

Réconcilier l'aéroport et ses riverains : l'aventure Planèt'AIRport®

par

■ **Patrick Dugard** ■

Délégué général fondateur de l'ONG Planèt'AIRport®
Conseiller RSE auprès du secrétaire général du groupe Aéroports de Paris

En bref

Îlot de prospérité dans des territoires défavorisés, qui en subissent les nuisances sans pour autant en tirer de compensations en matière d'emplois? Cette vision a pu être celle des populations du nord de l'Île-de-France lors de l'agrandissement de l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle. Mais la prise de conscience, par Aéroports de Paris (ADP), de sa responsabilité sociétale d'entreprise a fait bouger les lignes. Comprendre et agir sur les singularités des populations concernées, leurs besoins et leurs attentes en matière d'employabilité, de mobilité et de logement, c'est à cela qu'ont été dédiées des structures créées en 1996 par Patrick Dugard pour ADP, devenues aujourd'hui l'ONG Planèt'AIRport®. Après vingt années de développement et d'innovations, cette dernière aborde son développement international avec toujours pour principal souci d'aller à la rencontre de l'autre, quel qu'il soit.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins et Le RAMEAU, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} août 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Je travaille aux Aéroports de Paris (ADP) depuis 1983, mais je ne suis pas un expert en aéronautique, même si toute ma carrière s'est déroulée dans cet environnement. Après une formation de socioéconomiste d'entreprise, je suis surtout devenu un entrepreneur social. Les vingt dernières années, durant lesquelles j'ai travaillé dans le domaine de l'économie sociale et le développement territorial, m'ont appris l'humilité, car, dans les sciences humaines, les situations rencontrées sont toujours singulières. Je voudrais donc témoigner d'une aventure humaine, collective, professionnelle et personnelle, qui a commencé en 1996.

Un an auparavant, le rapport Douffiagues avait décidé de la création de deux pistes supplémentaires pour l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle (Paris-CDG), qui allait s'accompagner d'un accroissement prévisible du bruit, et mettait en tension l'aéroport et son environnement.

Un aéroport structure l'espace tant géographique que social, ce qui infère pour lui une responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Cette notion n'était que balbutiante à l'époque, mais une petite équipe a cependant été chargée de réfléchir aux façons de dépasser cette situation de tension.

En 1996, ADP est encore un établissement public de l'État, qui se trouve ainsi être le coupable désigné, bien qu'ayant peu de prise sur ce qu'il convient de faire, c'est-à-dire agir sur le trafic, sur les trajectoires ou sur les avions choisis par les compagnies. Depuis lors, les avions ont été classés en catégories de bruit dont certaines sont interdites sur les aéroports; les vols ont été répartis selon la catégorie de l'avion et les heures; les trajectoires s'efforcent d'éviter les survols des secteurs les plus urbanisés; le trafic de nuit est limité dans la mesure du possible; etc. Mais tout cela a pris du temps et il était nécessaire d'instaurer un dialogue. On savait que l'on ne pouvait pas, pour des raisons statutaires, techniques et juridiques, traiter toutes ces questions à court terme. Il fallait donc changer de registre et instaurer un nouveau type de relation. En 1995, pour commencer à répondre à cette problématique, nous avons créé des maisons de l'environnement sur Roissy et Orly, dans lesquelles les gens se rencontraient et imaginaient des solutions pour améliorer la situation.

Une coopération volontariste

L'aéroport Paris-CDG est une ville à part entière, qui s'étend sur 3 200 hectares, emploie près de 90 000 salariés et représente 1,2 % du PIB français. Certes, elle génère des externalités négatives, mais elle ne s'y résume pas ! Or, en 1996, tous les aspects positifs étaient passés sous silence. Jamais, par exemple, n'avait été évoqué le fait que la moitié des salariés du site résidaient dans sa périphérie. Nous avons donc commencé à parler de ce qui était bien, en particulier des 750 entreprises aéroportuaires et des retombées, en termes d'achats et de consommation, dont bénéficie le tissu industriel et commercial local. Nous avons ensuite observé que, pour un emploi dans l'aéroport, trois autres étaient induits dans son environnement en faisant travailler des prestataires ou en générant des recettes touristiques. Mais, face aux doléances, le dire ne suffisait pas, chaque commune concernée arguant du fait que la part de ses résidents tirant profit de l'aéroport n'était pas ce qu'elle aurait dû être.

Pour entrer dans un programme volontariste de coopération, il nous a fallu fédérer toutes les parties prenantes autour d'une problématique qui ne soit plus seulement celle du bruit. Pour cela, les résultats obtenus devaient être tangibles et incontestables. Nous nous sommes donc engagés dans une relation aéroport-territoire véritablement politique, c'est-à-dire institutionnalisée, naturelle et durable. Le but était d'impliquer, dans une démarche de coconstruction, tous les intéressés et, en priorité, les plus hostiles.

Nous avons créé puis fédéré des structures juridiques ad hoc, en instaurant des partenariats structurels ou conventionnels. Le premier s'appuie sur une structure qui implique l'autre dans l'amélioration de la situation, ce qui change son prisme d'analyse et pondère son approche. Un tel partenariat suppose trois choses : une politique, avec des principes directeurs et des valeurs qui engagent dans le temps ; une relation, dans laquelle l'intérêt bien compris des parties est appréhendé ; et une pratique, avec des résultats visibles et incontestables. Si l'une

de ces composantes manque, le partenariat n'est plus qu'un vocable vide de sens, voire une démarche d'assujettissement de l'autre. Nos structures associatives ont été créées avec l'argent de chacun de nos partenaires, l'engagement financier de celui qui vous est hostile, mais qui accepte de contribuer avec son propre argent, vous ouvrant alors une marge de progrès considérable. Pour sa part, ADP contribue à hauteur de 340 000 euros au budget global de Planète AIRport®, qui est aujourd'hui d'environ 1,5 millions d'euros par an.

Un engagement sociétal

Dans la périphérie immédiate de nos aéroports, on trouve des collectivités parmi les plus pauvres de France. L'aéroport pouvait donc vite devenir un îlot de prospérité dans un océan d'hostilité potentielle. Les agglomérations de l'est du Val d'Oise, telles Villiers-le-Bel et Sarcelles, ou, à un moindre degré, celles de la Seine-Saint-Denis, sont en effet directement exposées à 60 % des vols générateurs de nuisances et cumulent ainsi misère et bruit.

Dans ce territoire, nous devons donc cibler prioritairement l'accès et le maintien à l'emploi des riverains et c'est à 6 000 sollicitations par an que nous allons devoir répondre dans le cadre d'un programme pluriannuel.

Le partenariat associatif, d'utilité sociale et d'intérêt général, va habiller cette action en accueillant en son sein des représentants de l'État, des collectivités et du monde économique. Comme dans tout conseil d'administration, nous en consacrons une partie à l'activité de la structure, le reste du temps, beaucoup plus informel, étant l'occasion d'échanges sur des problèmes concrets et sur la façon dont chaque euro investi se traduit en actions sur le territoire concerné.

Parmi les problématiques ainsi identifiées, outre celle de la formation, on trouve celle de la mobilité. La moitié des demandeurs d'emploi ne dispose pas d'un véhicule. Or, un aéroport vit 24 heures sur 24, vous y travaillez donc à des horaires atypiques. Deux piles de profils pour un poste donné se trouvent donc sur le bureau des recruteurs : celle des gens avec un véhicule et celle de ceux qui n'en ont pas. À ces derniers, les plus pauvres, il suffisait de fournir un véhicule pour qu'ils puissent obtenir ce travail et réduire ainsi le coût des aides sociales apportées par la société. En outre, dans 80 % des cas, quand vous prêtez un véhicule à quelqu'un pour accéder à l'emploi, il y reste.

En mai 1997, nous avons créé Papa Charlie, aujourd'hui premier loueur social européen, reconnu par le pacte mondial de l'ONU. C'est une structure associative qui prête des véhicules, donc hors secteur marchand et sa gouvernance est assurée par toutes les parties prenantes. Derrière chaque voiture, il y a quatre emplois par an dont nous facilitons l'appariement. Mais, surtout, nous évitons la désocialisation qui coûte à la collectivité. À l'époque, nous avons d'abord sollicité ADP pour récupérer ses véhicules obsolètes; la Direction départementale des équipements (DDE) de Seine-et-Marne nous a également donné des fourgonnettes. Ayant démarré avec quinze véhicules, nous en sommes arrivés à cent soixante, car il nous faut toujours adapter notre flotte aux besoins du marché de l'emploi.

La problématique du logement est également très contraignante. C'est un facteur indispensable pour accéder à l'emploi, mais aussi pour s'y maintenir. Actuellement, notre Comité Habitat traite avec succès deux cent cinquante demandes de logement par an, dans un contexte tendu.

Dans nos territoires, les gens, souvent d'un très faible niveau de scolarisation, sont arrivés à un tel éloignement de l'emploi que les stages de formation n'ont plus d'effet. Ainsi, à ADP, on ne recrute pas à moins de bac +2. Il faut donc construire, au cas par cas, sur la volonté individuelle de travailler. Le travail dans un tel lieu étant porteur d'une part de rêve, il faut rapidement faire prendre conscience aux intéressés de la réalité des emplois, parfois durs et qui requièrent certaines qualités physiques et psychologiques.

Cependant vous ne pouvez pas transférer, dans une entreprise confrontée au marché, des problématiques sociales qu'elle ne sait pas gérer correctement. Il a donc fallu inventer quelque chose pour que la personne ait un vrai statut de salarié, afin de rompre avec le pseudo statut de stagiaire de la formation professionnelle ne débouchant sur rien, qu'elle soit mise en situation de travail réelle, tout en consacrant une partie de son temps à la construction de son avenir. C'est ce à quoi nous parvenons avec First Stade (Formation, insertion, relations sociales et travail,

services et transports à la demande), structure d'insertion par l'activité économique avec de "vrais" clients, qui sont aussi ses adhérents et qui exercent par ce biais leur responsabilité sociétale. Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, cet engagement est particulièrement important et, aujourd'hui, elles ne restent pas plus de six mois chez First Stade avant d'en sortir par le haut.

Bien que ne se rapportant qu'à des effectifs relativement faibles, notre taux de placement est de 100 %, critère de performance particulièrement spectaculaire pour une entreprise d'insertion. Nous pourrions donc embaucher davantage, mais nous sommes contingentés par l'État qui n'autorise qu'un nombre de places limité aux entreprises d'insertion. Pour le recrutement, nous sommes ainsi obligés de passer par les services institutionnels, ce qui prend plusieurs mois avant de pouvoir intégrer un chômeur. Notre entreprise a eu énormément de mal à rentrer dans les cases de l'insertion par l'activité économique car nous prétendions en faire pour des publics éloignés de l'emploi et ce, sans encadrement permanent. Nous n'avons toujours pas, à ce jour, de salarié encadrant à plein temps. Nous sommes finalement parvenus à nous faire agréer mais, chaque année, il nous faut à nouveau défendre notre dossier.

Développer l'employabilité

L'écart entre l'employabilité de certains demandeurs d'emploi et les besoins de l'aéroport est considérable, et, si nous n'y prenons pas garde, l'aéroport ira chercher les compétences de plus en plus loin. Ces salariés venus d'ailleurs prendront le travail mais sans se loger sur place. Les élus se plaindront alors que nous leur laissons toute la misère du monde, que l'emploi local n'en profite pas et que le commerce ne tire aucun bénéfice de ces clients solvables. Il était donc urgent pour nous d'investir dans le développement de l'employabilité ou du maintien dans l'emploi.

Le regard porté sur ces populations doit aussi changer. On compte 40 % de jeunes non qualifiés, donc au chômage ou avec des activités parfois peu recommandables. Si l'on se dit qu'aux portes de nos aéroports se trouve, en abondance, une population jeune et disponible, cela devient un atout. Si l'on ajoute que cette population est diversifiée de par ses origines et parle, au minimum, deux langues, un aéroport, par nature très cosmopolite, ne peut que bénéficier de ces talents pour peu qu'il sache les révéler.

Le demandeur d'emploi est toutefois dans l'isolement et la personne qui a perdu confiance a besoin d'une intermédiation efficace pour activer, concomitamment, des dispositifs qui soient opérants. Notre rôle est alors de mettre en relation toutes nos parties prenantes, adhérents, État, collectivités, institutions et entreprises, avec les structures spécialisées adéquates. Nous sommes même allés jusqu'à créer un fonds de dotation territoriale pour le cas où le financement ad hoc n'existe pas.

Une structure en développement

Nous sommes désormais parvenus à la troisième étape. Après avoir recherché l'acceptabilité par notre environnement, puis l'acquisition des compétences et de l'attractivité économique, il nous faut maintenant changer d'échelle.

En juillet 2015, avec la reconnaissance comme ONG de la nébuleuse Planèt'AIRport® par le Conseil économique et social des Nations unies, nous sommes entrés dans notre troisième étape. Bien plus qu'une marque d'honneur, c'est, pour nous, une incitation à un engagement encore plus fort. Cette nouvelle "saison" sera celle d'une appréciation financière et extra-financière. Elle pourrait impacter positivement non seulement la valeur boursière de toute entreprise partenaire, mais aussi l'image qu'elle donne d'elle-même, au-delà de celle des services qu'elle propose et de leur qualité. Pour Planèt'AIRport®, le défi est désormais de savoir comment passer d'un échelon régional à un échelon international, et cela va prendre quelque temps. À court terme, nous saurions rapidement être présents sur quelques autres grands aéroports français ou parcs d'activités.

Quand on aborde de telles dimensions, il devient nécessaire de prendre en compte, au moins partiellement, les modèles de gestion des entreprises. L'origine de nos recettes nous permet d'identifier les secteurs d'intervention

qu'il nous faut soit développer, soit pondérer. Une moitié en est ainsi consacrée à des actions de formation diplômante, qualifiante ou préqualifiante. L'insertion par l'activité, quant à elle, n'en représente que 3 % et doit, à l'avenir, mieux bénéficier de l'allocation de nos recettes. Les modèles économiques ne sont désormais plus pertinents au niveau des structures et il nous faut en inventer d'autres au niveau des écosystèmes.

Le modèle propre à chacune de nos structures a moins d'importance que le modèle global. C'est la raison pour laquelle nous visons une mixité de nos recettes : prestations commerciales, grâce à notre activité d'insertion par l'économie; prestations publiques, pour le financement des actions de formation; dons et subventions défiscalisables, découlant de notre reconnaissance d'utilité sociale et d'intérêt général; cotisations, issues de l'implication des entreprises, telle ADP, et de personnes; mécénat; et aussi, produits financiers, car nous apprenons à bien gérer notre trésorerie. Financer Planèt'AIRport® peut être source de chiffre d'affaires avantageux, l'essentiel étant l'effet de levier sur l'image de l'entreprise partenaire.

S'adapter aux singularités de la population

Avec Aéro Compétences, quand nous lançons un programme de formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi, nous avons, au préalable, établi le contact avec des entreprises partenaires prêtes à les accueillir en stage, voire à les embaucher. Pour les demandeurs qui n'ont pas de projet professionnel, nous travaillons à en faire émerger un et cela commence, tout simplement, par la découverte des métiers liés à l'aéroport. En 2014, nous avons mis en place une caravane qui va sur les lieux de vie de ce public qui se déplace difficilement au sein du bassin d'emplois local.

Notre système est d'abord territorial car nous connaissons bien notre environnement. Ensuite, c'est dans sa globalité qu'il appréhende l'individu : parmi toutes les problématiques que nous avons identifiées, certaines d'entre elles doivent être prises en compte prioritairement. Par exemple, à trop tarder à traiter la question du logement, c'est tout votre investissement en matière de formation qui risque d'être perdu. En effet, faute de savoir où dormir le soir, la personne sera contrainte d'abandonner. En traitant simultanément les problématiques connexes, nous lui permettons de se pérenniser dans une formation qui demande souvent un investissement personnel considérable.

Le même besoin d'adaptation est présent dans la conception de toutes nos formations, sous forme d'ateliers de quatre à trente heures. Avec des décrocheurs scolaires, refaire ce qu'a fait, sans succès, l'Éducation nationale ne peut que renforcer leur situation d'échec. Il nous faut donc innover, adapter les rythmes et les objectifs en fonction des singularités de la population à former; s'agit-il d'actualiser des savoirs ou de maîtriser des situations professionnelles?

Développer la responsabilisation

Il en va de même pour la mobilité où nous ne pouvons pas agir comme de simples loueurs. Chez Papa Charlie, il n'y a de condition ni d'âge, ni d'antériorité d'obtention du permis de conduire, ni de possession de carte bancaire. En effet, des gens qui sont jeunes ou interdits bancaires peuvent plus difficilement louer un véhicule, faute de fournir les garanties exigées.

La durée du prêt de véhicule est également un élément plus social que technique, et elle est calculée au plus juste, en moyenne trois mois, en fonction de la situation particulière du bénéficiaire. Le véhicule est un prétexte et la durée de son prêt est une période de construction pour le bénéficiaire. En effet, disposer d'un véhicule, c'est devenir comme tout le monde, c'est un facteur d'identification sociale qui entraîne une reconsidération de soi et marque le retour à la "solvabilisation". Mais comment une personne qui n'a jamais eu d'argent peut-elle parvenir à le gérer correctement lorsqu'elle commence à en avoir? Le risque est qu'elle fasse les mauvais arbitrages, ne l'investisse pas pour préparer sa sortie de prêt et retombe alors dans sa situation initiale. Pendant toute la durée de ce prêt de véhicule, nous sommes ainsi amenés à faire de l'économie familiale. À celui qui gagne le SMIC, nous demandons une participation de 4 euros par jour, et plus le contrat est précaire, plus la durée de prêt pourra être longue. Or, si le véhicule est quelque chose de bien visible, tout le travail d'accompagnement et le vécu de ce prêt

par l'intéressé le sont beaucoup moins. Aujourd'hui, avec l'expérience, nous savons si une personne gardera son emploi à la manière dont elle gère son véhicule.

Ce véhicule est en fait un outil qui met chacun en situation de responsabilisation vis-à-vis des autres. Ce que nous louons est dans un état correct et le bénéficiaire se doit de le gérer en "bon père de famille", car, après lui, quelqu'un d'autre en aura besoin. Or, cet autre est un autre lui-même et s'il détruit le véhicule, outre le fait qu'il en perdra l'usage, il hypothéquera les chances de celui qui lui aurait succédé. De fait, il est également responsable de l'avenir de son successeur.

La dernière forme de responsabilisation que nous développons réside dans la prise en charge de l'autre. Chez nous, le covoiturage solidaire consiste à ce que la personne qui, pour son emploi, a obtenu le prêt d'un véhicule, prenne conscience qu'elle aussi peut rendre service. Si elle prend en charge une autre personne en plus grande difficulté parce qu'elle n'a pas encore de permis ou de véhicule, cela va réduire sa contribution. Au lieu des 4 euros quotidiens, elle n'en devra plus que 2, car son passager paiera l'autre moitié, selon le principe qui veut que ce qui est gratuit n'a pas de valeur. Les logiciels de covoiturage ne répondent pas à ce type de relation et il nous faut, là aussi, innover en matière de *process*.

Nous demandons également un dépôt de garantie de 300 euros. Pour quelqu'un qui n'a guère d'argent cela peut paraître excessif, mais cela constitue en fait leur première épargne, le but n'étant évidemment pas que nous gardions cette caution. Si la personne est vraiment dans le besoin, elle se tournera vers son entourage pour qu'il lui avance cet argent. Cela fera sens pour elle, car elle se sentira tenue de le rembourser. Nous n'intervenons, sur ce point qu'en dernier recours et en cas d'impossibilité avérée. À l'issue du prêt, nous lui restituerons cette somme et elle pourra, par exemple, régler l'assurance de son propre véhicule, car nous aurons négocié avec nos partenaires des conditions préférentielles pour lui permettre de financer cet achat. Nous sommes l'un des rares organismes, en France, à avoir un système de microcrédit qui permette ce type d'opération.

Le permis de conduire est un problème important. Comme il est possible de mettre légalement sur la route quelqu'un qui ne l'a pas, grâce à des voitures sans permis, nous allons investir dans ce type de véhicule qui est, tout autant, un outil d'apprentissage que de responsabilisation. Par ailleurs, notre entreprise d'insertion fait certes du transport, mais ses salariés vont aussi pouvoir prendre en charge celui qui n'a pas encore obtenu ce sésame en faisant avec lui de la conduite accompagnée.

Le Comité Habitat

Depuis la crise de 2008, nous avons vu émerger les salariés pauvres, pour qui se pose la question du logement, et donc du maintien dans l'emploi. Les ruptures familiales impliquent des décohabitations et, trop souvent, l'un des deux conjoints se retrouve devoir habiter dans son véhicule. Si sa voiture tombe en panne, comme il ne peut pas la faire réparer, il va se mettre en arrêt maladie et, si cela se répète trop, il va très vite être licencié. Ces problématiques sont d'une acuité telle que nous avons mis en place des services low cost : l'hébergement d'urgence et la location ponctuelle de véhicule à 10 euros par jour, pour que ces salariés temporairement fragilisés se maintiennent dans leur emploi. Nous allons désormais jusqu'à l'accession sociale à la propriété grâce au Comité Habitat et aux montages que nous réalisons avec nos divers partenaires, entreprises citoyennes et bailleurs sociaux ou privés.

Il a donc fallu faire preuve d'innovation. Nous avons la chance d'avoir une offre de logements supérieure à la demande, bien que la nature de cette offre ne corresponde malheureusement pas toujours aux besoins exprimés. Si nous avons ces opportunités, c'est que nous savons identifier les logements vacants et que nous les "préemptons" grâce à des accords passés avec les bailleurs, sociaux ou privés. De grandes et petites entreprises sont également associées à ce Comité Habitat. Sur un aéroport, la loi de Pareto s'applique et 80 % des emplois se trouvent dans quelques grandes entreprises, tandis que les 20 % restant, souvent des emplois qualifiés, se trouvent dans des PME. Paradoxalement, ces entreprises ont le devoir de payer le 1 % logement, mais cela ne leur constitue quasiment aucun droit quand le besoin s'exprime, puisque le potentiel de logements attribuables est lié à leur masse salariale,

forcément modeste. En regroupant ces PME au sein de l'association que nous avons créée, nous optimisons leurs contributions grâce auxquelles nous parvenons désormais à proposer ces logements.

First Stade et l'insertion

En 2009, une association regroupait cent vingt PME de Sarcelles et de Villiers-le-Bel, implantées sur la zone franche urbaine. Or, La Poste ne leur livrait le courrier qu'au prix d'un contrat très coûteux. Sollicités par le président de l'association, nous avons créé, avec elle, ADP et Papa Charlie, notre entreprise d'insertion, First Stade. Fonctionnant grâce au bénévolat et au mécénat de compétences, elle a débuté en répondant à cette première demande. Désormais nous couvrons toute l'Île-de-France et nous travaillons beaucoup pour le e-commerce.

First Stade effectue du transport de plis, de colis et de personnes. Elle collecte des déchets recyclables, réalise des travaux administratifs et fait de l'accueil téléphonique. Quand on donne les clés d'une fourgonnette de livraison à un nouvel arrivant, une fois la porte franchie, il devient responsable du véhicule, de son contenu et de la satisfaction du client. Cette responsabilisation fonctionne et nous avons 100% de placements à six mois. Cela fait sens, car ce qu'il transporte a toujours de la valeur et c'est sur cela qu'il nous faut construire. S'il doit transporter un organe pour une transplantation, nul besoin de grands discours pour lui expliquer qu'il doit être à l'heure! La livraison d'un modèle de vêtement de chez Chanel, confidentiel, permet à la personne de se projeter dans un univers qui ne sera pourtant jamais le sien. La collecte du déchet a, elle aussi, du sens. Nous collectons des bouchons en plastique, mais la recette ainsi générée va servir à la formation de chiens d'aveugles qui permettront à leurs maîtres d'aller travailler. Nous ne nous limitons donc pas à la seule valorisation d'un déchet, nous insérons dans l'emploi celui qui le transporte et qui contribue en cela à l'avenir d'une personne malvoyante. Ce n'est pas rien, c'est de l'écocitoyenneté bien comprise.

Nous n'avons pas d'encadrement permanent : ce sont les salariés des associations issues de Planèt'AIRport® qui transmettent leurs connaissances à celui qui en a besoin. La comptable va consacrer une partie de son temps à la formation, dans son domaine, de gens en insertion, le gestionnaire du parc automobile accompagnera les chauffeurs, etc. La personne en insertion n'a donc pas de chef, mais un collègue, salarié comme elle, avec qui elle entretient au quotidien une relation de travail qui les enrichit mutuellement. Cela constitue du mécénat de compétences intégré à l'écosystème.

Débat



Vers des projets de vie

Un intervenant : *Comment faites-vous accéder des "bac -6" à des emplois pour lesquels un bac +2 est requis ?*

Patrick Dugard : Beaucoup d'emplois faiblement qualifiés ont été externalisés, tels ceux de la manutention. En revanche, les métiers au cœur de l'activité d'ADP requièrent, au minimum, un niveau bac +2. C'est pour les demandeurs d'emploi non qualifiés que nous avons donc mis en place les parcours par lesquels nous essayons de les amener au moins au CAP du métier, dans des délais qui n'excèdent pas douze mois, ce qui nous oblige à être très innovants. Nous allons pour cela créer, dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) promu par le gouvernement, un consortium d'entreprises responsables. Cela nous permettra d'expérimenter une forme nouvelle de professionnalisation de l'alternance, dans laquelle nous intégrons toutes les difficultés auxquelles se confrontent les apprenants mais aussi les maîtres d'apprentissage. Les entreprises qui les embauchent acceptent généralement de poursuivre leur montée en qualification dans le cadre de leur plan de formation. Dans le cas des diplômés de l'enseignement supérieur qui recherchent un emploi, l'appariement est également une réelle difficulté sur laquelle nous travaillons constamment car, paradoxalement, ils sont eux aussi dans l'isolement quand ils vivent dans ces territoires défavorisés. Non seulement les institutions ne peuvent pas grand-chose pour eux, mais, de plus, ils n'ont pas le relationnel qui leur permette d'entrer en contact directement avec l'entreprise.

Int. : *Avez-vous un processus de formation permanente qui assure le suivi des gens que vous formez ?*

P. D. : La formation est un projet de vie et elle ne s'arrête pas à l'obtention d'un titre professionnel ou d'un diplôme. Nous avons le projet d'un campus d'une forme nouvelle où l'on puisse venir à tout âge et à tout moment. L'objectif de nos ateliers de courte durée est de s'adapter au rythme de travail non seulement de l'individu qui, dans une PME, n'a pas toujours la possibilité de suivre des formations longues, mais aussi de ceux qui ont besoin d'actualiser leurs connaissances face à l'évolution rapide des métiers. Nous sommes dans la recherche de l'efficacité, mais nous n'avons que des délais courts pour objectiver l'investissement de la personne. Teach'Air est un *process* qui commence à être connu et qui vise à permettre l'amélioration durable des comportements en situation professionnelle afin d'obtenir la meilleure prestation ou la meilleure qualité de service.

Int. : *Sur votre territoire, quelques grands employeurs facilitent aussi l'accès à l'emploi pour des gens qui en sont très éloignés. Travaillez-vous avec eux ?*

P. D. : Oui, puisque par essence, nous sommes dans des alliances au sein des territoires. Nous agissons également dans le cadre de la charte Entreprises et Quartiers dont sont signataires de nombreuses entreprises, dont ADP. Je suis, à titre personnel, l'un des fondateurs du GNIAC (Groupement national des initiatives et des acteurs citoyens) qui associe des personnes issues des mondes économique, social, administratif ainsi que des médias, et met en réseau les porteurs d'initiatives à fort impact social. Dans ce cadre, nous avons inventé le PCPE (Pôle citoyen pour l'emploi) qui réalise, avec succès, un appariement instantané entre offre et demande d'emploi, y compris pour du travail à la journée. Nous participons également à un groupement d'intérêt public pour l'emploi, créé par Jean-Claude Gayssot, lorsqu'il était ministre de l'Équipement, des Transports et du Logement. On est toujours plus forts à plusieurs.

Aller vers...

Int. : *J'imagine que tous les aéroports du monde sont, eux aussi, des îlots de prospérité entourés de pauvres qui espèrent en tirer parti...*

P. D. : Les aéroports sont des aménagements très structurants qui stimulent l'économie. À l'origine, Papa Charlie n'a été créée que pour accéder aux emplois de Paris-CDG. À la demande des élus, nous aidons désormais tout accédant à l'emploi dans un rayon de 40 kilomètres autour de son domicile situé en Île-de-France. En effet, à quoi sert de bien faire chez soi, si les difficultés analogues autour de nous ne sont pas prises en compte? Ce qui est important, c'est "l'aller vers".

ADP, qui a réalisé un benchmark international autour de ces problématiques, figure dans le Top 10 mondial en matière de RSE. Planèt'Airport® participe de cette évaluation extra-financière et cette appréciation lui est utile pour obtenir des fonds. Évidemment, pour des raisons culturelles, tout n'est pas transposable. Dans certains pays, le travail des femmes, par exemple, pose question. Cependant, des problématiques comme la mobilité ou le logement sont profondément humaines et se retrouvent partout.

Int. : *En quoi la reconnaissance ONG vous est-elle utile? Et qu'est-ce qui maintient la cohésion de cette nébuleuse qu'est Planèt'Airport®?*

P. D. : Ces deux questions appellent une même réponse. Il y a quelques années, nous avons bénéficié de fonds européens parce que nous avons été réputés "dispositif innovant et transposable". Arrivés à maturité et pouvant nous prévaloir de bons résultats, nous avons le devoir envers la société de les partager sur d'autres territoires. C'est en cela que nous ne risquons pas de perdre notre cohésion, parce que ce sont les parties prenantes de chacun de ces territoires qui s'approprient le concept, pour autant que nous sachions le transférer. ADP a aujourd'hui une dimension internationale en étant présent sur trente-huit sites de par le monde. La transmission justifie le statut d'ONG qui nous permet de la mettre en œuvre à l'international.

Int. : *L'expérience de Planèt'Airport® servira-t-elle dans les futurs projets d'ADP?*

P. D. : Avec nos deux mille bénéficiaires annuels, nous ne sommes évidemment pas à l'échelle des problèmes qui se posent, mais nous travaillons à faire mieux et plus. Depuis mes débuts professionnels, j'ai vu s'édifier plusieurs réalisations aéroportuaires, pour lesquelles nous sommes toujours sur des temporalités très longues avec un degré d'incertitude assez élevé. Les problématiques sociales de demain seront-elles les mêmes que celles d'aujourd'hui? Certains métiers sont en régression ou se transforment, les *process* évoluent, les moyens de transport et l'accessibilité aussi et cela génère obligatoirement de nouvelles problématiques sociétales. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale est un outil d'anticipation de ces besoins que nous devons intégrer dans la conception de notre action. L'approche de ces projets est désormais moins technocratique qu'elle ne l'a été par le passé et elle intègre davantage l'évolution des besoins sociaux, même si les erreurs du passé produisent longtemps leurs effets. Chez ADP, c'est désormais le secrétaire général du Groupe qui est en charge des questions de RSE et cela n'est pas que symbolique. Nous, aménageurs, plaçons ces problématiques sociétales au cœur de nos réalisations et de nos exploitations.

■ Présentation de l'orateur ■

Patrick Dugard : socioéconomiste d'entreprise et juriste en droit social; il a étudié à l'ICG, l'IAE-ESA et au Cnam; il est conseiller RSE (responsabilité sociétale d'entreprise) auprès du secrétaire général du groupe Aéroports de Paris (ADP), délégué général de l'ONG Planèt'AIRport® et d'un Fonds de dotation territorial; ancien délégué général de la Fondation ADP, il fut contrôleur de gestion de l'Institut du transport aérien; ayant exercé pendant vingt ans d'importantes responsabilités d'achats, il contribua aux travaux de la Communauté économique européenne (CEE) relatifs à la limitation des entraves techniques aux échanges intracommunautaires; il est également médaillé d'honneur de l'aéronautique et conseiller honoraire de la Prud'homie.

Diffusion août 2016

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines – Stratégies), B. Bougon (Centre Sèvres), J. Bourgeois, J.-L. Germain (Collège des Bernardins), P. Lefebvre (École de Paris du management), A. Monnier (DGAC), B. Roger (Collège des Bernardins), P. Pommier (Lasaire), C. Riveline (MINES ParisTech), L. Weber (Le RAMEAU), F. Weill (École de Paris du management), N. Wierre (Planèt'AIRport®).