRE PREUVE  
D'ÉCOUTE,  
DE SOUPLESSE,  
D'OUVERTURE  
ET D'OPTIMISME

« Un jour,  
c'est moi qui  
poserai la question :  
"qu'est-ce que  
tu veux faire ?" »

”

“ L'INSERTION  
PAR LE TRAVAIL  
EST UN FORMIDABLE  
LEVIER POUR  
FAIRE SOCIÉTÉ ”

« Humando,  
on peut y arriver  
par hasard, mais  
on n'y reste pas  
par hasard »

“ QUAND  
ON NE  
TRAVAILLE  
PAS,  
ON NE  
PEUT PAS  
POSER SES  
VALISES ”

« Le travail  
permet à une  
personne d'être libre.  
Libre dans sa tête,  
libre financièrement »

« Sa posture s'était  
redressée, son  
sourire avait changé :  
ce n'était plus la  
même personne »

# SOMMAIRE

- 9 Edito : des paroles d'exception
- 10 Préface : entretien avec Alain Dehaze, Christophe Catoir et Alexandre Viros
- 14 Humando, laboratoire de solutions d'emploi pour l'inclusion
- 16 C'est notre histoire
- 18 Parcours de fondateurs

## 20 Tableau 1. HUMANDO ET SES COLLABORATEURS INTERIMAIRES



### Portrait de collaborateur intérimaire : Gérôme Tusha

Accompagner sur mesure

Avec le CREPI : accompagner les réfugiés

Le bus de Gabès : accompagner en responsabilisant

La formation, ingrédient essentiel

Trois questions à Daniel Lascols, FASTT

Trois questions à Karine Martin, Cap emploi 93

Savoir devenir

Portrait de collaborateur intérimaire : Hélène Michaux

## 40 Tableau 2. HUMANDO ET SES COLLABORATEURS PERMANENTS



### Portrait de collaborateur intérimaire :

Mohamed Nour Wana

Le quotidien d'une agence

Persuader les entreprises de recruter autrement

Mon travail ? Chef d'orchestre !

Redonner confiance

Portrait de collaborateur intérimaire : Silifatu Oseni

## 54 Tableau 3. HUMANDO ET SES PARTENAIRES



### Portrait de collaborateur intérimaire : Ibrahim Sidibe

Plaine Commune : un partenariat de longue haleine  
Trois questions à Éric Valy, Établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre  
Trois questions à Mahla Aïb, mission locale de la vallée de l'Oise  
Construire des dispositifs innovants, Nathalie Morandini, DDETS  
Trois questions à Marine Maquin, MEIF Paris Saclay  
Trois questions à Bruno Garcia, Fédération des entreprises d'insertion d'Île-de-France  
Le Réseau Adecco Inclusion va bon train  
Trois questions à Laurent Porhel, Groupe Sato et Vincent Degryse, Vitamine T

### Portrait de collaborateur intérimaire : Hakim Sedki

## 72 Tableau 4. HUMANDO ET SES CLIENTS



### Portrait de collaborateur intérimaire : Aysu Yucer

Construire une relation de confiance avec les entreprises  
Trois questions à François Hardouin, Bouygues  
Trois questions à Denis Cotica, Polyceja, Groupe Derichebourg  
Avec Renault, un dispositif « 100% femmes »  
Trois questions à Pascale Zurcher, Colas  
Témoignage de Sandrine Pansiot, Bouygues Construction  
Trois questions à Olivier Le Lamer, Fédération française du bâtiment  
Trois questions à Christian de Contes, Dassault Aviation  
Avec L'Oréal, l'École de l'Industrie  
Trois questions à Paulo Carvalho, Eiffage Construction Grands projets  
Trois questions à Arnaud Habert, Vinci Insertion Emploi

### Portrait de collaborateur intérimaire : Severine Louchet

## 94 Tableau 5. HUMANDO ET SES PROJETS



### Portrait de collaborateur intérimaire : Nadia Bouhedjar

Quels enjeux pour Humando ?  
Humando Pluriels, expert handicap et diversité  
Monter des projets innovants et sur mesure  
Humando Compétences, toucher les plus éloignés de l'emploi  
Entre impact social et préoccupations économiques  
Innover en matière d'accompagnement, Marc-Olivier Jouan, Akto

### Portrait de collaborateur intérimaire : Jacques Baticle

# MÉTHODOLOGIE

Cet ouvrage a été mis en œuvre et piloté par le Lab'Ho à la demande d'Humando, à l'occasion des 25 ans de l'entreprise. Nos recherches et nos échanges avec tous ceux qui constituent l'écosystème d'Humando ont abouti à la rédaction de ce livre.

## Plusieurs objectifs étaient poursuivis :

- Démontrer la dynamique de développement de l'entreprise depuis ses débuts, son identité, sa capacité à assurer une double performance sociale et économique et son rôle aux côtés des acteurs publics comme des entreprises clientes
- Présenter une modalité mal connue d'accompagnement à l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi : le travail temporaire d'insertion, son impact social et sa capacité à accompagner ces publics dans toute leur diversité
- Souligner les enjeux et la vision de l'avenir de cette ETTI ambitieuse, créatrice de solutions, qui mise sur l'humain.

## Pour répondre à ces objectifs, le travail de recherche s'est organisé autour de trois dimensions principales :

- **une recherche exploratoire** à travers la compilation de la documentation disponible
- **une démarche quantitative** menée par BVA Côté Clients par téléphone du 16 au 27 février 2021 auprès d'un panel de 252 personnes accompagnées par Humando
- **une démarche qualitative** à travers une cinquantaine d'entretiens menés par la Coopérative Dire le Travail auprès des fondateurs d'Humando, ses collaborateurs permanents et intérimaires, ses partenaires, ses clients.

# Édito

---

## “ PAROLES D'EXCEPTION ”

Raconter Humando : qui mieux que les acteurs de l'entreprise pour le faire ? Collaborateurs intérimaires, permanents des agences, responsables régionaux ou nationaux, interlocuteurs des organismes partenaires ou des entreprises clientes : nombreux sont celles et ceux qui, toujours très volontiers, ont accepté de raconter leur travail, leur contribution aux projets de l'entreprise.

Ils ont décrit leurs missions, mais aussi leur façon singulière de les mener à bien. Ils ont présenté des situations concrètes de personnes et d'entreprises, mettant en lumière les savoir-faire et l'ingéniosité qu'ils mobilisent pour trouver les meilleures solutions. Ils ont fait part de leurs convictions pour promouvoir un modèle sans cesse à réinventer. Ils avaient à cœur d'évoquer leurs satisfactions quand les projets avancent, quand les efforts aboutissent.

Ce sont donc pour l'essentiel leurs paroles que vous trouverez réunies dans cette publication. Des paroles mises en forme, pour être accessibles aux lecteurs tout en restant fidèles aux propos tenus ; des paroles organisées, pour couvrir, autant que faire se peut, l'ensemble des activités d'Humando, passées, présentes et à venir. Mais, surtout, des paroles qui vous invitent à ouvrir la porte d'une agence, à vous rendre sur un chantier, à assister aux réunions de coordination... Bonne visite !

## Préface

# Des femmes, des hommes, un métier, des rencontres

Humando fête cette année ses 25 ans. Née à Saint-Denis dans le 93 au moment de la construction du Stade de France, cette entreprise originale, créée par The Adecco Group, est devenue un acteur majeur de l'inclusion en France.

Trois présidents du Groupe Adecco France se sont succédé au-dessus de son berceau pour accompagner sa croissance.

- Alain Dehaze, lors de son arrivée dans le Groupe en 2011, a lancé le Réseau Adecco Inclusion, puis un peu plus tard, validé la fusion des quatre entreprises de travail temporaire d'insertion qui deviendront alors Humando.
- De son côté, Christophe Catoir a soutenu l'ancrage dans le groupe et accompagné le changement d'échelle d'Humando.
- Enfin Alexandre Viros, dès son arrivée en septembre 2020, a vu dans Humando une force d'innovation et de différenciation du Groupe et souhaite aujourd'hui intensifier son action, ses liens avec le Groupe afin d'accélérer sa croissance.

Entretien avec Alain Dehaze, CEO The Adecco Group, Christophe Catoir, président Adecco, et Alexandre Viros, président The Adecco Group en France

### Un mot personnel pour commencer : comment avez-vous connu Humando ?

**Alain Dehaze** — Je connaissais bien le monde du travail temporaire en Europe du Nord, mais j'ai découvert cette facette du métier, orientée vers l'insertion, en arrivant en France en août 2011. C'est une très grande force du groupe Adecco de s'être ainsi engagé dans une activité à fort impact social, avec ce choix décisif de ne pas distribuer de dividendes, de réinvestir les résultats dans le développement de l'entreprise. Je parlerais même de révélation : au-delà des déclarations d'intention, c'est la démonstration concrète que l'entreprise peut proposer un futur possible pour tous, qu'elle prend au sérieux l'idée de considérer le travail comme le principal facteur d'intégration sociale.

**Christophe Catoir** — Parmi la trentaine d'agences que j'ai accompagnées au cours de mes premières années au sein du groupe, Humando a particulièrement attiré mon attention. J'ai découvert une entité qui, dès les années 1990 avait compris la nécessité de concilier performance économique et performance sociale. Mon parcours avec Humando est jalonné de rencontres avec des candidats aux parcours de vie parfois difficiles mais aussi avec des collaborateurs très engagés.



Alexandre Viros, président The Adecco Group

**Alexandre Viros** — J'ai souhaité rencontrer les équipes d'Humando dès mon arrivée à la tête du groupe en France. Nos premiers échanges m'ont permis de mesurer à quel point cette activité est porteuse de sens pour l'ensemble des collaborateurs du groupe. Permettre à des personnes éloignées de l'emploi d'accéder à une formation et à un parcours professionnel, voilà ce qui, très concrètement, motive les femmes et les hommes d'Humando au quotidien. Toutes et tous partagent la même conviction, qui est aussi la mienne : il est possible de faire de l'emploi un puissant vecteur d'inclusion.

### De votre point de vue de dirigeants, quelles sont les spécificités d'Humando ?

**A.V.** — Sans aucun doute l'attention portée aux personnes dans toute leur singularité. La force de l'approche d'Humando est de pouvoir s'adapter à chaque parcours de vie. Il n'est pas possible de proposer les mêmes modalités d'accompagnement à des personnes réfugiées, placées sous main de justice ou en situation de handicap. Cela implique de la part des équipes de grandes capacités d'écoute et beaucoup de rigueur dans le suivi des candidats.

**C.C.** — Pour moi la principale spécificité d'Humando, et ce qui fait sa force, est sa capacité à trouver le juste équilibre entre l'impératif économique, indispensable pour développer une entreprise, et l'engagement social. L'intérim d'insertion est en effet un métier très particulier, avec des codes à respecter.

Les équipes d'Humando sont confrontées à des situations humaines souvent éprouvantes et ont la lourde responsabilité d'accompagner des personnes pour qui trouver un emploi est une nécessité. Elles accomplissent plus qu'un simple travail mais véritablement une mission riche de sens.

## Préface

### Quelle est la place particulière d'Humando parmi les autres marques du groupe ?

**C.C.** — Adecco doit constituer un modèle intégré. Humando s'adresse certes à un public spécifique, avec ses propres méthodes de travail. Mais elle peut s'appuyer sur les ressources internes du groupe pour développer des actifs comme

la formation. Nous avons également de la marge de progression pour renforcer encore la stabilisation dans l'emploi. 70 à 75% de sorties positives à l'issue des deux années d'accompagnement est remarquable, mais je suis convaincu que nous devons et pouvons faire mieux, par exemple en utilisant davantage des outils comme le CDI intérimaire ou le CDI apprenant.

**A.V.** — Effectivement, notre ambition est bien de mobiliser l'ensemble des entités et dispositifs du groupe pour offrir aux personnes issues de l'insertion de nombreuses opportunités. Je suis confiant, car un autre point fort d'Humando est sa capacité à développer des projets transverses, à être opportuniste dans le meilleur sens du terme en travaillant main dans la main avec de nombreux acteurs de l'emploi.

### De votre point de vue, quels sont les principaux enjeux pour les années à venir ?

**A.V.** — Après vingt ans marqués par des bouleversements technologiques, les vingt prochaines années seront celles des ressources humaines. La question du capital humain sera donc centrale : comment le préserver, le développer, le valoriser ? Comment permettre aux entreprises d'être à l'image de notre société en développant des approches inclusives ?

Je suis persuadé que le savoir-faire d'Humando peut nous apporter beaucoup sur ces questions. Son expérience va nous permettre de changer de braquet pour accompagner des milliers de personnes très éloignées de l'emploi dans notre pays.



Alain Dehaze, CEO The Adecco Group

**C.C. —** Nous avons bien sûr encore beaucoup à faire pour développer nos activités sur de nouveaux territoires, au plus près des candidats et des entreprises.

Mais je pense qu'il existe aussi un enjeu majeur dans la promotion de l'activité et des résultats d'Humando. L'image péjorative de l'intérim nous a longtemps embarrassés alors que nous contribuons à l'insertion par l'emploi. Grâce à notre accompagnement, des personnes sans diplôme, sans qualification, ne maîtrisant pas ou mal les codes du monde du travail, reprennent confiance, se donnent les moyens d'exercer un travail et d'être à la hauteur des attentes. À nous de démontrer aux entreprises toute la valeur qu'elles peuvent trouver dans ce type de recrutement. À nous de montrer aux pouvoirs publics tout l'intérêt de passer d'une logique de contrôle à une logique de partenariat.

Les parcours de nos collaborateurs intérimaires illustrent l'importance et la noblesse de nos métiers. Nous devons gagner en visibilité afin d'être identifiés par les entreprises comme pertinents pour les aider à développer à la fois leur performance économique et leur impact social.

**A.D. —** Et je rajouterais même que nous devons mettre en œuvre les bonnes pratiques développées en France dans d'autres contextes politiques et sociaux, car l'un des enjeux majeurs est celui de l'internationalisation. Pas à l'identique bien sûr, en tenant compte des spécificités, mais aussi avec la conviction que si le modèle est bon, il est possible d'exporter le modèle, en étant force de proposition auprès des pouvoirs publics.



Christophe Catoir, président Adecco

Humando peut être un leader d'opinion dans son domaine d'activité. Nous sommes un acteur majeur de l'inclusion professionnelle, et nous avons des arguments pour nous affirmer davantage dans l'espace public : comment la société doit évoluer pour réduire les inégalités et l'exclusion, pour intégrer les réfugiés ? Quelles initiatives réglementaires et politiques peuvent être prises dans ce sens ? Humando, ce sont des histoires de femmes et d'hommes qui se rencontrent, qui partagent des convictions, des ambitions qui décident de travailler ensemble pour les réaliser. Il faut le raconter, le démultiplier et l'exporter !

# Humando, laboratoire de solution d'emploi pour l'inclusion

## Le groupe Humando

Le groupe Humando est une filiale du groupe Adecco.

**Humando Insertion** : réseau d'agences de travail temporaire d'insertion conventionné par l'État, partenaire de Pôle emploi, des acteurs territoriaux de l'emploi, de la formation et de l'action sociale, filiale du groupe Adecco.

**Humando Pluriels** : cabinet de recrutement, formation, conseil en diversité, filiale du groupe Adecco. Son rôle est d'accompagner les entreprises dans leur politique de diversité, d'inclusion, d'achats responsables, de handicap. Elle a le statut d'Entreprise Adaptée (EA).

**Humando Compétences** : agences d'emploi inclusives, spécialisées dans l'innovation sociale et la création de projet. Ses projets "La Main, le Cœur, la Tête", Horizons, Lotus touchent les publics les plus éloignés de l'emploi, en particulier les Neet (Not in education, employment or training, personnes sans emploi ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation) et les réfugiés, dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences lancé par l'Etat.

## Réseau Adecco Inclusion :

Le RAI est un réseau d'acteurs de l'inclusion initié par le Groupe Adecco avec Humando, Groupe ID'EES et Vitamine T. Il compte aujourd'hui 5 ETTI (Entreprise de travail temporaire d'insertion : Humando, ID Intérim, Inserim, Janus, Sato), 3 EATT (Entreprise adaptée de travail temporaire : Handishare, FMS 2I et Handicap Intérim), 115 agences sur 47 départements, 7 542 personnes accompagnées en 2020.

## Chiffres Humando 2019

22 agences

39,4M€ de chiffre d'affaires

119 permanents

856 actions de formation

2 875 personnes en parcours

1 079 équivalents temps plein

61% de sorties dynamiques

## Chiffres Humando 2020

année marquée par la crise sanitaire

32 agences

33,4 M€ de chiffre d'affaires

160 permanents

1 000 actions de formation

3 000 personnes en parcours

1 300 équivalents temps plein

77% de sorties dynamiques

## Notre histoire, 40 ans d'engagement

élection de François Mitterrand	<u>1981</u>	ANNÉES 80 premières expériences d'Ecco (ancien nom d'Adecco) dans l'insertion
	<u>1986</u>	Ecco crée les missions « Handicap », « Jeunes » et « Retour à l'emploi »
la loi du 10 juillet met en place l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés	<u>1987</u>	
	<u>1992</u>	Martine Aubry, ministre du Travail, crée l'intérim d'insertion, avec exclusivité d'activité, de publics et de moyens
création d'Inserim à Nantes, une des premières ETTI, en partenariat avec Ecco (Invention de la clause sociale à Nantes et Strasbourg)	<u>1994</u>	
	<u>1995</u>	ouverture d'Emploi 93 à Saint-Denis, à l'origine d'Humando
début de la construction du Stade de France	<u>MAI 1995</u>	
le groupe Adecco entre au capital d'ID'EES Intérim (Groupe ID'EES) et de Janus (groupe Vitamine T)	<u>1996</u>	ouverture d'Emploi 02, Chorus et Objectif Emploi
	<u>2001</u>	création du Réseau Adecco Insertion (devenu Réseau Adecco Inclusion)
naissance d'Humando, par la fusion d'Emploi 93, Emploi 02, Chorus et Objectif Emploi. 15 agences, certification Iso et Afaq ETTI	<u>2014</u>	
	<u>2016</u>	expérimentation Hope (Hébergement, orientation, parcours vers l'emploi à l'attention des publics réfugiés)
diversification : création d'Humando Pluriels	<u>2017</u>	
	<u>2019</u>	diversification : création d'Humando Compétences
Humando entre au capital de Les 2 Rives et de Groupe ID'EES	<u>2020</u>	
le Groupe Adecco souhaite développer le modèle Humando à l'International dans 7 pays	<u>2021</u>	Humando ouvre sa 30 <sup>e</sup> agence et le Réseau Adecco Inclusion fédère plus de 100 ETTI et EATT

# C'est notre histoire

## La période d'essai

Les premières expériences d'Ecco dans l'insertion remontent au début des années 1980. Elles sont essentiellement le fait d'initiatives individuelles, des responsables de recrutement portant une attention particulière aux publics défavorisés en raison de leurs convictions, leur souhait d'œuvrer pour le collectif et le social. En 1986, Ecco crée l'ancêtre de l'actuelle mission Handicap et compétences, et constate les gains de telles démarches. Cet engagement social suscite de la fierté chez les collaborateurs.

De nouvelles pratiques de recrutement apparaissent. En présentant l'expertise en matière d'emploi de personnes en situation de handicap comme argument de vente, Ecco convainc de nouveaux clients. Les relations entre l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi, ancêtre de Pôle Emploi) et l'intérim sont alors encore prudentes et les deux entités sont plus concurrentes que partenaires. La question du handicap a représenté un premier point de collaboration : l'ANPE redirigeait des candidats vers l'intérim comme une vraie solution pour leur accès au marché du travail, et l'intérim développait ainsi des relations de plus en plus spécifiques avec le service public. Il devint essentiel de structurer la pratique de l'insertion. Avec la création de trois missions (mission handicap, mission jeunes et mission retour à l'emploi), Ecco fut précurseur en la matière.

## La naissance de l'intérim d'insertion

En 1992, Martine Aubry, ministre du Travail, crée l'intérim d'insertion, avec une exclusivité d'activité, de public et de moyens. La période est difficile pour Ecco, en butte à la méfiance des entreprises d'insertion issues du secteur social. Un financement public direct des

missions, ainsi que la création d'une entité « Ecco Insertion » est refusée. Une autre voie est explorée : l'ouverture d'entreprises d'insertion sous statut commercial, dans laquelle Ecco investit du capital. C'est d'abord à l'initiative des foyers de jeunes travailleurs de Nantes avec Insérim en 1994, l'une des premières entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) en France. À l'époque, la ville de Nantes inventait le dispositif de la clause sociale pour la construction du réseau de tramway. Ecco prendra 34% du capital d'Insérim. L'année suivante, le chantier de construction du Stade de France à Saint-Denis est lancé, et avec lui de nouvelles clauses sociales. L'administration du Travail informée de la démarche Nantaise propose à l'ALJT (Association pour le logement des jeunes travailleurs) et à Ecco de monter pour l'occasion une ETTI en Seine-Saint-Denis. Ecco en sera l'actionnaire majoritaire aux côtés de l'ALJT et de chambres syndicales du secteur du BTP. C'est la naissance d'Emploi 93, l'ancêtre d'Humando. Dans les années qui suivent et sur le même modèle qu'Emploi 93, Ecco crée Emploi 02 dans l'Aisne, Chorus au Havre, Objectif Emploi à Paris.

## Les premières pierres

Ces entreprises avaient la particularité d'être bicéphales, comme on disait alors : leur direction associait un professionnel de l'intérim et un autre ayant de l'expérience dans le secteur social. Elles avaient un impératif d'équilibre économique et de développement, mais elles assuraient une mission d'intérêt général, puisque disposant de financement public. D'où un principe fort : l'absence de remontées de dividendes. Les bases d'Humando étaient posées. C'est en 1998, fort de ces premières expériences, qu'Ecco entre au capital, de façon minoritaire cette fois-ci, d'Idées



Comité exécutif d'Humando. *En haut, de gauche à droite* : Séverine Besnard, directrice financière - Marie Bernard, contrôleuse de gestion opérationnelle - Benoît Vieille, directeur régional Nord - Raphaëlle Thirion, directrice opérationnelle Humando Compétences - Jonathan Simon, directeur opérationnel Humando Pluriels - Laurent Serain, directeur des activités formation - Mohand Hebbache, directeur régional Île-de-France. *En bas, de gauche à droite* : Laetitia Renault, directrice régionale Ouest - Julie Constant, directrice commerciale - Hichem Azaiez, directeur régional adjoint Île-de-France - Sébastien Moriceau, directeur opérationnel - Marie Pineau, responsable ressources humaines

Intérim et de Janus les filiales d'intérim d'insertion de Groupe Id'ées et de Vitamine T tous les deux acteurs majeurs de l'insertion par l'activité économique. C'est le développement des premières ETTI puis la naissance en 2001 d'un réseau d'ETI en partenariat avec des acteurs de l'inclusion, le Réseau Adecco Insertion.

### Honfleur, la structuration

Le réseau des entreprises dans lesquelles Adecco est l'actionnaire majoritaire (Emploi 93, Emploi 02, Chorus, Objectif Emploi) se développe à la fin des années 1990 et dans les années 2000, au travers de chantiers emblématiques comme le Stade de France, des centres commerciaux comme le Millénaire ou Beaugrenelle, le siège social de Sanofi, la réhabilitation des bureaux de la Grande Arche de la Défense, mais aussi dans le secteur industriel avec Dassault-Aviation ou Renault. Chacune garde ses spécificités, en fonction de son histoire, de son territoire, de ses relations partenariales tissées au fil du temps. Mais chacune converge vers le même type de développement, d'amélioration du projet social et de consolidation du projet économique, jusqu'à se heurter à

un problème d'échelle. D'où un premier rapprochement en 2011, puis une réflexion sur la perspective de fusion de ces quatre ETTI. En 2014, lors d'un séminaire de deux journées à Honfleur, tous les éléments sont débattus, sous la forme des « treize travaux d'Hercule » : la comptabilité, la qualité, le projet économique, le développement, etc. Pour les responsables d'entreprise présents, il s'agissait d'accepter de devenir directeur régional d'une entité plus importante, de s'engager dans une démarche de fusion et de convergence des pratiques. Une marque a été trouvée : Humando, l'homme qui marche.

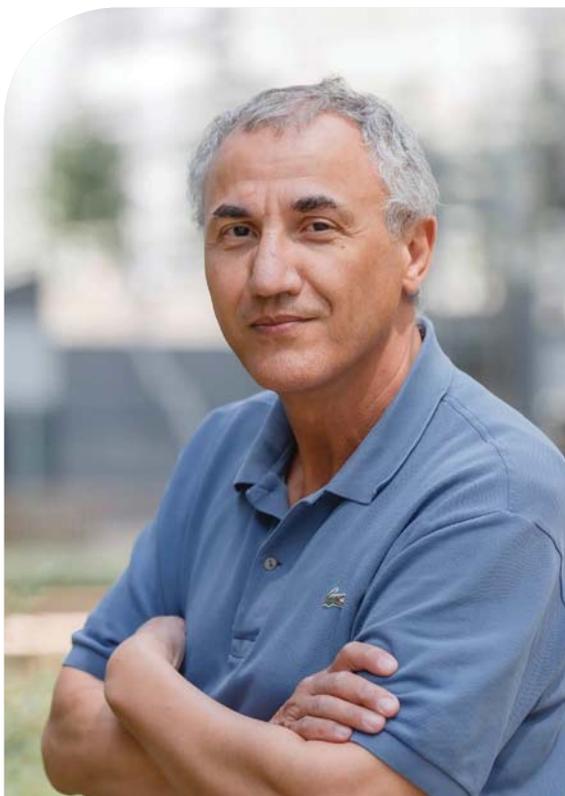
### Le développement

Aujourd'hui, la fusion a permis le développement des agences, la création de nouveaux services, la professionnalisation des équipes, la certification des pratiques sociales et économiques. Humando couvre juridiquement toute l'offre en ressources humaines, avec la création d'Humando Pluriels et d'Humando Compétences (voir pages 98-103). Quant au Réseau Adecco Insertion, devenu Réseau Adecco Inclusion avec l'arrivée des EATT, il a atteint l'objectif initial de 100 agences pour couvrir tout le territoire en 2020.

# Parcours de fondateurs

D'horizons et de parcours aussi denses que variés, ceux qui ont posé les fondations d'Humando, comme ceux qui y œuvrent aujourd'hui, ont en commun un humanisme chevillé au corps.

Trois exemples avec Jean-François Connan, directeur Impact social et environnemental The Adecco Group et président d'Humando, Mohand Hebbache, directeur régional Île-de-France et Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel.



Mohand Hebbache, directeur régional Île-de-France Humando insertion

## Mohand Hebbache

“ Mon père est arrivé en France en tant que réfugié politique. Ma famille a été prise en charge par l'Assistance publique, jusqu'à ce que nous ayons intégré un logement social. J'ai grandi à La Courneuve et fait mes études à Saint-Denis. J'ai cumulé différents emplois : animateur, éducateur auprès d'associations qui essayaient de récupérer les gamins qui prenaient des trajectoires de délinquance, à Aubervilliers, et puis dans l'industrie comme responsable d'ordonnancement, dans le secteur de la cosmétique, puis dans la métallurgie. En 1990, je suis arrivé chez Ecco, d'abord comme intérimaire, sur une mission de chef d'atelier. J'ai sympathisé avec l'équipe, et j'ai postulé à un poste de responsable de recrutement. Ils recherchaient un profil de personne qui connaissait bien les métiers de l'industrie, et je me suis saisi de cette opportunité pour contribuer à ce que des jeunes des quartiers dans lesquels j'ai grandi accèdent à des emplois. Les réflexes discriminatoires étaient encore courants à l'époque. Il fallait convaincre les entreprises de ne pas juger les candidats sur leur origine ou leur faciès, et convaincre les jeunes de leur capacité à faire aussi bien que les autres pour trouver leur place sur le marché du travail. ”

## Jean-François Connan

“ Ma formation initiale est industrielle : tourneur-fraiseur, ajusteur, bac technique, DUT de maintenance industrielle, puis professeur de dessin industriel et de technologie... Essayer d'enseigner le dessin industriel à des jeunes en CAP ou BEP qui n'en ont rien à faire incite à se poser des questions sur la manière de transmettre et de motiver. J'ai continué dans le secteur associatif, j'ai formé des jeunes et des adultes migrants. À un moment, j'ai eu



Jean-François Connan, directeur Impact social et environnemental The Adecco Group, président d'Humando

besoin d'argent pour repartir en voyage et j'ai répondu à une offre d'emploi d'Adecco. À mon arrivée, on m'a dit : « Détenir l'emploi, c'est un pouvoir. Attention à l'abus de pouvoir ! » J'y ai beaucoup repensé pendant les deux ans où j'ai été recruteur. Dire à quelqu'un « non, je n'ai pas de travail, je suis désolé », même poliment, ce n'est pas la même chose que de lui dire « asseyez-vous, racontez-moi... ». Plus tard, j'ai repris mes études pour obtenir un DESS « Administration et gestion de l'emploi », mais c'était plus pour régler mes comptes avec les études. »

### **Sébastien Moriceau**

« Je suis entré dans le groupe Ecco en 1993 comme apprenti. J'étais en BTS de gestion et c'était la première promotion d'apprentis au sein du groupe. J'ai débuté à la Mission Formation avec Laurent Serain comme tuteur. Une première expérience qui m'a permis ensuite d'intervenir dans différentes agences spécialisées en transport, en bâtiment ou en industrie en



Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel d'Humando

tant "qu'assistant de gestion volant". Des compétences qui m'ont permis d'être sollicité lors de la création de la première ETTI, Emploi 93, créée à Saint Denis. J'ai intégré la structure pour une mission de gestion, et je ne l'ai plus quittée ! J'y ai même fait mon service militaire par l'intermédiaire d'une association de quartier, que j'avais intégrée pour faire un service civil. Après dix ans au développement d'Emploi 93, j'ai pris la direction d'Objectif Emploi à Paris. Une nouvelle période d'innovation et de développement, qui a mené quelques années plus tard Objectif Emploi à faire partie des quatre ETTI qui en fusionnant deviendront Humando. »

—— Tableau 1

## humando et ses collaborateurs intérimaires

# LES GENS SONT PLEINS DE RESSOURCES HUMAINES

Accompagner les collaborateurs intérimaires, c'est le cœur du métier : identifier, accueillir et accompagner jusqu'à l'emploi durable des personnes aux parcours tortueux, aux CV lacunaires, aux motivations fragiles.

Les incontournables : amorcer la dynamique de la confiance en soi et de l'activité, leur ouvrir des possibles, montrer qu'ils sont capables de trouver leur place.

Du sur-mesure, en utilisant toute la palette des dispositifs existants pour révéler tous les possibles.

Photo ci-contre

**Adam Abakar Aldouma**

- Formation soudure à l'Afpa -  
Hope Chartres



« J'ai acquis un logement,  
une stabilité financière  
et de la confiance en moi »

« Je sais faire  
des métiers  
que je ne  
connaissais pas »



**60%**  
des intérimaires  
ne disposent  
d'aucune  
qualification  
avant le  
début de leur  
accompagnement

“



---

**Gérôme  
Tusha**

Collaborateur  
intérimaire  
en parcours  
chez Humando

# JE ME SUIS DÉMARQUÉ PAR MON SÉRIEUX



Gérôme a 16 ans lorsqu'il arrive en France. 16 ans seulement, et déjà trois ans d'expérience dans la restauration, en Albanie et à Londres. C'est comme ça qu'il décroche une première place, dans un restaurant versaillais, où il reste jusqu'à la fermeture sept ans plus tard. Il décide de bouger, d'abord en Bretagne où il devient préparateur de commande en intérim, puis en Normandie fin 2020 pour y rejoindre sa petite amie.

C'est par l'intermédiaire de la mission locale de Pont-Audemer qu'il rencontre l'équipe d'Humando Val-de-Reuil et entame un parcours dans le bâtiment. Son manque d'expérience lui vaut bien quelques refus, mais l'équipe croit en son énergie et se démène pour lui trouver un poste de manœuvre. En janvier dernier, il entame une mission chez Eiffage Construction sur le chantier du collège de Bourneville. Gérôme est polyvalent et aborde une multitude de métiers : joints, planchers, banches, manœuvre et même accueil. Pour tout cela, pas de formation préalable ! Du haut de ses 22 ans, il s'arme de volonté et de sérieux. « Je regardais comment les autres géraient leur travail, ce qu'ils faisaient, je leur posais des questions... j'ai appris en observant mes collègues. » Le tout, sous le regard attentif de Magali Davallan, sa référente, responsable développement et accompagnement pour Humando à Pont-Audemer, qui lui rend régulièrement visite sur le chantier pour s'enquérir du déroulement de sa semaine. « Ce que je préfère, c'est faire les banches parce que c'est physique et rapide. J'aime bien être toujours en activité, on ne voit pas le temps passer. »

Son objectif du moment ? Se concentrer sur le permis de conduire, qui facilitera ses déplacements, pour se former et monter en compétences. Avec cette toute première expérience, il pourrait même passer ses Caces et se spécialiser dans le métier de coffreur-bancheur.

# Accompagner sur mesure

Quels sont les profils et les trajectoires des intérimaires chez Humando ? Quatre collaborateurs permanents racontent cinq parcours d'intérimaires représentatifs de la diversité des situations et des évolutions.

Les causes des difficultés d'insertion professionnelle sont bien identifiées : le manque de formation, de maîtrise linguistique, une situation de handicap, des problèmes sociaux de mobilité, de logement, de famille, l'absence d'expérience professionnelle et donc



Patricia Milcamps, responsable du développement et des partenariats d'Île-de-France

de maîtrise des comportements en entreprise, etc. Un accompagnement réussi passe par la capacité à mobiliser des dispositifs d'insertion et de formation, mais aussi par des principes forts : faire confiance à la personne comme un préalable pour lui redonner confiance en elle ; personnaliser l'accompagnement, dans ses modalités et dans son rythme ; être ouvert aux possibles, en tenant à distance les déterminismes. Tout cela exige beaucoup d'écoute, de patience et de persévérance, une grande capacité d'adaptation et même de créativité de la part des accompagnateurs. Et tous gardent en mémoire des récits comme ceux-ci : des parcours qui ne se prétendent pas exemplaires parce que toujours singuliers, mais qui montrent que chacun est capable, que le meilleur peut toujours advenir.

## Avoir une relation d'employeur solidaire

“ Je me souviens d'un jeune homme, Lionel, qui faisait souvent des aller-retours en prison. Il avait eu une enfance chaotique entre un père et une mère divorcés. Son point d'attache, c'était sa grand-mère. Nous lui avons d'abord proposé des choses très pratiques, pour lui remettre le pied à l'étrier. Il a commencé par des chantiers de démolition. L'entreprise prenait beaucoup d'anciens détenus. La démolition exprime sans doute quelque chose : on déconstruit, on tape, on se dépense. Ils l'ont repéré et ils ont eu envie de miser sur lui. Effectivement, il s'intégrait bien aux équipes. Sauf que lorsque ces personnes arrivent en insertion, elles

sont à nouveau visibles des administrations et peuvent être rattrapées par leur passé. Il a dû repartir en prison. Comment faire avec l'entreprise ? Un des conducteurs de travaux, qui avait eu un parcours similaire dans sa jeunesse, m'a dit : « Je garde le contact avec lui. » Sa grand-mère est venue nous voir pour qu'on essaie d'aménager la peine ou obtenir un bracelet... Au moment de sa sortie, l'entreprise était au rendez-vous. Il a suivi des formations, obtenu des Caces (Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) pour travailler dans le secteur de la démolition et il a été embauché. Ce que je retiens, c'est l'importance d'avoir une vraie relation d'employeur de confiance, aujourd'hui, on dirait d'employeur solidaire. »

**Patricia Milcamps,**  
responsable du développement  
et des partenariats d'Île-de-France

### Appuyer une démarche administrative

« M. Sedki s'est présenté en agence fin 2018. Il avait l'habitude de l'intérim, avec des missions de manutentionnaire, préparateur de commandes, monteur d'échafaudages. Il disait ne savoir ni lire ni écrire, avait très peu confiance en lui, pensait que personne ne voudrait le faire travailler. Quand il venait faire ses démarches administratives, je lui demandais « lisez-moi, M. Sedki, ce qui est écrit là » et en fait, il parvenait bien à découper les syllabes. Il a réussi à avoir ses Caces en logistique. Il voulait monter un dossier de rapatriement familial pour sa femme et son petit garçon, mais c'est compliqué sans contrat ni ressources. On l'a mis sur une première mission chez Veolia, sur un poste d'agent de tri. Ça s'est très bien passé, il a pu enchaîner des missions. Comme il habite dans un quartier prioritaire de la ville, il était éligible aux emplois francs. En tant qu'ETTI, nous avons une fonction de conseil aux entreprises. Nous avons

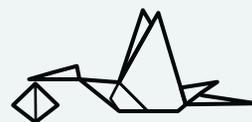
présenté ce dispositif à notre client, en lui expliquant qu'il pouvait bénéficier d'une aide de l'État. M. Sedki a signé un CDD de six mois renouvelable. Nous avons pu ainsi finaliser son dossier de rapatriement familial, qui a été validé par la préfecture, et également un dossier pour un logement plus grand.

M. Sedki n'est plus officiellement suivi par Humando, puisqu'il a signé un CDD, mais je suis toujours en relation avec lui. Un vendredi midi, il m'appelle pour me dire : « Lucile, j'ai une bonne nouvelle ! Mon CDD a été renouvelé pour un an chez Veolia. Vous êtes la première personne à qui je le dis ! » »

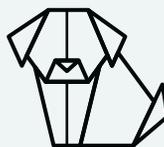
**Lucile Rollero,**  
responsable Recrutement  
et accompagnement à Amiens

#### PORTRAIT CHINOIS

### Si Humando était un animal...



Ce serait une cigogne, avec dans le bec un petit bébé, parce que Humando nous apporte des profils qu'on n'aurait pas connus par d'autres biais, des petits êtres qui ne seraient pas prédestinés à travailler dans le monde du BTP, qu'on va former, faire monter en compétence. **Sandrine**



Moi, je penserais au Saint-Bernard, parce que c'est un animal qui accompagne son maître, qui lui est fidèle. **Richard**

## « Ce n'était plus la même personne »

### Réconcilier avec la figure de l'employeur

“ Je me souviens d'une toute jeune femme, qui avait une vision très noire de l'emploi et des entreprises. Elle avait eu une expérience en alternance désastreuse, avec un patron acariâtre et des tâches rébarbatives. Elle est arrivée chez nous par hasard, parce qu'on est implantés dans le Centre d'action sociale de Val-de-Reuil, où elle se présentait au service emploi pour déposer son CV. Elle n'avait pas de projet professionnel défini. On l'a mise en emploi sur un poste d'assistante de relations locataires : elle s'y est découverte une fibre. Elle avait trouvé ce qu'elle voulait faire : le suivi des locataires, des travaux.



Karine Tedbirt, directrice d'agence Val-de-Rueil

C'était une personne qui portait le voile et qui ne voulait pas l'enlever, par respect pour ses convictions religieuses. C'est une chose qui rebute certains employeurs, mais elle est restée droite dans ses bottes. L'employeur a été plutôt ouvert sur ce point et, dans les faits, cela n'a posé de problèmes à personne. Elle s'est mise en ménage entre temps, avec des difficultés financières, et on l'a aidée sur tous ces aspects-là. Le fait qu'on soit là pour tout et rien l'a vraiment réconciliée avec l'emploi et la figure de l'employeur. Sa posture s'était redressée, son sourire avait changé : ce n'était plus la même personne !”

### **Karine Tedbirt,**

directrice d'agence Val-de-Rueil

### Faire valoir les compétences

“ Ce monsieur avait été chef d'équipe dans la métallurgie. Quand je l'ai rencontré, il était depuis plus de trente-six mois au chômage, et donc au RSA. Il avait plus de cinquante ans, était travailleur handicapé du fait de problèmes de genoux, se déplaçait difficilement. Nous avons réussi à convaincre un nouveau client, pour déléguer ce monsieur sur une mission assez longue, un grand chantier pétrochimique dans la zone industrielle. L'entreprise a bien vu qu'elle avait affaire à un chef d'équipe en chaudronnerie, avec beaucoup de compétences sur les matériaux. Ce monsieur s'est relevé très vite, alors qu'il ne savait absolument pas se vendre. Dans la culture ouvrière de la métallurgie, on ne se met pas en avant. Notre argument clé est de dire : « Écoutez, c'est une semaine de mission. Vous ne prenez aucun risque ! » Il est resté plus de neuf mois dans l'entreprise. Quand la mission s'est terminée, une autre entreprise l'a pris en CDI comme tuteur-formateur. En à peine douze mois, il est passé du RSA au CDI. Ça fait du bien à l'estime de soi !”

### **Barbara Delobette,**

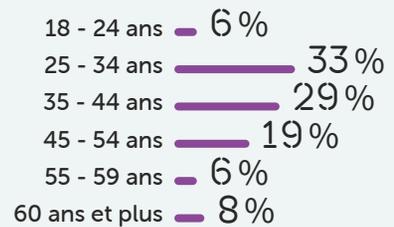
directrice d'agence, Le Havre

## Le profil des intérimaires

### Genre



### Âge



### Situation familiale



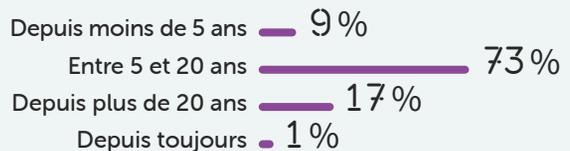
### Nationalité



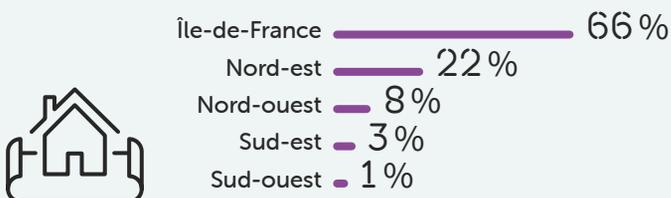
**33%**  
ont plus  
de 45 ans



### Habite en France



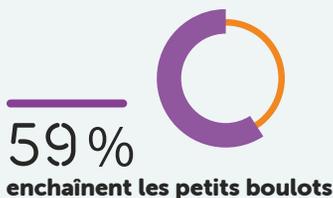
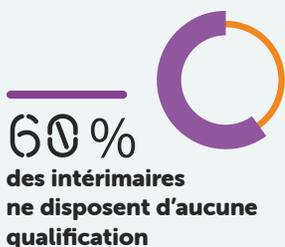
### Lieu de résidence



**9%**  
habitent en  
France depuis  
moins de 5 ans

« Je lui disais  
que l'idée,  
c'était de choisir  
son métier  
et qu'il avait  
du potentiel »

### Avant le début de leur accompagnement...



### Révéler les potentiels

« Dès le premier entretien, nous avons senti que ce jeune homme qui arrivait de l'étranger avait un énorme potentiel. Nous avons réfléchi à plusieurs schémas professionnels. Nous avons bien en tête que nous ne disposons que de 24 mois pour réaliser un parcours avec quelqu'un qui a tout à apprendre. Il se voyait sur un poste d'agent de collecte des ordures ménagères, comme son oncle qui l'hébergeait. Nous avons étudié son profil, nous l'avons placé sur diverses missions, dans la collecte, mais aussi des postes de manœuvre sur les chantiers. Les retours étaient toujours excellents. Le mener vers une qualification semblait intéressant parce qu'il était assez jeune. Nous avons monté un contrat de professionnalisation avec Bouygues Construction, avec un premier contrat d'alternance pour devenir coffreur. Je l'incitais à choisir son métier parce qu'il avait du potentiel. Quand le CDI lui a été proposé à l'issue de la formation, il a dit : « Vraiment, je pourrais le faire pour vous faire plaisir, mais ce n'est pas ce que je veux faire. Je veux revenir à la collecte. » Nous nous sommes dit : « C'est son avenir, c'est son choix, on ne peut pas décider à sa place ». On l'a remis sur des missions d'agent de collecte. L'entreprise l'a embauché : « C'est un garçon extraordinaire, proactif, qui a envie de s'investir. On s'engage à le former, ont-ils expliqué. »

Il a suivi ce parcours, il est devenu rapidement conducteur poids lourd de benne et il en est très heureux. Il est marié, avec deux ou trois enfants. Aujourd'hui, quand il rencontre des personnes qui ont la même histoire que lui, il nous les amène. Nous avons été un moment important pour lui. »

**Patricia Milcamps,**  
responsable du développement  
et des partenariats d'Île-de-France

## INITIATIVES

# Avec le CREPI : accompagner les réfugiés

**Céline Demoly**, chargée de mission  
CREPI Île-de-France (Clubs Régional  
d'Entreprises Partenaires de l'Insertion)

« J'ai fait connaissance avec Humando lorsque nous avons travaillé ensemble dans le cadre de l'expérimentation « Destination emploi » lancée il y a trois ans.

Avec la crise migratoire, le CREPI Île-de-France rencontrait de plus en plus de primo-arrivants réfugiés. Les programmes de découverte métiers et d'accompagnement n'étaient pas toujours adaptés à ce public qui rencontre des problématiques particulières d'accès à l'emploi (linguistique, logement, connaissance des codes professionnels, formation...). De leur côté, les entreprises membres du CREPI souhaitaient s'engager en proposant des postes dans le secteur du bâtiment ou des travaux publics.

### Des expertises complémentaires

Humando avait déjà expérimenté le programme Hope<sup>1</sup> et disposait des retours d'expérience. Nous adosser à Humando nous a permis de proposer un parcours d'accompagnement complet alliant les expertises du CREPI (réseau d'entreprises, découverte des métiers, accompagnement collectif et individuel, stages) et celles d'Humando (accompagnement socio-professionnel, formation et missions d'intérim en entreprise) pour permettre à ce public d'aller vers l'emploi pérenne. Dans le même temps, Humando a développé son pôle formation et des dispositifs de formation approfondis, avec des bilans très qualitatifs.



Les entreprises membres du CREPI s'engagent en proposant des postes dans le secteur du bâtiment ou des travaux publics.

### Pour des emplois pérennes

Le CREPI impulse une forte dynamique d'accompagnement pendant trois mois, avec des cours de français, des visites de chantiers, des ateliers collectifs, du sport, de l'accompagnement individuel. L'équipe d'Humando a été associée à plusieurs temps collectifs et individuels pour avoir le retour des stages, présenter le contrat de travail, ainsi que le contenu de la formation à venir. Ensuite, elle assure le suivi du parcours de chaque participant.

Destination Emploi est un projet qui a permis de très belles rencontres. Les objectifs ont été atteints et même dépassés : tous les participants, soit une douzaine par an, ont signé des contrats avec Humando, et plus de la moitié d'entre eux ont eu des propositions de CDI.

Et l'aventure continue...

Nous avons lancé notre quatrième édition au cours de l'été 2021. ”

<sup>1</sup> Hope est un programme expérimental d'insertion globale initiée par l'AFPA et l'OPCO du travail temporaire lors du démantèlement de la jungle de Calais. Humando a été le premier porteur de cette expérimentation.

## INITIATIVES

# Le bus de Gabès : accompagner en responsabilisant

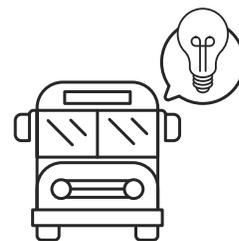
Comment intéresser, responsabiliser, motiver des jeunes avant de les former et de les déléguer sur des missions dans un monde du travail qui ne les accueille pas toujours à bras ouverts ? Les idées fourmillent et les engagements individuels se multiplient. Exemple du bus de Gabès.

“ Pour répondre aux besoins des entreprises, nous avons besoin de jeunes formés et motivés. D'où l'importance pour moi de projets qui s'adressent à des jeunes un peu perdus, qui ont eu des parcours difficiles et qui en ressortent avec une mauvaise image d'eux-mêmes. Une action qui date de février 2001 me tient particulièrement à cœur. Emploi 93 travaillait étroitement avec le plan local d'insertion par l'emploi d'Épinay-sur-Seine. Une des responsables avait des liens forts avec à sa ville d'origine, Gabès en Tunisie. Avec eux et d'autres partenaires comme la RATP, nous avons conçu un projet d'utilité sociale. Avec des jeunes désocialisés, nous avons aménagé et convoyé un bus jusqu'à Gabès. Ce bus comportait des postes informatiques et une ludothèque pour les maternelles, et a fait partie du programme d'apprentissage scolaire de cette province tunisienne pour quelques milliers d'enfants, jusqu'en 2010. ”

**Mohand Hebbache,**  
directeur régional Île-de-France  
Humando insertion



Le bus à l'arrivée à Gabès.



Hichem Azaiez, directeur régional adjoint Île-de-France Humando insertion

“ À cette époque, je travaillais pour le PLIE (Plan local pluriannuel pour l'insertion et l'emploi) d'Épinay. Avec Emploi 93, nous avons monté une équipe de cinq à six jeunes pour les impliquer sur l'ensemble du projet, y compris l'aménagement du bus et sa livraison sur place. Ils ont ainsi relativisé leurs difficultés en découvrant la vie quotidienne dans une ville isolée de Tunisie. Ils en sont revenus en ayant beaucoup gagné en maturité et en sens des responsabilités. Un tel projet demande beaucoup d'ingéniosité, de persévérance, de conviction pour faire adhérer tous les acteurs, obtenir un financement de l'Europe, le soutien des élus, en France et en Tunisie. Mais ce fut un grand moment de fierté, décisif dans le parcours de ces jeunes. ”

**Hichem Azaiez,**  
directeur régional adjoint  
Île-de-France Humando insertion



Papa Thiecouta Cissokho et Jacques Arstang - formateurs soudure - Hope Chartres

# La formation des collaborateurs intérimaires

## 7 intérimaires sur 10 ont reçu au moins une formation



Abderazak Mohamed Ali  
- Cours de français animé par l'école Thot - projet Lotus

# 52 %

des personnes ont obtenu au moins un diplôme ou une qualification à l'issue de leur accompagnement



## NOS CONVICTIONS

### La formation, ingrédient essentiel

La formation des intérimaires est essentielle à Humando, puisque nous prenons en charge des personnes qui, pour la plupart d'entre elles, ne sont pas directement aptes à assumer des missions. Nous leur proposons des formations de base, par exemple un programme intitulé Happy axé sur la redynamisation, la communication, le savoir-être et l'appropriation des règles de sécurité.

Nous devons aussi être capables de répondre à des besoins spécifiques des entreprises, par exemple pour favoriser la féminisation des emplois ou l'emploi de personnes en situation de handicap. C'est le cas de « l'école de l'industrie » que nous avons montée en partenariat avec L'Oréal en Picardie pour former à la conduite de machines automatisées. Je me souviens d'un candidat, une cinquantaine d'années, avec une expérience de gestion d'un débit de tabac, donc loin de l'industrie. Avec son seul CV, il n'aurait jamais été retenu. À présent, c'est une des personnes les plus appréciées de cette formation !

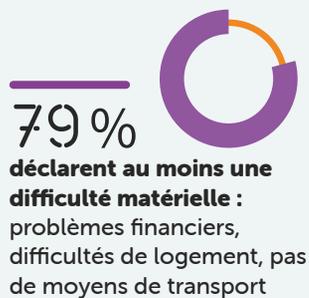
Dans le cas des marchés avec clause d'insertion, certaines entreprises sont enclines à se contenter du minimum. À nous d'être force de proposition : on peut concevoir avec elles un parcours permettant une montée en compétences de l'intérimaire. L'entreprise y gagne, parce qu'on lui offre une solution globale avec du personnel plus qualifié. De notre côté, nous améliorons l'employabilité de la personne, et donc sa sortie positive du parcours d'insertion.

Nous faisons donc beaucoup en la matière, je pense que nous pouvons faire encore mieux en intégrant systématiquement la formation dans nos propositions, en ouvrant ainsi des possibles pour les entreprises comme pour les intérimaires.

**Laurent Serain,**  
directeur  
des activités  
formation,  
Groupe  
Humando

## Des difficultés de nature différente...

Les intérimaires déclarent en moyenne  
quatre difficultés différentes



Dawood Ahmadi – Cours de français animé par l'école Thot  
– projet Lotus

# 48 %

des intérimaires  
déclarent  
des problèmes  
financiers

TROIS QUESTIONS À...

**Daniel Lascols**

Directeur général du FASTT  
(Fonds d'action sociale du travail temporaire)

## TROUVER DES SOLUTIONS AUX DIFFICULTÉS SOCIALES

### Qu'est-ce qui rapproche le FASTT et Humando ?

Leurs équipes sont très au fait de nos services et de nos actions. Ils sont exigeants sur ces sujets qu'ils connaissent bien, soucieux d'agir en prévention plutôt que sur un mode curatif. Ils n'hésitent pas à interroger les règles, à « pousser les murs » pour trouver les meilleures solutions. Pour autant, ils savent aussi trouver le bon équilibre entre l'exigence humaine et les principes de réalité.

### Quels sont les points forts d'Humando ?

Quand j'ai rencontré Mohand Hebbache, puis Sébastien Moriceau, j'ai pris conscience des spécificités du travail temporaire d'insertion. J'ai été marqué par la forte prégnance de leur culture économique, à comparer avec d'autres structures, par exemple associatives. Ils sont attentifs aux réalités des entreprises, comprennent que les employeurs potentiels ont des enjeux et des besoins spécifiques, qu'on ne peut pas seulement compter sur la bonne volonté et l'esprit de responsabilité sociale.

Autre point fort, leur capacité à conjuguer une culture terrain, beaucoup de détermination dans la conduite d'actions opérationnelles, avec le souci de prendre de la



hauteur, de réfléchir à la façon d'agir comme aux problématiques sociales de l'inclusion.

### Concrètement ?

Ils ont été particulièrement déterminés sur l'accompagnement et l'intégration des migrants, et c'est un point sur lequel nous avons beaucoup collaboré. Un deuxième sujet de convergence récente concerne l'accès au logement. Avec les équipes d'Humando, nous avons réussi à faire bouger les lignes et obtenir des solutions sur les problématiques d'hébergement d'urgence qui n'étaient pas du tout évidentes au premier abord. Pour tout dire, les enjeux et l'exigence qu'ils apportent dans les actions communes rendent la collaboration intense. Mais je sais que nous sortons toujours des moments de tension par le haut grâce à l'implication de leurs équipes et leur capacité à apporter une partie de la solution.

TROIS QUESTIONS À...

**Karine Martin**cheffe de projet IAE et Clauses sociales,  
Cap emploi 93**COMPRENDRE LES  
SPÉCIFICITÉS DES  
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS****Comment avez-vous rencontré  
Humando ?**

J'ai fait la connaissance d'Humando dans un groupe de travail piloté par la Direccte<sup>1</sup> 93 autour de l'intégration des publics féminins et en situation de handicap. Par son intermédiaire, j'ai rencontré les responsables d'agence et les chargés de recrutement, pour construire des relations plus individualisées et plus opérationnelles. Le partenariat a donc été impulsé par la direction, ce qui est une condition importante de réussite, et les interlocuteurs dans les agences ont vraiment adhéré et collaboré à la démarche, ce qui est non moins précieux.

**En quoi consiste votre  
collaboration ?**

La chargée du recrutement qui a la casquette « Handicap » m'envoie en primeur des offres d'emploi pour des postes plus aisément accessibles au public en situation de handicap. De notre côté, leur réactivité nous encourage à leur transmettre des candidatures. Mes collègues et moi avons pu constater à de nombreuses



reprises leur disponibilité, leur capacité à comprendre nos enjeux et à prendre en compte nos publics.

**Les avantages et inconvénients  
du travail temporaire de votre point  
de vue ?**

Dans le cadre de missions de courte durée, on ne peut envisager d'adaptations trop conséquentes à mettre en place pour des personnes en situation de handicap, ce qui restreint le profil de candidats. Par contre, l'intérim est un bon moyen pour des employeurs de se sensibiliser à l'intégration de travailleurs handicapés, soit au niveau de leurs managers, soit pour conforter les équipes de travail sur le fait que les personnes sont capables de travailler comme un autre membre de l'équipe. Nos actions et celles d'Humando sont donc complémentaires, d'autant que nous connaissons bien à présent les savoir-faire des uns et des autres.

<sup>1</sup> Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, nouvellement Dreet, Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités



Hindoun Tadahak et Rassul YAGHOBI  
- formation couturier d'ameublement - plateforme Horizons

« Le meilleur capital, c'est vous. Il faut être capable de le valoriser, de le raconter »

## NOS CONVICTIONS

### Savoir devenir

**Jean-François  
Connan**

Les jeunes et les adultes que nous accompagnons ont bien sûr des difficultés de savoir-être et de savoir-faire. Mais le plus difficile est le «savoir devenir» : être capables de se projeter. Ils ne se représentent pas l'avenir. Comment voulez-vous avancer sans avoir un peu de lumière ? Alors il faut leur faire confiance. «Vous me faites confiance, je mets en œuvre, et je m'aperçois que je suis capable.» On fait, on aime, on devient. C'est le schéma fondamental de l'insertion. Reste à le mettre en œuvre : c'est ce que font les équipes d'Humando.

J'ai une conviction : dans un pays où les discriminations restent importantes et la diversité un concept plus qu'une réalité, si vous n'avez pas la bonne couleur de peau, si vous n'habitez pas le bon quartier, si vous n'avez pas le bon diplôme, ou si vous n'en avez pas, vos compétences comportementales, autrement dit soft skills, constituent votre capital. Le meilleur capital, c'est vous. Il faut être capable de le valoriser, de le raconter.



---

**Hélène  
Michaux**

Secrétaire

# J'AI APPRIS À REBONDIR



« Je m'appelle Hélène Michaux, j'ai 50 ans et une petite fille de 12 ans. Je viens de trouver un CDI de 20h par mois comme secrétaire dans une micro-entreprise de sécurité. Nous ne sommes que deux ! Lui est vigile dans les grandes surfaces et moi je gère ses dossiers et son planning.

Pendant 16 ans, j'ai travaillé dans un Intermarché, comme employée de service. Mais une hernie discale puis, quelques années plus tard, une seconde, m'ont valu un arrêt de travail et la reconnaissance de travailleuse handicapée. Deux ans de chômage plus tard, en 2008, Pôle Emploi m'a présenté l'agence Humando à Beauvais.

En moins d'une semaine, ils m'avaient trouvé une mission plutôt pérenne, en tant que secrétaire remplaçante chez Givenchy. Exactement ce que je recherchais ! La personne qui s'occupait de moi chez Humando était très à l'écoute. Comme ça me plaisait, ils ont tout fait pour prolonger mon contrat d'intérim d'insertion. Je suis restée 7 ans dans ce poste finalement.

J'ai appris à rebondir. Aujourd'hui, j'ai envie de travailler davantage dans cette entreprise de sécurité. Je viens de finir une formation de cinq semaines pour devenir agent de prévention et de sécurité... C'était très intéressant ! Maintenant, j'ai cette qualification supplémentaire et j'attends que l'événementiel reprenne pour pouvoir exercer. Je suis prête ! »

—— Tableau 2

## humando et ses collaborateurs permanents

# TRANSFORMER DES CONVICTIONS EN ACTION

Humando compte à présent cent soixante collaborateurs permanents : une grande diversité de profils, de parcours et de compétences, fédérés autour de convictions et de pratiques communes.

Comment s'appuyer sur l'autonomie des acteurs et des équipes pour avancer ensemble vers des objectifs partagés ? Comment assurer la coordination des expertises, le socle des missions communes ? Comment cultiver le dynamisme et la créativité, la circulation des réussites ?

Photo ci-contre

---

**Lamine Sakho**

Directeur multisite  
Essonne et Seine-et-Marne



« L'une de nos valeurs, c'est le respect des différences »

120

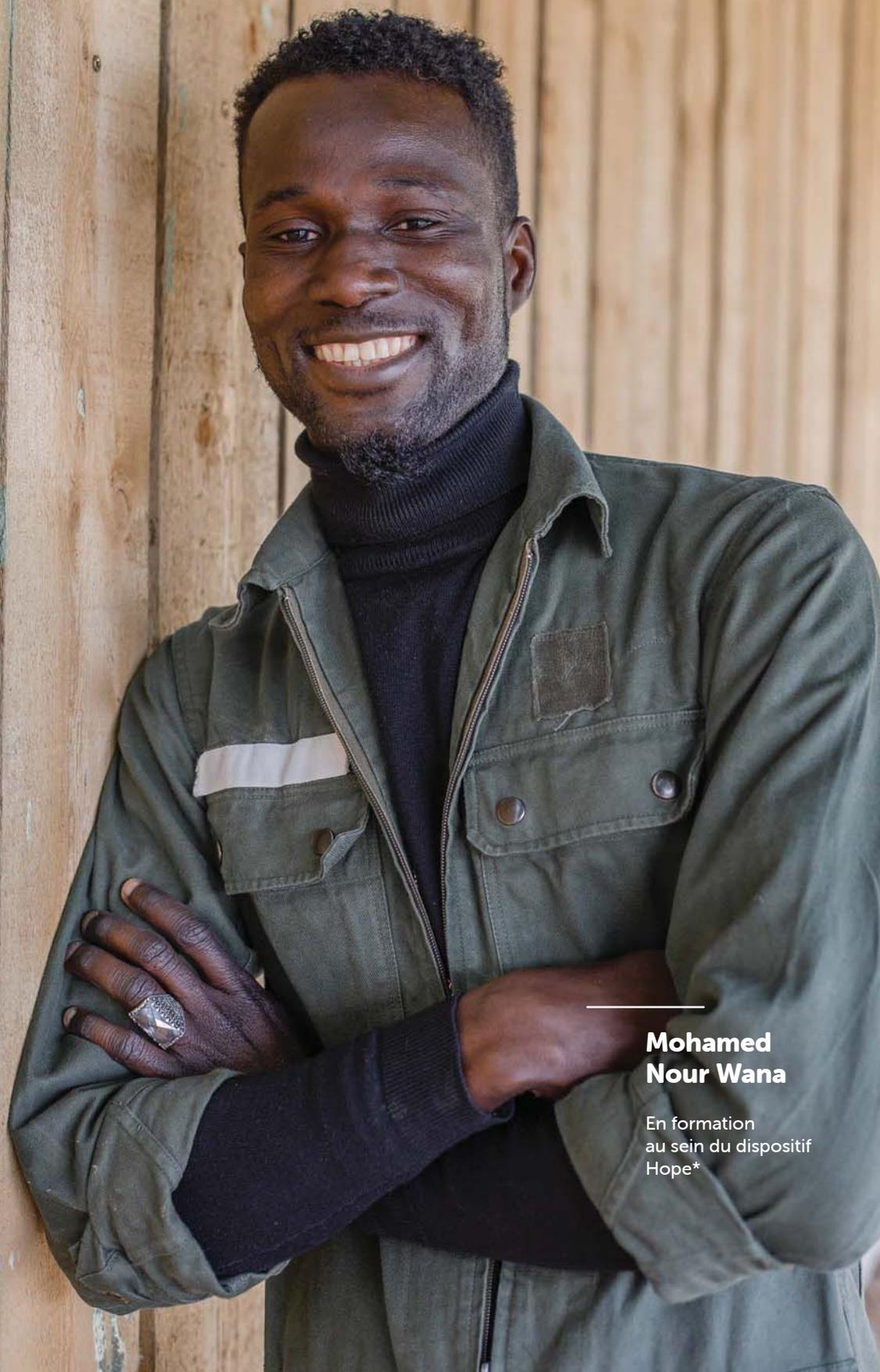
collaborateurs  
permanents

« Notre conviction : ne pas exclure certains profils et diversifier les candidats »



83 %

des intérimaires  
estiment  
qu'Humando  
leur a donné  
confiance  
en eux



---

**Mohamed  
Nour Wana**

En formation  
au sein du dispositif  
Hope\*

# LE TRAVAIL PERMET À UNE PERSONNE D'ÊTRE LIBRE



« Je m'appelle Mohamed Nour Wana, je suis originaire du Soudan et j'aurais bientôt 29 ans. Ça fait quatre mois que je suis cette formation de coffreur-bancheur. Et ça m'intéresse ! C'est quelque chose que je peux faire, parce que je suis jeune, et puis je parle français. J'ai appris quand je vivais au Tchad, quand j'étais petit. Plus tard, j'ai continué à lire en français pour ne pas oublier la langue.

Je suis arrivé en France en 2016 et j'ai obtenu mes papiers en 2020, quatre ans plus tard. L'assistante sociale qui s'occupait de mon dossier m'a alors demandé ce que je voulais faire. C'était la première fois qu'on me posait cette question. Je n'avais pas de diplôme... alors je lui ai dit que je voulais suivre une formation. Parmi celles qu'elle m'a proposées, j'ai choisi celle-ci.

Avec Humando, on est accompagné pour les démarches administratives. Ils nous aident pour le logement, le titre de séjour... Et puis on est conseillé par des personnes comme Christophe Mendes, qui nous montrent comment on peut évoluer. Maintenant, je sais ce que je peux faire et je suis motivé pour aller au bout. Je pourrais créer ma propre entreprise, par exemple ! Un jour, c'est moi qui poserai la question : « qu'est-ce que tu veux faire ? ». J'ai envie d'encadrer les autres ou les aider à avancer. En fait, pour moi, le travail permet à une personne d'être libre. Libre dans sa tête, libre financièrement, libre de poser ses valises. »

\*Hope est un programme expérimental d'insertion globale initié par l'AFPA et l'OPCO du travail temporaire lors du démantèlement de la jungle de Calais. Humando a été le premier porteur de cette expérimentation.

# Le quotidien d'une agence



Récit de l'équipe d'une agence au travail, à partir du cas d'une personne en insertion : comment chacun contribue-t-il à son accueil, à la recherche des meilleures modalités pour son parcours, à la contribution des difficultés rencontrées ?

**Barbara Delobette,**  
directrice d'agence

**Sandrine Godereaux,**  
responsable recrutement  
et accompagnement

**Nadia Poret,**  
responsable de développement  
et d'accompagnement

Dans une agence, il y a le ou la directrice, le ou la responsable recrutement et accompagnement, le ou la chargée de développement, assurant des tâches spécifiques, mais aussi capables d'une grande polyvalence, dans le suivi des salariés intérimaires, dans la relation aux entreprises et aux partenaires. C'est un gage d'efficacité, de par la réactivité

et l'ajustement des actions concrètes par le partage des points de vue. Un tel fonctionnement « multitâche » nécessite une répartition soignée des responsabilités, une bonne circulation des informations, la recherche permanente des meilleures modalités de coopération, de transmission. Ce qui est vrai dans le cas d'une agence l'est également à l'échelle d'Humando : son histoire est celle d'une dynamique permanente entre engagement social et professionnalisation des métiers de l'accompagnement et de la formation, entre spécialisation sur des compétences définies et collaboration au service des objectifs de l'entreprise.

**Barbara Delobette** — M. Dabiq nous a été prescrit par notre Pôle emploi de référence. Il est arrivé chez nous un lundi matin, avec une fiche de pré-diagnostic et nous l'avons invité à notre réunion hebdomadaire où nous présentons l'agence et nos services à de nouveaux candidats.

**Sandrine Godereaux** — Il s'agit de leur donner les informations pour décider de s'engager avec nous. On ne force personne à venir chez nous, heureusement ! Quand la personne est partante, nous lui fixons ensuite un rendez-vous individuel. C'est là que j'identifie ce qu'on appelle les freins



L'équipe de l'agence Humando Le Havre.  
En haut de gauche à droite : Coralie Affagard, responsable recrutement et accompagnement - Julien Tasserie, chargé de recrutement et accompagnement - Melissa Pelfresne, responsable développement et accompagnement.  
En bas, de gauche à droite : Nadia Poret, responsable développement et accompagnement - Barbara Delobette, directrice d'agence - Alexia Chouquet, chargée de recrutement et accompagnement.

« C'est ça l'insertion : être attentif à chaque petit détail »

périphériques à l'emploi. Je me rends compte que M. Dabiq a des difficultés avec la langue française, étant Syrien réfugié, et qu'il a des problèmes de garde avec sa petite fille. Il passe de temps en temps à l'agence avec elle et on voit qu'elle est très introvertie. Elle se cache derrière son père.

**B.D.** — Pour la petite histoire, Florence, qui est chargée de suivi et d'accompagnement à l'agence, avait vu la petite fille au moment de Noël : « Alors tu vas aller voir La reine des neiges avec ton papa ? » La petite fille en avait entendu parler à l'école. Le papa : « C'est quoi, ça, La reine des neiges ? Ça passe où ? » Il ne savait pas où était le cinéma alors qu'il habitait tout près. Il est reparti de l'agence en disant : « Ah oui, je vais t'emmener au cinéma. » Je l'ai croisé quand ils sont sortis de la séance : la petite fille était tellement contente ! C'est une anecdote, mais qui montre que chacun joue son rôle dans l'accueil. C'est parce que Florence a vu la petite fille et lui a parlé de ses loisirs, qu'on a pu le renseigner sur le cinéma, lui dire que ça coute six euros pour la petite, qu'il peut y aller avec elle, qu'il peut s'autoriser à vivre ce moment-là. En fait, c'est ça l'insertion : être attentif à chaque petit détail, être vigilant à tous ces petits moments, même si ça ne concerne pas directement les questions professionnelles.

**Nadia Poret** — M. Dabiq avait un diplôme équivalent à un bac+2, mais il ne parlait pas bien français. Quand il s'est présenté à nous la première fois, il disait : « j'ai fait ça, mais en France, ça ne compte pas ». Il postulait pour tous les emplois, sauf celui pour lequel il avait fait des études. Je lui ai expliqué qu'un électricien en France devait avoir des habilitations, mais que nous pouvions les lui faire passer.



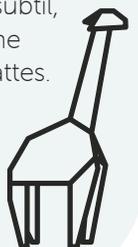
PORTRAIT CHINOIS

Si Humando était un animal...

Si mon travail était un animal, ce serait un chat, parce qu'il faut être souple, agile, subtil, résilient aussi. Le chat, c'est quand même l'animal qui retombe toujours sur ses pattes.

**Sandrine**

Ce serait la girafe : voir haut et loin, anticiper... **Barbara**



**B.D.** — Nadia a réussi à trouver un partenaire en électricité qui accepte de le prendre. Ce n'est pas évident, parce que les petites entreprises havraises regardent surtout l'expérience des candidats. Là, sur le CV, il n'y avait aucune entreprise locale, pas de diplôme français. Quand il a passé les habilitations de base, nous avons appris qu'il avait des problèmes d'endormissement en cours, mais ça ne nous a pas trop alertés. Puis est arrivée une proposition de poste longue durée. Je me disais que M. Dabiq étant désormais connu, ça allait être facile. J'arrive en entreprise : « M. Dabiq ? Il est tout le temps absent ou en retard d'au moins une heure le matin ! ». Personne ne nous avait prévenus. À ce moment-là, j'ai passé le relais à Sandrine qui doit creuser.

**S.G.** — Je lui dis : « M. Dabiq, ça va devenir compliqué pour nous de vous déléguer si vous ne tenez pas les horaires. ». On échange, mais j'ai l'impression de ne pas y arriver. Il me dit : « J'ai des problèmes de migraine, je prends des médicaments, c'est ça qui me fait dormir. Et moi, le matin, je n'entends pas mon réveil. » Je lui donne un ou deux petits conseils à mon niveau : « Écoutez, mettez deux réveils, débrouillez-vous comme vous voulez, mais il faut être à l'heure, sinon, vous allez vraiment compromettre votre trajectoire professionnelle ». On parle, on parle, mais je n'arrive pas à aller plus loin. On le remet en mission.

**N.P.** — C'est moi qui ai eu l'entreprise au téléphone : « Bon, on reprend M. Dabiq, mais voilà, il ne faut pas de retards parce que nous, ça nous désorganise. » Le vendredi, quand il vient signer son contrat, je lui dis que je voudrais lui parler. Il avait déjà été vu par Sandrine et mon intention était d'enfoncer le clou.

**B.D.** — Tu as oublié de dire que tu avais fait venir une professionnelle de ton réseau personnel sur l'agence pour qu'elle évalue sa capacité de compréhension parce qu'une entreprise nous avait dit : « Il est nul, ce n'est même pas un électricien ! » Elle a passé bien une heure et demie à vérifier s'il était capable de lire un plan, etc.



**N.P.** — Le bilan c'était que M. Dabiq avait un niveau peut-être même supérieur à la personne qui l'encadrerait sur le chantier ! Les difficultés étaient dues aux termes qu'il ne comprenait pas. Je lui avais suggéré : « Prenez un petit carnet et chaque fois qu'on vous donne un terme inconnu, vous le notez. Et le soir, chez vous, vous cherchez sur Internet à quoi ce terme correspond. » Je pense qu'il avait senti que j'allais tout faire pour qu'il travaille dans son domaine, et pas comme manutentionnaire. Quand il est revenu pour signer son contrat, je l'ai alerté : « M. Dabiq, vraiment j'ai peur que ça s'arrête, parce que vous ne vous réveillez pas le matin. » Il a senti que j'allais bientôt ne plus pouvoir faire grand-chose pour lui : « OK Mme Nadia, OK. » La semaine de travail passe. Il revient le vendredi et, tout fier, me tend une feuille de papier pliée en quatre : « Tiens, Mme Nadia, c'est pour toi ». Je déplie le papier : c'était un planning ! Il avait noté qu'à 19 h 30, il fallait qu'il mange, ensuite il parlait sur internet avec sa compagne qui est en Algérie, et à 22 h 30, il fallait qu'il dorme. Il a même trouvé le moyen de brancher son réveil sur sa sono. « Je suis contente que vous ayez trouvé comment faire ! »

## NOS CONVICTIONS

### Persuader les entreprises de recruter autrement

Mon travail, c'est trouver des commandes, élargir notre réseau d'entreprises partenaires, mettre en face de la demande de l'entreprise un salarié intérimaire et le suivre sur le chantier une fois qu'il est en poste. Je dois persuader les entreprises de recruter autrement, de nous intégrer dans la liste de leurs fournisseurs, lorsqu'il y a des besoins en matière d'intérim. L'insertion fait peur, il y a encore du travail d'approche à faire. C'est vrai que tout n'est pas rose, qu'il y a des ratés, des salariés qui ne vont pas au travail, ou qui y vont et qui, du jour au lendemain, ne donnent plus signe de vie. Certaines entreprises font l'amalgame : « C'était quelqu'un en insertion, ça ne m'étonne pas. » J'argumente en rappelant que ce type de difficultés se produit aussi avec de l'intérim classique. Je fais aussi un peu de coaching, par exemple en recevant le candidat pour le préparer à l'entretien qu'il va avoir dans l'entreprise. Chez Humando, nous ne nous contentons pas d'une mise en relation sèche : je me rends sur le lieu de travail du salarié, je prends contact avec son chef direct dans l'entreprise utilisatrice, nous réalisons des bilans d'étape pour faire le point par exemple sur d'éventuels besoins en matière de formation. Nous mettons tout en place pour que la mission perdure et que le salarié, à partir du moment où il convient à son poste par son savoir-être, puisse pallier ses manques en termes de savoir-faire par des formations.

**Nadia Poret,**  
responsable de  
développement et  
d'accompagnement

**N.P.** — Ce n'est pas moi qui lui ai dit de faire un planning. Il a dû réfléchir à ce qu'il pouvait mettre en place. Il a pris conscience qu'il fallait vraiment faire quelque chose parce que nous, à notre niveau, ne pouvions plus rien pour lui.

**B.D.** — L'accompagnement, c'est ça. Nous conseillons, nous faisons tout ce que nous pouvons pour être le tremplin ; mais si la personne ne prend pas son élan, ça ne sert à rien.

**N.P.** — Il n'est plus en retard au travail. Je le rassure : « Vous, vous avez choisi. Vous avez une petite fille, vous travaillez, vous n'avez pas les mêmes objectifs que vos copains. » Il m'a répondu : « Je deviens Français,

Mme Nadia, je respecte les heures. » Je ne sais pas ce que ça voulait dire pour lui, être Français...

**B.D.** — Nous faisons le constat que les réfugiés, souvent, ne sont pas familiers de la notion de contrat. C'est un truc français pour eux.

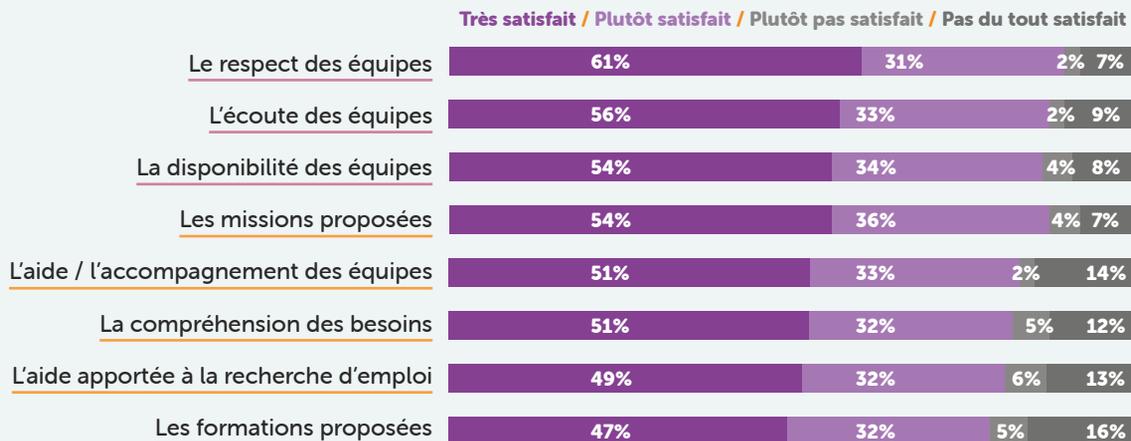
**S.G.** — C'est un des points que nous travaillons beaucoup, notamment dans le dispositif Hope. Ils sont habitués à des accords oraux : je te tape dans la main et ça roule. Travailler sur ces notions d'engagement contractuel fait partie aussi de nos tâches. On met les règles du jeu sur la table et on essaye de ne jamais les modifier en cours de partie. Ça n'a l'air de rien, mais il me semble que c'est très important.

« J'apprécie  
que la relation  
avec des clients  
évolue de la  
simple prestation  
vers un véritable  
partenariat »



## Des intérimaires satisfaits de leur accompagnement

Les **aspects relationnels** (respect, écoute...),  
sont tout particulièrement salués, avant même  
les **aspects plus pratiques** (aide, missions, formations...)



## NOS CONVICTIONS

### Mon travail ? Chef d'orchestre !

Nous sommes six permanentes pour encadrer et accompagner les salariés en insertion, qui représentent à peu près 75 équivalents temps plein. Je suis un peu le chef d'orchestre ! J'essaie d'être le relais entre la direction et le travail de terrain, je fais remonter ce qui va et ce qui ne va pas. J'anticipe, à six mois par exemple, les ressources qui vont manquer en fonction des situations de chaque permanent, et des besoins des équipes. J'assure les relations avec les institutionnels partenaires, ainsi qu'avec les directions des comptes clients les plus importants.

J'ai aussi une fonction de recadrage de salariés intérimaires quand mes collègues n'arrivent pas à se faire entendre, qu'il y a besoin d'un autre point de vue, ou de la parole plus autoritaire de la directrice !

J'apprécie que la relation avec des clients évolue de la simple prestation vers un véritable partenariat. Nous nous retrouvons alors sur une conviction : l'intérêt de ne pas exclure certains profils et diversifier les candidats. Ce qui n'est d'abord que de l'argumentation devient concret, et le client se rend compte qu'en effet, il a joué gagnant.

En interne, je pense qu'à travers nos différentes façons de faire, tous les collègues de l'agence travaillent dans le même sens, pour les salariés. Nous savons que nous avons confiance les unes en les autres, et nous arrivons à nous parler quand c'est plus tendu ou que l'une d'entre nous se ferme.

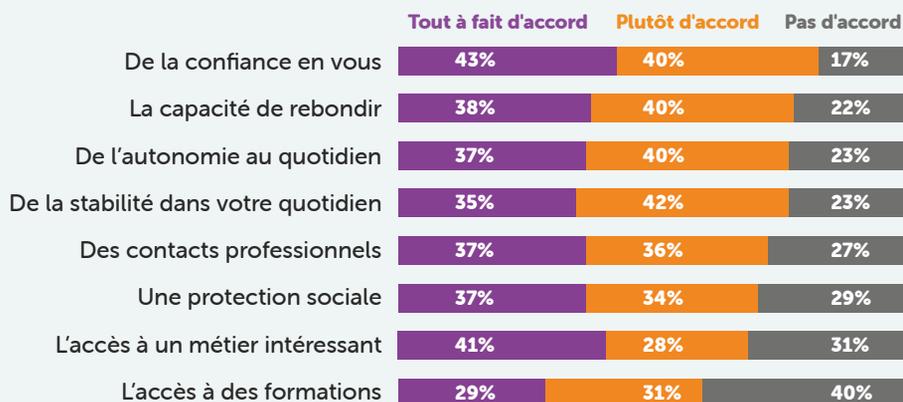
Autre satisfaction : la reconnaissance obtenue sur notre territoire quand, par exemple, Sandrine me glisse : « Tu sais, Barbara, Pôle emploi a dit que nous faisons du bon boulot » ou quand Nadia revient de réunion satisfaite : « Tu sais, Barbara, les entreprises ont parlé d'Humando parce qu'on est très sérieux au niveau des visites médicales et des équipements de sécurité ».

---

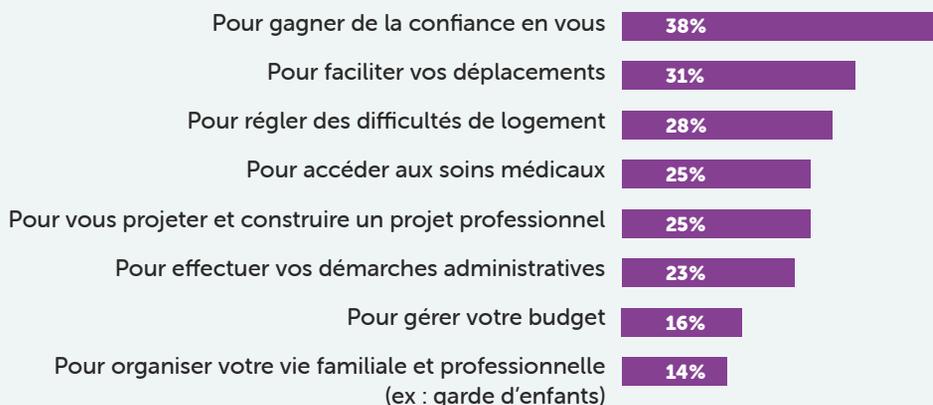
**Barbara Delobette,**  
directrice d'agence

## Notre valeur ajoutée

### Humando vous a apporté...



### Enfin, Humando vous a aidé...



## NOS CONVICTIONS

### Redonner confiance

Nous accueillons des personnes maltraitées dans leur parcours professionnel. Mon rôle, c'est de leur redonner confiance sur ce qu'elles valent, ce qu'elles sont capables de faire, et de leur redonner confiance dans les institutions. J'essaie de rouvrir un horizon, dans la limite de ce que nous pouvons leur proposer par notre activité et nos clients : « Vous pouvez y arriver. On fera tout ce qui est possible pour vous donner votre chance. Vous y avez droit comme tout le monde. » La confiance, l'espoir, c'est ce qui me fait lever le matin. Nous prenons le temps de recevoir les candidats une fois, deux fois, trois fois s'il y a besoin. Nous pouvons nous permettre d'explorer les problèmes comme les potentialités de chacun. Sans être magiciens, nous disposons de marges de manœuvre en mobilisant des compétences différentes au sein de l'agence. Nous venons toutes d'univers très différents, ce qui représente une grande richesse pour mieux prendre en compte les candidats. C'est une chance de voir des personnes se redresser et avoir de nouveau confiance en la vie !

**Sandrine Godereaux,**  
responsable  
recrutement et  
accompagnement



Équipe de la direction régionale Ouest. De gauche à droite : Karen Clément, Responsable de Développement Région Ouest - Laëtitia Renault, Directrice régionale Ouest - Ludivine Gallot, Assistante régionale Ouest

### Une équipe, une richesse

Il y a quatre ans, l'agence du Havre était encore la seule agence Humando Insertion dans l'ouest de la France. Aujourd'hui, nous avons neuf agences et trois antennes et ce n'est pas fini ! C'est un travail de longue haleine, il a fallu construire, approcher les territoires, former les équipes et les intégrer... Les enjeux ne sont pas les mêmes pour une agence qui a 25 ans d'existence que pour une agence qui vient de naître. Les collaborateurs sont différents de par leur vécu, ils apportent pour certains un regard neuf et des idées différentes, pour d'autres la connaissance du terrain et l'expertise de notre public... C'est toute la richesse de mon équipe dont je suis très fière !

**Laëtitia Renault,**  
Directrice régionale Ouest



---

**Silifatu  
Oseni**

Agent  
d'entretien

# J'AI DE LA FORCE, COMME LES JEUNES !



6h00, Creil. Silifatu quitte son appartement tous les matins et saute dans le bus 4 juste en bas. Direction Chantilly. A 63 ans, elle est agent d'entretien dans la mairie et les écoles de la ville. Originnaire du Nigeria anglophone, elle est arrivée en France en 2012 pour rejoindre son mari et a commencé à chercher du travail dès son arrivée... sans succès. « Peut-être à cause de mon âge, j'avais 54 ans. Pourtant, j'ai de la force, comme les jeunes ! »

Un an plus tard, toujours en recherche, Silifatu pousse la porte d'Humando. « En moins d'une semaine, ils m'ont rappelée, » se souvient-elle. Elle effectue alors des missions de plus en plus longues comme agent d'entretien sur des chantiers, missions pour lesquelles elle doit sillonner l'Île-de-France. Mais cela ne la dérange pas ! « Quand ils m'appelaient, je répondais toujours. Je ne veux pas rester assise. »

Accompagnée par Isabelle Ambroise-Fery, responsable recrutement et accompagnement à l'agence de Creil, Silifatu qui n'était pas allée à l'école depuis le CM2 constitue un dossier et postule à une formation qualifiante de 8 mois, pour apprendre à utiliser des machines spécifiques. Cette formation au métier d'agent de propreté et d'hygiène lui permet en 2017 d'effectuer un stage à la mairie de Chantilly. Depuis, elle ne l'a pas quittée...

—— Tableau 3

## humando et ses partenaires

# MOBILISER UN RÉSEAU

Agir en faveur de l'insertion passe par l'action conjointe avec des partenaires nombreux et variés : administrations, collectivités locales, groupements d'entreprises, organismes du champ de la formation professionnelle, structures d'insertion, etc. Comment ajuster les positions et les contributions respectives, travailler en complémentarité dans le respect des statuts et des missions de chacun, au jour le jour comme pour des projets au long cours ?

Photo ci-contre

**Mussie Mekonen Welderergis**  
- Formation professionnelle de maçon -  
plateforme Horizons



« Développer des pratiques communes, une connaissance fine du terrain et des enjeux »

150

personnes formées dans les 6 mois pour le Grand Paris et les JO

« La prise en charge d'un demandeur d'emploi peut démarrer au sein d'une maison de l'emploi, se poursuivre chez Humando, puis revenir chez nous »

25%

des intérimaires ont découvert Humando grâce à Pôle Emploi

et 17%

grâce à une mission locale.



---

**Sidibe  
Ibrahim**

Ripeur

# DU MOMENT QUE MA MÈRE EST HEUREUSE, JE NE PEUX QU'ÊTRE FIER DE MOI



Ibrahim avait tout juste 20 ans la première fois que sa conseillère à la Mission Locale lui a parlé d'Humando. Originaire d'un petit village d'agriculteurs en Mauritanie, il est arrivé en France à 17 ans et souhaitait d'emblée travailler. « J'ai perdu mon père assez tôt. Donc c'est moi qui devais m'occuper de ma mère désormais. » Un objectif qui lui tient à cœur plus que tout autre.

Après une première année de parcours auprès d'Humando Paris, passée à travailler comme manœuvre dans le bâtiment, Ibrahim souhaite découvrir le métier de ripeur. Grâce à une première mission au sein du Groupe Pizzorno Environnement, il s'y exerce et fait ses preuves. Il y reste intérimaire pendant deux ans, jusqu'à ce qu'un poste en CDI se libère. « Trois ans après, l'entreprise m'a payé le permis poids lourd. Ça fait six ans maintenant que je conduis les camions. »

En 2012, Ibrahim s'est marié et a acheté une maison. Il a également construit pour sa mère une maison à Nouakchott, capitale de la Mauritanie. Un véritable accomplissement pour lui : « Du moment que ma mère est heureuse, je ne peux qu'être fier de moi ! » Il aime son métier, veut le transmettre et se porte régulièrement volontaire pour former les nouveaux arrivants... Toujours avec beaucoup d'entrain et d'humour... « C'est normal, je suis passé par là ! Après, si tu es motivé, que tu as envie de connaître le métier, tu y arriveras. Chaque chose que tu fais dans la vie, il faut commencer par l'aimer. »

# Plaine Commune : un partenariat de longue haleine



Réussir un partenariat est affaire de confiance mutuelle et d'intérêts partagés, au sein d'un même écosystème. Rencontre avec l'équipe de la direction de l'Emploi et de l'Insertion de Plaine Commune, Établissement public territorial (EPT) regroupant neuf villes au nord de Paris.

**Richard Gendron,**  
directeur à la direction de l'Emploi  
et de l'Insertion – Plaine Commune  
(Seine-Saint-Denis)

**Philippe Baquian,**  
chargé de mission emploi

**Mama Kanouté,**  
chargée de mission,  
coordinatrice du réseau des facilitateurs

**Romain Ronfort,**  
chargé de mission Clause d'insertion

Un parcours d'insertion mobilise nécessairement une pluralité d'acteurs, au-delà du triangle ETTI, intérimaire et entreprise : les services publics de l'emploi, nationaux ou des collectivités territoriales, qui identifient et orientent les personnes concernées ; les organismes assurant des prestations sociales, agissant sur des freins particuliers comme la mobilité, la maîtrise des compétences linguistiques, l'accès au logement ; les organismes de formation. Autres réseaux précieux : d'autres structures ou réseaux d'insertion, avec lesquels développer des programmes spécifiques, par exemple à destination des publics migrants ou en situation de handicap. Pour Humando, s'investir dans un tel écosystème de partenaires passe à la fois par la contribution à des projets existants et par l'élaboration, conjointe ou à son initiative, de nouveaux dispositifs. Dans tous les cas, cette dynamique est aussi affaire de personnes, dans leurs relations professionnelles.

## La rencontre avec Humando ?

**Richard Gendron** — En 1993, j'ai participé à la création d'une structure qui s'appelait Objectif emploi à Saint-Denis. C'était la préfiguration de ce qu'on appelle aujourd'hui une maison de l'emploi. L'objectif était de structurer une démarche partenariale, avec un personnel détaché de l'ANPE et différents dispositifs. Cette démarche était soutenue

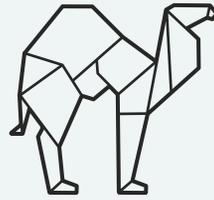


Vue aérienne du centre-ville de Saint-Denis

par une forte volonté politique d'avancer sur les questions d'accompagnement vers et dans l'emploi. Arrive un jour un représentant d'Emploi 93, en la personne de Mohand Hebbache. Sa proposition nous a posé une vraie question politique : est-ce qu'on doit travailler avec une société d'intérim, alors que notre mission est l'emploi durable ? Je connaissais aussi Jean-François Connan, que je savais porteur de ces questions au sein d'Adecco. Rapidement, j'ai constaté que nous partagions la même philosophie de l'insertion, le souci de porter une approche globale de l'accompagnement. Ce que nous avons vu de l'activité des collaborateurs d'Humando dans le cadre du Stade de France ou l'usine Peugeot d'Aulnay a convaincu les élus : ils connaissaient très bien notre territoire, ils s'adressaient bien à notre profil de public, et l'adossement à Adecco apportaient des garanties quant à l'objectif de stabiliser l'emploi des personnes. Au fil du temps, la confiance s'est construite.

### En quoi consiste votre collaboration avec Humando ?

**Romain Ronfort** — Il existe plusieurs modalités d'accès aux dispositifs d'insertion. Pôle emploi est un prescripteur, c'est-à-dire qu'il peut orienter directement vers une entreprise de travail temporaire d'insertion comme Humando. D'autres structures comme la nôtre peuvent le faire. Mais pour

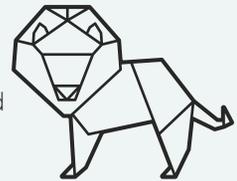


PORTRAIT CHINOIS

### Si Humando était un animal...

Ce serait un dromadaire : une bestiole hyper résistante, capable de marcher de très longues distances, de piquer des sprints quand il faut et d'être sacrément désagréable quand on l'embête un peu trop ! Mais un animal utile à la communauté. **Raphaëlle**

Ce serait un lion. Le lion est impressionnant, quand il grandit, il est de plus en plus majestueux. Mais ils ne se prennent pas non plus pour des rois... **Cécile**



que Humando puisse recruter quelqu'un, il faut que la personne soit éligible et entame un parcours d'accompagnement de deux années.

**Mama Kanouté** — Pôle Emploi s'occupe d'établir que la personne est bien éligible à des modalités du type clause sociale. Ensuite, les dispositifs locaux comme le nôtre, par leur ancrage territorial, peuvent assurer un suivi précis en associant les partenaires locaux comme l'agence Humando.

**R.R.** — Nous avons besoin de partenaires comme Humando en mesure de proposer des offres par leurs contacts avec les entreprises. Nous travaillons surtout avec eux dans la mesure où nous avons développé des pratiques communes, une connaissance du terrain et des enjeux au fil des parcours.

**R.G.** — Nous sommes une collectivité territoriale, et Humando est un partenaire privé. Mais les positions sont claires, et ne gênent pas la gestion des parcours : la prise en charge d'un demandeur d'emploi

peut démarrer au sein d'une maison de l'emploi, d'une mission locale, se poursuivre chez Humando, puis revenir chez nous. Et, un peu paradoxalement, je sais que l'intérim d'insertion peut apporter davantage de garanties que des emplois dans des entreprises impliquées dans des cascades de sous-traitance, qui visent des effets d'aubaine, avec de vrais risques de défaillance pour le personnel. Un contrat d'intérim avec l'action d'Humando est une étape vers l'emploi durable, avec tout l'accompagnement nécessaire, une forte vigilance sur les questions de sécurité, des formations, etc. Humando mobilise des fonds très importants pour la formation, c'est un de leurs atouts majeurs.

**M.K.** — Dans le cadre d'un marché avec clause sociale, c'est plutôt nous qui sommes à la manœuvre, avec un contact privilégié avec les entreprises titulaires au moins au démarrage du chantier.

**Philippe Baquian** — Nous invitons les équipes d'Humando aux réunions de lancement pour qu'ils décrivent les prestations possibles dans le cadre de la clause sociale. J'apprécie de pouvoir compter sur leur présence, car je les sais ouverts à toutes les propositions, à notre écoute pour trouver la meilleure solution pour les personnes. Ils sont toujours prêts à essayer de trouver une solution, dans le respect des responsabilités de chacun. Je sais que je peux travailler concrètement avec eux.

### Les points forts de vos relations avec eux ?

**P.B.** — Voici deux anecdotes pour montrer leur attachement aux personnes et le travail de partenariat avec eux. Sur un très grand chantier, qui représentait plus de 30 000 heures d'insertion, une femme de ménage employée par Humando s'occupait du nettoyage de bungalows. Elle a cumulé différentes missions en tant qu'agent d'entretien sur une année, puis, le chantier durant, elle a demandé à Humando de monter en compétence. Son conseiller

Humando s'est démené pour trouver une formation, et il a obtenu un financement pour un Caces grutier. C'est la première femme qui est montée dans une grue sur ce chantier, et elle s'en est très bien sortie.

Autre souvenir : Maria, une Comorienne de 58 ans et qui sortait d'une entreprise d'insertion. Elle est venue me voir pour un travail comme agent d'entretien. Je l'ai positionnée par l'intermédiaire d'Humando, et elle a été embauchée à 58 ans, jusqu'à sa retraite à 64 ans.

**R.R.** — Les entreprises sont souvent très réservées quant au fait de placer des personnes en fin de carrière sur des chantiers, car c'est un travail difficile. Mais bien accompagnées, nous montrons avec Humando que c'est possible, et nous leur permettons ainsi d'aller au bout de leur parcours professionnel dans de bonnes conditions.

Je sais que Humando plaide auprès de la Dreets et de Pôle Emploi pour prolonger les dispositifs au-delà des deux années d'agrément. Dans certains cas, deux années ne suffisent pas pour stabiliser quelqu'un dans un emploi. Je pense à une dessinatrice, formée dans les années 1980 à un logiciel utilisé dans les bureaux d'études, mais qui n'avait pas suivi les évolutions techniques. Elle était au chômage depuis plusieurs années et avait perdu confiance en elle. Elle était suivie par le PLIE, et Humando nous a aidés à prendre contact à la fois avec un centre de formation pour lui assurer une remise à niveau, et une entreprise prête à lui donner une chance. Elle a repris pied progressivement, jusqu'à décrocher un CDI.

**P.B.** — Nous savons nous parler quand il y a des tensions, des zones d'incompréhension. La confiance est essentielle sur cette activité, entre partenaires et vis-à-vis des personnes : proposer un poste à une personne est toujours un pari, et d'autant plus avec un profil d'insertion. Nous avons vu passer suffisamment de dossiers pour mesurer leur engagement. (...)

TROIS QUESTIONS À...

### Éric Valy

Chargé de projet Clauses sociales, Établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre

## DANS UNE INTERCOMMUNALITÉ, TRAVAILLER DANS LA COMPLÉMENTARITÉ

### Votre rencontre avec Humando ?

J'ai été chargé de projet emploi en Mission locale il y a une vingtaine d'années et c'est là que j'ai rencontré Objectif Emploi, devenue plus tard Humando. Cette agence proposait des missions accessibles à nos jeunes sur différents métiers, en particulier dans le BTP. La relation humaine a fait la différence ! J'ai été en contact avec une personne avec laquelle je partageais des valeurs : l'exigence qu'on pouvait avoir vis-à-vis des jeunes et vis-à-vis des entreprises. Puis j'ai évolué vers un poste dans une communauté d'agglomération, pour devenir chargé de mission d'insertion clause sociale, ce qu'on appelle aussi « facilitateur ». À ce titre, j'ai désormais l'expérience de parcours réussis d'insertion grâce aux bons ajustements entre Humando, les entreprises, les organismes de formation, les différents partenaires de l'accompagnement social.

### Comment considérez-vous l'intérim d'insertion ?

Ma première motivation, c'est de promouvoir l'insertion professionnelle et l'accès à la citoyenneté par le travail pour des publics en difficulté.



Aujourd'hui, je suis réservé devant des dérives vers des formes de « business social ». Et j'ai l'impression que les politiques menées actuellement au niveau national ne sont pas à la hauteur des enjeux en faveur de l'insertion et de l'accès à l'emploi. Autant d'écueils dans lesquels il ne faut pas tomber.

### Quelle est la valeur ajoutée d'Humando ?

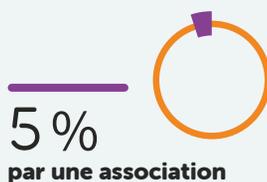
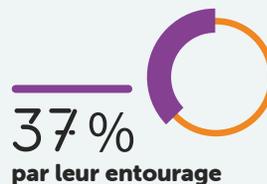
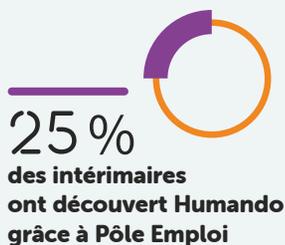
À la fois la connaissance du public, qui rejoint la nôtre, mais aussi la connaissance du monde de l'entreprise. Sur la durée, les équipes d'Humando vont rencontrer régulièrement le chef de chantier, le conducteur de travaux. Elles connaissent la réalité des postes. Il m'arrive de visiter des chantiers et je vois bien qu'ils ont l'habitude de leurs clients. C'est leur cœur de métier. Nous avons besoin de faire confiance aux acteurs, et donc de nous appuyer sur les structures comme Humando pour assurer le bon fonctionnement de la relation avec l'entreprise. Nous sommes bien dans des rôles complémentaires.

### Et pour l'avenir ?

**R.G.** — De très gros chantiers sont en perspective sur notre territoire : les Jeux olympiques, les travaux du Grand Paris. Mais nous sommes sur un positionnement surtout administratif. La première chose que nous avons faite quand les budgets se sont précisés, c'est de mettre sur pied un groupe opérationnel avec Pôle Emploi, un groupement pour l'insertion et la qualification, Humando, et une filiale de Vinci. Nous avons pris le pari de former dans les six mois qui viennent 150 personnes de notre territoire aux métiers nécessaires pour la construction. Nous faisons circuler l'information pour préciser les offres de services que l'on pourra faire aux entreprises. Et le recrutement effectif relèvera du rôle d'Humando. À ce jour, je partage 25 ans de complicité avec Humando. J'ai en tête des

centaines de cas particuliers de personnes que nous avons trouvées au pied de l'immeuble, que nous avons testées pendant deux, trois ou quatre jours sur des petits boulots, que nous avons fait monter en qualification d'abord à travers des formations, et ensuite un contrat de professionnalisation, puis un CDD, et à présent, à travers Adecco, un CDI intérimaire. Et tout cela en s'occupant dans le même temps de rechercher des solutions pour héberger la famille, pour résoudre les questions de transport, de surendettement, etc. Notre relation avec Humando, c'est une histoire de femmes et d'hommes qui se connaissent, qui se respectent et sont complices au bon sens du terme, et de formidables parcours : des types qui ne parlent pas français, qui sont en habitat insalubre, et qui, au bout de deux ou trois ans, ont décroché une formation, un métier, un emploi, un foyer.

## Comment les intérimaires découvrent-ils Humando ?



TROIS QUESTIONS À...

**Mahla Aïb**

Chargée de projets Partenariats et Entreprises,  
mission locale de la vallée de l'Oise (60)



## INTERVENIR AUPRÈS DES JEUNES

**Votre rencontre avec Humando ?**

J'ai rencontré Benoit Vieille, le directeur régional, à l'occasion d'un forum de l'économie sociale et solidaire, et nous avons pris contact pour envisager un partenariat. Je travaillais à cette époque à l'EPIDE, un établissement public dont la mission principale est l'insertion durable des jeunes. Ce qui diffère entre Humando et une agence d'intérim plus classique, c'est l'accompagnement des salariés intérimaires. C'est rassurant pour les jeunes qui sortaient de l'EPIDE puisque nous savions qu'ils continueraient à être épaulés.

**Des exemples d'actions ?**

J'ai des souvenirs forts de ce que nous avons mis en place dans le cadre du mécénat de compétences notamment avec Benoit comme animateur d'ateliers. Il y a eu aussi des actions avec des collaborateurs d'Humando intervenant auprès de groupes de jeunes, pour travailler la prise de parole, les entretiens. J'ai apprécié leur capacité à se mettre à la portée des jeunes, leur bienveillance, leur disponibilité. Maintenant que je travaille dans une mission locale, nous continuons à travailler avec Humando pour présenter leur offre. Ils ont

participé à un forum du bâtiment, à des actions de coaching, ou à des groupes de réflexion. Et Humando est un partenaire précieux de la mission locale dans le cadre de clauses d'insertion.

**Les atouts d'Humando ?**

Les équipes d'Humando sont très attachées à l'accompagnement des salariés intérimaires et je constate que nous partageons le même langage, la même vision de l'insertion. Les projets que nous menons ensemble renforcent le réseau des structures qui contribuent à l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi. Ils ont toujours beaucoup d'idées, sont toujours prêts à pousser les murs. Leurs salariés intérimaires ne sont pas des numéros, mais bien des personnes qu'on accompagne, avec un vrai engagement citoyen. Les mots-clés dans ma relation à Humando : sincérité, investissement, partage... et bonne humeur !

## INITIATIVES

# Construire des dispositifs innovants

**Nathalie Morandini,**  
chargée de développement de l'emploi  
et des territoires du Grand Amiénois,  
Unité départementale<sup>1</sup> de la Somme  
de la DIRECCTE

« À l'occasion de la semaine du Handicap, j'ai eu l'occasion de participer à un hackathon organisé par Pôle Emploi. J'y ai retrouvé une collaboratrice d'Humando, et cette journée de travail me semble très significative de la relation que je peux avoir avec cette entreprise, de sa place dans le réseau d'acteurs de l'emploi sur notre territoire.

Cinq ou six groupes de travail d'une dizaine de personnes avaient été constitués par tirage au sort. Nous ne connaissions pas l'institution ou l'entreprise d'appartenance des autres membres du groupe. L'idée était de libérer la parole, d'être créatif et de sortir des discours institutionnels. Notre échange devait aboutir à une proposition collective d'un projet pour améliorer la situation des personnes en situation de handicap sur le territoire du Grand Amiénois.

Notre groupe a proposé un label « Handicap tout à gagner », avec un logo #HTAG, pour distinguer les entreprises inclusives en Hauts-de-France. Nous avons aussi imaginé que le label intègre un parrainage actif et de la cooptation. Nous avons



terminé à la seconde place, après des débats très intéressants. Ce fut une belle expérience. Bien des barrières s'étaient levées lors de cette journée, avec l'idée que chaque acteur peut contribuer à ce type de projet : des institutionnels comme la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) avaient autant de voix que le représentant de Pôle emploi, des partenaires financiers, des acteurs privés comme Humando et des personnes en situation de handicap.

Humando était là, à nos côtés pour participer à cette réflexion collective. C'est bien l'image que j'ai de cette entreprise. Que ces équipes prennent la peine de participer à ce genre de manifestation, d'élaborer sur un pied d'égalité avec des partenaires publics ou associatifs des projets contribuant à l'insertion des publics en difficulté, en l'occurrence en situation de handicap, me paraît significatif de ce que je vois de leur fonctionnement : des personnes très rigoureuses et efficaces sur le plan professionnel, mais aussi très disponibles, toujours partantes, ouvertes à des dispositifs innovants, et fortement engagées sur le plan humain.”

<sup>1</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> avril, l'Unité départementale de la DIRECCTE et la DDCCS sont regroupées au sein d'une nouvelle et même direction départementale : la DDETS.

TROIS QUESTIONS À...

**Marine Maquin**

Responsable du service des Achats responsables, MEIF<sup>2</sup> Paris Saclay

## UNE OFFRE SUPPLÉMENTAIRE POUR NOS PUBLICS

### Un point fort d'Humando ?

Ce que j'apprécie tout particulièrement, c'est de pouvoir toujours joindre un interlocuteur capable de me renseigner sur une personne prise en charge par notre service. Ils partagent en équipe le suivi des candidats. Si je contacte Lamine ou Émilie, ils savent me parler de la personne, de son parcours. Ils sont force de proposition en termes de formation, ce qui est le nerf de la guerre dans les métiers du BTP. Ils ont des outils intéressants en termes de contrats de travail, comme le CIPI (Contrat d'insertion professionnelle intérimaire) ou le CDPI (Contrat de développement professionnel intérimaire), outils sur lesquels je peux positionner des candidats. C'est une offre supplémentaire pour nos publics.

### Un souvenir d'une situation précise ?

Oui, même si la fin de l'histoire n'a pas été à la hauteur des espérances... Mais c'est aussi ça, l'insertion. En 2019, nous avons repéré une personne issue d'un chantier d'insertion, encore très éloignée d'un emploi stable. Nous lui avons proposé une semaine de découverte des métiers du



bâtiment, qui s'est bien passée. Il est rentré chez Humando et il est monté en compétences. Dernièrement, sur l'un de nos chantiers, il a décroché un contrat pro de coffreur. Ce fut une belle progression, grâce à un travail de broderie, au plus près de la situation de la personne, de ses moyens et de ses besoins. Malheureusement un gros ennui personnel l'a obligé à arrêter la mission et même toute activité professionnelle.

### Des débats avec Humando, parfois ?

Il peut y avoir des accrocs dans la relation quand on passe à côté de certaines informations, mais c'est inévitable vu le volume de nos activités respectives, ou des discussions sur les profils des candidats. Je pense à un jeune qui ne me semblait pas sérieux, trop instable, absorbé par trop de préoccupations. Il n'est pas venu à un premier entretien pour un poste. Mais Lamine, d'Humando, a voulu insister, lui faire confiance en lui offrant une deuxième chance. Et effectivement, cette fois, il est venu.

## 1/4 des intérimaires déclarent des difficultés professionnelles parmi lesquelles :

**55 %**

**Des difficultés d'intégration en entreprise**

**35 %**

**Un manque de qualification ou de formation**

**11 %**

**Du stress ou un manque de confiance en soi**

**8 %**

**Des difficultés à parler ou écrire le français**

**8 %**

**Des difficultés à trouver un travail**

**6 %**

**Un manque d'expérience**

**5 %**

**Une rémunération faible**

**5 %**

**Autre**



### Sans nos partenaires, rien n'est possible !

Je parle souvent à mes équipes « d'intimité clients » mais aussi « d'intimité partenaires » ; je suis convaincu que plus on se connaît, mieux on fonctionne ensemble. Nous multiplions donc les rencontres avec les acteurs du territoire pour expliquer nos actions, mieux appréhender les leurs et il peut nous arriver d'associer nos intérimaires en parcours à cette démarche.

Sans nos partenaires, rien n'est possible ! Ce sont eux qui nous adressent les candidats, qui nous aident à lever les freins à l'emploi. Pour le projet pharaonique du Canal Seine Nord Europe, par exemple, nous venons d'intégrer quelqu'un qui devra développer des partenariats innovants avec les acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation, en vue d'initier un maximum de parcours inclusifs.

**Benoît Vieille,**  
Directeur régional Nord

TROIS QUESTIONS À...

**Bruno Garcia**

Délégué régional de la Fédération  
des entreprises d'insertion d'Île-de-France

## CONSTRUIRE UN MODÈLE D'INSERTION PROFESSIONNELLE ET SOCIALE

**Votre rencontre avec Humando ?**

J'ai connu Sébastien Moriceau il y a une vingtaine d'années, alors que j'étais en poste à Pôle Emploi : il venait me présenter le projet de création d'Objectif emploi.

Pendant de nombreuses années, chacun à notre place, nous avons développé les liens entre structures de l'insertion pour réussir les parcours IAE (Insertion par l'activité économique).

**Des exemples de collaboration ?**

Humando a lancé récemment une opération avec une association travaillant pour la réinsertion des détenus sous main de justice. Ils nous ont proposé d'impliquer la fédération et ses entreprises adhérentes pour multiplier les accès à des offres d'emploi, et parvenir ainsi à monter un programme qui puisse être financé par la Région.

Autre exemple, la FEI est fortement engagée pour l'intégration des réfugiés. Nous avons établi des partenariats avec des associations comme Emmaüs, pour créer un écosystème à travers la Maison des réfugiés à Paris. L'ambition est de couvrir toutes les dimensions de l'accompagnement, y compris



l'accès à la culture. Des sessions d'information ont été montées à destination des permanents des associations pour leur expliquer ce qu'est une ETTI ou une action d'insertion comme le projet Hope que montait alors Humando. Cette jonction de nos actions sur cette cause a été vraiment importante.

**Et en interne ?**

Nous développons en commun des programmes de formation pour travailler les postures d'accompagnement des conseillers, pour construire des parcours par étape, avec le souci de l'engagement explicite des personnes et pas de façon préformatée. Il y aura aussi des apports sur l'historique et les enjeux de l'IAE : que signifie « réussir un parcours d'insertion » ?

Nous partageons avec Humando des convictions fortes, nous nous retrouvons pleinement dans la promotion de ce modèle de l'insertion professionnelle et sociale.

# Le RAI va bon train

**En 2021, le Réseau Adecco Insertion dont Humando est membre fondateur poursuit son développement et devient le Réseau Adecco Inclusion avec l'intégration de trois entreprises adaptées de travail temporaire.**

Alliance d'acteurs majeurs de l'inclusion, le Réseau Adecco Inclusion s'est investi début 2020 dans le Pacte d'Ambition signé avec le gouvernement, avec l'objectif

de doubler son impact social. Avec 107 agences en mai 2021 et plus de 15 projets d'ouverture avant la fin de l'année, malgré la crise sanitaire qui a frappé l'activité, le projet est en bonne voie. Et va même plus loin, avec l'objectif de porter le nombre d'agences à 150 d'ici 2023 pour adresser l'emploi des plus précaires. Cette présence renforcée en tous points du territoire français permettra de doubler le nombre de personnes accompagnées, passant de 7500 à 15000 chaque année.



Il y a 25 ans nous avons inventé avec Adecco ce que l'on appelle aujourd'hui les Joint Ventures Sociales (JVS), entreprises créées en commun par un acteur de l'ESS et une entreprise classique. Récemment, nous avons encore renforcé nos liens, lorsque Humando est entré au capital de Groupe ID'EES.

**Patrick Choux,**  
DG Groupe ID'EES

Le partage de nos expertises métiers et l'échange de nos bonnes pratiques nous enrichissent mutuellement. L'adossement d'Inserim au RAI et la présence d'Humando, notre second actionnaire, nous permettent de bénéficier d'appuis et de conseils précieux.

**Valérie Ménard,** DG Inserim

Afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées, APF France Handicap vient de lancer "handicap intérim", une nouvelle structure détenue par APF Entreprises et Humando, qui leur est spécialement dédiée. Objectif : ouvrir 10 nouvelles agences d'ici deux ans.

**Eric Chanel,** DG Handicap Intérim

TROIS QUESTIONS À...

**Laurent Porhel**

Directeur général du Groupe SATO (en photo)

**Vincent Degryse**

Directeur de Janus et directeur des pôles Solutions RH  
- Groupe VitamineT



## LE RAI : L'UNION FAIT LA FORCE

**Pourquoi participer au Réseau Adecco Insertion ?**

**LP :** L'union fait la force ; les ETTI en France manquent d'une marque commune, et c'est ce que nous apporte le RAI. Lors des réunions du comité opérationnel trimestriel, nous partageons nos actualités, nos éventuelles difficultés, nos initiatives. Par exemple, le projet Hope est né chez Humando et Janus, puis le dispositif a été repris par toutes les ETTI du réseau, avant d'être généralisé au sens de la branche.

**VD :** Le partenariat entre Vitamine T et le groupe Adecco date de plus de 30 ans et s'est consolidé avec le temps. Nous partageons un socle de valeurs communes. Le RAI est pour nous un lieu d'échanges et de professionnalisation. Il nous permet d'élever le niveau des sujets à aborder : par exemple en intégrant le thème de la diversité. Le RAI nous permet aussi d'avoir une cartographie nationale de nos enjeux.

**Quels sont ces enjeux ?**

**VD :** Notre volonté est de doubler notre impact social dans le cadre du Pacte d'Ambition. Nous allons changer de taille et devoir adapter notre discours auprès des personnes et des entreprises. Tout en continuant à individualiser les parcours et l'accompagnement.

**LP :** Au sein du réseau, nous discutons des évolutions du secteur. Notre activité ne consiste plus uniquement à répondre à des besoins de mise à disposition de personnel par de l'intérim : nous assumons de plus en plus une fonction d'opérateur de ressources humaines externalisé en intégrant les questions de formation et de savoir-être, la prise en charge des freins à l'emploi comme la mobilité ou le logement.

**Pourquoi un réseau plutôt qu'une entité intégrée ?**

**VD :** Nos structures sont différentes, dans la taille comme dans l'approche. Mais cela ne nous empêche pas de répondre en commun à des appels d'offres, comme ce fut le cas avec La Poste.

**LP :** L'intérêt du réseau est d'échanger entre partenaires qui ont chacun leur spécificité territoriale. En Bretagne, nous traitons moins avec des groupes nationaux, les bassins d'emploi sont très localisés, ce qui justifie notre réseau important de petites agences. Nous sommes loin des grands chantiers franciliens d'Humando. Mais je crois que, au-delà des différences de taille, nous partageons tous la préoccupation de préserver l'autonomie de nos collaborateurs, dans leurs responsabilités opérationnelles comme dans leur possibilité d'expérimenter.



---

**Hakim  
Sedki**

Agent de tri

# J'AI COMMENCÉ À AVOIR UN SALAIRE, COMME TOUT LE MONDE



Avant de devenir agent de tri chez Veolia, Hakim Sedki était resté sans emploi pendant huit ans. Huit longues années de recherche auxquelles il repense avec amertume, durant lesquelles il s'est senti incompris par ses interlocuteurs... jusqu'à ce qu'il rencontre l'équipe d'Humando à Amiens.

« La première fois que Lucile Rollero m'a reçu, elle m'a bien compris. Je lui ai expliqué ma situation, mes difficultés avec la langue française et elle m'a tout de suite mis à l'aise. Elle m'a décroché une mission, et depuis ce jour, j'ai travaillé. »

Avec beaucoup d'émotion, Hakim évoque son parcours chez Humando, l'équipe de l'agence qui a suivi au jour le jour son évolution chez Veolia jusqu'à l'obtention de son CDD renouvelable. « Vous savez, Humando pour moi c'est pas seulement une boîte... Je ne sais pas comment vous dire. Grâce à eux, j'ai réalisé tout ce que je voulais, tout. J'ai commencé à avoir un salaire, comme tout le monde. » Et se succèdent un nouvel appartement, puis le retour de sa femme et ses enfants qui vivaient jusqu'alors en Algérie.

Hakim a présenté sa famille à l'équipe Humando et ils se réjouissent ensemble de sa réussite. Il passe de temps à autre pour accompagner de potentiels candidats et parfois demander conseil pour des démarches difficiles.

—— Tableau 4

## humando et ses clients

# CONVAINCRE

# LES EMPLOYEURS

Comment convaincre les entreprises de recourir au recrutement de publics en insertion ? Pourquoi faire confiance à un jeune de banlieue ou une personne porteuse de handicap, plutôt que de se fier au CV et aux diplômes ? Des dispositifs publics comme les clauses sociales dans les appels d'offres ou les politiques RSE ouvrent des portes. Pour les franchir pour de bon, il est encore nécessaire de dépasser les représentations trop simples et les appréhensions de situations délicates à gérer. Depuis 25 ans, l'expérience parle : l'insertion profite à toutes les parties prenantes.

Photo ci-contre

---

**Saadia Saifi**  
Directrice de Projets  
Plateforme Horizons



« Notre vocation est de construire avec les employeurs des parcours pour les personnes que nous accompagnons, jusqu'à une solution durable »

« Nos interlocuteurs sont connectés à la fois à l'économie et au social, à travers des réalisations concrètes »

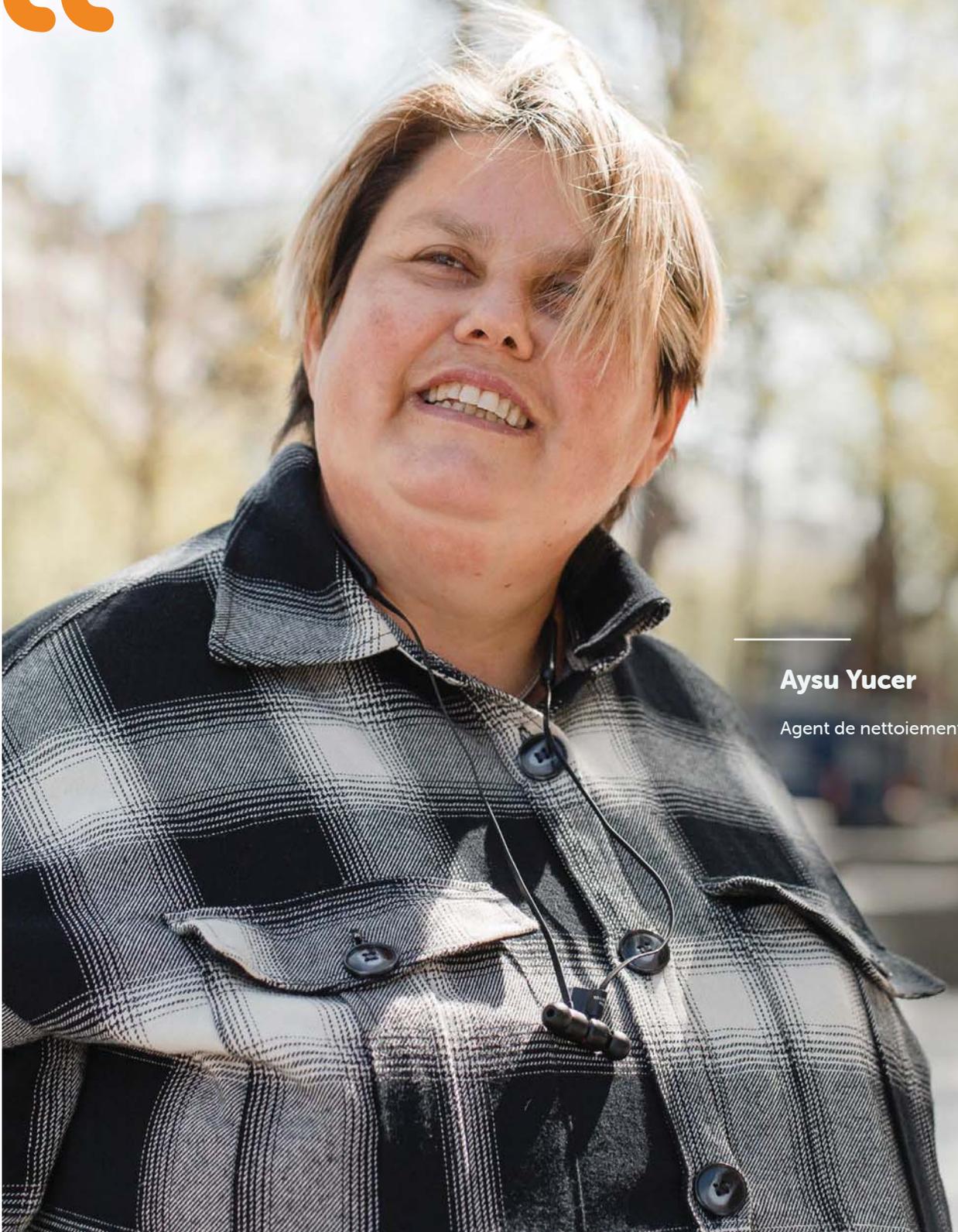
1 053

entreprises clientes



72 %

des intérimaires  
étaient en emploi  
à la fin de leur  
accompagnement



---

**Aysu Yucer**

Agent de nettoyage

# J'AVAIS ENVIE DE TRAVAILLER DEHORS



Tous les jours, Aysu Yucer remonte l'avenue des Champs Elysées pour commencer sa journée : quoi de mieux comme cadre de travail ! Aysu est agent de nettoyage des voiries et espaces publics pour la Ville de Paris.

C'est en 2012 qu'elle découvre son métier, avec Humando Paris. Sans diplôme, elle peinait jusqu'alors à trouver même des petits boulots. Après avoir beaucoup tourné dans la vente ou la restauration rapide, elle se décide à pousser la porte d'une agence, son envie de changer de domaine en bandoulière. Elle recherche de l'air et du calme... « J'avais envie de travailler dehors, » se souvient-elle.

Une envie que l'équipe d'Humando identifie rapidement, et qui trouve son épanouissement dans le métier d'agent de propreté urbaine. Une formation s'avère nécessaire, que l'agence trouve en un tour de main et qu'Aysu suit avec sérieux. L'équipe la met ensuite en contact avec une entreprise où elle effectue ses premières missions. « Humando faisait un suivi serré. Ils voulaient que je me sente bien là où j'étais... C'était un vrai choix, qu'ils m'ont aidée à faire. » Un parcours couronné de succès, puisque l'entreprise lui propose un CDI en 2014.

Perchée sur son engin de nettoyage électrique, un nouveau modèle qu'elle a été parmi les premières à manier, Aysu veille à la propreté des Champs Elysées. « On se fait souvent photographe parce qu'on a des machines un peu... particulières. Comme de gros aspirateurs ! », glisse-t-elle en riant avant d'affirmer : « Aujourd'hui, j'aime ce que je fais ! »

# Construire une relation de confiance avec les entreprises

---

La capacité d'Humando à exister passe par le développement du commerce. Aucun développement ne se fera, aucune action ne verra le jour sans les entreprises clientes. Un enjeu particulier : convaincre des entreprises de choisir le recours à un dispositif d'insertion professionnelle en complément de leur recrutement habituel. Récit d'un travail ordinaire de prospection commerciale.



Sandrine Pertin responsable Développement régional pour les agences Nord

La clientèle d'Humando se diversifie progressivement, au-delà du secteur du bâtiment et des travaux publics. La contrainte du dispositif de la clause sociale dans les marchés publics (par exemple le Stade de France, les chantiers du Grand Paris ou des Jeux olympiques), imposant aux entreprises de recourir à une part d'emplois d'insertion, a contribué à soutenir le travail temporaire d'insertion. L'enjeu est à présent de convaincre des entreprises des services, de l'industrie, de la logistique, voire du tertiaire de la pertinence de ce dispositif d'insertion. Le contact avec des responsables de services ressources humaines nécessite un savant dosage de compétences : conjuguer le temps long de la construction d'une relation de confiance et la réactivité nécessaire pour répondre à des besoins ou problématiques précises ; disposer d'une connaissance fine du territoire, de la réalité économique des entreprises, des dispositifs juridiques, des intérimaires candidats à des postes ; et puis savoir partager ses convictions, son enthousiasme, son goût pour le récit de parcours de réussite !

“ Une de mes récentes satisfactions, c'est un nouveau partenariat de nos agences avec l'entreprise William Saurin, pour des missions d'intérim. Réussir à avoir un entretien avec eux représentait un premier challenge. J'avais essayé par divers moyens, en vain. En avril, j'ai pris une fois de plus

## « Notre plus belle enseigne c'est notre public »

des nouvelles de mon interlocutrice, avec succès ! J'avais préparé notre rencontre avec des exemples de parcours de nos intérimaires. Je suis persuadée qu'ils sont notre meilleur argument. Nous avons assez vite partagé une conviction : quand on reçoit un CV qui ne rentre pas bien dans toutes les cases, on passe peut-être à côté d'un bon candidat et d'une belle personne.

Elle m'a fait visiter l'entreprise. Elle a identifié deux postes de travail qui pourraient être adaptés à des personnes n'ayant pas eu d'emploi depuis longtemps. Depuis, nous avons démarré une première mission d'intérim chez eux. Nous avons enchaîné avec un contact intéressant sur un autre site de production, encore à confirmer.

### Un travail de longue haleine

Chez Humando, mon activité de prospection commerciale est une mission de longue haleine, plutôt différente de celle que je faisais pour Adecco. Humando n'est pas en concurrence avec des agences d'intérim classique : notre vocation est de construire avec les employeurs des parcours pour les personnes que nous accompagnons jusqu'à une solution durable.

Par exemple, Marc, entré dans notre dispositif en octobre dernier, est demandeur d'emploi de longue durée après un licenciement économique et bénéficiaire du RSA. Quand je l'ai rencontré, je lui ai demandé de me parler de ce qu'il savait faire. Il m'a dit :

« — Pas grand-chose, j'ai toujours fait le même travail.

— D'accord, quoi précisément ?

— J'ai été aide-conducteur en imprimerie pendant 21 ans.

— Expliquez-moi : c'est quoi être conducteur en imprimerie ?

— J'approvisionnais les machines. C'est moi qui mettais les bobines de papier, qui calais les réglages avec les différentes couleurs qu'on devait avoir dans l'appareil. Puis, du

coup, on m'avait confié une équipe de six personnes. Il fallait que je leur explique comment ça se passe régulièrement pour lancer la production. Je faisais l'entretien de maintenance de la machine quand ça n'allait pas. Puis c'est moi qui étais en lien avec les fournisseurs.

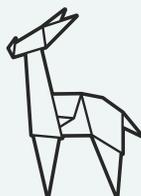
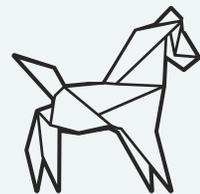
— Vous avez conscience que vous êtes en train de me présenter une liste impressionnante de compétences ? »

Il avait plus de 50 ans. Il se considérait comme vieux, dépassé. Il disposait de la reconnaissance de travailleur handicapé, à la suite d'une opération de la colonne vertébrale. Mais il y avait renoncé, convaincu que ça le défavorisait dans sa recherche d'emploi. J'ai parlé de lui à un client qui fait du décor sur verre : dans cette activité, la maîtrise des couleurs est prioritaire, ce qui se rapproche des problématiques de l'imprimerie. Ça a marché très vite, Marc a eu de très bons résultats à leurs tests.

#### PORTRAIT CHINOIS

### Si Humando était un animal...

Ce serait le cheval, pour  
le côté « en avant toute ! » **Bruno**



Ce serait une gazelle, avec  
son côté très dynamique  
et sa capacité à aller dans  
plusieurs directions tout en  
gardant le cap. **Marc-Olivier**

Nous lui avons alors proposé une formation de base, le CIMA (conduite d'installation de machines automatisées). C'est un niveau de base, mais qui valorise beaucoup un CV sur notre territoire industriel. L'entreprise nous a donné rapidement son accord, sachant qu'ils allaient récupérer quelqu'un de qualifié et formé.

### Viser ce qui sort du cadre

Je n'hésite pas à viser ce qui sort un peu des cadres, par exemple des femmes qui cherchent à s'installer durablement dans les métiers de l'industrie. J'essaie d'apporter cette entrée comme référence commerciale : c'est une façon pour elles de se projeter dans un meilleur équilibre en matière de parité, et d'entretenir leur image d'entreprise responsable sur leur territoire.

Ce n'est pas toujours gagné. D'abord parce que le réflexe « CV et diplôme » reste très présent. Vu les parcours souvent atypiques de nos candidats, ce n'est pas la bonne entrée. On ne sait pas pourquoi il y a des trous sur les CV : parfois de la prison, de gros problèmes de santé, un licenciement économique qui a provoqué des drames personnels. Il reste beaucoup de représentations négatives autour du mot « insertion » : « J'ai déjà assez de problèmes avec mes cas sociaux, je ne vais pas prendre en plus les vôtres ! » Quand j'entends ça, je leur demande s'ils ont un exemple, s'ils ont

# 8 %



des personnes accompagnées ont des difficultés à parler ou écrire le français



Les clauses sociales d'insertion ont été expérimentées sur le chantier du Stade de France de 1995 à 1998.

déjà un parcours qui leur permet de penser ça. Et c'est souvent non. Alors moi j'en donne, je parle de Marc, de Sophie ou d'autres.

Je sollicite des entreprises que je connais de longue date. J'entretiens mes relations à l'occasion de période comme les vœux de début d'année. Nous avons aussi un partenariat avec l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) et le Medef Picardie, qui nous adressent régulièrement les recrutements en cours des entreprises adhérentes. J'essaie de garder un contact, tout en sachant que je n'aurai pas forcément de transformation tout de suite. J'ai récemment réussi à décrocher un rendez-vous à la Sanef, une entreprise qui gère des autoroutes. A priori, ils ne recrutent que des CDD. Mais l'échange a bien fonctionné. Ils ont identifié qui nous sommes, la relation est établie. D'ici quelques mois, ils auront peut-être un projet précis sur lequel nous aurons envie de nous engager. Nous aimons bien les projets qui sortent de l'ordinaire, qu'on peut construire avec les clients. C'est ma devise : « Oublie que tu n'as aucune chance, vas-y, fonce ! » C'est porteur de belles histoires, donc je continue comme ça.”

**Sandrine Pertin,**  
responsable Développement régional  
pour les agences Nord

TROIS QUESTIONS À...

**François Hardouin**

Adjoint du DRH de Bouygues Construction pour  
le chantier du Stade de France de 1995 à 1998

## STADE DE FRANCE : LA GENÈSE DES CLAUSES SOCIALES



**Comment avez-vous rencontré Humando ?**

J'avais 25 ans, je me retrouvais sur un chantier aux enjeux considérables. J'étais chargé entre autres missions de mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement économique et social prévu dans le marché : réserver 170 emplois à des jeunes des communes de l'arrondissement de Saint-Denis. Par l'intermédiaire d'Adecco, j'ai rencontré Emploi 93, et donc Mohand Hebbache. C'était alors une toute petite structure, mais qui m'a paru bien positionnée : une passerelle entre les jeunes des cités et le monde de l'entreprise, avec ce dispositif très pertinent de l'intérim d'insertion pour une entrée progressive vers l'emploi.

**Quelles ont été les clés de la réussite ?**

Nous répondions à une obligation contractuelle, mais nous avons vraiment joué le jeu. Nous avons mis en place des dispositifs pour intégrer des jeunes à niveau de qualification très faible : un centre de formation des apprentis installé sur le chantier lui-même, des modules de préqualification montés avec l'AFPA. Nous avons pu nous appuyer sur la tradition d'accueil et de

formation très forte dans le BTP, et puis sur l'enjeu de ce chantier hors norme. Il y avait bien des préjugés réciproques à lever, des jeunes à l'égard du monde de l'entreprise, ou des employeurs vis-à-vis de ces jeunes. J'ai établi une véritable relation de confiance avec Mohand. J'ai mesuré sa connaissance des règles de l'entreprise, sa capacité à tenir compte de mes contraintes. J'étais d'autant plus enclin à accepter le pari qu'il me proposait en estimant que tel ou tel jeune, même au profil atypique s'en sortirait bien sur le chantier.

**Avez-vous quelques souvenirs ?**

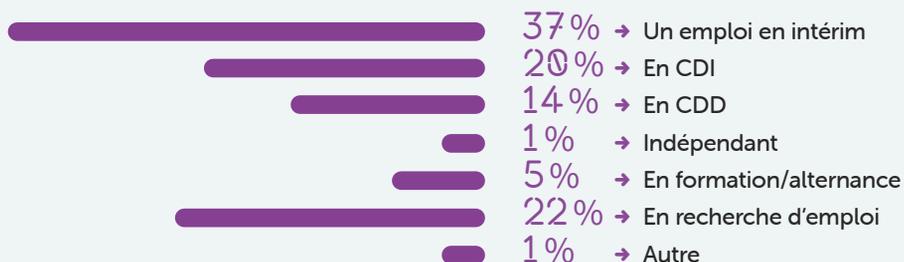
J'ai en tête des anecdotes précises : nos déjeuners le vendredi dans un petit restaurant marocain au cœur de la cité des Francs-Moisins, les jeunes qu'il fallait récupérer au commissariat parce qu'ils avaient fraudé dans le métro alors qu'on leur payait une carte de transport, ou encore un moment un peu chaud avec un jeune trop hors cadre pour qu'on puisse le garder. Mais aussi les moments forts de la fin du chantier, jusqu'à la finale de la Coupe du monde en juillet. Une belle aventure humaine !





Visite d'une entreprise dans le cadre de la formation soudeur assembleur industriel - plateforme Horizons - Chartres

À la fin de leur accompagnement,  
3/4 des intérimaires étaient en emploi



TROIS QUESTIONS À...

**Denis Cotica**

Directeur de Polyceja, Groupe Derichebourg,  
filiale Environnement

## S'APPUYER SUR HUMANDO POUR INTÉRESSER AUX MÉTIERS DE L'ENVIRONNEMENT

### Quels sont vos points communs avec Humando ?

Je suis directeur d'une filiale du groupe Derichebourg, qui a une forte fibre sociale. Le groupe Derichebourg, c'est 118 nationalités et une forte promotion sociale interne. Un de mes responsables de secteur a commencé comme conducteur VL chez Humando en intérim d'insertion. Moi-même, j'ai d'abord été animateur social en Seine-Saint-Denis. C'est là que j'ai connu Humando. Mon métier actuel me convient parce que j'aime le lien social, les rapports humains, et je pense que c'est de l'intérieur de l'entreprise qu'on peut faire bouger les choses. Je me suis retrouvé dans cette approche avec Humando. Comme nous, c'est une entreprise adossée à une multinationale, mais qui reste à taille humaine, qui veut favoriser la diversité, le lien social.

### Pourquoi recourir à l'intérim d'insertion ?

On ne rêve pas pour nos enfants qu'ils deviennent éboueurs ou conducteurs de benne. L'intérim d'insertion chez Derichebourg, c'est proposer à des gens qui sont en situation difficile un secteur



auquel ils ne se seraient pas intéressés spontanément. Nous participons à des initiatives pour leur présenter des métiers très divers, qui se sont beaucoup professionnalisés depuis quelques années. Mais nous avons aussi besoin d'un partenaire pour assurer un accompagnement à la hauteur des salariés que l'on essaye d'embaucher de façon pérenne, qui ait les moyens d'intervenir sur les questions par exemple de transport ou de logement. Au-delà de nos intérêts d'employeur, je dirais même que notre but est de contribuer à sortir des personnes de la précarité.

### Et maintenant ?

J'ai deux sujets en tête : l'emploi féminin et les postes de mécaniciens. Humando a un rôle à jouer pour nous épauler sur ces questions, car ils sont au cœur des villes, des cités. Je sais qu'Humando et ses équipes travaillent avec des réfugiés, mais il y a encore des soucis d'équivalence de diplôme et la barrière de la langue.

## INITIATIVES

# Avec Renault, un dispositif « 100% femmes »

**Sébastien Rogeon,**  
chef du service des Ressources humaines  
— Usine Renault Sandouville

“Humando et l’usine Renault de Sandouville, c’est d’abord un partenariat de longue date pour un projet inclusif « 100 % femmes ». Il s’agit d’un dispositif piloté par Humando qui permet à des femmes éloignées de l’emploi d’obtenir un diplôme, puis un poste en contrat intérim après une période de formation sur notre site. Une cinquantaine de femmes ont participé à ce dispositif au cours des cinq dernières années. Cette démarche est en cohérence avec notre responsabilité sociale d’entreprise : nous favorisons l’inclusion par la formation et créons des conditions qui à terme nous mèneront à la parité de nos effectifs. C’est une avancée significative au regard de ce qui se fait dans l’industrie automobile.

La réussite de cette démarche passe par la sélection et l’accompagnement des candidates, et c’est un des enjeux de la relation avec Humando : des femmes motivées, capables de rebondir à partir de leurs expériences antérieures, de s’investir personnellement et professionnellement dans ce dispositif. Nous savons qu’elles ont eu des parcours de vie difficiles, et il s’agit de leur remettre le pied à l’étrier. Elles suivent une formation élaborée en partenariat avec l’Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), et validé par une commission paritaire. Cette commission est composée de membres de l’UIMM et des partenaires sociaux. C’est une façon d’insister sur la dimension collective de



l’activité. Travailler en production dans une usine de Renault Group n’est pas seulement une question de qualification pour être performant à un poste de travail, c’est aussi intégrer un collectif au professionnalisme déjà bien établi.

Les contacts sont très réguliers avec les équipes d’Humando, pour passer en revue tous les dossiers individuels. Tenir compte des besoins et des évolutions de chacune est vraiment un élément clé du dispositif. De notre côté, nous ajustons les dates des prochaines sessions 2021, pour que ces embauches se calent aussi avec notre propre agenda industriel et ainsi favoriser la réussite de la démarche.

Le parcours se termine par la remise du diplôme dans le cadre d’une cérémonie. Tous les partenaires sont présents, parce que c’est vraiment une réussite collective, des équipes en interne comme des accompagnateurs d’Humando.

C’est un dispositif qui suscite beaucoup d’engagements, dont il ressort beaucoup d’humanité. Un grand moment !”

TROIS QUESTIONS À...

**Pascale Zurcher**

Directrice adjointe Diversité  
et communication RH, Groupe COLAS

## METTRE SUR LA ROUTE DE L'EMPLOI

### Quels sont les points communs entre Humando et Colas ?

Au sein de nos deux structures, l'ascenseur social est une vraie réalité. Dans le BTP, vous commencez en tant que manoeuvre sur un chantier ou la voirie, mais vous pouvez progresser dans les différents échelons de la hiérarchie. Cette reconnaissance du travail accompli, le souci de valoriser des comportements exemplaires et de respect des règles sont au cœur de notre activité et ce sont des valeurs que l'on retrouve chez Humando. Ils savent insuffler ce goût de l'effort et du travail aux personnes qui sont suivies au sein des agences. Certains de leurs collaborateurs ont débuté sur le terrain, dans les agences et aujourd'hui sont cadres dirigeants. Leurs parcours de promotion interne font écho à nos parcours professionnels.

### Leurs points forts ?

Ce qui est particulièrement intéressant avec Humando, c'est qu'ils appréhendent la personne « à 360° » c'est-à-dire avec toute son histoire et son environnement socio-économique.. Ils sont attentifs à ses problèmes de logement comme à sa situation familiale, à ses enjeux personnels, mais aussi à tout ce que peut représenter pour



elle l'insertion dans la vie sociale. Je sais que certains de nos salariés sont concernés par les difficultés de maîtrise de la langue française, les problèmes matériels, des logements précaires. On touche à des problématiques humaines qui vont bien au-delà de l'emploi, qui peuvent impacter très fortement l'implication professionnelle. Il est important pour l'employeur de les prendre en compte, en particulier pour aboutir à une relation de travail pérenne. Une personne qui revient dans le monde du travail après une longue interruption doit être rassurée, retrouver de la confiance en soi : des éléments décisifs, même s'ils ne sont pas inscrits dans le contrat de travail ! Pour moi, l'insertion, c'est le sésame.

### Quelques mots-clés ?

Si je devais qualifier leur manière de travailler avec nous, je dirais qu'ils font preuve d'écoute, de souplesse, d'ouverture et d'optimisme. Il y a une vraie logique pour Colas à travailler avec Humando : nous partageons des valeurs et une culture fondée sur l'Homme.

## INITIATIVES

# Le chantier de la ligne 14

**Sandrine Pansiot,**  
RH Bouygues Construction

“ J’ai rencontré Humando en 2012 sur le chantier de Balard pour étudier la mise en place d’un parcours « Emploi Formation » aux métiers de manœuvre et aide-coffreur. Quelques années plus tard, de grands chantiers, comme ceux des aménagements du Grand Paris nous ont permis collectivement d’expérimenter de nouvelles actions. Dans le cadre du prolongement de la ligne 14 du métro, la coopération entre Bouygues TP, le Centre Gustave Eiffel, la facilitatrice de Plaine Commune, le donneur d’ordre du projet RATP et Humando a débouché sur un projet de formation. Douze personnes ont commencé un CIPI pour apprendre le métier d’opérateur tunnelier. À l’époque, aucune formation « clés en main » n’existait pour ces métiers, alors que l’intervention dans ces espaces souterrains et dans les tunneliers nécessitait des compétences spécifiques. Un dispositif sur-mesure a été mis en place en novembre 2015 : une formation de pré-qualification, alternant temps et formation et missions sur le chantier.

Humando portait les contrats et assurait le suivi social des salariés, essentiel pour trouver des solutions à des difficultés personnelles comme la recherche de logement. Les équipes d’Humando ont été réactives pour mobiliser leur réseau de partenaires et ainsi éviter des abandons de poste liés à l’absence de domicile. De manière expérimentale, un passeport de compétences a été mis en place sur



le chantier et complété par les tuteurs, il permettait à chaque intérimaire de mesurer sa progression et sa montée en expertise au fil des semaines.

En 2015, ce dispositif innovant a d’ailleurs bénéficié de la visite de la ministre du Travail, de l’Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. Elle a assisté à une présentation du projet avant d’aborder le volet emploi, formation et clauses d’insertion. Le moment le plus apprécié aura été la table ronde qui fut un temps d’échange avec les intérimaires, particulièrement fiers de cette rencontre.

Les clauses d’insertion sur les chantiers représentent des opportunités de recrutements de nouveaux compagnons. La conjonction d’un recrutement de qualité effectué en amont par Humando et la mise en place du tutorat sur chantier par nos compagnons expérimentés a permis à terme de transformer des contrats d’insertion en CDI. La signature du premier CDI pour ces personnes est un moment particulièrement gratifiant et marquant. Cette dynamique partenariale demeure une très belle aventure humaine. D’autres contrats d’intérim d’insertion ont été conclus ensuite avec Humando sur le chantier de la ligne 14 sur des postes plus classiques, en logistique, manutention ou services généraux. Enfin, signalons que ce concept de parcours en CIPI a par la suite été dupliqué sur d’autres territoires.”

TROIS QUESTIONS À...

**Olivier Le Lamer**

Secrétaire général du pôle construction  
Paris Île-de-France,  
Fédération française du bâtiment

## PROMOUVOIR LES MÉTIERS DU BÂTIMENT

### Comment avez-vous rencontré Humando ?

En 2010, à ma prise de poste, je faisais le tour des acteurs de mon écosystème. J'ai rencontré Emploi 93, car le Pôle Construction était actionnaire de cette structure, ce qui m'intriguait. J'étais curieux de ce que j'allais découvrir. J'ai été très bien accueilli par Jean-François Connan, Mohand Hebbache et Sébastien Moriceau. J'ai rencontré des gens très investis, énergiques, pour qui chaque problème peut devenir une ressource.

Humando participe à transformer les personnes : je trouve passionnant de comprendre et d'observer comment les individus arrivent chez eux et comment ils en sortent. Je suis ressorti de cette rencontre avec la conviction qu'approfondir le partenariat avec Humando allait me permettre à la fois d'apporter des réponses très concrètes à mes adhérents et de promouvoir les métiers du bâtiment.

### Pouvez-vous présenter un exemple de collaboration ?

Nous avons lancé récemment une opération avec Humando et des



PME du Pôle Construction pour créer un parcours de formation en alternance de quinze mois visant à former des maçons polyvalents. L'intérim d'insertion est une modalité d'emploi bien rodée au niveau des grands groupes, mais plus difficile à décliner au niveau des PME : les effectifs sont moins importants, les logiques de recrutement ne sont pas les mêmes.

### Quel est leur point fort ?

Je trouve intéressant leur regard aiguisé sur le monde de l'insertion, ses atouts et ses difficultés. Contrairement à l'image qu'on pourrait avoir, la France est une terre d'accueil avec des dispositifs dans lesquels les gens sont très encadrés et accompagnés.

Avec Humando, j'ai affaire à des interlocuteurs connectés à la fois à l'économie et au social, à travers des réalisations concrètes.



Au centre : Mustafa Bashir - Formation soudure à l'Alfa - Hope Chartres

TROIS QUESTIONS À...

**Christian de Contes**

Directeur des ressources humaines  
de l'établissement Dassault Aviation  
à Argenteuil (Val-d'Oise) de 1991 à 2005

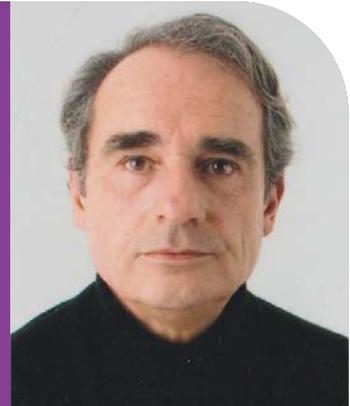
## RESPONSABILISER L'ENTREPRISE

### Votre rencontre avec l'intérim d'insertion ?

J'avais l'habitude de recourir à de l'intérim classique pour recruter du personnel, en cas de surcroît d'activité, mais aussi comme une première phase d'observation dans la perspective d'une embauche en CDI. Je travaillais avec Ecco, dans une relation essentiellement commerciale. Par leur intermédiaire, j'ai rencontré Jean-François Connan, puis Mohand Hebbache, et j'ai alors découvert le dispositif de l'intérim d'insertion. Nous avons rapidement établi une relation humaine de grande qualité, et ils m'ont permis d'atteindre un objectif important à mes yeux : soigner l'intégration de notre établissement dans sa région, et en particulier en intégrant des jeunes qui avaient des difficultés à trouver un emploi. Pour moi, c'était quelque chose de bien.

### Quel intérêt spécifique de votre point de vue ?

En prenant ces jeunes dans le cadre d'un contrat d'intérim classique, en les formant comme les autres à nos métiers spécifiques, j'évitais de leur coller une étiquette « insertion » sur le dos, qui aurait pu être compliquée à assumer dans l'entreprise, auprès des



agents de maîtrise en particulier. Ils n'avaient pas de statut distinct, il n'y a que moi qui savais qu'ils bénéficiaient de l'accompagnement de Emploi 93 pour régler les problèmes d'ordre social qu'il y avait à régler. Nous avons commencé par sélectionner des profils pas trop éloignés de nos embauches habituelles, puis nous avons progressivement diversifié le recrutement, ce qui était aussi intéressant pour la dynamique interne.

### Quel bilan ?

Cette expérience m'a renforcé dans ma conviction que les problèmes d'intégration ne dépendent pas que des jeunes, que l'entreprise a sa part à prendre par sa volonté à les intégrer, sa capacité à le faire, et Dassault-Aviation m'a laissé une grande liberté dans ce domaine. Pour la dizaine d'années que j'ai passées à ce poste, cela représente une vingtaine d'embauches, avec très peu d'échecs, essentiellement pour des questions de sérieux, de ponctualité. Et j'ai surtout de très bons souvenirs de personnes qui ont réussi à s'intégrer socialement grâce à cet emploi.

## INITIATIVES

# À l'École de l'Industrie

**Sandrine Jacquens,**  
responsable Diversités Équité  
Inclusion & Partenariats

**Guillaume Lacaze,**  
coordinateur mondial du programme  
d'achats inclusifs de L'Oréal,  
le Solidarity Sourcing

**Grégoire Marsaglia,**  
responsable RH de l'usine L'Oréal  
de Gauchy

“ L'École de l'Industrie est un des projets emblématiques du programme Solidarity Sourcing de L'Oréal, qui en 2020 a soutenu l'emploi de plus de 2500 personnes en situation de vulnérabilité sur le territoire français. Co-construite avec Humando, elle illustre parfaitement la politique d'inclusion du groupe L'Oréal. Depuis sa création en 2016, plus de 50 personnes éloignées de l'emploi ont été formées à nos métiers industriels dans nos usines des Hauts de France. Nous mettons notre savoir-faire au service de l'inclusion, et Humando apporte son expertise et son ancrage local. Concrètement, les sites du groupe L'Oréal impliqués dans la démarche formalisent les besoins de recrutement qui leurs sont propres, et les équipes d'Humando s'appuient sur leur connaissance et leur expertise du terrain pour identifier des candidats, puis mettre en place des modalités d'accompagnement adaptées. De l'arrivée sur site à l'obtention du diplôme, des points avec Humando, l'organisme de formation et les sites L'Oréal sont organisés régulièrement afin de suivre la progression des bénéficiaires et les garder motivés à 100%. Un exemple marquant : lors de la 5<sup>e</sup> édition, nous avons eu une jeune fille qui manquait énormément de confiance en elle.



Remise des diplômes de la promotion n°5  
de l'école de l'industrie

L'entretien avait été délicat : elle était renfermée sur elle-même, très timide. Elle avait beaucoup d'appréhension par rapport à l'automatisation des lignes, les cadences, la polyvalence que nous demandons à nos opérateurs. Elle était loin des profils recrutés pour nos métiers dans le cadre de l'intérim classique. Mais elle a peu à peu pris confiance en elle, entre autres grâce à une tutrice de ligne formidable, qui l'a accompagnée avec beaucoup d'attention, et elle vient de signer un CDD. Ce type de parcours est le meilleur argument en faveur de ce programme : des personnes plombées par la confrontation au chômage de longue durée peuvent à nouveau se projeter dans des perspectives professionnelles, que ce soit chez L'Oréal ou dans d'autres entreprises.

La démarche se pérennise, puisque nous en sommes à la 6<sup>e</sup> édition. À présent, nous voulons la développer pour augmenter son impact : l'ouvrir à de nouveaux métiers comme des opérateurs de fabrication ou dans nos centrales de logistique ; et surtout changer d'échelle, la déployer sur davantage de sites, davantage de régions, en partenariat avec d'autres entreprises... et Humando bien sûr.”

TROIS QUESTIONS À...

**Paulo Carvalho**

Directeur Ressources humaines Eiffage  
Construction Grands projets

## RÉACTIVITÉ, FLEXIBILITÉ ET FIABILITÉ

### Comment situez-vous la relation avec Humando dans votre contexte ?

Le secteur du BTP est en pleine reprise, et connaît des difficultés pour attirer des candidats. Nous avons besoin de partenaires capables d'aller chercher des profils atypiques et de sécuriser les parcours d'insertion professionnelle. De nos jours, le recrutement dans le BTP ne consiste plus à embaucher des manœuvres à tour de bras : nous devons construire des parcours qualitatifs, avec une place majeure pour la formation. Par ailleurs, nous sommes passés d'une période où les clauses d'insertion étaient abordées comme des contraintes légales à ce qui est à présent une politique volontariste s'inscrivant dans le champ de la RSE. Sur toutes ces questions, Humando s'est montré au fil du temps un partenaire très pertinent, conjuguant réactivité, flexibilité et fiabilité.

### Un point fort ?

Nos chantiers mobilisent plusieurs centaines de salariés, ce sont des villes dans la ville. Mais ils sont inscrits dans un contexte local, avec ses spécificités. Les équipes des agences



de Humando connaissent bien mieux que nous tous les acteurs de l'insertion sur leur territoire. Ils mesurent par ailleurs très bien les contraintes d'un groupe comme Eiffage, et calibrent précisément leurs réponses à nos besoins.

### Un exemple significatif ?

Pour la construction du village des athlètes des prochains Jeux olympiques en 2024, la clause d'insertion prévoit l'équivalent de 400 ETP en insertion, donc une variété considérable de profils. Humando est capable d'écrire l'histoire d'un projet plusieurs mois en amont, nous permettant ainsi de gagner du temps. En l'occurrence, nous avons pu démarrer les formations six mois avant l'ouverture du chantier, pour être certains d'avoir du personnel employable sans délai.



Yahya Rezai - formation plaquiste – plateforme Horizons

TROIS QUESTIONS À...

**Arnaud Habert**  
Directeur général  
Vinci Insertion Emploi

## TROUVER LA BONNE ALCHIMIE ENTRE LES PERSONNES

### Les points forts de Humando ?

Je dirais bien sûr, d'abord, l'expérience, le savoir-faire que leurs équipes ont accumulé dans l'accompagnement des publics ; ensuite, la capacité à mobiliser des dispositifs et des financements, en particulier pour la formation ; et enfin la réactivité par rapport aux attentes des entreprises. C'est une qualité essentielle pour moi, l'activité de VIE consistant à construire des passerelles entre les besoins des entreprises et l'expertise des structures d'insertion. Plus généralement, à les côtoyer, j'ai mesuré à quel point l'insertion n'est pas qu'une opportunité d'affaires pour Adecco. C'est un thème qui fait partie de l'ADN de ce groupe, et la capacité de Humando à ajuster performances économique et sociale fait la différence.

### Le facteur clé de votre collaboration ?

Trouver la bonne alchimie entre les personnes, aligner les planètes. Du côté des candidats, ils doivent bien sûr y mettre du leur, pour s'intégrer dans un milieu professionnel, se former,



dépasser les difficultés personnelles. Les entreprises d'accueil ont aussi leur part de responsabilité pour faire de la place à la diversité. Entre les deux, les différents intervenants dans l'accompagnement doivent s'entendre, dans tous les sens du terme, se parler autant que de besoin pour ajuster ce qui doit l'être.

### Le secret de la longévité ?

Les dispositifs sans les individus ne fonctionnent pas, ou moins bien. Ce qui marche, ce qui fait durer, ce sont des rencontres entre des personnes qui essaient de trouver du sens à leur activité au service des publics en difficulté d'insertion sociale et professionnelle. Il faut faire l'effort de se rencontrer, de se questionner, pour travailler intelligemment ensemble.

“



---

**Severine  
Louchet**

Agent de tri

# IL FALLAIT QUE JE BOUGE



« Très joviale, j'ai le rire facile ! », s'exclame Séverine Louchet lorsqu'on la questionne sur ses rapports avec ses collègues.

Pourtant, après huit ans comme agent d'entretien, elle a dû se battre contre un cancer qui lui a valu deux années d'arrêt de travail. Une inactivité particulièrement dure à vivre pour elle qui aime par-dessus tout le contact avec les autres. « J'ai toujours travaillé, je ne suis jamais restée au chômage, explique-t-elle, sûre d'elle. Alors rester deux ans sans rien faire, quand on est actif comme moi... Il fallait que je bouge, quoi ! »

À peine sa rémission annoncée, Séverine entreprend de trouver un travail adapté à sa santé. Elle découvre Humando sur un forum de l'emploi à Amiens, en 2019, et se lance, accompagnée par l'équipe, pour se former comme agent de tri... Un métier dans lequel elle se sent mieux, et son corps aussi. Aujourd'hui, à 37 ans, elle l'exerce en mission d'intérim chez Veolia, où son accompagnante Humando lui rend régulièrement visite, espérant que son parcours d'intérim d'insertion se transforme en CDI.

—— Tableau 5

**humando et ses projets**

# FRANCHIR DE NOUVEAUX CAPS

Et maintenant ? Les acquis de vingt-cinq ans de développement et de structuration de l'entreprise sont là. Le défi de tenir une double performance, sociale et économique, a été relevé. Comment faire au mieux face aux contraintes économiques et à présent sanitaires ? Quels sont les chantiers à ouvrir, à explorer ? Comment continuer à conjuguer opportunisme, pour se saisir des dispositifs existants, et créativité, en étant force de proposition ?

Photo ci-contre

---

**Abdulahime Tahir Ibrahim**

- Formation plaquiste - plateforme  
Horizons



« Nous ne faisons pas de l'intérim avec un vernis insertion, mais bien de l'insertion par l'intérim »

80%

des personnes accompagnées ont été à long terme remises à l'emploi



77%

de sorties dynamiques à l'issue du parcours avec Humando

“

---

**Nadia  
Bouhedjar**

Agent  
de voirie



# MA VIE N'EST PLUS LA MÊME !



Lorsque Nadia pousse la porte de l'agence Humando à Boulogne, en 2017, sa vie est bien différente de ce qu'elle est aujourd'hui. Au chômage depuis deux ans, elle passe ses nuits dans un foyer d'urgence pour les personnes sans-abris. « J'ai été dans la rue de 2015 à 2016. Je dormais sous les ponts de Paris », se souvient-elle. Son premier métier, auxiliaire de vie, qu'elle exerçait depuis 1982, l'avait épuisée moralement. « Il y avait beaucoup de décès, glisse-t-elle émue, comme tentant de se justifier. Je ne pouvais plus faire ce travail... parce que moi, je m'attache très vite aux gens. »

C'est la Maison de l'Emploi d'Issy-les-Moulineaux qui l'oriente vers Humando. L'équipe lui trouve une mission d'agent de voirie chez Veolia. Mais voilà, nouvelle embûche, une maladie la contraint d'arrêter. Elle ne reprend son accompagnement qu'en février 2020 et poursuit dans cette voie, avec un plaisir non dissimulé.

Tous les matins, à l'aube, elle rejoint ses collègues pour entretenir les rues de Châtillon. « Moi, ça me plaît. Je ne me vois pas faire autre chose ! » déclare-t-elle avec entrain. Du travail découle une nouvelle vie : un logement social à seulement cinq minutes à pieds de son travail, un nouveau regard porté sur elle-même. « C'est grâce à ce travail que j'ai pu me relever moralement, et puis beaucoup de choses ont changé pour moi. Le soir, je rentre chez moi. Ma vie n'est plus la même ! » Son parcours chez Humando s'achèvera en décembre. D'ici là, elle tisse des liens de grande proximité avec l'équipe : échanges quotidiens, partage de bons moments, conseils professionnels, et l'espoir d'un CDD longue durée... avant de partir à la retraite.

# Quels enjeux pour Humando ?

---

Le président et le directeur général d'Humando font le point : quel regard rétrospectif sur tout ce qui a été réalisé ? Quels éléments de continuité, de bifurcation dans l'histoire de l'entreprise ? Quels enjeux à présent dans la relation avec Adecco ? Quelles perspectives de développement au-delà des secteurs professionnels comme le BTP, en particulier avec de grands groupes ? Quel cap pour l'avenir d'Humando ?

**Jean-François Connan,**  
directeur Impact social et environnemental  
The Adecco Group, président d'Humando

**Sébastien Moriceau,**  
directeur général opérationnel d'Humando



Sébastien Moriceau,  
directeur général opérationnel d'Humando

**Revenons d'abord aux fondamentaux : quelle est votre conception de la relation entre travail temporaire et insertion ?**

**Jean-François Connan** — Encore aujourd'hui, nous avons à faire avec une représentation trop souvent péjorative de l'intérim : les emplois forcément précaires, les entreprises qui n'utilisent l'intérim que comme variable d'ajustement.

Notre conviction, c'est que ce jeu à trois entre l'agence, l'intérimaire et l'entreprise peut, si on l'organise, favoriser l'inclusion de personnes éloignées de l'emploi. D'abord parce que ce sont les compétences effectives, et non le diplôme ou le CV de la personne, qui sont déterminantes pour évaluer ses capacités à tenir un poste. Ensuite parce que le format de la mission, limitée dans le temps et reconductible, réduit le risque pour l'entreprise et peut autoriser le droit à l'échec pour l'intérimaire. Enfin, dans le cas des entreprises de travail temporaire d'insertion, parce que la relation entre l'intérimaire et son interlocuteur en agence ouvre des possibilités pour un accompagnement social et professionnel dans la durée, et surtout décentré de la pression directe liée à la performance en entreprise. Si vous rajoutez à cela la compétence à mobiliser des formations y compris qualifiantes et un objectif assumé d'amener la personne à atteindre l'autonomie pour qu'elle puisse « sortir » vers l'emploi durable, alors le travail temporaire d'insertion devient un outil d'une efficacité redoutable pour l'inclusion.

**Sébastien Moriceau** — Dans notre métier, les trois termes sont indissociables : insertion, activité, économique. Nous ne faisons pas de l'intérim avec un vernis insertion, mais bien de l'insertion par l'intérim. Notre projet social est d'abord l'identification, l'accueil et l'accompagnement du public vers l'emploi durable, et notre projet économique est de développer les outils pour cela.

### Autre question récurrente : une entreprise d'insertion filiale d'un grand groupe privé...

**J-F.C.** — Quand un président du groupe Adecco rencontre les équipes d'Humando, il découvre des profils d'entrepreneurs particuliers, avec un engagement et des convictions qui ne rentrent pas totalement dans le cadre des indicateurs de performance usuels. Il mesure aussi la dimension politique du projet d'Humando et son impact commercial auprès des entreprises y compris les plus prestigieuses. Enfin, il constate sa performance économique et sociale. C'est tout cela qui a permis sa pérennisation.

La tentation de la normalisation était présente, au nom des impératifs de gestion des grands groupes, mais Humando a su se développer sur ses deux jambes : se développer, démontrer une bonne qualité de gestion et sa capacité à être rentable mais aussi, et peut-être surtout, en étant à la hauteur des engagements en matière d'insertion. Ce dernier point est essentiel pour exister dans l'écosystème historique de l'inclusion et vis-à-vis de l'administration. Tous se demandaient ce qu'Adecco venait faire sur ce terrain. C'est aussi ce tableau positif qui autorise des démarches comme « la Main, le Cœur, la Tête », Lotus, Humando Pluriels, en laissant le temps à ces expérimentations de trouver leurs marques.

Cette opportunité d'utiliser l'intérim pour l'insertion est de l'histoire ancienne chez Ecco, puis Adecco. Ce constat a été vérifié très tôt, et maintes fois depuis. Aujourd'hui, Adecco demeure une des rares entreprises



Jean-François Connan,  
directeur impact social et environnemental  
The Adecco Group, président d'Humando

pouvant mettre en avant une filiale dédiée à l'insertion membre à part entière du monde de l'ESS. Cela peut donner une réelle valeur ajoutée à une réponse à un appel d'offres, cela attire des jeunes aux engagements plus sociétaux, cela démontre notre capacité d'innovation sociale. Et ce d'autant plus que cette question de l'inclusion devient un sujet à part entière pour les entreprises et les territoires. Des thèmes comme les quartiers Politique de la Ville, l'inclusion des demandeurs d'emploi de longue durée ou des allocataires du RSA ne relèvent plus seulement des politiques publiques, mais intègrent progressivement le périmètre des entreprises.

**S.M.** — Être filiale du groupe Adecco nous permet de profiter des négociations à dimension nationale. Nous avons récemment renforcé nos collaborations avec l'équipe commerciale du groupe dans ce sens. C'est un premier ticket d'entrée pour contacter de grands groupes, qui ont déjà établi des conditions avec Adecco.

### Et il s'agit de nouveaux chantiers pour Humando ?

**S.M.** — C'est effectivement un peu un changement d'échelle pour les agences d'Humando : avoir affaire à des clients comme la SNCF peut être contraignant du fait de process un peu lourds, des attentes spécifiques en termes de qualité, des modalités de recrutement complexes avec diverses phases intermédiaires. Mais ce sont bien nos voies de développement : élargir nos secteurs d'intervention, au-delà du BTP avec lequel nous avons beaucoup travaillé à l'origine, vers d'autres secteurs industriels comme nous l'avons fait dans l'automobile ou la construction aéronautique ; ne pas se limiter au marché avec une clause sociale, sans quoi nous nous couperions de secteurs entiers d'activité ; continuer à être innovants, en investissant de nouveaux dispositifs des politiques publiques comme le Plan d'investissement dans les compétences ou le Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique ; accompagner les entreprises pour que des actions de pur recrutement évoluent vers une politique d'achats responsables inclusifs, et alors un recours plus important à l'intérim d'insertion.

Quand nous sommes en relation avec des entreprises, nous parvenons à trouver l'oreille des services des ressources humaines autour des thèmes de la diversité, de la responsabilité sociale de l'entreprise, de son impact sur le territoire. Mais il faut aussi que cette approche s'imbrique avec celle des achats, du business. On souhaite démontrer notre capacité à répondre à des besoins d'entreprise, précis, avec une approche particulière : l'identification et l'accompagnement des publics. On doit chercher à peser sur le fonctionnement ordinaire des entreprises, pour que les actions puissent ne pas rester marginales, et se démultiplier.

**J-F.C.** — Je suis très fier que nous ayons répondu présents au moment de l'évacuation du camp de Calais en 2016 quand l'Etat, l'AFPA et notre OPCA nous ont sollicités pour l'accueil et l'intégration de réfugiés, par le dispositif

Hope. Ce dispositif prolongé maintenant par les projets Horizons et Lotus. Il reste beaucoup à faire pour des publics spécifiques, en situation de handicap, concernés par l'illettrisme ou encore sous main de justice, en nous saisissant de dispositifs existants ou bien en étant à l'initiative de projets innovants et ce toujours dans une démarche partenariale.

### Quels sont vos enjeux internes ?

**J-F.C.** — Poursuivre notre professionnalisation, recruter et former les collaborateurs capables de s'inscrire dans cette histoire et ce projet. Le recrutement est le plus difficile des métiers. Personne ne dispose d'une machine à décoder le profil des candidats. Et c'est vrai pour nos collaborateurs intérimaires comme pour les permanents de l'entreprise ! Certaines personnes se révèlent de façon inattendue, d'autres remplissent le vêtement qu'on leur donne, d'autres encore se brûlent les ailes sur des responsabilités ou des situations qui les dépassent. Les activités d'Humando sont d'une grande diversité et complexes : dans la même journée, un directeur d'agence peut rencontrer un maire, une administration, un client, un candidat intérimaire. Tout cela demande une certaine agilité, une capacité d'adaptation. Pour moi, un bon professionnel d'Humando fonctionne avec deux moteurs : la technique, la maîtrise des gestes professionnels, que ce soit sur les fonctions de management, juridique, de prospection commerciale, d'accompagnement ; et puis l'engagement, la conviction, l'empathie, qui permettent d'obtenir l'adhésion et l'engagement de l'autre. Il faut croire en la personne à qui on propose une mission et arriver à partager cette conviction avec les entreprises qui jouent le jeu.

**S.M.** — Il nous faut parfois dépasser les barrages voire notre autocensure quand on se dit que c'est trop complexe ou que le secteur prospecté n'est pas encore prêt à accueillir des publics en insertion, trop spécifiques. Nous devons chaque jour dépasser ces freins et nous adapter. Grandir nous oblige à nous positionner comme prestataire à part entière, capable de répondre aux exigences des entreprises. C'est bien mon rôle au poste que

j'occupe à présent : constater avec les équipes ce qui fonctionne, ce que nous sommes en mesure de faire, prendre la mesure de notre action, pour multiplier les réussites. Nous sommes au-delà des attentes avec 77% d'emplois en sortie dynamique. Et je sais bien que ce taux ne reflète que partiellement la qualité de notre accompagnement, parce que nous devons bien composer avec le contexte économique du moment. Mais tout cela sans oublier notre motivation première : recruter, accompagner, mettre à disposition des publics en insertion.

### Quelle est votre ambition pour Humando demain ?

**J-F.C.** — Tout le monde parle de « changement d'échelle » et c'est le cas aussi aujourd'hui pour Humando. Au regard du chemin parcouru, nous nous disons : « 2 500 à 3 000 personnes en parcours chaque année, c'est formidable, mais est-ce suffisant si l'on considère les centaines de milliers de personnes qui relèvent d'un accompagnement social et professionnel renforcé ? »

**S.M.** — Nous avons décidé d'adopter une trajectoire ambitieuse qui vise à doubler notre impact, avec un objectif minimal à fin 2023 de 50 agences en France, qui accompagnent 5 000 personnes par an.

Cela demande un investissement important et une maîtrise de notre croissance.  
Pour y arriver, nous devons :

- Conserver notre esprit militant fondateur, centré sur le parcours des personnes accompagnées
- Continuer à faire de la formation – notamment en alternance – un levier majeur
- Réaffirmer notre positionnement dans l'économie sociale et solidaire et confirmer notre engagement historique de non remontée de dividendes
- Renforcer nos liens avec le Réseau Adecco Inclusion et continuer à travailler en forte cohérence avec la Fédération des entreprises d'insertion et Prism'emploi

- Continuer à innover comme nous l'avons fait avec les projets PIC, les réfugiés, les grands projets comme les JOP 2024, les Joint-Ventures Sociales...
- Développer avec l'Etat et les territoires des relations ambitieuses, qualitatives et de long terme.

**J-F.C.** — Notre objectif est un « minimum » de doublement de notre impact. Minimum car le besoin est grand, mais aussi car nous n'avons pas imaginé un tel résultat lorsque nous avons créé Humando il y a 25 ans. L'avenir d'Humando sera peut-être encore plus grand que notre ambition.

### Votre mot-clé, pour finir ?

**J-F.C.** — C'est toujours la même histoire, pour le candidat, lui faire confiance pour créer l'engagement et ce sentiment si important de « capacité » et pour l'entreprise, convaincre, rassurer et accompagner.

**S.M.** — Convaincre. Convaincre nos candidats qu'ils ont une place dans le monde du travail. Convaincre les entreprises de leur accorder une place. Convaincre les pouvoirs publics de l'efficacité de ce modèle.



PORTRAIT CHINOIS

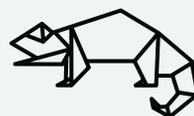
### Si Humando était un animal...

Ce serait un oiseau, avec sa façon de sentir le vent, de faire son nid, de se poser... tout en gardant la liberté de voguer sur différents vents.

**Raphaëlle**

Humando est un caméléon : une entreprise qui s'adapte et se réinvente.

**Sébastien**



# Humando Pluriels, expert handicap et diversité

---

Né en 2017, sur la conviction que les entreprises qui veulent recruter inclusif méritent d'être aidées, Humando Pluriels couvre tout le champ du recrutement (CDI, CDD, alternance...) pour tous les types de publics (en situation de handicap, issus des quartiers prioritaires de la Ville...). Pour cela, Humando Pluriels conseille les entreprises dans le choix de solutions autour de la diversité, en proposant des méthodes d'évaluation inclusives ainsi que des formations. À ses candidats, le cabinet offre un cadre inclusif, de la définition du poste à l'accompagnement dans l'emploi. Depuis la fin de l'année 2020, Humando Pluriels compte plus de 55% de son effectif en situation de handicap et est devenue entreprise adaptée.



---

## Recruter inclusif

Recruter inclusif, c'est intégrer des profils hétéroclites tout en maintenant la performance et la cohésion de l'équipe. Pour l'entreprise, c'est un enjeu de performance et d'innovation à la fois sociale et économique.

---

**Jonathan Simon,**  
Directeur d'Humando  
Pluriels



« Je dois faire connaître Humando Pluriels comme expert en matière de handicap et de diversité »

---

## NOS CONVICTIONS

### Monter des projets innovants et sur mesure

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études en management, j'ai travaillé six mois comme consultante externe pour le groupe Adecco. C'est là que Jonathan Simon, le directeur d'Humando Pluriels, m'a proposé de rejoindre son équipe pour mon dernier stage comme chargée de développement commercial. En septembre 2020, je suis passée responsable commerciale de la structure. C'est une chance d'occuper ce poste à seulement 23 ans ! La confiance que l'entreprise place en moi est précieuse.

Mon périmètre, c'est de trouver des clients, en interne et en externe. Comme la structure est nouvelle, nous avons beaucoup à faire pour définir et mettre en œuvre une stratégie. Je me concentre sur les gros clients d'Adecco. Je dois faire connaître Humando Pluriels comme expert en matière de handicap et de diversité, auprès des filiales du groupe, identifier les clients, les bons interlocuteurs, les opportunités à saisir, les activités complémentaires où nous pourrions intervenir. Je prospecte, réponds à des appels d'offres, démarche les DRH sur les salons de recrutement... C'est un travail de fond, avec des moments de grande fierté. Pour Engie, j'ai contacté une personne membre du même club d'entreprise que ma voisine d'openspace. Grâce à lui, j'ai pu aller voir la directrice Diversité de l'entreprise et c'était la bonne personne. Nous en sommes à notre deuxième promotion d'alternants avec eux. Pour un autre client, j'ai répondu à un appel d'offres et nous avons créé une journée de formation sur la non-discrimination et la diversité qu'on est en train de délivrer auprès de 3000 managers. Nous y abordons les sujets du handicap au travail, de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et du fait religieux en entreprise, qui sont des situations régulièrement rencontrées chez eux. Prochainement, j'interviens auprès d'une chaîne de magasins pour les sensibiliser au handicap en entreprise. Pour en parler aux clients, je pars d'expériences vécues et j'utilise mes propres stéréotypes, que j'ai appris à déconstruire.

Mes contacts sont très variés. Je passe de rendez-vous avec un musée pour une prestation de recrutement à une discussion avec un label musical : ils veulent travailler sur l'inclusion des personnes des quartiers prioritaires, partant de l'idée que la musique de demain, c'est le rap, la musique urbaine, et qu'ils doivent être présents sur ces terrains. Nous allons monter un projet sur mesure pour coacher des tuteurs d'alternants.

Encore un challenge !

---

**Clémence Mirmand,**  
responsable  
du développement  
commercial  
d'Humando Pluriels

# Humando Compétences, toucher les plus éloignés de l'emploi

Sous la direction de Raphaëlle Thirion, Humando Compétences rassemble des agences d'emploi inclusives, spécialisées dans l'innovation sociale, pour toucher les publics les plus éloignés de l'emploi, en particulier les Neets<sup>1</sup> et les réfugiés, dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences lancé par l'Etat. Cette entité est mandataire de trois projets : « Horizons », « Lotus » et « La main, le cœur, la tête ».



Visite d'une entreprise dans le cadre de la formation soudeur assembleur industriel - plateforme Horizons - Chartres

## À Chartres, la plateforme Horizons

Lancée en octobre 2019, la plateforme opérée par Humando en consortium avec l'Afpa, le Lycée Chartres la Sausserie, le Foyer Accueil Chartrain et le GIP Relai Logement vise une démarche globale d'insertion sociale et professionnelle des réfugiés. Son objectif est d'accompagner vers l'emploi durable d'ici trois ans 150 réfugiés, en s'ouvrant à un public de femmes, de jeunes de moins de 26 ans et de seniors. Pour chaque personne est construit un parcours à la carte : formations métier et à la pratique du français, recherche d'emploi, solutions de logement, activités sportives et culturelles.

Près de 80 personnes et quatre promotions sont déjà accompagnées par la plateforme : deux de maçons plaquistes, soudeurs et couturiers.ères. Une trentaine de personnes sont également suivies individuellement.

<sup>1</sup> Not in Education, Employment or Training est la façon de désigner les personnes sans emploi ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation.

### En Île-de-France, le projet Lotus

Sur le projet Lotus, Thot, l'Afpa, Face Paris, Akto et Humando mettent en œuvre sur trois ans un parcours complet d'accompagnement vers l'emploi des réfugiés. Il s'agit de permettre à 225 bénéficiaires d'une protection internationale en Île-de-France d'acquérir l'autonomie globale indispensable à leur intégration durable :

- Première embauche en contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI) pour renforcer le français à visée professionnelle et pour amorcer une dynamique et une stabilisation administrative, intégrant également des apports sur la citoyenneté, la mobilité, la gestion budgétaire et l'interculturalité ;
- Embauche en contrat de professionnalisation intérimaire (CPI) de 12 mois via la mobilisation d'un réseau d'organismes de formation et d'entreprises ;

« Chaque promotion est formée à un métier spécifique, chacune en partenariat avec des entreprises différentes »

- Apport de solutions à l'hébergement en continu dès l'entrée en parcours.

Le projet se déploie en Île-de-France mais accompagne également les réfugiés dans leurs projets de mobilité en province, tout en répondant aux besoins locaux des entreprises.



Loyae Ahmed Ibrahim - Cours de français animé par l'école Thot - projet Lotus

### À l'Est de la Seine-Saint-Denis et Marseille, « La main, le cœur, la tête »

Le projet MCT s'intègre dans le plan d'investissement dans les compétences « 100% inclusion – la fabrique de la remobilisation ». Humando, le Groupe ID'EES et l'Afpa en consortium animent sur deux plateformes d'accompagnement vers l'emploi pour les jeunes et les plus fragiles dans les quartiers Politique de la Ville. La mobilisation des publics se fait directement dans les quartiers, grâce à l'expérience du « aller vers » du cabinet de médiation emploi Nes&Cité. L'emploi est au cœur du dispositif avec une mise en action des personnes dès leur arrivée sur la plateforme, une attention particulière portée à leurs choix et leurs goûts, et le développement de compétences qui seront reconnues lors de la mise à l'emploi. L'objectif : accompagner 1 078 personnes éloignées de l'emploi d'ici septembre 2022.



« Ce qui m'a décidée, c'est la perspective de m'impliquer dans le secteur de l'emploi, à la croisée du monde économique et des préoccupations sociales »

### Le Pic, qu'est-ce que c'est ?

Face aux évolutions du marché du travail, à la mutation des emplois et pour lutter contre le chômage de masse, la compétence est la clé de voûte d'une croissance durable et inclusive. Le Plan d'Investissement dans les Compétences traduit la volonté du gouvernement de répondre aux besoins des territoires. Près 15 milliards d'€ sont mobilisés pour soutenir des projets visant à développer les compétences des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés, notamment des jeunes et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises sur les métiers en tension. A terme, ce sont deux millions de personnes qui seront formées.

Financé par



Opéré par



## NOS CONVICTIONS

### Entre impact social et préoccupations économiques

Dans mes premiers entretiens d'embauche, je présentais mon parcours comme atypique parce que j'ai fait des études universitaires de Lettres, une école de commerce, du conseil en stratégie en Afrique. Depuis que je suis chez Humando, je ne le dis plus parce que j'ai compris ce qu'est un parcours atypique...

J'ai exercé dans un cabinet de conseil en stratégie qui accompagnait les gouvernements dans le déploiement de leurs plans de développement. J'ai travaillé sur le commerce intérieur au Maroc, la pêche au Gabon, le Grand Théâtre de Casablanca.

De retour en France, ce qui m'a décidée à postuler chez Adecco, c'est la perspective de m'impliquer dans le secteur de l'emploi. Je retrouvais ce lien entre secteur privé et impact dans la cité. Comme consultante interne, j'ai contribué à la création de la Grande École de l'Alternance, au projet de transformation du groupe, puis à la structuration de l'activité du service Marketing, communication et digital. J'ai beaucoup appris dans ces fonctions, mais le contact avec le terrain me manquait.

La création d'une nouvelle activité chez Humando a été une opportunité. J'ai passé des entretiens avec Jean-François Connan et Sébastien Moriceau, et nous nous sommes mis d'accord sur le poste que j'occupe depuis dix-huit mois. Le contexte sanitaire et économique a rendu difficile le démarrage, en partant de zéro, de projets complexes, expérimentant de nouveaux dispositifs de mise à l'emploi, associant de nombreux acteurs de la formation, du logement, de l'accompagnement. Le soutien de l'Etat est primordial. Je peux aussi compter sur l'expertise, l'agilité et la résilience de mes équipes. Avancer en dépit du gel des recrutements et de la fermeture de pans entiers de l'économie, cela a aussi fait partie de l'expérimentation. Nous avons tenu le choc. Nous avons appris à pivoter sur nos modèles pour les adapter aux besoins des entreprises et des candidats, à roder nos outils et nos process, à en créer d'autres. Nous travaillons avec des partenaires experts qui savent faire preuve d'agilité. L'accompagnement du Lab'Ho nous apporte un « troisième œil », le regard d'un tiers sur nos actions et nos corrections. Rien ne serait possible sans ce collectif Etat – partenaires – équipe Humando.

Ce que j'apprécie dans mon travail, c'est qu'il se situe à la croisée du monde économique et des préoccupations sociales. J'aime le suivi des résultats, la rigueur et la pression qu'impose l'entreprise, autant que j'aime travailler sur les enjeux sociaux et humains de nos missions. Ça me correspond bien.

**Raphaëlle Thirion,**  
directrice  
opérationnelle  
d'Humando  
Compétences

## INITIATIVES

# Innover en matière d'accompagnement

**Marc-Olivier Jouan,**  
directeur du Développement  
et des Partenariats nationaux, Akto

“ Un sujet emblématique de la relation entre Akto et Humando : l'accompagnement des réfugiés. Nous partions d'une page blanche il y a quelques années. Dans ce contexte, Humando a participé activement au projet pilote et à son déploiement dans le cadre de Hope<sup>1</sup>. Sa mobilisation et celle de son réseau ont rendu possible l'expérimentation des premiers dispositifs en Île-de-France. Akto est financeur et animateur du projet, mais ce sont les agences d'emploi, et parmi elles Humando, qui recrutent, assurent l'accompagnement individuel des personnes et la contractualisation des parcours. En tant qu'OPCO et pour la branche du travail temporaire, ce regard est précieux pour faire évoluer les dispositifs : cette expérience du terrain, des publics, des attentes des entreprises, nous permet d'ajuster et de faire évoluer les pratiques.

Aujourd'hui, Humando travaille sur un nouveau projet intitulé Lotus, déposé au titre du Plan d'investissement dans les compétences. Ce projet appuyé financièrement par l'OPCO capitalise sur les acquis du programme Hope et propose une démarche alternative pour intervenir à une nouvelle étape des parcours.

Humando s'appuie sur une analyse des processus d'accompagnement qui s'avèrent très longs lorsque l'accompagnement des réfugiés par l'entreprise est précoce. Dans ces conditions, l'entreprise est amenée à



devoir régler au préalable diverses questions relevant de l'intégration, comme les premiers apprentissages linguistiques, ce qui sollicite les équipes sur des missions qui ne sont pas le cœur de métier. Avec Lotus, le parcours commence par un contrat de développement professionnel intérimaire, pour sécuriser d'emblée l'accès à un premier emploi et une qualification. Ainsi, l'accompagnement social assuré par les équipes d'Humando s'articule davantage avec le métier, les situations professionnelles effectivement rencontrées. C'est une approche différente à laquelle la branche est attentive.

Nous sommes ainsi pleinement sur ce qui fait la force des ETTI en général et d'Humando en particulier : accompagner de manière qualitative des personnes éloignées de l'emploi, tout en prenant en compte les contraintes économiques de l'entreprise et en mobilisant l'appui de partenaires. En tant qu'OPCO cette capacité d'innovation est une richesse.”

<sup>1</sup> Hope est un programme expérimental d'insertion globale initiée par l'AFPA et l'OPCO du travail temporaire lors du démantèlement de la jungle de Calais. Humando a été le premier porteur de cette expérimentation.



Sherafat Bashir - Formation soudure à l'Afpa - Hope Chartres



---

**Jacques  
Baticle**

Compagnon  
sur un chantier  
de route

# À 57 ANS, C'EST INESPÉRÉ



Cela fait deux ans maintenant que Jacques est compagnon, ouvrier sur un chantier de route, en CDI chez Colas. Il n'imaginait pas, à 58 ans, pouvoir retrouver un emploi pérenne.

Lorsqu'il rencontre Humando à Beauvais en 2019 sur les conseils de l'un de ses amis, Jacques désespère. Il est au chômage depuis qu'il a été licencié par son entreprise de travaux publics, trois ans plus tôt, pour des raisons économiques. Pour retrouver un emploi, il a sonné à toutes les portes, tenté de s'orienter vers d'autres secteurs et postulé à d'innombrables offres... sans résultat. « L'âge, c'est la première barrière, c'est sûr, constate-t-il, amer. Je croyais retrouver très vite, et puis non. »

Les équipes d'Humando lui trouvent rapidement une mission sur un chantier routier. « Au début, c'était dur physiquement. Après trois ans d'arrêt, il fallait que je me remette en mouvement. » Encouragé par les visites régulières de la directrice d'agence sur le chantier, Jacques persévère. À l'issue des 7 mois de mission, il est chaudement recommandé par son chef de chantier. « Le directeur de Colas a appelé Humando en disant : c'est ce gars-là que je veux », lance-t-il avec fierté. Après une formation AIPR (Autorisation d'intervention à proximité des réseaux) et 17 mois de mission, Colas lui propose un poste en CDI, qu'il accepte avec enthousiasme. « À 57 ans... c'est inespéré ! »

Sa période de chômage n'est pour lui plus qu'un mauvais souvenir. Lui, qui se dit de nature réservée, est désormais connu de tous, intégré dans son équipe. « Moi, quand le matin le directeur m'appelle par mon prénom, ça me fait plaisir ! » Il s'estime chanceux d'avoir eu Humando comme intermédiaire entre lui et l'emploi.

## Postface

# “ NUL N'EST INEMPLOYABLE ”



Économiste français, Denis Clerc est fondateur des revues *Alternatives économiques* et *L'économie politique*. Il a occupé des fonctions au Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, aux côtés de Jacques Delors, puis dans des organismes comme la Fédération des acteurs de la solidarité. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages parmi lesquels *La France des travailleurs pauvres*, (Grasset, 2008) ou *Déchiffrer l'économie* (Le Bord de l'eau, 2019).

“ C’est une belle histoire que celle qui nous est contée. Celle d’un grand groupe, coté en Bourse (même si c’est en Suisse), qui décide d’utiliser ses savoir-faire dans l’emploi intérimaire pour insérer ou réinsérer dans l’emploi des travailleurs ayant subi des sorties de route traumatisantes. Il y a 40 ans, la France, comme beaucoup de pays européens, affrontait un chômage de masse auquel les « Trente Glorieuses » (comme l’économiste Jean Fourastié avait dénommé les années 1945-1975) ne l’avaient pas préparée. Au chômage qui touchait en moyenne 250 000 personnes au cours des années 1960, succédait une situation en forte dégradation : 1 million de chômeurs en 1975 et 2 millions dix ans après. Ce que l’on pensait n’être qu’un simple accident, qu’une politique économique stimulant la croissance économique parviendrait à réparer, est devenu alors un problème majeur de société, touchant chaque année entre 2 et 3 millions de chômeurs selon la conjoncture. Un chiffre auquel il convient d’ajouter une bonne partie de ce que l’Insee, pudiquement, qualifie de « halo du chômage » : depuis 1990, entre 1,3 et 1,7 millions de personnes qui souhaitent décrocher un emploi, mais n’en recherchent pas, sans doute découragées par trop de vaines tentatives ou une santé déficiente.

Faute de pouvoir faire baisser fortement ces chiffres désespérants, ne pouvait-on pas au moins trouver des solutions partielles pour une partie de ces chômeurs ? Ce fut d'abord, en 1972, la création des sociétés d'intérim, détachant dans une entreprise un ou plusieurs de leurs salariés pour une mission temporaire. Puis, à la fin des années 1970, quelques pionniers, travailleurs sociaux, imaginèrent de donner une deuxième chance aux chômeurs exclus de fait du marché du travail, en créant pour cela des « entreprises intermédiaires », devenues ensuite « entreprises d'insertion », financées à la fois par la collectivité et le travail de leurs salariés : l'insertion par l'activité économique (IAE) était née. Enfin, la rencontre entre ces deux innovations donna naissance (en 1992) aux entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), dont Humando, qui en 1995 fut l'une des toutes premières créées par un grand groupe d'intérim (ECCO, devenu depuis ADECCO), avec la bénédiction de la Ministre du Travail de l'époque (Martine Aubry). La belle histoire pouvait commencer.

À travers les récits, témoignages et informations qui composent ce livre, j'aimerais revenir sur quelques points qui semblent essentiels à l'ancien directeur de *La Lettre de l'insertion par l'activité économique* que j'ai été : une lettre qui, à la fin des années 1990 fut publiée durant six ans par *Alternatives économiques*, la coopérative de presse que j'ai fondée en 1980.

En premier lieu, il s'agit de l'importance de l'emploi pour les personnes qui en retrouvent après une galère plus ou moins longue. Dans leur livre sur les travailleurs exclus ou marginalisés aux Etats-Unis (*Morts de désespoir*), Anne Case et Angus Deaton (ce dernier couronné par le « Prix Nobel d'Économie », écrivent : « *Le travail donne à la vie une structure et un sens ; il offre un*

« L'insertion par l'activité économique permet d'abord de devenir un travailleur ou une travailleuse comme les autres »

---

*statut, ce qui n'est pas la même chose que l'argent.* » Dans son témoignage, Sandrine Godereaux (responsable du recrutement et de l'accompagnement à Humando) va plus loin en écrivant : « *C'est une chance de voir des personnes se redresser et d'avoir de nouveau confiance dans la vie.* » Elle rejoint ainsi Emmanuel Mounier, ce grand intellectuel mort en 1950 : « *Tout travail travaille à faire un homme en même temps qu'une chose* ». L'emploi est bien davantage qu'un revenu, c'est aussi des copains ou copines, un lien avec d'autres, de l'estime de soi (« je suis capable de ... »), une fierté retrouvée, des remarques ou des regards désagréables évités. Dans le livre, un salarié intérimaire avance, non sans une pointe de fierté « *J'ai acquis un logement, de la stabilité financière et de la confiance en moi* ». L'insertion par l'activité économique permet tout cela, et d'abord de devenir un travailleur ou une travailleuse comme les autres.

## Postface

Ensuite, le rôle déterminant de l'accompagnement dans la démarche de retour à l'emploi. Il s'agit de trouver des réponses aux difficultés que peuvent rencontrer les salariés intérimaires (logement, connaissance du français, mobilité, santé, ...), car chacune d'elles peut mettre fin au parcours vers l'emploi et ramener la personne au point de départ. Sandrine Godereaux le souligne : *« Nous accueillons des personnes maltraitées dans leur parcours d'emploi. Mon rôle, c'est de leur redonner confiance sur ce qu'elles valent, ce qu'elles sont capables de faire, et de leur redonner confiance dans les institutions »*. Mais l'accompagnement est tout aussi important pour l'entreprise qui accueille l'intérimaire, explique Sandrine Pertin (l'une des responsables du développement) : *« notre vocation est de construire, avec les employeurs, des parcours pour les personnes que nous accompagnons jusqu'à une solution durable »*. Humando a mis le paquet sur l'accompagnement, ce qui explique en partie que près des deux tiers des travailleurs qui y sont passés disposent ensuite d'un contrat de travail long (plus de 6 mois) ou d'une formation pouvant déboucher sur un emploi. L'une des responsables de la mission locale de la vallée de l'Oise est formelle : *« Leurs salariés intérimaires ne sont pas des numéros, mais bien des personnes qu'on accompagne, avec un vrai engagement citoyen. »*

« L'emploi  
est bien davantage  
qu'un revenu »

Le « Pacte-ambition » pour l'IAE, décidé par le Gouvernement en 2018, a d'ailleurs fortement renforcé l'enveloppe globale du financement de l'accompagnement.

Enfin, j'ai bien aimé la figure des "deux jambes", utilisée par Jean-François Connan, le Président d'Humando : *« se maintenir en bonne situation financière, voire être rentable pour exister dans un groupe privé ; être à la hauteur des engagements en matière d'insertion, pour exister dans l'écosystème historique de l'inclusion. »* En clair, si Humando était structurellement déficitaire, le groupe qui l'a créé n'écoperait sans doute pas longtemps le bateau qui prend l'eau et s'en débarrasserait ou ne l'utiliserait que pour se donner une image sociale bénéfique. Ce n'est pas le cas, puisque l'activité d'Humando se développe, les résultats financiers positifs étant tous réinvestis dans les ETTI, pour permettre à davantage de personnes de trouver ou retrouver un emploi *via* l'intérim d'insertion. Ce statut de société, et non celui d'association (habituel dans l'IAE), oblige la structure à veiller à son efficacité, et donc à conjuguer harmonieusement social et économique. C'est ce que suggère l'image des deux jambes : le social, c'est bien, mais sans l'aiguillon de l'économique, il peut arriver que l'on marche de travers.

Toutefois, même si la réussite et l'efficacité d'Humando (et, plus largement, de l'intérim d'insertion) sont incontestables, il convient d'y mettre un bémol (qui n'est pas une critique). Car il y a des degrés divers dans l'IAE. L'intérim d'insertion s'adresse à des personnes qui sont jugées prêtes, ou quasiment, à rejoindre l'emploi, car leur formation, leur expérience et leur parcours les rendent capables de s'intégrer sans difficulté majeure dans le travail en entreprise : respect des horaires, des règles

internes, sens du travail en équipe, ...  
 L'intérim d'insertion est en quelque sorte la dernière marche de l'escalier franchi par la personne pour rejoindre le marché du travail. Mais d'autres personnes ont davantage de marches à franchir pour cela. Donc, un peu plus bas dans cet escalier, on trouve les entreprises d'insertion et, encore plus bas, les chantiers d'insertion. J'ai été durant quelques années président d'une structure associative qui comportait à la fois une entreprise d'insertion et un chantier d'insertion. Comparer ce dernier à une ETTI, serait un peu comme mettre sur le même plan une Ferrari et une 2 CV, sous prétexte qu'il s'agit d'une même famille, celle des voitures. Dans l'insertion, le travail des encadrants et celui des accompagnants n'ont rien à voir selon que l'on est dans un chantier ou dans une ETTI. Les aides publiques et les exigences de réinsertion non plus. À Humando, certes, *« il y a des ratés, des salariés qui ne vont pas au travail, ou qui y vont et qui, du jour au lendemain, ne donnent plus signe de vie »* dit Nadia Poret, chargée de l'accompagnement. Mais c'est sans doute nettement moins fréquent que dans le chantier d'insertion dont je m'occupais. La réussite et l'efficacité ne dépendent pas seulement de l'aiguillon économique, mais aussi du niveau des publics accueillis.

Et c'est le problème majeur de l'insertion aujourd'hui : la rencontre entre des publics plus fragiles (formation initiale défailante, addictions, monoparentalité, mobilité réduite, ...) et des employeurs plus exigeants (en compétences comme en efficacité) multiplie les mises à l'écart ou les échecs. Près de 200 000 personnes – un chiffre croissant – sont passées en 2019 par des structures d'insertion par l'activité économique. L'association ATD qui accompagne les personnes les plus en difficulté, tout comme Emmaüs ou la

« C'est le problème majeur de l'insertion aujourd'hui : la rencontre entre des publics plus fragiles et des employeurs plus exigeants »

Fédération des acteurs de la solidarité, soulignent le risque que, pour être à la hauteur des attentes des Pouvoirs publics qui financent ces structures, une sorte de « sélection » plus ou moins consciente s'effectue entre les personnes concernées, et que les plus fragiles restent « sur le carreau ». Le slogan des ETTI comme des entreprises ou chantiers d'insertion est que « nul n'est inemployable ». Une affirmation que des expérimentations « Territoires zéro chômage de longue durée » mettent en pratique dans une dizaine de très petits territoires, de la taille d'un canton au plus. Dans la longue chaîne des structures d'insertion, cette expérimentation est en même temps la dernière-née et la première à tenter de concrétiser un slogan qui n'a, jusqu'ici, pas pu être pris réellement au mot. Au même titre qu'Humando et que les autres structures d'insertion, elle montre que, dans notre pays, la solidarité n'est pas un vain mot. »

**Denis Clerc**

## Lexique et bibliographie

### LEXIQUE

**Agrément** : validation par Pôle Emploi du droit de bénéficier d'un parcours d'insertion par l'activité économique

**CDI intérimaire** : Contrat à durée indéterminée conclu entre un intérimaire et une entreprise de travail temporaire pour la réalisation de missions successives.

**CDPI** : Contrat de développement professionnel intérimaire

**CPI** : Contrat d'insertion professionnelle intérimaire

**Clause sociale d'insertion** : Obligation pour les entreprises de réserver des quotas d'heures pour les publics en insertion, éloignés de l'emploi. Introduite dans le Code des Marchés Publics à partir de 2001. Intégrée dans le Grenelle de l'environnement et circulaire du Premier ministre le 8/12/2008.

**Emplois francs** : dispositif d'aide à l'embauche pour le recrutement d'un demandeur d'emploi ou un jeune suivi par une mission locale résidant dans un QPV

**Formation initiale** : niveau 2 (sorti 1er cycle ou CAP/BEP), niveau 3 (CAP/BEP ou 2nd cycle techno), niveau 4 (terminale ou supérieur sans diplôme), niveau 5 (bac +2 ou plus)

**Happy** : programme d'accompagnement des intérimaires Humando en trois modules d'une à deux journées (Happy intégration, Happy parcours et Happy emploi), axé sur la redynamisation, la communication, le savoir-être et l'appropriation des règles de sécurité.

**Insertion** : processus permettant l'intégration d'une personne au sein du système socio-économique par l'appropriation des normes et règles de ce système. Réinsertion : droit pénal : réintégration des personnes condamnées.

**Loi PACTE** : plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises visant à lever les obstacles à la croissance des entreprises et à leur donner les moyens d'innover, de se transformer, grandir et créer des emplois. Promulguée le 22 mai 2019.

**Personnes éloignées de l'emploi** : demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, travailleurs handicapés, jeunes sans formation, réfugiés, habitants de quartiers prioritaires, personnes sans ressources

**Open badges** : image digitale qui sert de validation numérique des compétences.

#### Les sorties dynamiques :

- sorties durables (CDI, CDD et mission intérim > 6 mois),
- sorties de transition (CDD, mission intérim < 6 mois et contrat aidé chez un employeur de droit commun)
- sorties positives (formation pré-qualifiante ou qualifiante, embauche dans une autre SIAE)

**Les prescripteurs** : Pôle emploi, Missions locales, PLIE, MDE, Service emploi de la ville, Cap emploi, prescripteur handicap, autres.

#### Freins à l'emploi et accompagnement social :

- finances (surendettement, aide alimentaire, micro-crédit...)
- logement (dossier, hébergement d'urgence)
- mobilité (carte d'abonnement, aide au permis, à l'achat d'un véhicule)
- formation (contrats CDPI, CPI, compte CPF, cours du soir)
- autres (justice, soins...)

**Sourcing** : capacité à repérer des candidats qui ont les compétences recherchées. Innovation chez Humando : médiation sociale, recrutement sans CV.

## SIGLES

**AFPA** : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes

**AI** : Association d'insertion (financement public)

**ALTJ** : Association logement des jeunes travailleurs

**ANPE** : Agence nationale pour l'emploi (ancêtre de Pôle Emploi)

**BU** : Business Unit

**CACES** : Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (pour une catégorie spécifique d'équipements de travail)

**CREPI** : Club régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion

**Directte** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (devenue Dreetts)

**EA** : Entreprise adaptée

**EATT** : Entreprise adaptée de travail temporaire

**EI** : Entreprise d'insertion (pédagogie du contrat de travail, nul n'est inemployable)

**ESS** : Economie sociale et solidaire

**ETTI** : Entreprise de travail temporaire d'insertion

**ETP** : Equivalent temps plein

**Fastt** : Fonds d'action sociale du travail temporaire

**FEI** : Fédération des entreprises d'insertion d'Île-de-France

**Hope** : Hébergement, orientation, parcours vers l'emploi (expérimentation Humando pour l'accompagnement des publics réfugiés)

**MDPH** : Maison départementale des personnes handicapées

**MEIF** : Maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation

**NEET** : Not in education, employment or training

**OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé

**OPCO** : Opérateur de compétences

**PIC** : Plan d'investissement dans les compétences

**PIC IPR** : PIC pour l'Intégration professionnelle des réfugiés (Île-de-France)

**PIC MCT** : PIC 100 % inclusion, « La Main, le Cœur, la Tête »

**PLIE** : Plan local d'insertion par l'emploi

**QPV** : Quartier prioritaire de la ville

**RAI** : Réseau Adecco inclusion

**RSE** : Responsabilité sociale des entreprises

**SIAE** : Structure d'insertion par l'activité économique

**UIMM** : Union des industries et métiers de la métallurgie

## BIBLIOGRAPHIE

Alternatives Economiques (2010), « L'insertion par l'activité économique », Hors-série Pratique n°44

Anne-Céline Leh (2018), *Accueillir les réfugiés... autrement ? L'insertion professionnelle au cœur de l'intégration*, Lab'Ho

Anne-Sophie Casteigt et Isabelle Raoul-Chassaing (2021), *La gestion de carrière des collaborateurs en situation de handicap*, Club Handicap & Compétences / Lab'Ho

Bernard Balzani et Philippe Capdevielle (2017), *Études sur l'insertion : notions et dispositifs*, Presses universitaires de Nancy et Éditions universitaires de Lorraine, coll. « Salariat et transformations sociales »

DARES (2021), *L'insertion par l'activité économique en 2019*

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (2021), *Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)*

Patrice Bride (2019), *La vie devant nous – récits de jeunes privé-e-s d'emploi*, Éditions de l'Atelier.

Rachid Belkacem, Cathel Kornig, François Michon (2011), *Visages de l'intérim en France et dans le monde*, L'Harmattan.

Stéphane Béchaux (2020), *Salariés en grande difficulté économique : comprendre, savoir, agir*, FACE Paris / Lab'Ho

## Remerciements

Cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans tous les partenaires, collaborateurs, et clients d'Humando qui ont accepté d'y apporter leur témoignage. Ils nous ont raconté leur travail, et nous les remercions chaleureusement pour la générosité de leurs propos, dont seulement des extraits peuvent figurer dans cet ouvrage.

Il ne s'agit là que d'une minorité, que nous espérons représentative, des personnes qui participent au projet économique et social d'Humando : nous adressons nos remerciements à tous ceux dont la parole ne figure pas entre ces pages, mais qui œuvrent quotidiennement, avec professionnalisme et engagement, aux côtés de l'ETTI pour rendre l'emploi plus accessible aux personnes qui en sont éloignées.

Nous remercions également les collaborateurs intérimaires Humando qui ont accepté de témoigner et évoquer leurs parcours, leurs difficultés mais aussi leurs ambitions : Gerôme Tusha, Hélène Michaux, Mohamed Nour Wana, Silifatu Oseni, Ibrahim Sidibe, Hakim Sedki, Aysu Yucer, Severine Louchet, Nadia Bouhedyar et Jacques Baticle.

Un grand merci aux rédacteurs de la coopérative Dire Le Travail, qui associe les compétences de professionnels de l'analyse du travail, de l'écriture et de l'édition pour des projets visant à valoriser des activités professionnelles. Patrice Bride, Agnès Berthe et Sophie Guinouet-Bizet ont réalisé pour cet ouvrage les entretiens avec les collaborateurs permanents, les clients et les partenaires de Humando, puis leur analyse, la rédaction des récits et enfin leur composition éditoriale.

La démarche qualitative a été complétée par une enquête quantitative conçue et menée par Vianney Vandewalle et Charline Rostaing à partir des entretiens exploratoires menés par Amélie Bellemin Comte. Merci à Côté Clients (BVA) pour leur efficacité et leur disponibilité.

Enfin, la production de cet ouvrage n'aurait pas été possible sans le travail du comité de pilotage et de l'équipe de direction d'Humando, que nous remercions chaleureusement pour leur suivi et la confiance qu'ils nous ont accordée.

## Ours

Auteurs : Agnès Berthe, Patrice Bride, Sophie Guinouet (coopérative Dire le travail)  
 Portraits de collaborateurs intérimaires : Anaël Nguyen  
 Comité de pilotage et relecture : Jean-François Connan, Cécile Mathivet, Sébastien Moriceau, Anaël Nguyen, Hajar Otmani, Marie Pineau  
 Enquête quantitative : BVA / Côté Clients (Amélie Bellemin Comte, Charline Rostaing, Vianney Vandewalle)  
 Crédit photos : Caroline Bazin, Marie Guerre, Gil Malmaison, Grégoire Marsaglia, Xavier Renauld / The Adecco Group, Frédéric Zivacco, DR  
 Conception graphique, maquette et mise en page : In medias res  
 Impression : HandiPRINT - Entreprise Adaptée et Solidaire  
 Dépôt légal : octobre 2021



À propos du Lab'Ho

Plateforme réflexion et de propositions collaboratives destinée à penser le futur du travail, le Lab'Ho s'appuie sur deux axes :

- **un axe d'intérêt général** : pôle Études de la Fondation du Groupe Adecco, il produit des contenus d'analyse et de prospective destinés à enrichir le savoir de la communauté des candidats, collaborateurs, partenaires
- **un axe partenarial** : il recherche ou est sollicité des partenaires pour coproduire des études, observatoires, conférences, séminaires, formation

Son approche est volontairement sociale, attentive aux enjeux de la société et de ses acteurs publics et privés.

Octobre 2021  
Étude produite par le Lab'Ho pour Humando  
En savoir plus sur [www.labho.fr](http://www.labho.fr) et [www.humando.fr](http://www.humando.fr)

