



Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion

Manon BREZAULT

Léopold GILLES

Christine OLM

Avec la collaboration de

Marie-Odile-SIMON

CAHIER DE RECHERCHE N°274

DECEMBRE – 2010

Département « Evaluation des politiques sociales »

Dirigé par Léopold Gilles

Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au CRÉDOC

142 rue du chevaleret – 75013 PARIS – <http://credoc.fr>

Sommaire

SYNTHESE	4
-----------------------	----------

Introduction	7
---------------------------	----------

Première Partie - l'émergence de l'insertion socioprofessionnelle : un rapprochement progressif du social vers l'économique.....	10
---	-----------

1. Les mutations du travail social vers l'accompagnement socioprofessionnel ..	10
1.1. La mission originelle du travail social : aider les plus démunis à s'adapter dans la société	10
1.2. De l'adaptation à l'insertion : la création et l'évolution du dispositif RMI	12
1.2.1. La création du dispositif RMI et l'évolution du travail social : rendre employables les personnes accompagnées	12
1.2.2. Un dispositif en évolution, et un rapprochement des travailleurs sociaux et de l'ANPE	13
1.2.3. Un accompagnement socioprofessionnel qui peine à franchir l'étape finale de l'insertion durable en milieu ordinaire.....	15
2. Les dispositifs légaux : du social vers l'économique	16
2.1. Premier pas du social vers l'économique : le développement de l'Insertion par l'Activité Economique et des parcours individualisés vers l'emploi	16
2.1.1. Le développement de l'IAE	16
2.1.2. La construction de parcours individualisés vers l'emploi : le rôle des PLIE	18
2.2. Une étape récente dans le rapprochement : la loi du 1 ^{er} décembre 2008	19
2.2.1. Le Pacte Territorial d'Insertion : une co-construction de la politique d'insertion.....	20
2.2.2. Améliorer l'efficacité de l'IAE	20
2.2.3. Mise en place du contrat unique d'insertion	21
2.2.4. Le rSa	21
3. L'intérêt des entreprises pour le social	23
3.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	23
3.1.1. Définition et développement de la RSE en France.....	23
3.1.2. La RSE et l'insertion des personnes éloignées de l'emploi – les motivations des entreprises.....	24
3.2. Le développement de la flexisécurité : faire converger les besoins des employeurs et des salariés.....	27
3.3. Renforcer l'intérêt du privé pour l'intégration de publics en insertion: les clauses sociales dans les marchés publics	28
3.3.1. L'insertion comme condition d'exécution du marché	28
3.3.2. L'insertion comme critère de choix du prestataire	29
3.3.3. L'impact possible des clauses d'insertion sur les territoires	30

Deuxième Partie – Les modalités de rapprochement entre le travail social et l'entreprise	32
---	-----------

1. Utiliser les besoins de recrutement des entreprises	32
1.1. Répondre directement aux besoins : l'exemple du Plie de Rennes	33
1.2. Repérer les besoins des entreprises et mettre en place des actions de formation : l'exemple d'un partenariat PLIE / GRETA.....	34
1.3. Mutualiser les besoins et sécuriser les parcours : l'exemple des groupements	34
2. Le levier « légal » : Systématiser les clauses d'insertion dans les marchés publics	40
3. Valoriser l'image de l'entreprise comme « entreprise socialement responsable » : les réseaux d'entreprises	41
4. Permettre aux personnes éloignées de l'emploi de se positionner sur des offres d'entreprises ordinaires	43
4.1. Les équipes IOD	43
4.2. Le parrainage.....	44
4.3. Améliorer la connaissance respective des deux univers	45

Troisième partie - Analyse des modalités d'approche des entreprises..... 47

1.	Des besoins des entreprises aux recrutements par le biais des structures d'insertion : les modes d'action	50
1.1.	Le repérage des besoins de recrutement	50
1.1.1.	Une anticipation des besoins de recrutement.....	50
1.1.2.	Le démarchage des entreprises	52
1.2.	Inciter les entreprises à confier leurs recrutements à une structure d'insertion	53
1.2.1.	Proposer un service clef en main.....	53
1.2.2.	Mettre en œuvre des actions de formation adaptées aux besoins des employeurs.	54
1.2.3.	Fidéliser les entreprises et se positionner comme acteurs incontournables	56
1.3.	L'entreprise solidaire.....	56
1.3.1.	Image et « fibre solidaire » des entrepreneurs, des désaccords selon les sites	56
1.3.2.	Actionner le levier de la fibre solidaire des entreprises : une logique de réseau.....	57
2.	Lutter contre les freins des entreprises à embaucher des personnes éloignées de l'emploi.....	58
2.1.	Lutter contre les préjugés des employeurs.....	58
2.1.1.	Éviter d'afficher le statut des bénéficiaires	58
2.1.2.	Sécuriser et rassurer les employeurs	59
2.1.3.	Jouer sur le levier financier et les clauses sociales.....	61
2.1.4.	Permettre une meilleure connaissance réciproque	62
2.2.	Concilier les exigences des entreprises et le profil des personnes.....	63
3.	Les modes d'approche des entreprises et l'organisation globale	64
3.1.	Les organisations choisies pour démarcher les entreprises.....	64
3.1.1.	La démarche commerciale, et ses limites	64
3.1.2.	La mise en place d'un nouveau métier.....	66
3.1.3.	Des champs d'action territoriaux ou sectoriels selon les sites.....	69
3.1.4.	Une approche adaptée à la taille de l'entreprise	70
3.2.	Les modes de sélection des publics	71
3.2.1.	Trouver le bon profil, un enjeu important.....	71
3.2.2.	Les moyens mis en œuvre	72
3.3.	Les partenariats	74
3.3.1.	Les partenariats avec les autres structures de l'insertion socioprofessionnelle.....	74
3.3.2.	Les partenariats avec les organisations professionnelles	78
3.3.3.	Les partenariats avec les acteurs de la formation professionnelle	79
3.3.4.	Les partenariats avec les acteurs du développement économique	79
4.	L'implication des travailleurs sociaux	80
4.1.	Le rôle des référents sociaux : positionner les publics, les accompagner sur le long terme.....	81
4.1.1.	L'orientation des bénéficiaires.....	81
4.1.2.	La référence à long terme et le suivi dans l'emploi	82
4.2.	Une difficulté importante : la mauvaise compréhension des contraintes des employeurs et des emplois.....	83
5.	L'impact local des projets reste encore modeste	84
5.1.	L'impact sur l'insertion professionnelle des publics.....	85
5.2.	L'impact local : la création d'une dynamique d'insertion	86

Conclusion : un impact encore limité, mais une acculturation en marche..... 87

Bibliographie 89

SYNTHESE

Au travers des études qu'il réalise sur les dispositifs d'insertion professionnelle, le CRÉDOC a assisté, depuis la création du RMI jusqu'à celle du RSA, aux évolutions du travail social et de l'action des structures d'insertion pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées. Alors que le travail social était initialement tourné vers la réponse aux besoins de première nécessité des familles, l'apparition du chômage de masse et de populations durablement éloignées de l'emploi a conduit à une évolution des objectifs du travail social : il est désormais centré sur la résolution des difficultés sociales afin de permettre l'insertion professionnelle.

Depuis plusieurs années, les structures intervenant dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle ont fait le constat que les personnes suivies, si elles peuvent accéder à des contrats aidés ou à des emplois en milieu non concurrentiel, peinent à monter la dernière marche de l'insertion, celle de l'emploi durable en entreprise ordinaire. De ce fait, la réussite des actions d'accompagnement dépend également de la capacité des acteurs à mobiliser les entreprises autour de l'insertion, et le rapprochement entre le monde économique et celui de l'insertion devient ainsi un nouvel enjeu pour les acteurs œuvrant pour le retour à l'emploi des personnes qui en sont exclues.

Plusieurs mesures ou actions ont été mises en œuvre pour permettre cette mobilisation. Parmi les plus importantes, on peut citer notamment :

- les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE), créés au début des années 1990 et confortés dans leurs missions par la loi de 1998 dite de lutte contre les exclusions, voient ainsi figurer ce rapprochement parmi leurs objectifs ;
- en parallèle, l'instauration des clauses sociales dans les marchés publics, et le développement de la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises, encouragent le monde économique à s'intéresser à l'insertion des publics en difficulté.

Cependant, les freins à ce rapprochement sont multiples : l'implication des entreprises n'est possible que si elles y voient une plus-value, en termes de réponses à des besoins de recrutement, de communication interne ou externe, ou encore de respect de contraintes légales. Si certains recruteurs expriment une réelle sensibilité à la dimension sociale de leur activité économique et ont conscience de leurs responsabilités sur ce plan, les contraintes de rentabilité sont le plus souvent un frein à l'intégration effective des publics en insertion : les personnes éloignées de l'emploi sont souvent suspectées par les responsables d'entreprise d'être en incapacité d'occuper un poste de travail.

De leur côté, les travailleurs sociaux connaissent encore mal le monde de l'entreprise et leur compréhension des contraintes et des exigences des recruteurs, pourtant indispensable à une insertion professionnelle durable des publics, est souvent limitée. Malgré une volonté affichée de rapprochement avec les entreprises, les acteurs de l'insertion sociale sont rarement outillés pour la mettre réellement en œuvre sur le terrain. Cela étant, des dispositifs existent, portés localement ou nationalement par des structures se donnant comme objectif de créer des ponts entre ces deux univers.

Pour comprendre comment certains acteurs de l'insertion parviennent à mobiliser les entreprises, ce cahier de recherche analyse trois expériences particulières. Sur chacun des trois sites retenus, des entretiens menés avec les principaux acteurs de l'insertion, leurs partenaires et quelques entreprises, ont permis de repérer les leviers de mobilisation utilisés, ainsi que les principaux déterminants de la mobilisation des entreprises.

Le premier levier mis en évidence est la réponse aux besoins en recrutement des entreprises. Les trois sites utilisent ce levier pour poser les bases du partenariat avec le monde économique : ils analysent les offres d'emploi ou démarchent les entrepreneurs. Les actions les plus efficaces sont celles qui reposent sur une anticipation des besoins des entrepreneurs, permettant de mettre en œuvre des actions de formation en amont de l'entrée dans l'entreprise. Cette anticipation est rendue possible par des partenariats avec les agences de développement des territoires, pour repérer les entreprises qui s'installent, ou encore avec les branches professionnelles notamment des métiers en tension.

Le deuxième levier est celui de la responsabilité sociale des entreprises : la mise en œuvre de pratiques socialement responsables, notamment par l'embauche de personnes en difficultés d'insertion professionnelle, permet aux entreprises d'asseoir une politique de communication et de promouvoir leur image auprès de leurs collaborateurs, leurs clients et leurs investisseurs. L'obligation légale faite à un nombre croissant d'entreprises, de publier un rapport extra-financier, incluant l'impact environnemental et social de leurs activités, accroît encore l'importance de ce levier. Un des trois sites étudiés le mobilise, en mettant en place et en animant un réseau « d'entrepreneurs solidaires ».

Quel que soit le levier utilisé, la réussite du partenariat repose sur la capacité des acteurs de l'insertion à convaincre les entrepreneurs de passer par leur intermédiaire pour l'embauche des salariés. Pour y parvenir, l'analyse des pratiques des sites a dégagé trois principes fondamentaux.

■ **L'existence d'une volonté politique et d'un partenariat de qualité**

Le premier prérequis pour la mobilisation des entreprises repose sur l'existence, dans les territoires, d'une forte volonté politique pour la mise en œuvre de ces projets. Ils supposent en effet que les structures puissent se positionner comme interlocuteurs crédibles face aux entrepreneurs. Ce positionnement n'est possible que s'il s'appuie sur un partenariat avec les autres intervenants de l'insertion socioprofessionnelle, et notamment Pôle emploi, avec les agences de développement économique des territoires, avec les acteurs de la formation et avec les organisations professionnelles. Pour être effective, cette dynamique partenariale doit être appuyée par les élus des territoires concernés.

La réussite des projets dépend également de la capacité de communication des structures sur leur action, et de leur dynamisme pour aborder les entreprises, qui suppose un investissement important en temps, pour des résultats quantitatifs souvent limités à court terme. Elle n'est donc possible que si les financeurs publics, et donc les acteurs politiques, sont convaincus de l'intérêt des actions portées.

■ La création d'un nouveau métier permettant une meilleure compréhension de l'économie par le social

Le deuxième prérequis est la création d'un nouveau métier spécifique qui ait un rôle d'intermédiaire entre les travailleurs sociaux et les entreprises. De ce point de vue, les modes de contact les plus efficaces pour mobiliser les entreprises reposent sur une approche de type « commerciale », proche de celle des cabinets de recrutement. En effet, dans la mesure où les entrepreneurs ne peuvent recruter des personnes éloignées de l'emploi que si ce recrutement a un intérêt économique, direct ou indirect, le contact suppose de se présenter comme un prestataire ayant un service à proposer à l'entreprise (i.e. répondre à ses besoins de recrutement ou de communication).

Les travailleurs sociaux n'ayant initialement ni les compétences, ni la disponibilité, pour entrer dans une logique de démarchage commerciale des entreprises, il s'agit donc de mettre en place un nouveau métier : celui de chargé de relations entreprises, ou de chargé de développement, qui permet d'apporter un service en ressources humaines complet, utile et efficace aux entreprises (recrutement, formation, sélection des candidats, suivi dans l'emploi...). Interface entre le travail social et le monde économique, ce métier suppose des compétences diversifiées : il exige à la fois une bonne connaissance de l'entreprise et une capacité à comprendre la réalité de l'accompagnement social.

Pour autant, les référents sociaux conservent leur mission d'origine consistant à aider à la résolution des difficultés sociales des bénéficiaires (en amont de l'emploi, et éventuellement après la prise de poste si certaines émergent), et de les positionner de façon adéquate sur les offres d'emploi repérées par les chargés de relations entreprise. Or cette adéquation entre le candidat positionné et le poste proposé est essentielle car les entreprises, et notamment les PME ou les TPE, n'acceptent pas l'échec : si une personne ne convient pas, la crédibilité de la structure en sera diminuée, et elles se tourneront vers d'autres réseaux de recrutement. L'introduction de ce nouveau métier doit donc se faire en parallèle de la mise en place d'actions permettant aux travailleurs sociaux de comprendre les contraintes des postes proposés, et celles des employeurs.

■ La démultiplication des actions de mobilisation

La réussite des projets de mobilisation des entreprises dépend enfin de la capacité des acteurs à démultiplier les approches de sensibilisation : démarchages individuels des entrepreneurs, anticipation des besoins de recrutement pour mettre en œuvre des formations adaptées, partenariats avec les branches professionnelles, création de réseaux d'entreprises « solidaires », communication à destination des recruteurs, sont autant d'actions complémentaires qui permettent de mobiliser les entreprises... à condition de valoriser en parallèle le profil des personnes suivies, leurs compétences et leurs motivations, en les présentant comme des demandeurs d'emploi comme les autres.

INTRODUCTION

A la fin des années 1970 et au cours des années 1980, le développement du chômage de masse rend visible l'existence de populations rencontrant des difficultés importantes d'accès à l'emploi stable. En 1988, la création du Revenu Minimum d'Insertion prend en compte ces populations, en leur proposant à la fois un revenu, et un accompagnement social et professionnel ayant pour objectifs de résoudre l'ensemble des difficultés sociales de ces populations, puis de les aider à s'insérer professionnellement. Avec la création du RMI, émerge ainsi un nouveau champ d'action pour le travail social, celui de l'insertion socioprofessionnelle.

Au cours des années 1990, ce champ d'action se développe. La loi du 18 décembre 2003, portant décentralisation en matière de revenu minimum d'insertion et créant un revenu minimum d'activité, réaffirme l'importance d'inscrire, lorsque la situation des personnes le permet, des mesures d'insertion professionnelle dans les parcours d'insertion des bénéficiaires accompagnés. Elle prévoit également l'unicité du référent des parcours, qui est le plus souvent un travailleur social : ce dernier est donc au centre d'un dispositif dont la finalité est de permettre l'insertion professionnelle du plus grand nombre des personnes suivies.

En parallèle, dans un contexte où le « plein emploi » paraît de plus en plus difficile à atteindre, émerge la prise de conscience qu'il est nécessaire de créer une offre d'emploi spécifique pour les personnes qui en sont le plus éloignées. Elle se traduit par la création et le développement des contrats aidés, par celle du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique et par celle des Plans Locaux d'Insertion par l'Économique (PLIE). Ces mesures contribuent à créer un marché de l'emploi relativement protégé, mais avec un dispositif d'insertion qui peine à gravir la dernière marche, celle de l'accès à l'emploi durable en contrat ordinaire.

Au cours des années 1990, avec la création des PLIE, qui font entrer dans leurs plans d'action la nécessité de démarcher les entreprises pour les sensibiliser à l'intérêt d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi, se répand la prise de conscience que les parcours d'insertion professionnelle ne peuvent aboutir que si des partenariats avec le secteur économique ordinaire sont mis en place : il s'agit de favoriser les possibilités d'embauche à terme sur des contrats de droit commun, des personnes en insertion.

Les différents travaux que le CRÉDOC a menés depuis plusieurs années, en particulier auprès de conseils généraux, de PLIE, de structures d'insertion par l'activité économique, lui ont permis de constater que si cette volonté d'intégrer les entreprises dans les plans d'action pour l'insertion est maintenant fortement répandue, peu de structures parviennent à concrétiser cette volonté. Les méconnaissances et les incompréhensions mutuelles sont encore importantes : certains travailleurs sociaux sont peu au fait des contraintes et des attentes des entreprises, beaucoup d'employeurs du privé sont réticents à l'idée d'embaucher des personnes restées durablement en dehors du marché de l'emploi. Pour autant, les leviers d'action existent et se développent, et des expériences se mettent en place, pour lesquelles il est possible d'espérer la création d'une dynamique permettant ce rapprochement. Se dessine ainsi le contour de deux univers dont les préoccupations sont initialement très éloignées, mais qui prennent conscience de leur intérêt réciproque à collaborer.

Un cahier de recherche précédent du CRÉDOC¹ avait exploré le positionnement des entreprises par rapport à l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Il avait en particulier établi une typologie, en distinguant 5 catégories d'entreprises selon leurs pratiques de recrutement. Les trois premières sont peu ou pas actives dans l'insertion professionnelle des publics en difficultés, les deux dernières procèdent à des recrutements de personnes éloignées de l'emploi :

- les « entreprises inactives », qui n'ont aucune volonté d'intégrer des personnes éloignées de l'emploi ;
- les « entreprises bienveillantes », qui affichent une volonté d'agir pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, sans qu'il y ait une réelle implication des différents échelons de recrutement qui pourrait aboutir à une politique d'intégration de ces personnes ;
- Les « recruteurs ponctuels », qui mobilisent les structures d'insertion ponctuellement, pour répondre à des besoins de recrutement ;
- Les « recruteurs convaincus » mettent en place une démarche cohérente, mobilisant les différents niveaux de recrutement et de gestion des ressources humaines, permettant une intégration, sur le long terme, des personnes éloignées de l'emploi.
- Les « entreprises vertueuses » sont très peu nombreuses. Elles militent au niveau national et au niveau des branches, pour une réelle politique partenariale entre le monde de l'entreprise et les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle.

Ce cahier de recherche pointait en conclusion l'existence d'une « *marge de progrès encore vaste* », pour la création d'une dynamique permettant que de plus en plus d'entreprises inactives deviennent des employeurs recruteurs au moins ponctuels, si ce n'est convaincus, de personnes en parcours d'insertion. Par ailleurs, il mettait en évidence les motivations des entrepreneurs pour embaucher des personnes en difficulté d'insertion professionnelle. La première d'entre elles est le besoin de recrutement. Les « recruteurs convaincus » sont notamment des entreprises de secteurs en tension, ayant besoin d'une main d'œuvre peu qualifiée : entreprises du Bâtiment, hôtellerie-restauration, nettoyage, sécurité, transports, grande distribution... La seconde motivation est liée à un besoin de renforcer sa position sur le marché, notamment en s'ancrant territorialement ou en gérant une communication permettant de s'attirer la sympathie des consommateurs potentiels : s'afficher comme recruteurs de publics en difficulté peut faire partie de cette stratégie. Dans une logique proche, cet affichage peut aussi être un moyen de fidéliser les salariés en interne, en créant une culture d'entreprise solidaire. La troisième motivation est celle liée au respect des obligations réglementaires : législation sur le handicap, sur la diversité (interdiction des discriminations à l'embauche), ou encore sur les marchés publics (clauses d'insertion). Enfin, la fibre solidaire est un levier potentiel, mais qui, pour des entreprises soumises à des contraintes économiques fortes, ne peut jouer qu'en association avec les autres motivations.

¹ Angotti M., Alberola E., Loones A., *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ?*, l'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, Cahier de recherche du CRÉDOC, n°C234, 2007.

Le présent travail de recherche est fondé sur le constat que le secteur de l'insertion socioprofessionnelle peine à mettre en place des actions permettant un rapprochement durable avec le secteur économique, et qu'il existe des entreprises ayant une sensibilité, sinon une motivation forte, à l'embauche de personnes en difficulté d'insertion professionnelle. Dans la continuité du précédent cahier de recherche, qui s'était intéressé aux entreprises, celui-ci a pour objectifs d'analyser quelles sont les pratiques mises en place par le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, qui permettent un rapprochement effectif entre les deux univers.

Cette recherche s'appuie à la fois sur une analyse bibliographique et sur la mobilisation des enseignements de différents travaux menés par le département Évaluation des Politiques Sociales. Elle a également donné lieu à des investigations spécifiques sur trois sites, choisis pour leur mise en œuvre d'actions auprès des entreprises, comme pour la diversité des structures d'insertion qu'ils représentent : la première est une association regroupant une Maison de l'Emploi, un PLIE et une Mission Locale, à l'échelle d'une communauté urbaine. La deuxième est un Conseil Général. La troisième est une association rapprochant, à l'échelle d'un département, les Structures d'Insertion par l'Activité Économique, et les acteurs économiques, pour construire des parcours de formation des salariés de ces structures, correspondant aux besoins de recrutement des entreprises.

La première partie du rapport revient sur les mutations des pratiques du travail social et sur l'évolution du cadre législatif, expliquant l'émergence de la nécessité et de la possibilité, d'un rapprochement entre le monde de l'insertion socioprofessionnelle et le monde économique.

La seconde partie réalise un inventaire des pratiques et dispositifs légaux sur lesquels ce rapprochement peut s'appuyer. Elle est illustrée par la description de quelques expériences menées dans ce domaine.

La troisième partie analyse et met en perspective les actions engagées dans les trois sites étudiés. Elle s'intéresse aux motivations des acteurs, aux tentatives qu'ils ont réalisées par le passé, aux choix effectués, aux partenariats mis en place, à l'impact des actions sur les territoires. Elle permet de mettre en évidence les pratiques qui facilitent ce rapprochement, ainsi que les écueils qui peuvent freiner leur efficacité.

PREMIERE PARTIE - L'EMERGENCE DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE : UN RAPPROCHEMENT PROGRESSIF DU SOCIAL VERS L'ECONOMIQUE

Initialement vus comme deux secteurs poursuivant des objectifs contradictoires, le travail social et le monde économique se sont progressivement rapprochés.

Le travail social trouve ses origines dans la nécessité d'aider, voire d'assister, les personnes les plus démunies dans leur vie quotidienne. Sa fonction est initialement centrée sur la résolution des problèmes sociaux des familles. Devant les difficultés croissantes d'insertion professionnelle des publics accompagnés, les missions du travail social évoluent vers l'amélioration de l'employabilité des personnes (il s'agit de résoudre les difficultés pouvant faire obstacle à une insertion professionnelle durable) : garants de parcours d'insertion dont la finalité est souvent le retour à l'emploi, les travailleurs sociaux doivent créer les conditions permettant une insertion professionnelle durable.

Cette première partie présente cette mutation de l'accompagnement social vers l'accompagnement socioprofessionnel, jusqu'à la logique de rapprochement entre le travail social et le secteur économique. Elle fait le point sur les dispositifs légaux accompagnant ce rapprochement.

1. LES MUTATIONS DU TRAVAIL SOCIAL VERS L'ACCOMPAGNEMENT SOCIOPROFESSIONNEL

1.1. La mission originelle du travail social : aider les plus démunis à s'adapter dans la société

Le terme de travail social est apparu dans les années 70. Il regroupe « toute action organisée qui vise à réduire une inadaptation quelconque ou qui est préventive de l'inadaptation d'un individu ou d'un groupe »².

La mission du travailleur social est de faciliter l'adaptation d'individus à leur environnement et de résoudre ou réduire certaines difficultés d'ordre social. Il aide à clarifier les besoins des personnes, à cerner la source de leurs problèmes, à trouver et à mettre en œuvre les solutions qui leur conviennent, à faire valoir leurs droits. Plus globalement, il cherche à impulser des changements sociaux et à contribuer à la définition des politiques sociales.

² « Pourquoi le travail social ? », *Esprit*, n°413, avril-mai 1972.

Les travailleurs sociaux regroupent 3 professions originelles³ :

- les assistants sociaux : ils accompagnent, soutiennent, informent, orientent les plus démunis pour améliorer leur situation sociale, économique, psychologique et culturelle. C'est la profession la plus ancienne. Les services sociaux actuels trouvent leur origine dans les résidences sociales qui se mettent en place dès la fin du XIX^{ème} siècle ; le premier décret qui fonde la profession d'assistant social date de 1932.
- les *éducateurs spécialisés* : ils aident les enfants et les adolescents en difficulté sociale à surmonter leurs problèmes, à acquérir davantage d'autonomie pour pouvoir mieux s'intégrer dans la société. Là encore, des exemples de patronages de jeunes détenus sont connus dès le XIX^{ème}, mais le diplôme d'état d'éducateur spécialisé ne date que de 1967.
- les *animateurs socio-culturels* : ils organisent des activités adaptées au public dont ils s'occupent, pour favoriser leur socialisation. Issu du courant de l'éducation populaire, c'est la profession qui s'est structurée le plus récemment.

Le public cible des travailleurs sociaux a longtemps été la famille, issue du milieu ouvrier. Leurs champs d'intervention privilégiés étaient alors la lutte contre les fléaux sociaux et la protection de l'enfance.

A partir des années 80, les professions sociales traditionnelles sont complétées par de nouveaux métiers nés des politiques de la ville et des politiques de l'emploi. Toute une série de nouveaux métiers battent en brèche le monopole du travailleur social : chefs de projet, coordinateurs sociaux, agents de développement...⁴ Leur rôle est de mobiliser l'ensemble des ressources d'un quartier, de le dynamiser par la mise en œuvre d'un projet collectif de développement.

La plupart de ces professionnels, de par leur formation, leur parcours professionnel antérieur ou leur lettre de mission, sont amenés à entrer en relation et développer des collaborations avec les entreprises locales ou leurs représentants (chambres de commerce et d'industrie, chambres de commerce et d'artisanat, chambres de métier, syndicats d'employeurs...) selon différentes modalités analysées ci-après.

³ Pour une présentation détaillée de l'histoire du travail social :

- Guerrand R.-H., Rupp M.-A., *Brève histoire du service social en France 1896-1976*, Privat, 1978
- Blum F., « Regards sur les mutations du travail social au XX^{ème} siècle », *Le Mouvement Social*, N°199, avril/juin 2002.

⁴ Chopart J.-N., (sous la direction de), *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel*, Rapport de la MIRE, Paris : Dunod, 2000.

1.2. De l'adaptation à l'insertion : la création et l'évolution du dispositif RMI

1.2.1. La création du dispositif RMI et l'évolution du travail social : rendre employables les personnes accompagnées

A la fin des années 80, avec l'arrivée de la crise et la montée du chômage, les travailleurs sociaux font un constat d'impuissance devant la marginalisation d'une frange grandissante de la population désormais qualifiée « d'exclue » puis de « désaffiliées ». La notion d'exclusion est utilisée pour la première fois par René Lenoir⁵ au début des années 70 : il met l'accent sur le processus qui fait passer d'une situation de vulnérabilité sociale à la précarité puis à l'exclusion. La deuxième notion est proposée au milieu des années 90 par Robert Castel⁶ pour désigner le mode particulier de dissociation du lien social, la rupture du lien sociétal qu'ont en commun les exclus, les pauvres. « En schématisant : être dans la zone d'intégration signifie que l'on dispose des garanties d'un travail permanent et que l'on peut mobiliser des supports relationnels solides ; la zone de vulnérabilité associe précarité du travail et fragilité relationnelle ; la zone de désaffiliation conjugue absence de travail et isolement social. » Dans les deux concepts d'exclusion et de désaffiliation, la situation vis-à-vis de l'emploi joue un rôle essentiel, ce qui n'était pas le cas pour le concept d'inadaptation.

Dès lors, pour les travailleurs sociaux, il s'agit de réinsérer socialement (en résolvant des problèmes de logement, des problèmes familiaux, des problèmes de santé) mais aussi professionnellement. De fait, le profil des personnes aidées par les travailleurs sociaux a évolué dans la mesure où celles-ci rencontrent de plus en plus de problèmes liés à l'emploi.

Ainsi, le dispositif RMI, mis en place en 1989, a été conçu à l'origine comme un filet de sécurité pour un public que l'on pensait durablement éloigné de l'emploi (ne pouvant donc prétendre ni à un salaire, ni à des allocations chômage). L'obligation d'insertion assortie à la perception de l'allocation était alors plutôt envisagée pour un public rencontrant de graves difficultés sociales et/ou psychologiques. L'accompagnement de ce public avait d'ailleurs été confié aux services sociaux départementaux des conseils généraux ou aux centres communaux d'action sociale, tous deux déjà familiarisés avec ces problématiques.

Au cours des vingt années de fonctionnement du RMI⁷, les différentes études décrivant les caractéristiques de ses bénéficiaires ont toujours démontré l'hétérogénéité des situations vécues : du jeune diplômé qui rencontre des difficultés à trouver un premier emploi au chômeur de plus de cinquante ans en fin de droits qui n'arrive pas à retrouver un emploi, en passant par la femme seule avec enfants à charge, sans qualification et sans expérience professionnelle. Une part non négligeable des bénéficiaires a même un emploi, mais sur un temps très partiel ou avec de

⁵ Lenoir R., *Les exclus : un français sur dix*, Seuil, 1974.

⁶ Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

⁷ Lelièvre M., Nauze-Fichet E. (dir.), *RMI, l'état des lieux. 1988-2008*, La Découverte, 2008.

nombreuses alternances de périodes d'activité et d'inactivité. D'après une étude de l'INSEE publiée en 2001⁸, un quart des bénéficiaires du RMI avaient un emploi ou un stage rémunéré en janvier 1998. Les emplois occupés étaient généralement à temps partiel, et le quart seulement des bénéficiaires actifs était en contrat à durée indéterminée. Le salaire mensuel moyen de ces actifs était de 610 euros net. Au cours des 21 mois d'observation de la cohorte de bénéficiaires interrogés pour cette étude, la moitié des allocataires était passée par au moins une période d'emploi ou de stage rémunéré.

Le public bénéficiaire du RMI a souvent été décrit par les travailleurs sociaux chargés de l'accompagnement selon trois catégories distinctes ⁹ :

- Un premier tiers des RMistes est très proche de l'emploi ;
- Un second tiers a besoin d'un accompagnement : il faut travailler sur la confiance en soi, le rythme des horaires, lever les freins comme le problème des transports ou de la garde d'enfants ; ils ont besoin d'une remobilisation sociale nécessaire à la reprise du travail.
- Le dernier tiers est éloigné de l'emploi. Leurs problématiques sont multiples et entremêlées.

Ainsi, le public accueilli par les travailleurs sociaux se trouve désormais qualifié selon son degré de proximité à l'emploi, son degré d'« employabilité ». L'employabilité désigne les capacités individuelles à se maintenir dans un emploi ou à en trouver un. L'employabilité a connu sa consécration juridique avec la loi du 13 février 2008 relative au service public de l'emploi. Pôle Emploi, la nouvelle institution issue de la fusion de l'ANPE et des Assedic, a explicitement vocation à « améliorer » l'employabilité des personnes.

1.2.2. Un dispositif en évolution, et un rapprochement des travailleurs sociaux et de l'ANPE

Le dispositif a connu de nombreuses adaptations pour mieux répondre au besoin d'insertion professionnelle de ce public: un système d'intéressement, qui permet de cumuler pendant 3 mois allocation du RMI et salaire, a été créé puis renforcé pour être plus incitatif au retour à l'emploi et lutter contre le phénomène de « trappe à inactivité ».

Le volet insertion du RMI a également été revu à plusieurs reprises. Il s'appuyait sur trois leviers principaux : la désignation d'un référent pour accompagner les allocataires vers l'emploi, la signature d'un contrat d'insertion et la mise en place d'actions d'insertion. Cependant, confrontés à un nombre toujours plus élevé d'allocataires¹⁰, les travailleurs sociaux n'arrivaient pas à assurer

⁸ INSEE, *Le RMI treize ans après : entre redistribution et incitations*, Economie et statistique, n°346-347, 2001.

⁹ Cf. les différentes études départementales sur l'évaluation du RMI réalisées par le CREDOC à la demande des conseils généraux

¹⁰ Fin 1990, on compte déjà près de 500 000 allocataires du RMI, il y en a un million en 1997. C'est en 2005 qu'est atteint le point culminant, avec 1,27 millions.

pour tous les allocataires le suivi individualisé prévu par la loi. Il ressort des différentes enquêtes réalisées sur cette question que si 77 % des allocataires bénéficiaient d'au moins l'un des trois dispositifs, ils n'étaient que 20 % à être concernés par les trois¹¹. Le parcours d'insertion s'arrêtait dans bien des cas à la désignation d'un référent, sans que d'autres mesures leur aient été proposées. En outre, si ces mécanismes avaient bien un effet positif sur le retour à l'emploi de leurs bénéficiaires, les personnes qui en auraient eu le plus besoin n'étaient pas celles à qui ils étaient proposés en priorité. Les plus de 50 ans, ceux qui étaient depuis plus de 5 ans dans le RMI ou encore ceux qui avaient un faible niveau d'études bénéficiaient moins que les autres de ces aides à l'insertion professionnelle.

Ces divers aménagements n'ont que partiellement résolu le problème : l'intéressement ne résolvait que temporairement l'équation financière au moment du retour à l'emploi, les travailleurs sociaux se trouvaient toujours dépassés par le nombre d'allocataires du RMI et démunis pour les insérer professionnellement.

Les travailleurs sociaux ont cherché à s'appuyer sur les agences locales de l'ANPE pour l'insertion professionnelle des allocataires du RMI. L'ANPE proposait en effet des prestations d'accompagnement à la recherche d'emploi (individuelles ou collectives), à la construction d'un projet professionnel, à la réalisation de bilans de compétences...

Dans beaucoup de départements, se sont donc créés des postes de conseillers RMI/ANPE (co-financés par le conseil général et par l'ANPE). Ces conseillers travaillaient en collaboration étroite avec les référents sociaux des bénéficiaires. Ils exerçaient une fonction de diagnostic et d'expertise comprenant :

- L'analyse de la distance à l'emploi du bénéficiaire et la définition du parcours professionnel à engager.
- La mobilisation des prestations correspondant aux besoins du bénéficiaire.
- Une réorientation professionnelle.

Ils exerçaient également une fonction d'accompagnement renforcé des bénéficiaires :

- Mobilisation des mesures adaptées d'accès, dont les contrats aidés et des prestations de l'agence.
- Valorisation de la candidature auprès des équipes professionnelles de l'agence et des entreprises,
- Recherche d'offres ciblées et mise en relation avec l'employeur potentiel,
- Suivi de la convention dans le cadre des contrats aidés auprès des entreprises du secteur marchand.

¹¹ Lelièvre M., Nauze-Fichet E. (dir.), *RMI, l'état des lieux. 1988-2008*, La Découverte, 2008.

Cependant, ces conseillers n'intervenaient que pour une minorité d'allocataires, ceux effectivement inscrits à l'ANPE (moins de 30%). La plupart ne bénéficiaient donc pas de cet accompagnement professionnel. Les raisons qui expliquent le faible taux d'inscription à l'ANPE des bénéficiaires du RMI sont multiples : allocataires démotivés pour la recherche d'emploi, ne percevant pas l'intérêt de s'inscrire puisqu'ils n'ont pas droit à une allocation chômage, allocataires ayant eu une mauvaise expérience avec l'ANPE, refus d'inscription...

1.2.3. Un accompagnement socioprofessionnel qui peine à franchir l'étape finale de l'insertion durable en milieu ordinaire

Dans le dispositif RMI, les travailleurs sociaux sont les référents des parcours des bénéficiaires qu'ils accompagnent vers l'insertion professionnelle. Ces parcours peuvent mobiliser des actions diverses, dans le domaine de l'insertion sociale comme de l'insertion professionnelle : il n'est cependant pas demandé au référent social d'avoir des compétences pour mettre en œuvre des mesures d'accompagnement vers et dans l'emploi, qui ne font pas partie de son cœur de métier. Celui-ci prescrit les actions permettant d'aller vers l'insertion, en s'appuyant sur des opérateurs (ANPE, mais aussi structures d'insertion par l'activité économique, Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi, prestataires mettant en œuvre des actions de mobilisation, de formation...). Cependant, il est responsable du parcours d'insertion sur le long terme et en ce sens, son métier n'est plus l'accompagnement social, mais réellement, l'accompagnement socioprofessionnel.

Outre l'insuffisance des moyens disponibles pour accompagner un nombre croissant de bénéficiaires du RMI, un deuxième constat est souvent effectué concernant le dispositif : celui de la difficulté à construire des parcours d'insertion dynamiques, permettant de franchir les différentes étapes pour que la personne soit employable, puis durablement employée. De nombreux parcours sont circulaires, aucune solution n'étant trouvée, après des emplois en contrats aidés notamment au sein des SIAE, pour franchir l'étape supplémentaire que constituerait l'acquisition d'un contrat stable en milieu ordinaire.

Or, cette incapacité à trouver des solutions est probablement liée en grande partie aux difficultés, pour le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, à former des partenariats au sein du monde économique : les dispositifs d'insertion ne permettent pas aux personnes sans emploi depuis longtemps de déboucher vers des emplois en milieu ordinaire.

Selon Robert Castel, cette incapacité s'explique par une trop faible mobilisation du monde économique sur la question de l'insertion, « les entreprises notamment étaient très peu présentes dans les contrats d'insertion, alors que ce sont les premières actrices de l'insertion sur le marché du travail »¹².

¹² « Il faut inventer des nouvelles formes de droits sociaux », Entretien avec Robert Castel, *Alternatives Economiques*, n°286, décembre 2009

2. LES DISPOSITIFS LEGAUX : DU SOCIAL VERS L'ECONOMIQUE

Une des difficultés du dispositif RMI a donc été de faire le lien avec le monde économique. Pourtant, en parallèle du déploiement du dispositif RMI, deux nouvelles formes d'interventions ont été développées par des acteurs du social pour mieux répondre aux besoins d'insertion professionnelle des publics en difficulté : l'insertion par l'activité économique et le parcours individualisé vers l'emploi. Ces deux actions posaient déjà les jalons du rapprochement entre le social et les entreprises.

Ces jalons ont été renforcés par la loi du 1^{er} décembre 2008, portant création du RSA.

2.1. Premier pas du social vers l'économique : le développement de l'Insertion par l'Activité Economique et des parcours individualisés vers l'emploi

2.1.1. Le développement de l'IAE

L'insertion par l'activité économique (IAE) est composée de structures, ayant signé une convention avec l'État, pour embaucher des salariés ayant des difficultés d'insertion professionnelle. Au sein des structures de l'IAE, ces personnes bénéficient d'un accompagnement et d'une formation. La création puis le développement des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) peuvent être vus comme le premier pas du social vers l'économique : bien qu'elles proposent des emplois protégés (réservés à des personnes en difficulté d'insertion, dans des secteurs n'obéissant pas aux règles concurrentielles du marché), les SIAE permettent aux personnes en difficultés d'insertion d'être mis en situation de travail, et aux référents sociaux de pouvoir mobiliser, dans le cadre d'un parcours d'insertion, des structures ayant une activité économique.

L'IAE est conçue comme un sas vers le marché du travail ordinaire¹³. Son objectif est de redonner de l'employabilité aux personnes, de les resocialiser, les qualifier, leur apprendre un métier, afin qu'elles puissent trouver leur place sur le marché du travail classique. Au sein des SIAE, la construction d'un parcours d'insertion, avec des actions spécifiques d'accompagnement et de formation, est un moyen d'atteindre cet objectif.

Les premières expériences d'insertion par le travail sont apparues au milieu des années 60. Des acteurs de terrain avaient lancé diverses initiatives visant à favoriser l'autonomie des personnes plutôt que l'assistance. Face à la montée du chômage dans les années 80, les pouvoirs publics ont vu dans l'IAE une forme « d'activation des dépenses passives ». Plutôt que de devoir assumer le coût du chômage, l'Etat préférait consacrer les mêmes sommes à subventionner un emploi pour

¹³ Pour une présentation détaillée de l'historique et du fonctionnement de l'IAE : « L'insertion par l'activité économique », *Alternatives Economiques Pratiques*, n°44, mai 2010.

permettre aux chômeurs les plus en difficulté de retrouver un avenir professionnel. La loi de lutte contre les exclusions (1998) et la loi de cohésion sociale (2005) achèvent de reconnaître les différents types de structure de l'IAE.

Pour répondre à la diversité de situations évoquées dans la partie précédente, plusieurs types de structures ont été créés. Schématiquement, les personnes les plus désocialisées sont plutôt dirigées vers les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), celles qui rencontrent un peu moins de difficultés peuvent être embauchées par des entreprises d'insertion (EI), celles qui arrivent à un certain niveau d'autonomie travaillent pour des associations intermédiaires (AI), puis des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Les parcours peuvent ainsi être conçus de façon progressive : une personne ayant travaillé pour un chantier d'insertion pourra, à mesure que ses difficultés s'estompent, être embauchée par une entreprise d'insertion, puis une entreprise de travail temporaire d'insertion, avant d'accéder à un emploi classique.

Ces structures apportent à leurs salariés un accompagnement à la fois social et professionnel. L'accompagnement professionnel peut prendre des formes variées : définition d'un projet professionnel, réalisation d'un bilan de compétences et des acquis professionnels, apprentissage en milieu de travail d'un savoir-faire, d'un métier mais aussi des comportements et des règles de la vie professionnelle, actions de formation et de pré-qualification, mise en œuvre d'un parcours de validation des acquis de l'expérience, aide à la recherche d'emploi (en coopération avec le service public de l'emploi).

Le volume d'emplois proposés par ces structures reste cependant limité (aux alentours de 250 000 en 2006 selon la DARES). Par ailleurs, force est de constater que les résultats en termes d'insertion vers l'emploi classique de ces structures ne sont pas à la hauteur de ceux espérés¹⁴. Ainsi, en 2007, 18% des personnes employées par une entreprise d'insertion et 40% de celles embauchées par une ETTI ont trouvé un emploi non-aidé à la sortie¹⁵. L'IAE ne joue donc son rôle de sas que pour une minorité des salariés qu'elle accompagne. D'autant que ce chiffre ne tient pas compte des salariés qui ne conservent pas leur emploi au-delà des six premiers mois et reviennent par la suite dans la « sphère de l'insertion économique ». L'IAE évolue donc plutôt en parallèle de l'emploi classique.

Face à ce constat, le secteur de l'IAE cherche à renforcer son efficacité. A l'origine, beaucoup de structures se sont positionnées sur des secteurs à faible valeur ajoutée (espace vert, tri de déchets), qui offrent des emplois peu qualifiés mais qui permettent peu de débouchés vers des emplois ordinaires. L'IAE tente donc de se positionner sur de nouveaux créneaux d'activité, de créer des filières métiers ou encore de faire acquérir plus systématiquement aux salariés des qualifications transférables à d'autres métiers.

¹⁴ Nous n'évoquons pas ici les résultats du secteur de l'IAE sur d'autres dimensions qui sont également importantes comme la reprise de confiance en soi ou l'apprentissage des codes sociaux propres au milieu de l'entreprise

¹⁵ Avenel M., « L'insertion par l'activité économique en 2007 », *Premières synthèses, Premières informations*, DARES, n°17.2, avril 2009.

Elle tente aussi de nouer des partenariats avec les entreprises locales, car l'amélioration de l'efficacité du secteur de l'IAE passe par une meilleure collaboration avec le secteur privé¹⁶. Or, en première instance, le secteur privé ne voit pas dans l'IAE un partenaire, mais plutôt un concurrent, déloyal puisqu'il bénéficie d'aides publiques spécifiques. Cette défiance naturelle ne facilite pas la sortie des salariés de l'IAE vers l'emploi ordinaire.

La collaboration est aussi freinée par la méconnaissance mutuelle entre les deux secteurs : le secteur privé se méfie souvent de ces salariés en insertion qu'il juge instables et moins productifs, et l'IAE ne connaît pas toujours les contraintes auxquelles doit faire face le secteur privé. A leur création, les structures de l'IAE étaient généralement dirigées par des professionnels issus du secteur social. La nouvelle génération de directeurs est en partie issue du monde de l'entreprise, ce qui favorise les collaborations.

2.1.2. La construction de parcours individualisés vers l'emploi : le rôle des PLIE

Les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) ont pour objectifs de mettre en œuvre et de coordonner les actions définies localement permettant l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi. Ils sont le lieu de coordination des différentes politiques d'insertion professionnelle territoriales et constituent un outil de la mise en relation des différents acteurs locaux impliqués dans l'insertion professionnelle, y compris les acteurs économiques. Les PLIE constituent ainsi une des premières structures mettant en œuvre un accompagnement renforcé socioprofessionnel, et prévoyant un partenariat avec les entreprises, notamment les PME.

Les premiers PLIE, alors nommés Plans Locaux d'Insertion Économique, ont été créés à titre expérimental en 1993. Ils se sont ensuite développés au cours des années 1990 et trouvent une existence légale et leur dénomination actuelle dans la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions de 1998. Depuis la généralisation des maisons de l'emploi (MDE)¹⁷, l'une des mesures phares de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, les PLIE sont l'expression de la politique d'insertion de la MDE.

Les PLIE possèdent deux grandes missions :

- l'accompagnement vers et dans l'emploi : les PLIE proposent un accompagnement individualisé et renforcé des publics éloignés de l'emploi. Dans ce cadre, ils travaillent en collaboration avec les structures de l'IAE du territoire. Cet accompagnement s'inscrit dans la durée et dans une prise en compte globale de la personne. Il est assuré par des référents de parcours et se poursuit durant les six premiers mois d'accès à l'emploi durable (CDI ou CDD de plus de 6 mois). Entre 2000 et 2006¹⁸, les PLIE ont ainsi accompagné un

¹⁶ En particulier, les clauses sociales dans les marchés publics sont un bon moyen de rapprocher ces deux secteurs et de les amener à travailler ensemble (cf. fin de la partie I)

¹⁷ Les maisons de l'emploi regroupent au moins trois acteurs : une collectivité territoriale, l'État et Pôle emploi.

¹⁸ Alliance Ville Emploi, *PLIE, maisons de l'emploi et entreprises, guide de bonnes pratiques*.

peu plus de 300 000 personnes avec un taux de « sortie positive » moyen de 45 % (emploi durable ou formation qualifiante).

- l'animation des plateformes territoriales d'acteurs locaux et d'ingénierie de projets : dans ce cadre, les PLIE cherchent à mobiliser les entreprises au-delà de leur seule problématique individuelle de recrutement. Ils développent par exemple des rencontres et forums pour l'emploi. D'une durée minimum d'une journée, ces rencontres ont pour objectif de réunir le plus grand nombre d'entreprises et de visiteurs. D'autres PLIE organisent des petits déjeuners entreprises dont l'objectif est de créer des échanges et d'apporter des informations aux entreprises.

Dans le cadre de ces relations avec le monde économique, les PLIE ont développé plusieurs outils :

- La plupart des PLIE recrutent des chargés de relation avec les entreprises, qui entrent en contact avec les employeurs locaux, les aident à définir les profils de poste, proposent des candidats, prévoient des actions de formation adaptées et participent à l'intégration du salarié dans l'entreprise.
- Certains PLIE ont ainsi développé des actions permettant de prévoir des parcours d'adaptation en amont de l'embauche, pour préparer et former des demandeurs d'emploi sur des postes préalablement repérés et négociés au sein d'entreprises partenaires.
- Les PLIE sont tenus par la loi d'effectuer un suivi de leurs bénéficiaires pendant 6 mois après la sortie du dispositif. Dans ce cadre, ils se sont particulièrement intéressés à l'intégration de leurs bénéficiaires en milieu ordinaire de travail et au suivi dans l'emploi. En effet, ce public, qui n'a pas occupé d'emploi depuis plusieurs mois voire plusieurs années, a souvent perdu confiance en sa capacité à travailler et ne connaît plus les codes sociaux propres au milieu de l'entreprise. Il risque de ne pas réussir à s'intégrer et de perdre son emploi. Ce suivi dans l'emploi est réalisé, selon les PLIE concernés, par les référents sociaux ou par les chargés de relation entreprise.
- En parallèle du suivi dans l'emploi, les PLIE proposent des solutions collectives pour résoudre les difficultés d'organisation que pourraient rencontrer les bénéficiaires qui reprennent un emploi (partenariat pour développer des crèches, services de prêt de vélo, location de cyclomoteurs, aide financière pour permettre la reprise d'activité...).

2.2. Une étape récente dans le rapprochement : la loi du 1^{er} décembre 2008

La loi du 1^{er} décembre 2008 « généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion » modifie sensiblement les règles du jeu en matière de minima sociaux et de politiques d'insertion. Une partie de ces dispositions vise à intensifier les contacts existants déjà entre le monde de l'entreprise et le secteur social. Il est encore trop tôt pour en mesurer vraiment les effets.

2.2.1. Le Pacte Territorial d'Insertion : une co-construction de la politique d'insertion

Selon cette loi, le département doit conclure un Pacte Territorial d'Insertion (PTI) avec les parties intéressées : l'Etat (au titre des contrats aidés et du cofinancement des SIAE), les Centres Communaux d'Action Sociale, les autres collectivités territoriales (notamment les régions en raison de leur responsabilité en matière de formation), les organismes concourant au service public de l'emploi (Pôle emploi mais aussi les missions locales, les PLIE et éventuellement les maisons de l'emploi), les « organismes compétents en matière d'insertion sociale », les associations de lutte contre l'exclusion... Ce pacte définit les modalités de coordination des actions entreprises par les parties pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires du rSa. Le pacte peut faire l'objet de déclinaisons locales.

La loi n'impose aucun signataire et la liste proposée n'est pas limitative. Les départements qui le souhaitent peuvent par exemple associer dans ce pacte des représentants de l'insertion par l'Activité Economique, des représentants d'organisations syndicales d'employeurs ou de salariés, les chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture et chambres des métiers) ou même des groupements d'employeurs locaux qui souhaiteraient s'engager sur l'insertion des bénéficiaires du rSa.

Actuellement, encore très peu de départements mobilisent effectivement les entreprises dans la construction de leur dispositif d'insertion. De plus en plus de départements sont cependant sensibles à ce sujet et cherchent à développer des partenariats avec le monde économique. Ces départements avaient généralement déjà des expériences de collaboration avec les représentants des entreprises avant la mise en place des PTI.

2.2.2. Améliorer l'efficacité de l'IAE

Plusieurs dispositions de la loi du 1^{er} décembre 2008 pourraient contribuer à améliorer l'efficacité du rôle de sas que doit jouer l'IAE.

- Possibilité de périodes d'immersion

La loi du 1^{er} décembre 2008 permet aux personnes recrutées par des structures de l'IAE de bénéficier de périodes d'immersion auprès d'un autre employeur, pour lui permettre d'acquérir une expérience professionnelle complémentaire.

Ces périodes d'immersion ne peuvent pas dépasser un mois, et la durée cumulée de l'ensemble des périodes effectuées au cours du contrat ne peut pas représenter plus de 25% de la durée totale du contrat. Elles devront faire l'objet d'un avenant écrit au contrat de travail, mais aussi d'une convention de mise à disposition conclue avec l'employeur tiers. Enfin, le salarié peut refuser d'effectuer une période d'immersion ou y mettre fin précocement sans que cela ne fasse l'objet d'une sanction.

- Mise en place de groupes économiques solidaires

La loi de généralisation du rSa ouvre la possibilité de créer des groupes économiques solidaires (GES), structures de droit privé qui permettent aux structures d'insertion de se regrouper afin de consolider et de coordonner leurs actions d'insertion sur un territoire donné.

Un des avantages de ces structures est que les salariés peuvent plus facilement passer d'une structure à une autre, ce qui peut faciliter la construction de parcours d'insertion ascendants entre les différents types de SIAE qui s'adressent à des publics distincts (plus ou moins éloignés de l'emploi). Par ailleurs, la création d'un GES permet la mutualisation des moyens entre les différentes structures qui le composent et la mise en place d'une gouvernance sinon unique, tout du moins unifiée.

Ces GES vont ainsi dans le sens à la fois de la reconnaissance du rôle joué par l'IAE dans le développement des territoires et de la recherche de la sécurisation des parcours.

2.2.3. Mise en place du contrat unique d'insertion

L'objectif de ce contrat, entré en vigueur au 1^{er} janvier 2010, est de simplifier l'architecture des contrats aidés. En pratique, la création du CUI se traduit par la suppression de deux des quatre types de contrats aidés qui existaient auparavant. Il reste le contrat initiative emploi pour le secteur marchand et le contrat d'accompagnement dans l'emploi pour le non-marchand.

Nouveauté associée à ce contrat : les actions d'accompagnement professionnel (formation ou accompagnement personnalisé) sont obligatoires. De plus, un bilan doit être fait avant toute prolongation du contrat. Ce bilan doit préciser les actions d'aide à la prise de poste, de remise à niveau, d'acquisition de nouvelles compétences, de formation qualifiante ou la réalisation d'une période d'immersion. L'employeur doit également joindre à sa demande de prolongation un document répertoriant les actions d'accompagnement et de formation qu'il envisage de mettre en œuvre.

Toutes ces dispositions visent à renforcer le rôle de tremplin de l'emploi aidé vers l'emploi ordinaire. Néanmoins, ces contrats, d'une durée maximale de deux ans, peuvent exceptionnellement être prolongés jusqu'à 5 ans, dans le cas de travailleurs seniors et de travailleurs handicapés. Cette disposition part du constat que certains publics ont besoin d'une période de sas plus longue, ou encore qu'ils ont peu de possibilités d'emploi dans le milieu ordinaire.

2.2.4. Le rSa

Rendre le retour à l'emploi plus rémunérateur que le maintien dans l'assistance et lutter plus efficacement contre la pauvreté, tels sont les objectifs du revenu de solidarité active (rSa) mis en place à partir de juin 2009. Les deux piliers du dispositif sont l'incitation financière et l'accompagnement. L'allocataire perçoit un revenu minimum garanti s'il ne travaille pas et une

incitation financière dès les premières heures travaillées. En ce qui concerne l'accompagnement, la loi prévoit que « le bénéficiaire du revenu de solidarité active a droit à un accompagnement social et professionnel adapté à ses besoins et organisé par un référent unique ». L'esprit du dispositif rSa est assez différent de celui du RMI : l'insertion professionnelle est la priorité du dispositif.

Le nouveau dispositif prévoit que les bénéficiaires disponibles pour occuper un emploi ou pour créer leur propre activité sont orientés prioritairement vers Pôle emploi. Si des difficultés tenant notamment aux conditions de logement ou à l'état de santé font temporairement obstacle à l'engagement dans une démarche de recherche d'emploi, les bénéficiaires sont orientés vers les autorités ou organismes compétents en matière d'insertion sociale (service social du Conseil Général, de CCAS ou associations agréées).

En juin 2010, une série de 10 mesures a été annoncée pour améliorer le fonctionnement de ce dispositif suite aux constats des acteurs du dispositif, un an après la généralisation¹⁹. La mesure N°9 prévoit d'expérimenter avec Pôle Emploi et des Conseils Généraux volontaires des dispositifs d'accompagnement global des bénéficiaires et un traitement simultané des champs professionnel et social. Ces expérimentations ont pour but de favoriser le retour à l'emploi, en favorisant les collaborations entre les différentes institutions. Elles s'appuient sur des initiatives locales existantes, afin d'en tirer des enseignements généralisables.

En Haute-Corse par exemple, une convention a été signée mi 2009 entre le Conseil Général et Pôle Emploi, ayant pour objectif « d'améliorer la qualité et la cohérence du service rendu au public en difficulté ». L'accord porte notamment sur la mise en œuvre de moyens communs (affiches, fascicules, supports vidéos, sites internet, maison de l'emploi en milieu rural) pour mieux informer les bénéficiaires potentiels du RSA. Le département et Pôle emploi se sont engagés par ailleurs à travailler ensemble sur le terrain. Les agents de Pôle Emploi ont été, par exemple, intégrés aux équipes pluridisciplinaires territoriales d'insertion, en qualité de « correspondants emploi », homologues des « correspondants sociaux » créés par la loi du 1er décembre 2008. En outre, les allocataires du RSA sont depuis cette date reçus dans les plateformes départementales par des équipes mixtes de représentants du département et de Pôle emploi. Les deux structures établissent ensemble le diagnostic socioprofessionnel de l'allocataire.

L'impact du RSA sur le rôle du référent social dans l'insertion socioprofessionnelle peut être lu de deux manières, en attendant un recul suffisant pour déterminer quelles sont finalement les pratiques d'accompagnement mises en œuvre dans les conseils généraux. En affirmant encore la finalité d'insertion professionnelle du dispositif, la création du RSA ancre plus encore que le RMI, l'accompagnement vers la logique d'accès à l'emploi. La mise en œuvre de conventions entre Pôle emploi et les Conseils Généraux peut encore renforcer les partenariats territoriaux et l'acquisition d'une culture commune, en partie tournée vers l'insertion dans le monde économique, entre les référents sociaux et les référents Pôle emploi. Dans le même temps, le RSA sépare distinctement l'accompagnement mis en œuvre par les référents sociaux du Conseil Général, destiné aux

¹⁹ Ministère de la Jeunesse et des Solidarités Actives, *Le rSa, un an après. Simplifier et améliorer le dispositif, Agir et s'engager pour l'insertion*, juillet 2010.

personnes les plus éloignées de l'emploi et ayant comme finalité de les rendre employables, de l'accompagnement Pôle emploi destiné aux personnes déjà employables. La mission des référents sociaux n'est donc plus directement l'emploi, mais l'employabilité. En ce sens, le RSA introduit une nouvelle coupure entre l'accompagnement social et l'accompagnement professionnel, coupure que, les premiers paragraphes l'ont montré, le RMI avait en partie comblée.

3. L'INTERET DES ENTREPRISES POUR LE SOCIAL

En parallèle de cette évolution du travail social vers l'accompagnement socioprofessionnel et vers le monde économique, les entreprises ont trouvé un intérêt croissant à embaucher des personnes en difficultés d'insertion professionnelle. Cet intérêt, renforcé par le développement des contrats aidés, est motivé :

- Par la pression de la société civile qui conduit les entreprises à chercher à afficher une image « d'entrepreneurs socialement responsables » ou « d'entreprises solidaires ». Elle trouve sa concrétisation dans la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE).
- Par les besoins de recrutement. Plusieurs initiatives locales s'emparent de ces besoins pour promouvoir l'embauche de personnes éloignées de l'emploi, favorisée par ailleurs par les accords sur la flexi-sécurité et l'introduction des clauses sociales dans les marchés publics.

3.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

3.1.1. Définition et développement de la RSE en France

Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises a été développé dans un précédent cahier de recherche du CRÉDOC, portant spécifiquement sur les actions menées par les entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.²⁰ Ce paragraphe reprend en partie la présentation qui avait été faite de la RSE dans ce travail de recherche.

Celui-ci définissait la RSE comme « l'intégration, dans le monde de l'entreprise, des enjeux du développement durable, dans ses deux grandes dimensions : la sauvegarde de l'environnement, et le progrès humain »²¹. Le monde de l'entreprise étant indissociable d'un objectif économique, la RSE peut être définie comme « un ensemble de pratiques nouvelles, visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale »²². La définition de la Commission européenne est plus technique : « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est

²⁰ Angotti M., Alberola E., Loones A., *déjà cité*.

²¹ Angotti M., Alberola E., Loones A., *déjà cité*.

²² Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, la Découverte, 2004.

un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »²³

Plus récemment, la Commission Européenne complète cette définition, en affirmant l'importance de la RSE, comme un élément essentiel pour la stratégie 2020 de l'Europe : « Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires ». ²⁴

La RSE peut ainsi couvrir plusieurs dimensions, environnementales ou sociales, qui sont celles prises en compte par le développement durable. L'institut IMS-Entreprendre pour la Cité, fondé en 1986 par Claude Bébéar, président du Conseil de surveillance du groupe AXA en relève cinq : l'accès aux biens essentiels et l'aide aux pays en voie de développement, la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, la lutte contre l'exclusion, le développement économique local, la prise en compte des risques émergents.

L'intervention des entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi relève de deux de ces champs : la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations, ainsi que la lutte contre l'exclusion.

A noter qu'en France, le développement de la RSE s'est notamment appuyé sur ces deux champs. On peut ainsi dater l'apparition de la RSE de 1989, par la publication par Patrick Boulte et Jean-Pierre Foucauld du « manifeste des entreprises contre l'exclusion » puis, en 1992, du « manifeste contre l'exclusion » : ces préoccupations sont ensuite relayées au niveau européen par Jacques Delors, avec le lancement en 1995 du « manifeste européen des entreprises contre l'exclusion », qui donne naissance au Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion sociale, devenu depuis le Corporate Responsibility Europe. Ce dernier s'ouvre sur les aspects environnementaux de la RSE.

3.1.2. La RSE et l'insertion des personnes éloignées de l'emploi – les motivations des entreprises

Les motivations des entreprises à s'inscrire dans une démarche RSE peuvent être diverses. Elles poursuivent d'abord un but de rentabilité et de croissance économique.

²³ Commission des Communautés Européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Glossaire du Livre Vert de l'Union Européenne, Bruxelles, juillet 2001.

²⁴ Commission des Communautés Européennes, *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, mars 2006.

L'introduction des notations extra-financières et de l'investissement Socialement Responsable (ISR) introduit un enjeu en termes d'image et de capacité à attirer des investissements :

- Depuis 2002, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) contraint les entreprises cotées en bourse à intégrer un rapport extra-financier : ce rapport inclut les impacts (négatifs et positifs) des entreprises sur les dimensions environnementales et sociales. L'extension de cette obligation de rapport extra financier est prévue par la loi du 12 juillet 2010, portant « engagement national pour l'environnement », et dite « loi Grenelle 2. ». Cette loi est en attente de ses décrets d'application et connaît déjà des évolutions dans ses conditions d'application, et en particulier, dans la définition précise des entreprises qui seront soumises à cette mesure.
- L'ISR consiste à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et de gestion des portefeuilles. : les investisseurs sont ainsi encouragés à choisir des fonds labellisés comme responsables socialement. Cette labellisation se fait en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation des entreprises. En France, ils sont répertoriés par Novethic, centre de recherche sur la RSE et l'IRS.

Au-delà de ce cadre légal, L'institut Montaigne, dans un rapport de 2006 ²⁵, relève les pistes d'actions possibles des entreprises, pour la mise en œuvre des volets de la RSE portant sur la lutte contre les discriminations et la lutte contre les exclusions. Ces pistes ne constituent pas seulement des bonnes pratiques, mais associent aux actions l'intérêt de l'entreprise à la mettre en œuvre, en termes de recrutement, de fidélisation des salariés, et de mise en œuvre de partenariats.

Le rapport identifie 8 pistes. Les 6 premières intègrent en partie les leviers sur lesquels s'appuient les structures d'insertion socioprofessionnelle dans les expériences décrites plus loin :

- Recruter des personnes employables bien que précaires : il s'agit de recruter en fonction du niveau d'employabilité recherché (ni moins, ni plus), en privilégiant l'aptitude au diplôme, et en s'appuyant sur des organismes d'insertion socioprofessionnelle. L'intérêt pour l'entreprise est de répondre à ses besoins de recrutement, en embauchant des personnes motivées répondant à ses exigences, et pouvant lui permettre de bénéficier de contrats aidés.
- Renforcer l'intégration des collaborateurs en précarité dans l'entreprise : il s'agit de créer pour ces salariés, des processus d'intégration renforcée, d'élaborer une culture d'entreprise autour de leur intégration professionnelle et de s'engager pour l'amélioration de leur environnement immédiat, notamment par la construction de logements sociaux dans le bassin d'emploi concerné. L'intérêt de l'entreprise dans cette action est la fidélisation de salariés souvent recrutés sur des postes à turn-over important, la création d'une culture d'entreprise, la mise en œuvre de partenariats avec les communes pour le

²⁵ Institut Montaigne, *Pauvreté, exclusion : ce que l'entreprise peut faire* », 2006. L'institut Montaigne est une association de réflexion créée en 2000 par Claude Bébear (parallèlement à l'IMS)

développement de logements sociaux, par ailleurs permettant de limiter les déplacements domicile-travail et d'augmenter la productivité des salariés. Les coûts de ces opérations sont limités par la mobilisation de la contribution des employeurs à l'effort de construction (PEEC, ou 1% logement).

- Coacher plus particulièrement le collaborateur en grande précarité : il s'agit de permettre à des partenaires extérieurs d'intervenir dans l'entreprise, pour traiter les obstacles sociaux que peut connaître le salarié en grandes difficultés. Cette intervention se fait par un « référent insertion en entreprise » (interne ou externe) collaborant avec un référent technique (un tuteur de l'entreprise, un parrain pouvant être externe). L'intérêt pour l'entreprise est l'amélioration de la productivité du salarié, en travaillant sur les facteurs sociaux pouvant limiter cette productivité (gardes d'enfant, logement, difficultés financières, de santé...).
- Concilier sécurité et flexibilité professionnelle : il s'agit de conclure un nouveau pacte économique et social équitable pour les entreprises et leurs salariés. Celui-ci doit permettre aux salariés de développer leur potentiel durant leur passage dans l'entreprise et à l'entreprise, de recourir à la flexibilité sans pénaliser ses employés. Il est fondé sur trois axes principaux : l'adaptation de la mobilité interne aux personnes en situation précaire, le non recours au CDD (et donc le recours au CDI ou au travail temporaire), l'adhésion à un groupement d'employeurs. Le recours à un tel groupement présente des avantages pour les salariés (un emploi pérenne à plein temps, des formations, une convention collective), pour les entreprises (mutualisation des recrutements) et pour les bassins d'emplois (maintien d'une main d'œuvre qualifiée).
- Augmenter l'employabilité des collaborateurs les plus précaires : il s'agit de créer des formations adaptées aux emplois peu qualifiés, en mutualisant les besoins de formation entre entreprises d'une même branche ou d'un même bassin d'emploi, et en créant des partenariats entre les organismes de formation. Cet axe peut également s'appuyer sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) et sur l'apprentissage. Pour les entreprises, il permet d'éviter la démotivation des salariés, en leur permettant d'adapter les compétences de personnes recrutées aux postes de travail.
- Organiser le co-développement des entreprises classiques et des structures de l'IAE : proposer des offres communes et privilégier le recours aux IAE pour la sous-traitance, enrichir les méthodes de management des entreprises classiques en les confrontant aux méthodes d'accompagnement des SIAE, améliorer les passerelles entre SIAE et entreprises (par des stages d'immersion par exemple), participer aux fonds propres des structures de l'IAE.

Les deux dernières correspondent plutôt à une action collective du monde des entreprises, pour l'instant à peine ébauchée :

- Mobiliser les réseaux des entreprises contre la pauvreté et l'exclusion : recours aux médias pour relayer cette mobilisation, développement de la vocation sociale des chambres consulaires.
- Adopter une démarche contractuelle (action sociale / entreprises) : programmer des partenariats, élaborer une charte et conduire des négociations collectives.

3.2. Le développement de la flexisécurité : faire converger les besoins des employeurs et des salariés

Pierre Cahuc et André Zylberberg²⁶ estiment qu'il serait possible de se référer à une « loi des 15% » qui s'énoncerait de la manière suivante : « à l'échelle d'une nation, chaque année environ 15% des emplois disparaissent et chaque année environ 15% d'emplois nouveaux apparaissent ». L'important n'est pas tant de défendre des emplois parfois condamnés par le progrès mais plutôt de se préoccuper de la création de nouveaux emplois et de sécuriser les parcours des salariés appelés à changer de métier afin d'éviter qu'ils se retrouvent sans emploi. C'est de là qu'est né en partie l'intérêt porté au modèle danois et plus généralement au modèle scandinave qui repose sur des politiques actives d'encouragement à l'innovation et au redéploiement des salariés vers les nouveaux secteurs.

Le concept de flexisécurité vise à conjuguer une plus grande liberté de licencier avec une plus grande sécurité pour les salariés. Il repose sur l'idée que c'est l'employabilité de l'individu qu'il faut d'abord protéger et non son emploi.

Selon la commission européenne²⁷, la flexisécurité intègre quatre composantes : souplesse des modalités contractuelles, stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, efficacité des politiques actives du marché du travail, systèmes de sécurité sociale modernes.

En 2007, l'État français et les partenaires sociaux ont engagé des négociations sur la modernisation du marché du travail. Un accord national inter-professionnel signé en janvier 2008 pose les jalons d'un système alliant la flexibilité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels. Le texte envisage les divers moyens de « faciliter l'entrée dans l'entreprise et améliorer le parcours en emploi » et met en place les conditions tendant à « sécuriser les contrats et améliorer le retour à l'emploi ».

Du côté de la flexibilité, cet accord apporte des assouplissements au CDI avec l'allongement de la période d'essai et la mise en place d'un régime de rupture du contrat de travail d'un commun accord (rupture conventionnelle), et au CDD avec un nouveau type de contrat « à objet défini » mais « à terme incertain » (entre 18 et 36 mois).

²⁶ Cahuc P., Zylberberg A., *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2005.

²⁷ Charpail C., Marchand O., « La flexisécurité en Europe », *L'emploi, nouveaux enjeux*, INSEE, 2008.

Du côté de la sécurité des salariés, certains droits (prévoyance, formation) pourront rester attachés à la personne en cas de départ de l'entreprise (notion de transférabilité), et non plus au poste de travail. L'accord entérine le fondement de tout licenciement sur un motif réel et sérieux. Il signe ainsi la disparition du contrat nouvelles embauches (CNE), tout comme celle du contrat de travail unique. Par ailleurs, le texte institue une indemnité professionnelle unique dont la nature et l'objet restent encore à préciser. Pour les jeunes de moins de 25 ans involontairement privés d'emploi, ne remplissant pas les conditions d'accès aux allocations de chômage, une prime forfaitaire est instituée. Les périodes de stages intégrés à un cursus pédagogique réalisé lors de la dernière année d'études seront prises en compte dans la durée de la période d'essai.

Les principaux termes de cet accord ont été repris dans la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail.

3.3. Renforcer l'intérêt du privé pour l'intégration de publics en insertion: les clauses sociales dans les marchés publics

Depuis 2001, des clauses sociales peuvent être intégrées dans les marchés publics. Ces clauses sont encore rares et ne sont pas toujours accompagnées d'une évaluation de manière à s'assurer de leur application.

Compte tenu des montants en jeu²⁸, les clauses sociales, si elles se généralisent, pourront constituer un formidable levier pour promouvoir l'insertion professionnelle des publics en difficulté. Les entreprises qui veulent candidater à ces marchés sont obligées de se rapprocher de la sphère sociale pour être en mesure de remplir ces clauses.

La clause sociale peut soit être une condition d'exécution du marché à la demande du maître d'ouvrage (article 14 du code des marchés publics), soit devenir l'un des critères de choix du prestataire (article 53)²⁹.

3.3.1. L'insertion comme condition d'exécution du marché

D'après l'article 14, l'entreprise qui soumissionne s'engage, si elle est retenue, à réserver une part des heures de travail générées par le marché à la réalisation d'une action d'insertion. Trois solutions :

- Le recours à la sous-traitance d'une entreprise d'insertion.

²⁸ En 2008, les marchés publics ont atteint un volume de 68,5 milliards d'Euros, selon le recensement de l'observatoire de la commande publique. Ce montant se répartit à peu près à égalité entre les collectivités locales et l'Etat.

²⁹ Loquet P., *Les clauses sociales dans les marchés publics*, la lettre d'insertion, Alternatives économiques, n°22, juin 2010.

- La mise à disposition de salariés via une ETTI, une association intermédiaire, un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq).
- L'embauche directe de personnes en difficulté sur le marché du travail.

Tous les marchés de travaux et de services peuvent être concernés : le bâtiment, les travaux publics, le nettoyage, la collecte et le traitement des déchets, l'imprimerie, la restauration... La clause d'insertion peut aussi s'appliquer sur des marchés de prestations intellectuelles qui vont permettre, par exemple, de réserver des heures à des jeunes diplômés qui peinent à trouver un premier emploi. Les marchés de fourniture sont moins propices à l'usage des clauses d'insertion à moins que le fournisseur soit aussi le fabricant.

3.3.2. L'insertion comme critère de choix du prestataire

D'après l'article 53, pour attribuer le marché, le maître d'ouvrage peut s'appuyer sur une pluralité de critères en lien avec l'objet du marché, notamment la qualité de l'offre, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière de protection de l'environnement, le coût global d'utilisation, la rentabilité, le caractère innovant, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison, le délai de livraison ou d'exécution. Il peut inclure dans cette liste les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté.

La nature des marchés où ce critère de choix peut être utilisé fait encore débat. Une lecture stricte impose de n'utiliser l'article 53 que lorsque l'objet du marché est l'insertion (les critères de choix devant être en lien avec l'objet du marché). Mais une telle lecture va à l'encontre de l'esprit de la loi. Dans une approche moins restrictive, l'article 53 devrait pouvoir être utilisé dans tous les marchés de travaux, services et fournitures.

En attendant une jurisprudence sur le sujet, les maîtres d'œuvre qui souhaitent avoir recours à l'article 53 l'utilisent en complément de l'article 14 : ils fixent le volume d'heures d'insertion que doit réaliser l'entreprise attributaire, puis ils demandent aux entreprises candidates de qualifier leur prestation d'insertion, considérée comme une prestation accessoire par rapport à l'objet principal du marché. La prestation d'insertion est appréciée au moment de l'examen des offres. L'appréciation peut porter sur :

- L'encadrement technique et le tutorat proposés par l'entreprise aux personnes en insertion (profil de l'encadrant ou du tuteur, type d'encadrement proposé, modalités d'organisation de l'entreprise pour l'accueil des personnes en insertion, modalités d'évaluation des acquis professionnels du salarié en insertion,...).
- Les mesures prises par l'entreprise pour assurer ou faire assurer l'accompagnement socioprofessionnel des personnes en insertion (accompagnement assuré par l'organisme référent de la personne en insertion ou par la SIAE avec laquelle il travaille,

accompagnement internalisé par l'entreprise, dispositions pour assurer la communication entre le salarié, le référent socioprofessionnel et l'encadrant technique,...).

- Le dispositif de formation proposé par l'entreprise pour les personnes en insertion (formation in situ avec l'encadrant technique, formation d'adaptation aux postes de travail, formation liée à l'acquisition des savoirs de base, dispositifs contractuels tels que le contrat de professionnalisation ou le contrat d'apprentissage...).
- Le niveau de qualification professionnelle susceptible d'être atteint par les personnes en insertion et les perspectives de pérennisation de leur emploi (certificat professionnel, diplôme professionnel, procédure de validation des acquis par l'expérience, maintien possible dans l'entreprise en CDD ou CDI,...).

Cette procédure permet de mieux développer le partenariat entre les entreprises privées et le secteur de l'IAE que l'application simple de l'article 14, car elle oblige l'entreprise à formaliser la démarche d'insertion avant de répondre au marché.

La clause d'insertion est d'autant plus facile à mettre en place que la durée du marché est longue. La démarche d'insertion peut alors être menée dans la durée.

3.3.3. L'impact possible des clauses d'insertion sur les territoires

Les clauses d'insertion sont encore peu utilisées. Le dernier rapport de la Commission Consultative des Marchés Publics constate ainsi que « *si les préoccupations environnementales sont assez bien prises en compte par les acheteurs, il n'en est pas de même des mesures sociales. La Commission a rencontré peu de clauses à caractère social dans les dossiers qui lui ont été soumis* ».

L'utilisation des clauses d'insertion suppose en effet une évolution des pratiques des acteurs locaux (politiques, techniques), dans les procédures d'émission des marchés publics et dans la conduite des projets. Les acteurs hésitent à se lancer dans une telle démarche, qu'ils ne maîtrisent pas, dont ils craignent qu'elle engendre des coûts supplémentaires sans forcément comprendre leur intérêt. Les guides à l'usage des collectivités publiques ou des structures supports telles que les PLIE, se multiplient depuis quelques années, montrant l'intérêt croissant accordé au sujet.³⁰

Différents travaux d'évaluations sont menés sur l'introduction des clauses sociales³¹. Ils aboutissent aux constats que, pour que la clause d'insertion fonctionne :

³⁰ Guide de l'Alliance Ville-Vie-Emploi paru en 2007 avec un annuaire des facilitateurs.

Guide de l'OEAP dont une mise à jour est parue en 2010.

Brunaud G (chargé de mission « politique interministérielle d'achats responsables » auprès du directeur du Service des achats de l'Etat), « Comment acheter socialement responsable », *Contrats Publics*, n°100, juin 2010.

³¹ Bucolo E., Gardun L., Philippe N., *Les clauses sociales, entre rationalité économique et construction sociopolitique*, CRIDA / DARES, décembre 2009

Alliance Ville Vie Emploi, *Consolidation des PLIE 2009*, 2009, Annexe 1.

- Il faut une volonté politique clairement affirmée ainsi qu'une adhésion des services administratifs en charge du suivi des marchés.
- Cette volonté politique peut être relayée techniquement par un facilitateur. En 2007, le terme de facilitateurs est introduit par l'atelier de l'Observatoire Économique de l'Achat Public, présidé par J-B de Foucauld³². Il donne existence à une fonction mise en place par certaines collectivités locales, pour les aider à mettre en œuvre les clauses sociales. Il s'agit d'un réseau d'experts, intervenant sur la dimension juridique et organisationnelle de l'introduction des clauses sociales dans les marchés publics.
- Il faut également qu'un organisme, tels le PLIE ou la maison de l'emploi, serve de guichet unique pour que les entreprises aient un interlocuteur faisant le lien avec le secteur de l'IAE. Cet interlocuteur est en mesure de mutualiser les heures d'insertion liée aux différents marchés des différents maîtres d'ouvrage, ce qui va permettre d'assurer des emplois pérennes aux salariés en insertion. Il est également en mesure de fournir un accompagnement dans l'emploi, qui permet de rassurer l'entreprise si elle rencontre des difficultés avec le salarié en insertion (absentéisme, retards par exemple).

L'introduction des clauses sociales peut alors être une réelle plus-value en termes d'insertion des personnes éloignées de l'emploi³³, avec cependant un risque de biais de sélection : il existe une possibilité que les personnes entrant dans les structures d'insertion mobilisées pour répondre à ces clauses seraient plus proches de l'emploi que celles y entrant en dehors de ces clauses. Au-delà de l'impact sur l'insertion des bénéficiaires, les travaux montrent que ces clauses produisent un rapprochement entre les structures de l'insertion et les entreprises. L'évaluation menée par le CRIDA, par une approche monographique sur deux sites ayant mis en œuvre les clauses sociales, conclut notamment qu'« au-delà de la réalisation de travaux d'intérêt public avec les habitants, les clauses ont le mérite de sensibiliser de nouvelles catégories d'acteurs à la question du chômage et de l'exclusion. Les entreprises qui ne conçoivent leur recrutement qu'à partir de l'embauche de personnes qualifiées doivent s'intéresser aux personnes éloignées de l'emploi et aux structures d'insertion par l'activité économique »³⁴.

³² Observatoire Economique de l'Achat Public, « Commande Publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées », *La lettre de l'OEAP*, n°2, juillet 2007.

³³ Le rapport du CRIDA « Les clauses sociales, entre rationalité économique et construction sociopolitique » (p.16 et p.20) a retenu deux sites d'études, Nantes Métropole et Valenciennes. A Nantes, selon le rapport 2008 réalisé par l'AMO insertion de Nantes Métropole, 57% des personnes recrutées dans le cadre de l'article 14 ont eu accès à un contrat durable ou à un contrat de professionnalisation par la suite. A Valenciennes, selon les chiffres de la Maison de l'Emploi, 40% des personnes recrutées sont restées en emploi après la période d'exécution du marché. Ces taux sont supérieurs à ceux de sorties positives à l'issue d'un parcours dans une SIAE.

³⁴ CRIDA, op. cité, p.113

DEUXIEME PARTIE – LES MODALITES DE RAPPROCHEMENT ENTRE LE TRAVAIL SOCIAL ET L'ENTREPRISE

Comme nous l'avons vu précédemment, le rapprochement entre le travail social et le monde économique résulte principalement :

- Pour le travail social, d'une émergence des problématiques de l'insertion professionnelle au cœur de son champ d'action.
- Pour les entreprises, de la pression de la société civile et dans certains secteurs, de besoins de recrutement difficiles à satisfaire.

Si les outils pour le rapprochement existent et se développent, les pratiques du travail social sont encore très éloignées de celles du monde économique : l'existence d'un intérêt commun ne suffit pas à trouver des modes d'action partagés et une compréhension mutuelle des besoins et des contraintes, permettant de construire un partenariat durable. Depuis une dizaine d'années, l'enjeu est donc de trouver le moyen de concilier des pratiques et des intérêts parfois divergents.

Cette partie a pour objectifs de rendre compte d'un certain nombre d'expériences diversifiées permettant d'analyser, en première approche, les façons dont les acteurs du travail social peuvent s'approprier les intérêts des entreprises et les outils existants. Certes nous ne disposons pas encore du bilan d'un grand nombre d'expériences, mais nous en tirerons d'ores et déjà quelques enseignements intéressants. La troisième partie permettra de décrire plus précisément certaines modalités au travers de trois exemples analysés de façon plus détaillée.

1. UTILISER LES BESOINS DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

Ce type d'approche part du constat que certaines entreprises ont du mal à recruter alors que le nombre de demandeurs d'emploi est élevé : d'après l'enquête « Besoins en Main d'œuvre 2010 » réalisée fin 2009 par le Crédoc à la demande de Pôle emploi, 40% des employeurs interrogés anticipaient des difficultés de recrutement pour l'année 2010. Ces difficultés varient fortement selon les territoires, les secteurs et selon les métiers recherchés.

Cette approche vise donc à mettre en place des dispositifs territorialisés qui traitent de manière coordonnée les problématiques des entreprises et des personnes à la recherche d'un emploi, de manière à répondre aux besoins locaux de recrutement des employeurs en proposant des publics en difficulté d'insertion professionnelle.

Il s'agit ainsi de recenser finement les besoins des entreprises (en listant précisément les compétences attendues pour chaque poste) et de leur proposer des candidatures adaptées (éventuellement après avoir mis en place une étape de formation si nécessaire).

Dans ce type de dispositif, les travailleurs sociaux comme les employeurs doivent tenir compte de leurs contraintes respectives : les employeurs ont des attentes incompressibles en matière d'employabilité et de respect des règles de vie en entreprise ; les travailleurs sociaux sont attentifs à ce que l'emploi proposé ne soit pas trop précaire et soit en lien avec le projet professionnel des personnes qu'ils accompagnent.

1.1. Répondre directement aux besoins : l'exemple du PLIE de Rennes

Le projet mené par le PLIE de Rennes est une expérience réussie de mobilisation du secteur social pour répondre à des besoins exprimés par une entreprise : à partir d'un besoin de recrutement repéré, les animateurs d'une structure d'insertion socioprofessionnelle (en l'occurrence un PLIE) ont su vaincre les a priori du secteur économique et du secteur social, pour permettre l'insertion d'un nombre conséquent de personnes éloignées de l'emploi.

En 2000, dans la région rennaise, Citroën propose deux mille embauches pour 6 mois, mais ne trouve pas de candidat. Une animatrice d'insertion du PLIE de Rennes a invité huit personnes pour leur expliquer de quel travail il s'agissait. Ces huit personnes furent très intéressées³⁵.

Fort de ce premier succès, le directeur du PLIE a mobilisé l'ensemble des animateurs sur ce dossier. Il raconte qu'il a fallu d'abord vaincre la résistance de certains professionnels de l'insertion qui disaient : « J'ai autre chose à faire ! Ce n'est pas notre travail ! Je ne suis pas au service des entreprises ! » Le directeur du personnel de Citroën est venu leur en parler directement. Ceux-ci ont pu lui exposer leurs réticences : « Vous proposez un contrat de six mois, ce n'est pas suffisant ! Les horaires sont trop difficiles ! »

Une fois repérés les candidats motivés, il a fallu résoudre des problèmes de transport, en particulier pour les ouvriers qui commençaient leur travail à cinq heures du matin. Le PLIE a commencé par chercher des réponses individuelles, du type « payer un vélomoteur ». En 2004, Rennes Métropole, face à ce problème, a décidé de lancer une initiative d'envergure : organiser des lignes de bus à cet horaire pour desservir la zone industrielle. Ainsi, la sensibilité au besoin de mobilité des publics les plus en difficulté a influencé l'organisation du transport de toute l'agglomération vers les entreprises et a donc pu avoir des incidences sur le développement de l'emploi.

Trois cent cinquante personnes bénéficiaires du RMI ont finalement été embauchées et certaines ont vu leur contrat prolongé. Le directeur de Citroën a avoué plus tard sa crainte de rencontrer ces bénéficiaires du RMI et sa conclusion a été : « *Mais ce sont des personnes comme celles qui travaillent déjà aujourd'hui dans l'usine* ».

³⁵ Expérience décrite dans Richard L., « Priorité aux demandeurs d'emploi les plus délaissés, *Revue Quart Monde, Choisir d'Agir*, n°190, 2004.

1.2. Repérer les besoins des entreprises et mettre en place des actions de formation : l'exemple d'un partenariat PLIE / GRETA

Alors que l'exemple précédent résulte d'une opportunité (les besoins de recrutement exprimés par une grande entreprise sur un territoire), celui du partenariat entre le PLIE de Cergy-Pontoise et le GRETA du Val d'Oise montre l'instauration d'une démarche volontariste ayant pour objectif de repérer les besoins de recrutement des entreprises sur le territoire, pour former et proposer des candidats répondant à ces besoins.

A partir de 2003, le PLIE de Cergy-Pontoise s'est rapproché du GRETA du Val d'Oise pour organiser et faciliter l'échange entre les entreprises locales des secteurs qui rencontrent des difficultés de recrutement (logistique et transport, hôtellerie et restauration, commerce et distribution...) et les publics qui connaissent des difficultés d'accès à l'emploi.

La démarche a été construite en trois temps et a abouti à la mise en place de parcours personnalisés vers l'emploi associant étroitement les entreprises locales, et garantissant en fin de parcours un accès à l'emploi :

- 1- Détecter les emplois restés vacants par manque de candidats. Ce repérage s'effectue notamment à partir des besoins relevés dans le cadre de l'activité formation du GRETA (entreprises clientes pour la formation de leurs salariés, entreprises d'accueil des stagiaires de la formation professionnelle lors des périodes en entreprise) et des relations du PLIE avec les différents partenaires locaux.
- 2- Rechercher les candidats potentiels. Cette recherche s'effectue via les établissements scolaires adhérents au GRETA, le service public de l'emploi et les structures d'insertion par l'activité économique.
- 3- Rendre accessible les emplois vacants aux candidats repérés. Une fois le potentiel détecté et la motivation vérifiée, le GRETA met en œuvre des dispositifs de formation permettant de travailler avec les stagiaires sur l'acquisition des savoir-faire et des savoir-être. Des parcours de formation individualisés sont définis pour chacun.

Le bilan tiré de cette action est le suivant : le partenariat a permis l'insertion de 15 personnes vers les métiers de la cuisine, 15 personnes vers les métiers de la logistique, 15 personnes dans le secteur du commerce et de la distribution et 15 gardiens d'immeuble.

1.3. Mutualiser les besoins et sécuriser les parcours : l'exemple des groupements

Ce type de projet est guidé par le souci de tenir compte des contraintes de chacun : les employeurs ont besoin de flexibilité dans la gestion des ressources humaines (besoin de main-

d'œuvre liée à la fluctuation de leur activité) ; les salariés ont besoin de sécuriser leur situation vis-à-vis de l'emploi pour assurer la stabilité de leurs ressources.

Les expériences de groupements d'employeurs, permettant de mutualiser les besoins de main-d'œuvre entre plusieurs employeurs, existent déjà depuis 1985. D'autres dispositifs essaient d'aller plus loin, aussi bien dans le service rendu aux entreprises que dans la sécurité offerte aux salariés concernés : les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) et les groupements d'activité (GA). Nous rappelons ci-après brièvement les caractéristiques de ces différents dispositifs avant de présenter l'exemple de Saint Nazaire.

Les groupements d'employeurs permettent aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une des formes d'exercice de la pluriactivité : les salariés du groupement d'employeurs effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement.

Un groupement d'employeurs est une structure qui réunit plusieurs entreprises. Cette structure peut être constituée sous forme associative ou encore sous forme de société coopérative (coopératives d'artisans, SCOP, coopératives en réseaux,...).

Le but du groupement d'employeurs est de recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Le groupement est l'employeur des salariés. Ces derniers sont donc liés au groupement par un contrat de travail.

Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif. Il vise à satisfaire les besoins en main-d'œuvre d'entreprises qui n'auraient pas la possibilité d'employer un salarié à temps plein. Il favorise la stabilité des salariés dans leur emploi en leur offrant de travailler dans plusieurs entreprises regroupées sur un même territoire. Le groupement est ainsi un moyen efficace de fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi, notamment en zone rurale.

Les motifs qui peuvent conduire des petites et moyennes entreprises à se réunir pour créer un groupement d'employeurs sont à la fois divers et multiples. Par exemple :

- créer un emploi stable susceptible d'intéresser un salarié qualifié dont des chefs d'entreprises souhaitent s'attacher les services ;
- occuper à temps partiel, pour un nombre d'heures correspondant exactement à leurs besoins, un salarié possédant une qualification particulière (technicien qualité, comptable...) ;
- maintenir sur plusieurs entreprises l'emploi d'un salarié que son entreprise d'origine serait, sinon, obligée de licencier ;
- utiliser à tour de rôle au cours de l'année un salarié pour effectuer des travaux saisonniers décalés dans le temps ;
- bénéficier occasionnellement d'un appoint de main-d'œuvre ;

- permettre le remplacement de salariés suivant une action de formation prévue par le code du travail.

Quels avantages pour les entreprises adhérentes ?

- elles ont recours à une main-d'œuvre qualifiée au moment où elles en ont le plus besoin ;
- elles bénéficient de l'expérience acquise par les salariés dans plusieurs entreprises différentes ou, dans le cas de travaux saisonniers, de la compétence accumulée les années précédentes ;
- elles supportent, chacune d'entre elles, les frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main-d'œuvre, avec des frais de gestion réduits au minimum ;
- elles sont déchargées des tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié ;
- elles sont déchargées de la procédure de recrutement ;
- elles peuvent bénéficier, de la part du groupement, d'aide ou de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Quels avantages pour les salariés ?

- Ils relèvent d'un employeur unique (le groupement), ce qui est plus simple en matière de couverture sociale et d'organisation de la relation de travail que la situation du pluriactif dépendant de plusieurs employeurs ;
- Ils ont un seul contrat de travail, obligatoirement écrit, qui mentionne la liste des adhérents du groupement, c'est-à-dire des utilisateurs potentiels
- Ils sont couverts par une convention collective ;
- Ils bénéficient d'une plus grande sécurité d'emploi, en raison de la dimension collective du groupement ;
- Ils ont l'assurance de percevoir leur salaire même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés.

Lors de sa création, en 1985, la formule du groupement d'employeurs concernait surtout le domaine de l'agriculture. Mais elle intéresse aujourd'hui tous les secteurs d'activités : industries, services, commerce, artisanat, professions libérales, associations.

Qu'est-ce qui distingue le groupement d'employeurs du travail temporaire ?

- ces deux formules ne répondent pas aux mêmes besoins. Le cœur de métier du travail temporaire, c'est le besoin occasionnel de salariés dû à un surcroît temporaire d'activité ou à l'absence d'un collaborateur. Le groupement d'employeurs répond à des besoins pérennes : temps partiel permanent ou saisonniers récurrents.
- la société d'intérim est une société de services : l'entreprise qui recourt à ses services est cliente et entretient avec elle des relations de nature commerciale. Le groupement

d'employeurs est une association : l'entreprise est utilisatrice et membre solidairement responsable.

Les **groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)** ne se distinguent pas des autres groupements d'employeurs du point de vue législatif. Seule l'adhésion à une charte nationale ("CNCE-GEIQ") autorise l'utilisation du label GEIQ. Cette adhésion doit être renouvelée chaque année et implique le respect d'un cahier des charges qui prévoit notamment :

- l'organisation de parcours d'insertion et de qualification destinés prioritairement aux publics rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle : demandeurs d'emploi de longue durée et / ou sans qualification, bénéficiaires du RSA, personnes en situation de handicap...
- La construction d'un projet professionnel élaboré d'un commun accord entre le GEIQ et la personne recrutée : ce projet peut prendre corps au moyen de mises à disposition successives dans différentes entreprises, en particulier dans le but d'enrichir la qualification au moyen de mises en situation de travail variées et complémentaires.
- Une démarche d'alternance permettant d'associer fortement les apprentissages théoriques aux situations de travail concrètes reposant sur l'existence d'un tutorat de qualité, condition d'une formation interne au contenu réel, et sur la liaison tuteurs-formateurs organisée par le GEIQ.
- Un accompagnement social des salariés en collaboration avec les structures en charge de l'accueil et du suivi des publics en difficulté d'insertion.

Le **groupement d'activité (GA)** est un dispositif en cours d'expérimentation. Inspiré des groupements d'employeurs classiques et de ceux ciblés sur l'insertion et la qualification (GEIQ), les GA doivent répondre à une double ambition : d'une part, anticiper les besoins d'embauche des entreprises et, d'autre part, faciliter l'accès à un emploi stable des personnes en difficulté d'insertion professionnelle. En leur proposant notamment, dès le départ, d'être embauchées via un CDI s'accompagnant systématiquement d'une période de formation. Les groupements d'activité mobilisent des financements plus larges que les groupements d'employeurs (financements issus des OPCA, du CG...) qui leur permettent de financer les temps de parcours hors entreprise.

Le concept de groupement d'activités, créé en 2007, se distingue ainsi du groupement d'employeurs par des objectifs et des modes d'organisation différents :

- Alors que le GE organise le partage du temps de travail grâce à la mutualisation de postes dans différentes entreprises, le GA sécurise des parcours professionnels pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.
- Alors que le GE répond à des besoins de main-d'œuvre à court terme (liés notamment à des activités saisonnières) pour des missions précises et nécessitant une opérationnalité immédiate, le GA tient compte des besoins à moyen et long terme et il propose une plus grande diversité d'activités.

- Le GE est uniquement financé par les employeurs alors que le GA mutualise, en plus des facturations et des mises à disposition, une grande diversité de financements, ceux réservés aux demandeurs d'emploi (CIE, RSA, aides spécifiques des Conseils Régionaux et Généraux) et ceux destinés aux salariés (OPCA).

Deux plateformes ont été effectivement mises en place jusqu'à maintenant. La plus récente, celle d'Ametis Touraine, est en activité depuis février 2010. Elle a recruté une trentaine de salariés en CDI en avril - pour un objectif d'une cinquantaine sur l'ensemble de l'année -, mais, pour l'heure, un seul salarié est effectivement employé et rémunéré à temps complet dans une société. Les autres sont toujours en phase de formation et donc employés certes en CDI mais par le groupement d'activité lui-même, qui se charge de leur verser un salaire équivalent du SMIC.

Quant à la première expérience, elle n'a vécu que deux ans en Loire-Atlantique. Créé au mois de juillet 2008 à Nantes-Saint Nazaire en collaboration avec le pôle de compétitivité EMC2, le projet a été arrêté en janvier 2010. La crise a tari la majeure partie des projets d'embauche de la filière navale qui avaient été anticipés et qui devaient permettre la viabilité du projet.

Le bilan de ce nouveau dispositif est donc pour l'instant mitigé. La reprise économique pourrait lui donner un second souffle. De nouveaux projets devraient bientôt voir le jour - en Alsace et en Bretagne, notamment.

La création du pôle de compétitivité de Saint-Nazaire³⁶ s'inscrit dans la logique des différents groupements décrits ci-dessus et fait suite à différents constats :

- L'existence d'un fossé ³⁷entre ceux qui accompagnent les publics et ceux qui proposent l'emploi.
- L'accompagnement des employeurs est aussi déterminant que celui des personnes : il faut aider les entreprises à se tourner vers de nouveaux publics et à faire évoluer leurs pratiques de recrutement et d'intégration.

Le principe du dispositif repose sur la création d'un nouveau type d'employeur: une association loi 1901 composée de plusieurs employeurs, qui expriment des besoins de recrutement à moyen terme (entre 6 et 18 mois). Les besoins de main-d'œuvre sont mis en commun, ce qui limite à la fois les risques en cas de baisse d'activité pour les entreprises, et augmente les possibilités de construction de parcours des salariés. Les entreprises réunies au sein du groupement d'activités

³⁶ Expérience décrite au cours des XVII^{èmes} journées d'étude suivantes :

Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, Marseille 27 et 28 mai 2010.

Allo C., Bourdu E., *Evaluer une expérimentation sociale dans le domaine de l'emploi : le cas du groupement d'activités*, Laboratoire CRIEF-TEIR EA 2249, Université de Poitiers, 2009.

Allo C., Bonnin V., Bouga-Olga O., Bourdu E., *Apport d'évaluation du groupement d'activités*, Université de Poitiers, 2009.

³⁷ Cette notion de « fossé » sera analysée plus précisément dans le cadre de la troisième partie.

peuvent exprimer leurs attentes vis-à-vis des opérateurs de l'emploi (conseil général, plie, mission locale, maison de l'emploi, etc.).

Le groupement d'activité recrute des salariés en CDI. Dans le cadre de ce CDI, sont proposées aux salariés à la fois des activités non-productives, qui sont en général offertes aux demandeurs d'emploi (découverte des métiers en entreprise / travail sur le projet professionnel, formation générale, formation professionnalisante et qualifiante) et des activités productives (mise en situation de production dans les entreprises membres du groupement d'employeurs). La construction du parcours d'insertion et la progression vers une qualification et un emploi stable sont incluses dans le CDI. Les entreprises participent à l'avancement des parcours des salariés à toutes les étapes, par exemple en faisant visiter leur entreprise lors de la phase d'orientation, en accueillant les salariés en stage...

Le groupement d'activité s'appuie sur des partenaires institutionnels et les opérateurs de l'emploi du territoire. Des accompagnateurs issus des organismes locaux de l'emploi sont mis à disposition pour suivre les salariés.

L'expérimentation de Saint Nazaire a démarré avec un groupement d'une quinzaine d'employeurs. Les premiers salariés ont été recrutés en octobre 2008. Les objectifs initiaux en terme d'embauche n'ont pas été atteints (15 au lieu de 300). L'expérimentation a pris fin en décembre 2009. Elle a rencontré des difficultés de trois ordres :

- conjoncturelles : la crise a affecté très durement les entreprises partenaires, toutes dans le secteur métallurgique ; les besoins de main-d'œuvre estimés au lancement de l'expérimentation ont largement été revus à la baisse.
- institutionnelles : il s'est avéré difficile de faire travailler ensemble sur ce projet des institutions ayant chacune leurs propres règles du jeu, ces règles étant parfois incompatibles avec le fonctionnement du GA.
- organisationnelles : les détachements de personnel des organismes partenaires pour assurer le suivi des salariés ont pris du temps à se formaliser.

Pertinence théorique du dispositif :

Le GA fait partie des dispositifs visant à améliorer la « flexisécurité » (assurer la sécurité des salariés tout en favorisant la flexibilité des entreprises). Le GA vise à régler les problèmes d'accès à l'emploi côté chômeurs, et les difficultés de recrutement côté entreprises, ce qui revient à faciliter les possibilités de rencontre sur les marchés locaux du travail. Cette rencontre entre offreurs et demandeurs de travail dépend de la proximité spatiale, de la proximité de ressources (qualification/compétences) et de la proximité de coordination entre les personnes, les entreprises et les institutions. Le GA cherche à améliorer la relation entre ces 3 acteurs au regard de ces 3 critères. Il fonctionne sur une base territoriale, en phase avec le marché local du travail.

Conclusions de l'évaluation :

Les évaluateurs ont pu observer que l'embauche en CDI (pour la plupart le premier de leur parcours professionnel) était particulièrement valorisée par les bénéficiaires de l'expérimentation,

bénéficiaires qui avaient aussi une plus grande motivation à se former, car ils avaient la certitude d'avoir une mise à disposition au terme de leur formation et une rémunération égale au SMIC pendant toute la durée de cette formation.

Parmi les points faibles repérés : un trop faible nombre d'entreprises adhérentes et un manque de prospection de mises à disposition, un trop grand nombre d'interlocuteurs pour les bénéficiaires.

Un essaimage du groupement d'activité est en cours en Touraine, en s'appuyant sur les leçons tirées de l'expérience du premier site. Cette deuxième expérience fait également l'objet d'une évaluation.

2. LE LEVIER « LEGAL » : SYSTEMATISER LES CLAUSES D'INSERTION DANS LES MARCHES PUBLICS

La partie précédente a montré que peu de collectivités locales utilisent les clauses d'insertion. Certaines ont cependant structuré leur cellule des marchés pour être en mesure de formuler des clauses qui soient réalistes pour les prestataires, d'accompagner les prestataires chargés de les mettre en œuvre, surtout lorsque c'est la première fois qu'ils sont confrontés à cette obligation, et de contrôler leur application.

Au départ perçues comme une contrainte par les entreprises qui souhaitent postuler à ces marchés, les clauses d'insertion peuvent également être une opportunité pour elles de développer des collaborations avec de nouveaux partenaires (les structures de l'IAE) ou de diversifier le mode de recrutement de leurs salariés.

A l'origine, en 2004, la mise en œuvre du dispositif « clause d'insertion » dans la commande publique de la communauté urbaine Nantes Métropole³⁸ avait pour but de répondre à une situation paradoxale, avec d'un côté un nombre croissant de personnes à la recherche d'un emploi et de l'autre, des entreprises en manque de main-d'œuvre. La réalisation de la ligne 4 du tramway fut la première occasion de travailler sur ce paradoxe en utilisant les clauses d'insertion dans la commande publique. Pour ce faire, Nantes Métropole a créé une mission technique pour assister les services, les entreprises et les structures d'insertion. Elle s'est entourée de partenaires comme le Service Public de l'Emploi, les Fédérations professionnelles et les acteurs de l'insertion. L'action de la mission en direction des collectivités et des donneurs d'ordre associés consiste à :

- identifier la faisabilité d'une démarche d'insertion dans les marchés publics ;
- quantifier un volume d'heures d'insertion dans les marchés ;
- assister le maître d'ouvrage dans la rédaction des marchés ;

³⁸ *Un tramway nommé insertion*, www.socialement-responsable.org, mai 2008

- analyser la conformité des offres d’insertion ;
- assurer le suivi-évaluation du dispositif.

Vis-à-vis des entreprises, la mission permet :

- d’offrir un service de présélection des candidats,
- de former les demandeurs d'emploi en fonction des compétences requises,
- de promouvoir les structures d’insertion de Nantes Métropole
- et de permettre, par des marchés de sous-traitance, la mise en activité des personnes en insertion.

Selon le responsable de cette mission, les difficultés rencontrées sont de 4 ordres :

- Il est peu aisé de faire adhérer au projet l’ensemble de l’organisation d’une entreprise, et ce, même si la mise en place d’actions d’insertion a été négociée de façon très positive avec la direction;
- L’immersion d’un candidat mal préparé peut engendrer des relations conflictuelles avec l’entreprise.
- La programmation des actions d’insertion peut être perturbée par les aléas des plannings de chantier.
- La mobilisation des demandeurs d’emploi sur les métiers du bâtiment et des travaux publics est relativement difficile.

Entre 2004 et 2009, les clauses d'insertion des marchés de l’agglomération nantaise ont bénéficié à 784 personnes, dont 57 % ont pu accéder à un emploi ou une formation professionnelle. 184 entreprises se sont investies dans ce dispositif harmonisé à l'échelle des 24 communes du territoire.

3. VALORISER L’IMAGE DE L’ENTREPRISE COMME « ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE » : LES RESEAUX D’ENTREPRISES

Les projets qui s’appuient sur la création de réseaux d’entreprises cherchent notamment à mobiliser les employeurs en jouant sur le bénéfice en termes d’image qu’ils peuvent retirer de cette mobilisation.

L’association Agence Recherche et Développement de l’Insertion par l’Économique, ARDIE 47, est un des opérateurs qui accompagne le Conseil Général du Lot et Garonne dans la mise en place de son Plan Départemental d’Insertion. Cette association remplit une mission d’appui et de conseil aux structures d’insertion par l’Activité Économique du département, et agit activement pour la mise en œuvre des clauses d’insertion. Dans le cadre de ces missions, elle œuvre pour la mobilisation des

entreprises ordinaires autour de l'insertion. En juillet 2004, elle a mis en place un « réseau de chefs d'entreprises », avec l'appui notamment des Fonds Européens.

La finalité de ce projet est le rapprochement entre le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion. Plus précisément, la création du réseau vise à améliorer la connaissance que les chefs d'entreprise ont des SIAE, à développer les échanges entre entreprises ordinaires et SIAE, à créer des liens économiques, enfin à permettre l'embauche des salariés en insertion en milieu ordinaire à l'issue de leur parcours en milieu protégé. .

La logique du réseau est de valoriser l'image des entreprises qui s'y impliquent, et de favoriser les échanges et la création d'une dynamique en faveur de l'insertion, en mobilisant des outils de communication (lettre d'information, création d'un site Internet). Les entreprises qui adhèrent au réseau signent une charte de l'insertion, concrétisant leur engagement. Celui-ci se traduit par une implication directe dans les SIAE (rencontre avec les salariés par exemple), par des mises en relation entre les dirigeants membres du réseau, et les directeurs de SIAE. Ces derniers ont ainsi l'opportunité de développer leur réseau et de nouer des partenariats économiques, mais aussi de proposer des candidatures de salariés. Enfin, les entreprises sont invitées à organiser des ateliers de découverte des métiers, permettant aux salariés en insertion de mieux connaître les métiers de l'entreprise, ainsi que des simulations d'entretiens d'embauche.

Le réseau se constitue via l'organisation de petits déjeuners-débat et des rencontres individuelles avec les dirigeants d'entreprise, y compris celles qui n'ont pas encore adhéré.

Fin 2009, le réseau comptait plus de 50 entreprises. La lettre du réseau de février 2010 indiquait la participation de 90 salariés aux actions proposées, avec 11 SIAE impliquées dans les actions.

Ce type d'actions, plus que l'embauche directe de personnes à court terme, qui reste en général faible, permet la création d'une dynamique de rapprochement des secteurs de l'entreprise et de l'insertion. L'intérêt pour les entreprises est la promotion de leur image et de leur implication, qui peut passer par une labellisation afin de valoriser leurs efforts au travers d'un label connu et reconnu : le Label territorial « Empl'itude » propose par exemple aux entreprises de la région de Marseille une labellisation qui s'appuie sur un référentiel d'engagement élaboré avec l'appui technique et méthodologique du Plie MPM Centre et de l'Association française de normalisation (AFNOR).³⁹

Elles peuvent également y voir l'opportunité de satisfaire à certains besoins de recrutement. Les entreprises du réseau sont ainsi souvent positionnées sur des secteurs d'activité fortement employeurs d'une main-d'œuvre peu qualifiée (grande distribution, service à la personne, hôtellerie-restauration, nettoyage, ...).

³⁹ www.label-emplitude.fr

4. PERMETTRE AUX PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI DE SE POSITIONNER SUR DES OFFRES D'ENTREPRISES ORDINAIRES

Les actions œuvrant pour positionner les personnes éloignées de l'emploi sur des offres d'entreprises ordinaires sont celles qui, dans l'évolution du travail social présentée précédemment, franchissent l'étape de « rendre employables » les personnes, pour aller jusqu'à les positionner sur des offres d'emploi au préalable repérées, et créer les conditions (en accompagnant les bénéficiaires et les entreprises) pour qu'elles soient effectivement recrutées et restent dans l'emploi.

4.1. Les équipes IOD

La démarche Intervention sur les Offres et Demandes (IOD) s'est développée en Aquitaine, au début des années 1980, sous l'impulsion de l'association TRANSFER. Elle rompt avec les approches traditionnelles de l'insertion selon lesquelles il existe des personnes « non employables », ou « moins employables », pour lesquelles il est d'abord nécessaire de résoudre les difficultés sociales faisant obstacles à l'emploi, ou bien de construire des parcours protégés comme préalable à l'insertion professionnelle. Dans la démarche IOD, l'éloignement du marché de l'emploi est vu comme un écart entre l'entreprise et les personnes concernées, mais n'est pas relié au seul profil des personnes.

L'intervention des équipes IOD s'articule autour de la démarche de recrutement des entreprises : il s'agit de repérer les besoins de recrutement, voire de les susciter. Il s'agit ensuite de conduire les employeurs au juste niveau d'exigence par rapport au profil recherché : les employeurs tendent à surestimer les compétences nécessaires sur les postes, et la discussion avec les chargés de mission des équipes IOD doit les conduire à une meilleure appréciation de ces exigences. Les équipes recherchent à terme une modification durable des pratiques des entreprises. Le mode d'approche est fondé sur le principe que les personnes éloignées de l'emploi sont des demandeurs d'emploi comme les autres : l'association refuse ainsi a priori le recours aux contrats aidés, jugés stigmatisant et non propices à une insertion durable, et intervient comme un prestataire de ressources humaines « classique ».

Il existe environ 80 équipes IOD sur le territoire français, intervenant à un niveau local. Deux expériences peuvent rendre compte de cette démarche.

Les derniers bilans réalisés de l'action des équipes IOD montrent qu'en 2005, environ la moitié des personnes suivies ont accédé à un CDI à temps complet.

A titre d'exemple, l'équipe IOD d'Evry⁴⁰ est financée par le Conseil Général de l'Essonne, dans le cadre de sa Politique Départementale d'Insertion. Son action était destinée à des allocataires du RMI, et maintenant aux bénéficiaires du RSA, inscrits au chômage. Les publics sont repérés par les référents sociaux.

Le premier axe fort de son intervention est son mode de présentation : adossée à une association de formation « free association », elle se présente comme un prestataire de services pour les entreprises, qu'elle va aider dans leur gestion des ressources humaines.

La première action est la prospection des entreprises, repérées notamment lors de parutions d'offres d'emploi. L'équipe rencontre les employeurs identifiés, fait émerger d'éventuels besoins de recrutement, autant que possible en CDI, et recentre si nécessaire les attentes des employeurs au juste niveau d'exigence correspondant au poste. Dans une logique de rééquilibrer le processus de recrutement entre les employeurs et les demandeurs d'emploi, l'équipe ne propose qu'un profil à l'entreprise pour le poste repéré. Le poste est clairement défini avec l'employeur, et clairement présenté au demandeur d'emploi. Enfin, le candidat est mis en relation directe avec l'employeur, en supprimant l'obstacle du Curriculum Vitae, facteur de discrimination. L'entretien est défini comme un échange, et non comme un entretien de recrutement, l'employeur comme le demandeur d'emploi pouvant choisir ou non d'arrêter le processus. Enfin, l'équipe assure un suivi dans l'emploi, par des entretiens réguliers avec le salarié d'une part, avec l'entreprise d'autre part.

Le dernier stade de l'intervention est de promouvoir une modification durable des pratiques : l'équipe entretient les contacts avec les entreprises ayant recruté un premier professionnel et organise des temps d'échanges et des forums.

4.2. Le parrainage

Les différents dispositifs de mise en relation entre professionnels en activité et demandeurs d'emploi contribuent à renforcer le lien avec le milieu professionnel, à construire le projet professionnel et à trouver un emploi. Ces initiatives sont nombreuses et anciennes : elles consistent à mettre en relation un demandeur d'emploi (souvent des chômeurs de longue durée ou des bénéficiaires du RSA) avec un salarié d'une entreprise. A noter qu'elles sont souvent relayées, voire portées, par des entrepreneurs eux-mêmes, pour lesquels il s'agit d'une action en faveur de l'insertion relativement peu coûteuse. Les structures d'insertion professionnelle se positionnent dans ces actions soit comme animateurs, soit comme partenaires.

⁴⁰ Son action est présentée dans l'article suivant : Salognon M., « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée, observation de la méthode IOD », Communication au colloque Matisse, *L'accès inégal à l'emploi et la protection sociale*, septembre 2004.

Exemple du Reso com, réseau solidaire dans la communication

En 2007, l'ANSA (agence nationale de solidarités actives créée en janvier 2006 par Martin Hirsch et Benoit Genuini pour mettre en œuvre des actions locales, expérimentales et innovantes de lutte contre la pauvreté) a réalisé une étude pour la Ville de Paris sur les freins au retour à l'emploi des 3 000 bénéficiaires du RMI parisiens dans le secteur de la communication. Cette étude a confirmé l'importance du réseau pour trouver un emploi dans ce secteur.

De ce constat est née l'idée de mettre en place un réseau de parrainage de bénéficiaires du rSa par des professionnels du secteur de la communication (communication d'entreprise, évènementiel, publicité, édition....). Ce réseau est animé par l'ANSA en créant des binômes de parrainage et en organisant diverses rencontres et ateliers pour les filleuls et les parrains.

100 000 Rencontres Solidaires

« 100 000 Rencontres Solidaires » est un projet de mise en relation à vaste échelle entre des salariés d'entreprises et des bénéficiaires du rSa, afin d'aider ces derniers à retrouver un emploi stable. Ce projet a été initié par le Club Horizons (club de réflexion et d'action regroupant une centaine de jeunes cadres dirigeants et entrepreneurs, créé en 2003) et développé par l'ANSA. Un comité de pilotage a été mis en place, composé de professionnels engagés.

Des sessions de rencontre en petits groupes au sein d'entreprises partenaires sont organisées entre des salariés volontaires et des bénéficiaires du rSa. Le profil des bénéficiaires est choisi en fonction du profil de l'entreprise et de ses volontaires. Au cours de ces rencontres, les salariés échangent et partagent leur vécu et leur expérience avec les bénéficiaires, leur permettant ainsi d'améliorer leurs techniques de recherche d'emploi, d'avoir des contacts et de tisser un premier réseau. Ces rencontres peuvent se prolonger par un suivi informel des bénéficiaires par des salariés volontaires. A l'issue de ces sessions, l'entreprise est informée régulièrement du devenir des bénéficiaires ayant participé aux sessions.

Ce projet est en phase d'expérimentation. Entre juin 2009 et décembre 2010, 12 sessions ont été organisées dans 9 entreprises différentes, 270 bénéficiaires et salariés se sont rencontrés.

Pour les entreprises partenaires, la motivation à contribuer à ce projet est double :

- Soutenir un projet national qui diminue le chômage.
- Participer à une action de responsabilité sociétale et développer une image positive de l'entreprise en interne et en externe.

4.3. Améliorer la connaissance respective des deux univers

Un autre axe d'approche, souvent complémentaire aux précédents, repose sur des actions permettant au monde de l'entreprise, et à celui de l'insertion, de mieux se connaître. L'action présentée ci-dessus, de ARDIE 47, relève en partie de cette logique. D'autres reposent sur le partenariat entre une structure de l'insertion et une structure représentant des chefs d'entreprise.

Le partenariat PLIE de Rennes et CJD

A son lancement, le PLIE a contacté le Centre des Jeunes Dirigeants, partant du principe que pour travailler ensemble, il faut d'abord se connaître, rapprocher les deux cultures de l'économie et du social. Des binômes composés d'un animateur d'insertion et d'un chef d'entreprise ont été formés. Chacun a d'abord passé une demi-journée sur le lieu de travail de l'autre.

Puis, le PLIE a repéré des engagements de chefs d'entreprise qui pouvaient être utiles aux personnes en difficulté d'insertion professionnelle, par exemple des entretiens de conseil, des visites d'entreprise, des évaluations en milieu de travail. Le PLIE a commencé à utiliser ces outils.

Avec l'aide de l'Union patronale et du CJD, le PLIE a ensuite envoyé un questionnaire aux chefs d'entreprise pour leur demander : « *A quoi êtes-vous prêts à vous engager ?* ». Il a également réalisé quatre pages spéciales dans *Ouest France*, pour expliquer le démarrage du PLIE et pour demander aux lecteurs de faire part de leurs idées. Il a reçu 600 réponses.

Après le décroisement entre professionnels d'insertion et chefs d'entreprise, le PLIE a œuvré pour le décroisement entre demandeurs d'emploi et chefs d'entreprise. Il a organisé des tables rondes entre demandeurs d'emploi et chefs d'entreprise, qui ont connu un grand succès.

TROISIEME PARTIE - ANALYSE DES MODALITES D'APPROCHE DES ENTREPRISES

Les actions menées vers les entreprises par le secteur de l'insertion socioprofessionnelle sont donc diversifiées dans leurs modes d'approche. Le chapitre précédent a permis de faire le point sur les différentes modalités existantes. Cette partie adopte une approche plus transversale, afin d'analyser comment ces différentes approches peuvent être utilisées conjointement dans le cadre de projets de territoire volontaristes quant au rapprochement du social et de l'économique.

Trois sites d'études ont été retenus : ils ont été choisis pour l'existence d'un tel projet, et pour leur diversité. Ils interviennent ainsi à des échelles territoriales différentes, sont portés par des types d'acteurs variés, et s'adressent à des publics qui ne sont pas toujours les mêmes.

■ La première structure est une association regroupant un Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, couplé à une Maison de l'Emploi et à une mission locale. Dans la suite du document, nous la désignerons sous le terme de PLIE, ce vocable étant cependant un peu réducteur par rapport à l'ensemble des activités de la structure. Elle intervient à l'échelle d'une communauté d'agglomération de taille moyenne. Son public est le public PLIE / Mission locale : il s'agit donc :

- De demandeurs d'emploi de longue durée (plus de 12 mois), de bénéficiaires de minima sociaux, de public sans emploi à faible niveau de formation (au plus niveau V).
- De jeunes de moins de 26 ans sans emploi.

Pour ce site, la définition de publics éloignés de l'emploi est donc avant tout celle de personnes peu qualifiées (faible niveau de formation, faible expérience professionnelle), ou de personnes n'ayant pas connu d'insertion durable sur le marché de l'emploi depuis au moins un an.

La mise en œuvre du projet de relation avec les entreprises date du milieu des années 1990. Il a été impulsé par la crise économique, dont l'impact a été particulièrement fort sur le territoire de ce site, par la création de la communauté d'agglomération qui a mis en place en 1991 une agence de développement économique, et par une volonté politique forte de renforcer le lien entre l'insertion socioprofessionnelle et le monde de l'entreprise.

Le PLIE ayant été partenaire de l'association Transfer, qui porte la démarche IOD décrite dans la deuxième partie, il mobilise de ce fait un certain nombre de principes de la démarche IOD et la logique globale du projet en relève.

■ La deuxième structure est un Conseil Général. Le lien entre l'insertion socioprofessionnelle et l'entreprise est inscrit et financé au titre du Plan Départemental d'Insertion. Elle est donc destinée à un public de bénéficiaires du RMI, et, depuis 2009, de bénéficiaires du rSa. Parmi ces derniers, sont concernés ceux accompagnés par le Conseil Général, et qui ont donc été orientés au départ

vers un accompagnement social. Le projet se met en œuvre dans le cadre du partenariat avec Pôle Emploi et est inscrit dans la convention bilatérale entre les deux institutions. Le public cible intègre donc également les bénéficiaires du rSa orientés vers un accompagnement professionnel.

Pour ce site, le public cible est donc délimité par le statut de bénéficiaire du rSa. L'éloignement de l'emploi étant défini uniquement par la durée de la période sans emploi durable, le public est très hétérogène en termes de niveau de formation, d'âge, de situation familiale, d'éventuelles difficultés sociales rencontrées et, finalement, d'employabilité.

La mise en œuvre d'un projet de rapprochement entre l'insertion socioprofessionnelle et les entreprises a été initiée au cours des années 2000 par le président du Conseil Général, qui affichait une volonté politique forte en ce sens. Cette volonté s'est initialement traduite par la signature de Conventions d'Objectif et de Gestion avec l'État, pour la mise en place des contrats aidés et notamment du CI-RMA (Contrat d'Insertion dans le cadre du Revenu Minimum d'Activité). Les premiers pas vers le monde économique se sont par ailleurs traduits par une invitation faite aux entreprises d'assister aux Commissions Locales d'Insertion, chargées de l'analyse des besoins locaux et de la déclinaison locale du PDI. Depuis l'instauration du rSa, cette volonté politique a été réaffirmée avec la construction d'un réel projet de territoire pour son application.

■ La troisième structure est une association œuvrant avec des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) qui relèvent du champ de l'Insertion par l'Activité Économique. Elle travaille au niveau départemental et régional avec les institutions locales (CG, Direccte, OPCA notamment), les réseaux d'ACI et les représentants des entreprises (branches professionnelles notamment) pour mettre en relation l'accompagnement et la formation dans les ACI d'une part, et les besoins des entreprises d'autre part. Dans la suite de ce document, nous la désignerons sous le terme de « l'association » pour plus de lisibilité.

Le public de cette structure est donc celui des chantiers d'insertion : il s'agit de personnes inscrites à Pôle emploi, et ayant reçu un agrément pour l'accès à un ACI : ce sont des publics définis comme prioritaires par Pôle emploi, du fait de leurs difficultés particulières d'accès à l'emploi. Il s'agit notamment de bénéficiaires du rSa, de chômeurs de longue durée, de bénéficiaires de l'Allocation de Solidarité Spécifique, mais également de travailleurs handicapés et de jeunes peu ou pas qualifiés. L'éloignement à l'emploi est donc défini de façon relativement large (« difficultés particulières ») mais correspond concrètement souvent à des personnes n'ayant pas eu d'expérience professionnelle durant plusieurs années. Ce public est en principe plus proche de l'emploi que celui des autres sites (il est constitué de personnes inscrites à Pôle emploi, et jugées suffisamment proches de l'emploi pour intégrer une SIAE). Comme celui observé sur le site précédent, il est cependant très hétérogène, du fait de la diversité des ACI impliqués.

Contrairement aux deux projets précédents, portés par une volonté politique forte sur les territoires concernés, ce projet provient plus d'une initiative de l'association porteuse : devant le constat de difficultés de recrutement des entreprises d'une part, et des difficultés d'insertion des bénéficiaires sortants des ACI d'autre part, l'association a saisi des opportunités liées à son ancrage territorial et à sa connaissance des différents acteurs, pour monter son projet.

Projet 1

Le PLIE a créé un service développement, en charge de la mise en œuvre du projet de mobilisation des entreprises. Le contact avec les entreprises est réalisé par des Chargés de relation avec les Entreprises (CRE) : ces derniers démarchent les entrepreneurs, ou repèrent ceux ayant des besoins de recrutement. Ils leur proposent leur offre de service : un service complet de ressources humaines. Ils assurent un suivi dans l'emploi. Les bénéficiaires sont orientés vers les postes repérés par les référents sociaux (ou conseillers emploi).

Le service développement intervient par ailleurs en partenariat avec les acteurs du territoire, pour repérer les métiers en tension, ou les besoins de recrutement importants de certaines entreprises, par exemple lors de leur implantation.

Projet 2

Le projet du département mobilise la direction du développement et celle des territoires d'action sociale, qui appartiennent toutes deux au pôle insertion. Le démarchage des entreprises se fait au niveau des territoires d'action sociale. Une association, financée par le Conseil Général, développe et fait vivre un réseau d'entreprises solidaires. La mise en œuvre des projets de recrutement importants, montés en partenariat avec d'autres acteurs, repose sur les directions concernées et sur les territoires d'action sociale. Les référents sociaux, chargés de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA, orientent les publics vers les postes d'emploi repérés.

Projet 3

Le projet porté par l'association vise à construire des parcours sécurisés vers l'emploi pour des salariés en Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI). Il s'appuie sur une organisation partenariale, impliquant notamment les structures d'insertion, le Service Public de l'Emploi (Pôle Emploi, Missions Locales) et un certain nombre de branches professionnelles (y compris les OPCA⁴¹). Il s'articule autour d'une double démarche de formation et d'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires. Il propose la création d'un nouveau métier : les coordonnateurs emploi, qui assurent le lien avec l'entreprise et les débouchés en termes d'emploi pour les salariés, et les coordinateurs pédagogiques, dont la mission consiste à mettre en place les formations correspondant aux besoins des salariés et des entreprises.

⁴¹ Organismes Paritaires Collecteurs Agréés : Organismes chargés de la collecte des fonds destinés au financement de la formation professionnelle.

1. DES BESOINS DES ENTREPRISES AUX RECRUTEMENTS PAR LE BIAIS DES STRUCTURES D'INSERTION : LES MODES D'ACTION

Cette première partie a pour objectifs d'analyser quels sont les leviers d'action identifiés par les sites, et quels outils ils ont développé pour actionner ces leviers.

1.1. Le repérage des besoins de recrutement

Le premier levier identifié est celui des besoins de recrutement, qui, les parties précédentes l'ont montré, est une des modalités les plus efficaces pour nouer des partenariats avec les entreprises. Deux grandes modes de repérage des besoins sont mis en œuvre dans les sites étudiées.

1.1.1. Une anticipation des besoins de recrutement

Cette anticipation est celle qui semble donner les meilleurs résultats, dans la mesure où repérer les besoins des entreprises permet ensuite de former les personnes en cohérence avec la demande observée. Elle permet également le plus souvent d'identifier des opportunités d'emploi en plus grand nombre qu'avec les autres modes de repérage des besoins par son caractère systématique. L'anticipation peut se faire de deux manières différentes, qui dans les deux cas, sont liées à des partenariats.

La première approche est la réponse aux besoins des entreprises au moment où elles s'implantent sur le territoire. Sur les trois sites d'étude, le projet le plus abouti dans ce domaine est celui du PLIE.

Le PLIE a noué un partenariat avec l'agence de développement de la communauté d'agglomération pour repérer les besoins de recrutement des entreprises qui envisagent de s'installer sur le territoire. Ce partenariat est marqué historiquement par le développement d'une zone commerciale dans l'agglomération, et l'arrivée d'entreprises ayant des besoins de recrutement : *« on a eu la chance d'avoir l'implantation d'un complexe de loisirs [...], avec une revitalisation du centre-ville : des commerces et un pôle plutôt textile et alimentation. Tout ça, en 1999 me semble-t-il, représentait 600 emplois. C'était une manne tout à fait opportune pour nous. Le chargé du développement économique, en lien avec le directeur général des services de la ville, s'est rapproché de nous en tenant le discours suivant : « On est en relation avec des entreprises qui vont s'implanter. On souhaite passer un message auprès de ces entreprises en disant qu'on souhaite que ce soit des habitants qui en profitent, des jeunes, ou des adultes en difficulté ». Là-dessus, j'ai été missionné pour faire une proposition d'organisation de la réponse. Cela a été notre première opération emploi formation de grande envergure ».*

L'enjeu de ce partenariat pour le PLIE a été de réussir à se positionner comme interlocuteur crédible face à une agence de développement économique n'ayant pas a priori une vocation sociale, et donc initialement assez peu sensible à la question de l'insertion des publics du PLIE.

La seconde approche consiste à travailler avec les représentants des entreprises et des organismes paritaires (les branches professionnelles, la CGPME, l'AGEFOS,...) pour anticiper avec eux les besoins de recrutement dans différents secteurs d'activité. Les trois sites mettent en œuvre des actions dans ce sens. Elles sont le plus souvent menées à destination de grandes entreprises, dans des secteurs marqués par un besoin important de main-d'œuvre peu qualifiée et par un fort turn over : grande distribution, services aux entreprises (gardiennage, nettoyage), service à la personne. Elles peuvent également être dirigées vers des entreprises recrutant des personnes un peu plus qualifiées (transport, bâtiment).

Pour le PLIE, le partenariat est limité à une branche professionnelle, dans un secteur industriel très présent sur le territoire. Il est cependant bien construit, puisqu'il a permis la mise en place d'un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification). Tous les ans, une vingtaine de bénéficiaires du PLIE ou de la Mission Locale sont embauchés par le GEIQ qui porte les contrats de travail et les met à disposition des entreprises adhérentes au GEIQ. Il s'agit donc ici de la mise en œuvre d'une logique permettant de répondre aux besoins de flexibilité d'employeurs d'un secteur particulier, tout en sécurisant les parcours des bénéficiaires. Le PLIE souhaite maintenant étendre ce type d'action à d'autres branches professionnelles, dans une logique de filières : il s'agirait d'adopter une organisation sectorisée, comme l'est l'activité des entreprises et leur regroupement, pour maîtriser les parcours des bénéficiaires depuis l'entrée en formation jusqu'à l'embauche en entreprise (éventuellement d'abord en contrats aidés, mais avec un objectif de CDI) en passant parfois par des parcours en SIAE. Cela revient donc à poursuivre la logique des parcours d'insertion en incluant réellement dans ces parcours l'entrée en entreprise ordinaire, et non plus, comme c'est le cas dans l'accompagnement classique, en faisant de cette entrée une finalité qui n'est pas pleinement intégrée au parcours d'insertion, non maîtrisée par les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle.

Le Conseil Général, quant à lui, a noué des partenariats avec des OPCA (celui des transports notamment, ou l'AGEFOS), avec la CGPME. Il a établi également des relations avec des grandes entreprises, à fort besoin de recrutement (Carrefour, PSA, ...). L'objectif est de conduire les entreprises à solliciter naturellement les services insertion du Conseil Général lorsqu'apparaissent des besoins en main d'œuvre. Un des axes de développement est, comme pour le PLIE, de poursuivre cette logique d'intervention ciblée sur des filières métiers : *« les actions qui marchent le mieux, les partenariats qui fonctionnent sont ceux ancrés dans le temps, permettant des recrutements par vagues, et des cursus permettant aux personnes recrutées d'acquérir une réelle qualification et d'être crédibles sur le marché de l'emploi ».*

Enfin le site le plus abouti sur cet axe est celui de l'association. Son projet s'est en effet monté sur la base d'un partenariat avec les OPCA et notamment l'Agefos-PME, qui permet à la fois de mettre en place les formations adaptées aux publics en ACI, mais également d'analyser finement les besoins en compétence des entreprises : des enquêtes sont réalisées régulièrement auprès des

entreprises adhérentes afin d'identifier leurs besoins de recrutement immédiats et à court-moyen terme (3 à 6 mois). Par ailleurs, l'analyse des formations financées pour les salariés des entreprises du territoire permet d'avoir une vision précise des besoins en compétences. Ces analyses sont complétées par des études prospectives sur les besoins en main d'œuvre par secteur.

1.1.2. Le démarchage des entreprises

Cette approche consiste à démarcher des entreprises une par une, en dehors de la logique de réseau, ou de « grands recrutements », explicités ci-dessus. Trois modes d'action sont utilisés dans les sites :

■ Repérer les entreprises susceptibles de recruter à court ou moyen terme

Utilisé à la fois par le PLIE et par le Conseil Général, ce mode d'action consiste à repérer les entreprises ayant un recrutement en cours, puis à trouver les personnes pouvant correspondre à ce profil parmi celles suivies.

Les moyens utilisés pour trouver les entreprises sont divers : consultation des pages jaunes, dépouillement des offres d'emploi, participation aux forums d'entreprises... Les entreprises sont ensuite contactées puis rencontrées individuellement pour les convaincre d'envisager un recrutement par le biais de la structure d'insertion.

■ Rechercher les offres d'emploi correspondant aux profils des personnes

Le deuxième mode d'action est utilisé uniquement par le PLIE : il consiste à avoir une approche inverse, plus proche de la démarche IOD : il s'agit de partir des caractéristiques des personnes accompagnées, pour chercher voire susciter les offres d'emploi correspondant à ces caractéristiques. Cela pallie notamment les difficultés que rencontrent les sites dans la mise en œuvre de la première approche qui vise à trouver les « bons profils » parmi les personnes suivies une fois l'offre d'emploi repérée. A noter que cette logique d'action est menée pour les bénéficiaires du PLIE, mais également par anticipation dans le cadre d'un partenariat avec les organismes de formation : le PLIE essaie de nouer des contacts avec les différents organismes de formation du territoire pour anticiper les sorties de formation et donc les personnes qui vont arriver sur le marché du travail. Il s'agit de dire aux chargés de relations avec les entreprises du PLIE : *« dans un mois, une formation maçon se termine, vous savez que sur les douze maçons, il y en aura peut-être huit qui sont prêts à aller au boulot, donc vous savez que vous avez huit personnes à placer »*.

Le Conseil Général n'utilise pas pour l'instant cette approche. A noter qu'un des acteurs interrogé l'envisage. Elle consisterait à cibler le démarchage des entreprises sur les profils repérés des bénéficiaires du rSa, alors qu'actuellement, la démarche est inverse : elle a pour logique de trouver les bons profils après avoir repéré des postes par démarchage « tous secteurs ». Elle permettrait

donc de contourner les difficultés à trouver les personnes correspondant aux emplois repérés : « *ce pourrait être un plus de connaître les grands profils des bénéficiaires du rSa sur chacun des territoires d'action sociale, pour démarcher en fonction de leurs besoins et de leurs profils* ».

■ **Susciter la réflexion des entreprises sur leurs besoins à moyen terme**

La troisième approche est observée au sein du PLIE et de l'association.

Elle consiste pour le PLIE à anticiper les futurs besoins de recrutement des entreprises, et à prévoir si nécessaire des actions de formation correspondantes. « *On n'arrête pas de dire aux entreprises : « Anticipez, il faut faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences [...] si vous aviez anticipé de 6 mois, vous auriez pu commencer à prendre un jeune en contrat de professionnalisation, le former, le mettre en doublon avec ses collègues, ...* ».

Dans le cadre du projet porté par l'association, les coordinateurs emploi qui font le lien entre les ACI et les entreprises ont notamment pour mission d'aller à la rencontre des entreprises du territoire pour faire le point avec elle sur leurs besoins en compétence : « *c'est de la GPEC à visée concrète et opérationnelle* ».

1.2. Inciter les entreprises à confier leurs recrutements à une structure d'insertion

Pour pouvoir utiliser ce levier, au-delà du repérage des offres d'emploi et des besoins de recrutement, l'enjeu est de convaincre les employeurs de passer par une structure d'insertion pour leur recrutement. Le discours tenu aux employeurs et les modalités de sélection et de présentation des candidats sont analysés dans un paragraphe suivant. Nous relèverons ici uniquement les grandes actions mises en œuvre, avant d'aborder le détail des relations avec les entreprises.

1.2.1. Proposer un service clef en main

Sur les trois sites, la proposition aux entreprises est celle d'un service « clef en main », et « gratuit ». Le principe fondateur de l'action, en particulier pour le PLIE et pour l'association, dans une moindre mesure pour le Conseil Général, est de se positionner par rapport aux entreprises non comme une structure sollicitant leur aide, mais comme un partenaire ou un prestataire de « services RH » : les entreprises ont un besoin de recrutement, la structure peut répondre à ce besoin de façon pertinente, dans une logique « gagnant-gagnant ».

Le service proposé est gratuit et « clef en main » : la structure, et c'est le cas notamment pour le PLIE et pour le Conseil Général, prend en charge l'ensemble des aspects du recrutement : en fonction des besoins de l'entreprise, la structure définit des fiches de poste précises, sélectionne un ou plusieurs candidats, présente le poste aux candidats, détermine les aides auxquelles l'entreprise

va avoir droit...Elle met ainsi en œuvre un véritable service de cabinets de recrutement, y compris d'un point de vue logistique comme la réservation des salles nécessaires au processus d'embauche, la convocation des personnes, etc. *« On a un Club Med qui vient chaque année, c'est 100 à 120 personnes qui se positionnent. Il faut les inviter, trouver une salle pour 100-120 personnes. Suite à la réunion d'information, il y en a à peu près 80-90 qui veulent être reçues en entretien. Comment on organise les entretiens ? Qui prévient les personnes ? On fait tout : on prévient les personnes, on leur donne leur plage horaire, on cale ça avec les recruteurs (...) On fait vraiment un service le plus complet possible ».*

Le PLIE, au démarrage de son expérience, est allé jusqu'à proposer une prime aux entreprises qui recrutaient parmi ses publics. Il était alors dans une démarche de concurrence par rapport à l'ANPE, en passant parfois après les conseillers ANPE, et en faisant une forme de surenchère par rapport aux propositions de droit commun. Cette démarche a rapidement été abandonnée, et remplacée par une démarche partenariale avec Pôle Emploi. A noter qu'elle était par ailleurs en contradiction avec les principes de la démarche adoptée sur le territoire qui consiste autant que possible à ne pas présenter les bénéficiaires du PLIE comme des demandeurs d'emploi en difficulté.

Sur les trois sites, c'est ce positionnement de « professionnel du recrutement » qui a permis la mise en œuvre de la relation. *« C'est clair que si on ne s'était pas orienté comme un service ressources humaines, on n'en serait pas là. On a professionnalisé notre action, on l'a rendue plus commerciale, pas financièrement, mais en tout cas d'un point de vue qualitatif. Ça nous a permis de nous vendre ».*

Au sein du Conseil Général, les premières tentatives d'impliquer les entreprises ont consisté à leur proposer de siéger au sein des CLI. Si certaines ont répondu présentes et si cette démarche a permis de les sensibiliser à la problématique de l'insertion, elles n'ont pas été très actives au sein des CLI : cette participation, pour laquelle elles ne voyaient pas d'intérêt direct, n'était pas pour elles prioritaire et l'absentéisme était élevé. Cette expérience confirme l'efficacité de la démarche de « prestation de services » par rapport à une démarche qui consisterait à solliciter les entreprises sur leur responsabilité sociale.

1.2.2. Mettre en œuvre des actions de formation adaptées aux besoins des employeurs.

Dans cette logique de service complet, les relations avec les entreprises s'appuient également sur la formation. C'est en particulier le cas lorsque la structure intervient pour répondre aux grands besoins de recrutement repérés sur les territoires ou dans une entreprise. L'articulation entre l'action de la structure dans son repérage des besoins des entreprises et les actions de formation sur le territoire se met en œuvre selon deux modalités différentes au sein des sites étudiés ici.

La première modalité, présente dans les trois sites, est le montage d'actions de formation ad hoc, permettant de répondre aux principaux besoins de recrutement identifiés.

Pour l'association, le cœur même de sa logique d'intervention est la mise en œuvre d'actions de formation pour les salariés en ACI, qui permettent à la fois de répondre aux besoins des entreprises au préalable repérés, et de sécuriser les parcours des salariés en ACI.

De son côté, le Conseil Général monte des formations dans le cadre de son partenariat avec la branche professionnelle des transports. Son expérience la plus aboutie porte sur la formation d'ambulanciers. Cette action est menée en partenariat avec Pôle emploi, et est financée en partie par le Conseil Général, en partie par l'OPCA transport. Elle a concerné en 2009 une quinzaine de personnes. Pour ces bénéficiaires, le parcours est sécurisé dans la mesure où la première partie de la formation leur a permis d'acquérir la qualification d'auxiliaire ambulancier et d'être déjà employable dans le secteur. La seconde partie de la formation se fait en contrat de professionnalisation. Le repérage préalable des besoins de recrutement des entreprises du département et le partenariat avec l'OPCA permettent à ces formations de déboucher sur des embauches. Des aides financières spécifiques ont été mises en place par le département, qui permettent d'une part à l'entreprise de bénéficier d'un financement supplémentaire lorsqu'elle embauche une personne en CUI, et de couvrir le coût éventuel de la formation. Le département met également en place des bourses de formation, pour des formations très courtes, en essayant de faire le lien entre ces formations et les besoins des entreprises.

Le PLIE propose également des actions de formation ciblées en fonction des besoins de recrutement repérés lors de l'implantation de nouvelles entreprises. Ayant plus de difficultés que le Conseil Général à mobiliser des fonds pour la formation, le PLIE recherche d'abord les formations existantes sur le territoire, puis recherche les financements possibles pour les bénéficiaires du PLIE susceptibles d'être concernés. Le volume de formation proposé est important et peut concerner jusqu'à 300 personnes par an. Dans certains cas, le complément financier est versé par l'entreprise ou par son OPCA. Dans tous les cas, le PLIE intervient auprès de l'organisme de formation pour qu'il adapte son action aux besoins de l'entreprise *« On essaie de faire en sorte que les centres de formation ne vendent pas leur produit type, si ce n'est pas celui qui correspond aux besoins de l'entreprise »*.

La seconde modalité consiste à adapter les formations existantes en fonction des besoins repérés des entreprises. Il ne s'agit plus de proposer des formations ad hoc pour une entreprise (ou mutualisée quand des besoins faibles en volume sont observés dans plusieurs entreprises), mais d'anticiper les métiers en tension, et d'intervenir au niveau des acteurs de la formation sur les territoires, pour anticiper des besoins de recrutement à venir.

Ce mode de fonctionnement s'observe au sein du PLIE et de l'association. Le PLIE intervient en particulier au niveau des SIAE qu'il soutient financièrement afin qu'elles orientent leur activité vers les métiers ayant un besoin de recrutement. Il a ainsi promu la mise en place d'un chantier d'insertion préparant les bénéficiaires au métier de télé conseiller, en lien avec l'implantation d'un grand centre d'appel et les recrutements anticipés en conséquence dans ce secteur d'activité. A noter que souvent, les formations sont alors plus des préparations à l'emploi que des formations qualifiantes, les ACI rencontrant des difficultés à mettre en œuvre de telles actions de formation.

Au sein de l'association, les formations existantes sont adaptées pour répondre à la fois aux besoins des entreprises et aux capacités des salariés, sur la base de formations qualifiantes et certifiantes « connues et reconnues » des entreprises.

1.2.3. Fidéliser les entreprises et se positionner comme acteurs incontournables

Le troisième mode d'action permettant aux structures d'utiliser au mieux les besoins en recrutement des entreprises est de se positionner comme un acteur incontournable du recrutement sur le territoire, bien identifié par les entreprises en tant que tel. Ce levier est utilisé en particulier par le PLIE et par l'association. Pour le premier, le positionnement en tant qu'acteur au centre d'un réseau se fait plutôt au niveau des partenaires (agence de développement économique du territoire notamment) : il est présent lors des discussions concernant l'implantation d'éventuelles entreprises sur le territoire au même titre que les autres acteurs. Pour l'association, il s'agit également de se positionner en tant qu'acteur crédible et reconnu, auprès des entreprises dans une logique de « guichet unique ».

Sur les trois sites, l'enjeu est également de fidéliser les entreprises, en cohérence avec cette volonté d'être repérés comme des acteurs incontournables du recrutement: l'idée est que les entreprises ayant effectué un premier recrutement via la structure se tournent logiquement vers elle lors de besoins ultérieurs. L'atteinte de cet objectif passe par la qualité du service rendu (et notamment la qualité des profils sélectionnés) voire par un «service après-vente » au sein de l'association, afin de pouvoir répondre aux questions ou aux préoccupations des entreprises ayant recruté.

Elle passe également par l'animation d'un réseau d'entreprises ayant déjà recruté par le biais des structures ou qui sont en relation avec elles afin de « *mettre en œuvre une dynamique de recrutement des bénéficiaires du rSa* ». « *Le rôle du chargé de relations entreprises, c'est avant tout de fidéliser son réseau d'entreprises. Donc il a à gérer deux grosses missions : dans un premier temps, c'est prospecter, convaincre, fidéliser, et une fois qu'il a fidélisé, c'est de maintenir son fichier client pour faire en sorte que, quand les entreprises ont des besoins, elles le rappellent systématiquement.* »

Dans le département, l'entretien du réseau s'appuie également sur la création « d'un réseau d'entreprises solidaires (cf paragraphe suivant).

1.3. L'entreprise solidaire

1.3.1. Image et « fibre solidaire » des entrepreneurs, des désaccords selon les sites

Alors que le PLIE fonde l'ensemble de son action sur l'idée que l'entreprise ne dispose pas d'une « fibre sociale » et intervient principalement dans une logique de prestations de services, le Conseil Général a décidé, dès le lancement du projet, de travailler sur le positionnement des entreprises

comme « entreprises solidaires » et de s'appuyer pour cela sur la RSE. Concernant l'association, l'engagement des entreprises apparaît comme secondaire par rapport aux problématiques de recrutement.

La « fibre solidaire » affichée par certaines entreprises est, selon le Conseil Général, souvent associée à une volonté de communiquer, en interne et/ou en externe, et de façonner l'image d'une entreprise solidaire en s'appuyant notamment sur le fait d'embaucher des bénéficiaires du rSa, ou la mise en œuvre d'actions tels que le mécénat ou le développement de parrainages. Dans ce contexte, la rencontre d'un grand groupe de distribution et du Conseil Général a permis l'instauration d'un réel dialogue, avec une volonté commune : celle de permettre à des bénéficiaires du rSa de trouver un emploi dans de bonnes conditions. Le partenariat a débouché sur une série d'actions propices à l'insertion de ces bénéficiaires : sélection conjointe des candidats, évaluation en Milieu de Travail permettant à la fois à l'entreprise et au candidat de décider de l'avenir du recrutement, période d'intégration avec un tuteur, relation avec les référents sociaux en cas de difficulté...

L'existence réelle d'une fibre solidaire, minimisée par les acteurs du PLIE, et remise en cause dans le cahier de recherche précédent du CRÉDOC⁴², peut cependant être identifiée dans certaines entreprises, comme on le remarque au Conseil Général: *« En particulier pour les petites entreprises, pour lesquelles les entrepreneurs ont pu avoir des parcours complexes par rapport à l'emploi. Ils savent ce que c'est qu'être en difficulté, et maintenant qu'ils s'en sont sortis, ils veulent aider les autres »*. Cela étant, le recrutement d'une personne en insertion est uniquement déclenché dans le cadre d'un besoin de recrutement correspondant à un poste peu qualifié ou à faible technicité.

1.3.2. Actionner le levier de la fibre solidaire des entreprises : une logique de réseau

Une des interventions du Conseil Général pour mobiliser les entreprises solidaires est la logique de réseau. Initialement, le rapprochement entre l'économie et le social a été impulsé par l'invitation faite aux entreprises de participer aux CLI (qui s'appuyait bien sur une image de l'entreprise ayant une responsabilité sociale), mais également sur un large mailing pour présenter les contrats aidés et les avantages associés à l'embauche de bénéficiaires du RMI. Il s'est poursuivi, après la mise en place du rSa, par l'instauration de petit-déjeuners auxquels sont invités les chefs d'entreprise. Organisés sur les différents territoires du département, ils ont pour objectifs de sensibiliser les entrepreneurs à l'intérêt de se rapprocher du Conseil Général pour leur recrutement (contrats aidés, démarche RSE, participation à un réseau d'entreprises solidaires).

Cette logique de réseau s'est également concrétisée par la création d'une association, dont l'objectif est de développer et de faire vivre un réseau d'entreprises : les entreprises embauchant

⁴² Angotti M., Alberola E., Loones A., *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ?, l'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, déjà cité.

des bénéficiaires du rSa intègrent ce réseau. Elles sont destinataires d'une lettre d'information mensuelle, sont présentées comme participant au réseau d'entreprises solidaires du département. Tous les ans, sont remis des trophées et diplômes aux entreprises labellisées « pilote de l'insertion ». Une cinquantaine d'entreprises sont aujourd'hui membres de ce réseau.

2. LUTTER CONTRE LES FREINS DES ENTREPRISES A EMBAUCHER DES PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI

Une fois identifiés les leviers d'action auprès des employeurs, il s'agit de trouver les modes d'approches permettant de lever les freins à l'embauche, pour les entreprises, de personnes éloignées de l'emploi. Le principal frein identifié sur les sites est bien entendu la faiblesse des besoins en recrutement, d'autant plus important dans un contexte de crise économique.

Au-delà de ce frein, pour lequel les possibilités d'action des structures sont faibles, les préjugés des employeurs sur les publics éloignés de l'emploi, ainsi que le manque de qualification de ces publics, font partie des freins les plus souvent mentionnés.

2.1. Lutter contre les préjugés des employeurs

De nombreux employeurs sont a priori méfiants par rapport à l'embauche de personnes restées durablement éloignées de l'emploi. Leurs craintes portent sur une éventuelle incapacité à occuper un poste après une longue période d'inactivité, ou sont liées à une forme de stigmatisation : si les personnes n'ont pas trouvé d'emploi plus rapidement, c'est qu'elles sont peu « employables », et qu'elles manquent des compétences ou des savoir-être requis. Certains acteurs relèvent des réactions négatives des employeurs, dès qu'ils mentionnent le nom d'une Zone Urbaine Sensible, ou bien d'une structure accueillant un public handicapé.

Les structures étudiées s'emploient ainsi à lever ces freins, de manière différenciée selon les sites.

2.1.1. Éviter d'afficher le statut des bénéficiaires

Au sein du PLIE, en cohérence avec la démarche IOD, il s'agit autant que possible de ne pas axer la présentation des personnes sur leur statut de bénéficiaires d'une structure d'insertion. On retrouve là également la volonté de se présenter comme un prestataire de ressources humaines comme un autre : *« On n'aime pas trop, dans l'argumentaire, parler de public en difficulté. D'ailleurs, c'est un mot qu'on a banni de notre vocabulaire. Nous, ce qu'on pointe avant tout en entreprise, c'est que nous sommes un partenaire ressources humaines comme les autres. Simplement, ce qu'on explique, c'est qu'on s'adresse à des publics peu ou non qualifiés, jeunes et adultes »*. *« On essaye*

d'éviter le mot « insertion ». On parle plutôt de personnes en parcours de formation, c'est beaucoup plus parlant pour une entreprise, le mot « insertion » a toujours un côté péjoratif. »

« On n'explique surtout pas le passé des gens, jeunes ou adultes, on n'explique rien, même s'ils ont connu une période de détention etc., on ne le dit pas. On essaye de faire en sorte que les personnes recrutées le soient sur un recrutement classique, on n'essaye pas de mettre un focus, parce que le focus va faire que l'entreprise aura un doute. Par exemple, quand un centre d'appels s'est implanté, je n'ai jamais parlé d'insertion ; à la place j'ai parlé de publics qui étaient en parcours chez nous etc. Il a fait ses recrutements classiques et finalement, à la fin on se rend compte qu'il y a 40 % du public retenu qui vient de chez nous. Donc on a bien fait de ne pas lui dire, je suis sûr qu'il y en aurait eu moins, il aurait peut-être eu une oreille un peu différente. Si je lui avais dit, « celui là, il vient de tel parcours, ça a été difficile mais maintenant ça va mieux », si je lui avais dit tout ça, il nous aurait recruté un peu moins je suis sûr. »

Une fois arrivé au stade de présentation des candidats pour un poste repéré, le PLIE travaille également sur les CV : il s'agit de valoriser les périodes d'inactivité, en mettant en évidence les compétences acquises pendant ces périodes, les actions suivies...

A noter que l'association a également commencé son action en évitant de présenter le statut de personnes éloignées de l'emploi des bénéficiaires. Elle a cependant modifié son approche, devant le constat que les entreprises pouvaient ensuite être déçues par les profils présentés. Cette déception s'explique par la différence entre la démarche du PLIE et celle de l'association. Cette dernière oriente vers les employeurs des personnes qui ne sont pas toujours immédiatement opérationnelles, ce qui est plus rare pour le PLIE.

Le département, nous l'avons vu, utilise le positionnement en termes d'image des entreprises, voire leur fibre solidaire et, s'il se positionne comme les autres sites en tant que prestataire de service aux entreprises, il n'occulte pas le statut de bénéficiaires du rSa des personnes qu'il présente.

2.1.2. Sécuriser et rassurer les employeurs

Le deuxième moyen utilisé dans toutes les structures pour lever les craintes des employeurs est de les sécuriser par rapport à la possibilité que la personne embauchée ne leur convienne pas.

Cette sécurisation passe par plusieurs modalités. Le PLIE utilise sa très bonne connaissance de ses publics comme argument, et sa capacité à proposer des personnes dont le profil correspond tout à fait au poste proposé : *« le chargé de relation entreprises doit pouvoir prouver que le système qu'il propose est aussi qualitatif, sur des postes repérés de première qualification, par rapport à un autre dispositif, qui lui, ne garantit peut-être pas certaines choses comme la connaissance de la personne (...). Le chargé de relation entreprise peut dire : le candidat que je vous présente, on le connaît, on sait qu'aujourd'hui au niveau de la compétence, il en est là. »*

Le deuxième mode de sécurisation utilisé est l'Évaluation en Milieu de Travail ou l'immersion en entreprise pour l'association. Ces outils sont fréquemment utilisés dans les trois sites pour

permettre à la fois aux futurs salariés de s'assurer que le métier leur convient, et aux employeurs de se faire une bonne idée des compétences et de la motivation des personnes avant de les embaucher. Elles donnent enfin aux entreprises la garantie que la personne accepte le poste en connaissance de cause. L'une des entreprises interrogée note ainsi « *les EMT sont importantes, car les candidats sont parfois éloignés de l'emploi. Elles permettent aux uns et aux autres de valider l'adaptation de la personne au poste de travail. Il y a la présence d'un tuteur pendant l'EMT, qui fait ensuite le point avec la personne et avec l'entreprise* ».

Le troisième outil est plus controversé : il s'agit du suivi dans l'emploi. Le PLIE comme l'association le met en place systématiquement.

Au sein du PLIE, il prend la forme de rendez-vous tripartites (chargé de relation entreprise/salarié/entreprise) à des moments identifiés du contrat de travail : à la prise de poste, à la fin de la période d'essai, 3 mois après le début du contrat et 6 mois après. Ce dernier rendez-vous permet de délivrer une attestation de maintien dans l'emploi à « 6 mois +1 jour ».

Pour l'association, le coordinateur emploi assure un suivi dans l'emploi sous la forme de contacts réguliers avec l'entreprise et le salarié : « *ce qu'on essaye de faire, c'est d'avoir le suivi régulier quand tout se passe bien, prendre des nouvelles avec l'employeur et le salarié. Quand il y a des soucis, c'est souvent le salarié qui nous appelle, ou l'employeur pour nous dire : là on a vraiment un problème et là on a une intervention extrêmement rapide, en général tripartite, de manière à reposer les choses et repartir.* » Ce suivi permet, selon le coordinateur emploi, de limiter les situations d'échecs : « *on a beaucoup moins d'échecs depuis qu'on a mis le suivi en place parce nous sommes des personnes qui sont d'abord indépendantes des employeurs et du salarié, mais vers qui on peut se retourner quand il y a le moindre petit souci : c'est la méthode pour mettre en confiance le salarié et l'employeur et ça c'est incontestable et on s'est aperçu qu'on avait une d'amélioration du taux de maintien en emploi avec ça.* »

Les avantages de ce suivi sont multiples. Lors du déclenchement du recrutement, il a vocation à rassurer les employeurs, à leur montrer qu'ils ne seront pas isolés en cas de difficulté avec la personne recrutée. Il permet aux salariés, parfois peu à l'aise pour solliciter leur hiérarchie, d'avoir un recours extérieur à l'entreprise en cas de difficulté, et ainsi, de prévenir les abandons. Enfin, les entreprises peuvent solliciter une personne de la structure (chargé de relation entreprises ou référent social selon les cas et selon les sites), si elle rencontre des problèmes avec le salarié. Les difficultés plus fréquentes mentionnées par les acteurs sont celles relatives à l'absentéisme, ou à des retards répétés, qui peuvent masquer des difficultés sociales (problèmes de garde d'enfants, de logement, de santé, de mobilité, ...). Les structures disposent alors des outils pour régler ces difficultés et pour discuter avec le salarié de l'importance de la ponctualité.

Enfin, le suivi dans l'emploi permet de conserver des relations avec l'entreprise, et de nouer un partenariat à moyen ou long terme.

En contrepoint, l'utilisation du suivi dans l'emploi comporte également deux risques principaux. Le premier est de stigmatiser le bénéficiaire en évoquant la nécessité de le suivre : proposer ce suivi rompt avec la volonté de montrer le futur salarié comme « un demandeur d'emploi comme les autres ». Par ailleurs, le suivi dans l'emploi peut être jugé intrusif par les entreprises. Pour le

Conseil Général, *« l'accompagnement dans l'emploi fonctionne bien avec le secteur public. Avec le secteur privé, c'est plus compliqué, car les entreprises ne le souhaitent pas, le ressentent comme une intrusion »*. C'est pour cette raison que le Conseil Général ne propose pas d'action de suivi dans l'emploi mais communique les coordonnées du référent social à l'entreprise pour que cette dernière puisse le solliciter en cas de difficultés. A noter que de l'avis du Conseil Général comme des entrepreneurs, les entreprises n'hésitent pas à se saisir de cette possibilité lorsqu'un salarié rencontre des problèmes qui dépassent le cadre de l'entreprise.

Le PLIE estime que les bénéfices du suivi dans l'emploi sont plus importants que ces inconvénients. Il systématise ainsi ce suivi pour ses bénéficiaires, en considérant que tout salarié est susceptible de connaître des difficultés. Il identifie par ailleurs trois types d'entreprises : celles qui vivent le suivi comme une ingérence, celles qui n'en voient pas l'intérêt mais qui n'y sont pas opposées, et enfin, celles pour lesquelles ce suivi est un facteur de réassurance.

Pour pallier les réticences de certaines entreprises, des précautions sont prises dans la mise en œuvre de ce suivi ; en particulier, ses modalités sont définies précisément avec l'employeur : une distinction nette est faite entre ce qui relève de la vie de l'entreprise et de la gestion normale des ressources humaines et du contrat de travail, et ce qui relève de difficultés particulières du salarié pour lesquelles une médiation ou une intervention du PLIE peut s'avérer nécessaire : *« après le démarrage du contrat de travail, on valorise le fait de disposer d'une personne ressource sur laquelle s'appuyer si jamais il y a une problématique avec un salarié. On fait la distinction entre le contrat de travail, et les engagements mutuels entreprises-salariés, et notre intervention dans l'entreprise. Il n'est pas question de rentrer dans la vie de l'entreprise, ni dans celle du salarié »*.

2.1.3. Jouer sur le levier financier et les clauses sociales

Le troisième axe consiste à utiliser le levier financier pour convaincre les employeurs d'embaucher des personnes suivies par les structures. Une fois la première embauche réalisée grâce aux arguments financiers, cela permet aux employeurs de mieux connaître la réalité des compétences et des motivations des salariés, et souvent, de les garder en contrat ordinaire, voire de poursuivre la collaboration avec la structure.

Le premier levier est celui des contrats aidés. Leur utilisation est cependant très différente d'un site à l'autre.

Le département, qui s'adresse à un public de bénéficiaires du rSa, mobilise fortement les contrats uniques d'insertion, en faveur desquels il met en place une politique active de financement et de développement. Ils constituent un argument important pour convaincre les entreprises, notamment les petites, d'embaucher des bénéficiaires du rSa : *« l'intérêt pour les entrepreneurs de recruter des bénéficiaires du rSa, est de résoudre leurs difficultés de recrutement, mais également, de bénéficier de contrats aidés. Les PME n'ont pas de gros moyens, de plus, la crise financière a pu accentuer leurs difficultés et elles ont un réel intérêt pour les contrats aidés. »*. *« Pour les TPE, le coût des contrats aidés constitue un formidable levier »*. Le risque est cependant que la personne quitte l'entreprise à la fin du contrat aidé. C'est souvent le cas dans le secteur public, les

collectivités n'ayant pas facilement la possibilité de créer des postes de fonctionnaires, ni même de contractuels. En revanche, selon les acteurs interrogés, la personne recrutée se voit proposer un contrat durable dans la plupart des entreprises si elle s'est adaptée au poste et donne satisfaction : *« quand on a un bon salarié, on le garde »*.

Le PLIE a un positionnement un peu différent par rapport aux contrats aidés : ceux-ci sont vus comme une étape préalable à l'embauche dans une entreprise ordinaire, en contrat ordinaire. Ils sont inscrits dans les parcours en amont de cette embauche, comme étant un moyen d'améliorer l'employabilité de la personne. Les recrutements recherchés sont des postes en contrat de droit commun, toujours par souci de cohérence avec l'idée que les bénéficiaires sont des demandeurs d'emploi comme les autres.

Le deuxième levier évoqué par les trois sites, est celui de l'utilisation des clauses sociales. Ce levier est a priori efficace, car il permet de faire connaître et de valoriser le monde de l'insertion auprès des entreprises, d'insérer des bénéficiaires dans le monde professionnel, d'abord sur des contrats aidés dans le cadre de la clause d'insertion, puis sur des contrats stables lorsqu'ils ont montré leurs compétences. Ces clauses peuvent aussi être l'occasion pour les structures de nouer des partenariats avec les entreprises et d'être identifiées comme des partenaires légitimes pour répondre aux besoins de recrutement. Le PLIE évoque ainsi l'exemple d'une entreprise, qui avait signé un marché dans lequel elle s'engageait à recruter des personnes éloignées de l'emploi. Cependant, elle avait une forte réticence à engager des bénéficiaires du PLIE perçu comme *« un dispositif d'assistantes sociales, voulant placer des gens qui étaient nuls, drogués, alcooliques... »*. Le PLIE a alors menacé l'entreprise de faire un retour négatif aux donneurs d'ordre, donnant lieu à des pénalités. L'entreprise est maintenant une de celles qui recrutent le plus de bénéficiaires.

Cependant, peu d'exemples concrets de mise en œuvre de ces clauses ont été évoqués. Si les clauses semblent pour les acteurs être un levier a priori efficace, les difficultés signalées en première partie sont encore un frein à son utilisation effective. Pour le PLIE, un axe de travail est de sensibiliser les donneurs d'ordre à l'importance de ces clauses, et à l'intérêt qu'elles représentent pour les territoires en termes d'image d'une part, et de lutte contre l'exclusion d'autre part. L'association signale, quant à elle, des partenariats *« au compte goutte »* entre les ACI et les entreprises sur des appels d'offre comprenant des clauses d'insertion.

Par ailleurs, l'association pointe les difficultés liées à la durée limitée des contrats de travail dans le cadre des clauses sociales, durée parfois incompatible avec le maintien en ACI : *« quand vous avez une clause d'insertion dans les marchés publics qui relève de trois mois d'emploi, que deviennent les gens derrière ? La personne sort de son ACI, mais on ne peut suspendre le contrat qu'un mois, voire un mois renouvelable ; si on va à trois mois, derrière il se retrouve le bec dans l'eau parce qu'il n'y a pas d'embauche. »*

2.1.4. Permettre une meilleure connaissance réciproque

Quatrième moyen utilisé pour lutter contre les a priori des employeurs, celui permettant une meilleure connaissance réciproque : l'utilisation des clauses d'insertion relève en partie de cet objectif mais d'autres outils existent. L'association invite par exemple les entreprises à venir visiter

les ACI « *pour que les dirigeants se rendent compte que les salariés travaillent réellement* ». Les trois sites utilisent également les évaluations en milieu de travail et les immersions en entreprise non plus directement en vue de l'embauche dans l'entreprise même du stagiaire, mais aussi comme outil de découverte réciproque, « *pour finir de convaincre les entreprises* ».

Le département prévoit enfin de participer en 2011 au dispositif « 100 000 rencontres solidaires », porté par Club Horizon en partenariat avec l'ANSA, et présenté en deuxième partie de ce cahier de recherche : au-delà de sa finalité qui est de permettre aux bénéficiaires du rSa de se constituer un réseau, le département y voit également « *un bon moyen de travailler avec les entreprises, de mettre en œuvre des actions plus légères que celles liées au montage de formations, pour créer une dynamique* ».

2.2. Concilier les exigences des entreprises et le profil des personnes

Le deuxième grand frein à l'embauche des personnes éloignées de l'emploi, est l'inadaptation de leur profil aux exigences des employeurs.

Les actions de rapprochement entre le secteur économique et le secteur de l'insertion sont menées majoritairement au bénéfice de personnes employables. Cette employabilité a pu être obtenue, en amont, par l'action des référents sociaux qui ont travaillé sur les freins à l'insertion (santé, logement, addictions, mobilités, gardes d'enfant, ...). Par ailleurs, l'adaptation des profils aux postes repérés a pu être obtenue par des actions de formation, décrites ci-dessus.

L'inadaptation entre les profils et les postes résulte alors principalement des exigences des employeurs. Les trois sites s'attachent à limiter cette exigence, en valorisant les compétences et les motivations et en conduisant les employeurs à exprimer des demandes adaptées au niveau de qualification des postes proposés. Les trois sites relèvent ainsi des exigences des employeurs parfois excessives au regard des contraintes réelles du poste.

Les contacts et la négociation avec les entreprises passent donc par une analyse des postes de travail, et un accord sur les compétences qu'il nécessite. *Si on écoute les employeurs, ils vont toujours exiger, comme on dit dans notre jargon, un mouton à 5 pattes. Alors qu'en faisant une analyse plus fine du poste à pourvoir, par exemple en faisant une visite du poste, ou en négociant avec l'employeur, on peut abaisser des critères et à partir de là, commencer à positionner notre public* ».

L'association utilise également comme argument le risque de ne pas pouvoir garder des personnes qui seraient surqualifiées par rapport au poste proposé : revoir les exigences est aussi une garantie de recruter des salariés sur le long terme.

Dans une logique similaire, les trois sites approchent les entreprises en insistant sur les compétences et les motivations des bénéficiaires : une fois négocié le profil, l'objectif est de valoriser les acquis des bénéficiaires, au-delà des qualifications affichées sur leur CV : « *on*

recentre toujours le débat dans l'entreprise autour de la compétence » ; « ce que veulent les employeurs, ce sont des gens motivés et courageux. Pour l'adaptation précise au poste, ils savent le faire, ce n'est pas le plus difficile si la personne est motivée. Ils veulent avant tout une aptitude au travail, une motivation ». Ce discours, tenu par les acteurs, est confirmé par les entrepreneurs ou leurs représentants : « il n'y a pas de frein à l'emploi par l'entreprise d'un bénéficiaire du rSa si l'information est bien faite : les entreprises cherchent des demandeurs qui ont des vraies compétences » (une OPCA). « *Nos besoins sont en termes de compétences, de savoir être : ponctualité, capacité de travail en équipe ...* » (une entreprise). Le département insiste par ailleurs sur l'hétérogénéité des publics qu'il suit : le statut de bénéficiaire du rSa n'implique pas forcément une faible qualification.

« On peut avoir des gens bien formés, avec une tête bien faite, et au rSa. »

3. LES MODES D'APPROCHE DES ENTREPRISES ET L'ORGANISATION GLOBALE

Le paragraphe précédent a détaillé les leviers utilisés pour convaincre les entreprises d'embaucher les bénéficiaires des trois sites, malgré les a priori fréquents des employeurs. Ce paragraphe revient sur les grands principes qui sous-tendent les modes d'approche des entreprises et sur les processus et modes d'organisation destinés à les mettre en œuvre.

3.1. Les organisations choisies pour démarcher les entreprises

Les parties précédentes l'ont montré, dans les trois sites, le principe déterminant des modes d'approche des entreprises est de se positionner comme un prestataire ayant un service à rendre aux entrepreneurs, et de tenir aux dirigeants un discours commercial, centré sur ses besoins et sur la capacité de la structure à y répondre. Ce principe détermine l'organisation choisie pour démarcher les entreprises, avec :

- la mise en place d'un nouveau métier, intermédiaire entre le travailleur social et l'entrepreneur,
- une répartition des champs d'action cohérente par rapport au fonctionnement des entreprises,
- une approche adaptée à la taille des entreprises.

3.1.1. La démarche commerciale, et ses limites

Bien qu'elle soit affirmée plus ou moins fortement dans les trois structures investiguées, un point commun est sans conteste la conviction qu'approcher efficacement les entreprises suppose d'être

dans une relation « commerciale » avec les entrepreneurs. Il s'agit de leur proposer un service, affiché comme étant celui que pourrait mettre en œuvre un cabinet de recrutement.

Le Conseil Général est peut-être le site pour lequel cette logique est la moins explicite. Elle existe cependant. L'accroche des entreprises est fondée comme dans les autres sites, d'abord sur la réponse à leurs besoins de recrutement. Les acteurs mentionnent l'importance d'être positionnés comme « *une force de proposition pour répondre aux besoins de l'entreprise* », ou de permettre à l'entreprise de diversifier ses modes de recrutement, « *d'avoir plusieurs cordes à son arc* ». S'y retrouvent également les notions de réactivité, de compréhension des besoins des entrepreneurs, ainsi que le rôle de facilitateur et de mise en relation entre les besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi compétents. Néanmoins, le Conseil Général met en avant le statut de bénéficiaires du rSa des personnes qu'il propose, notamment en utilisant comme levier les contrats aidés et la fibre solidaire des entrepreneurs. En ce sens, il s'éloigne de la logique adoptée par le PLIE, c'est-à-dire de se positionner comme un prestataire ordinaire de recrutement.

L'association est également dans cette double approche, à la fois de s'afficher dans une relation de service avec les entreprises, et de promouvoir l'insertion de personnes éloignées de l'emploi. L'objectif du projet qu'elle porte est ainsi « de former des salariés en insertion, pour répondre aux besoins des entreprises ». La légitimité de l'association comme acteur du recrutement, a été recherchée par l'instauration d'un partenariat avec AGEFOS PME, « carte de visite » des acteurs de terrain chargés du démarchage des entreprises qui ouvrent leurs portes plus facilement. Les acteurs font le point sur les besoins des employeurs et proposent une offre de services en ressources humaines. Comme le Conseil Général, ils affichent également le statut des salariés en insertion, inscrits dans un parcours : les futurs salariés ne sont pas opérationnels immédiatement, mais sont dans une logique de formation, garantissant aux entrepreneurs ayant des difficultés de recrutement de disposer de personnes employables, ayant les compétences attendues et la formation nécessaire.

La réflexion la plus aboutie concernant cette approche commerciale est celle du PLIE : les acteurs interrogés insistent sur la capacité du PLIE à répondre aux besoins de recrutement des entreprises, en positionnant des profils adaptés grâce à leur connaissance fine de leurs publics, et en résolvant éventuellement les difficultés logistiques du recrutement. « *On est là pour leur offrir une offre de services gratuite et de qualité [...]. Donc, on a vraiment, entre guillemets, professionnalisé notre action, et aussi, on l'a rendue plus commerciale, pas financièrement, mais en tout cas, d'un point de vue qualitatif, ça nous a permis de nous vendre* ».

L'ambiguïté du discours est ici liée à la gratuité du service : les actions mises en place par le PLIE (sauf pour les actions de formation pouvant être en partie prises en charge par l'entreprise, éventuellement via les OPCA) sont gratuites : « *On est financé par des fonds publics* ». Or, cette gratuité rapproche davantage l'activité du PLIE de celle de Pôle emploi que de celle d'un cabinet de ressources humaines : « *les entreprises se disent qu'elles n'ont rien à perdre lorsqu'on les contacte puisque c'est gratuit : cela peut faciliter la première prise de contact, mais ensuite, il faut répondre à leurs attentes mieux que les autres acteurs du territoire qui sont gratuits, comme Pôle emploi par exemple* ».

Si l'inconvénient de la gratuité est de mettre en avant le fait que le PLIE n'est pas un cabinet de recrutement comme un autre, elle permet en revanche d'attendre une collaboration de la part des entreprises : d'une part sur le fait qu'elle ne se décharge pas entièrement du recrutement, mais qu'elle rencontre à un moment donné les candidats et soit responsable du choix final, afin de ne pas incriminer le PLIE en cas d'échec : *« Il faut mouiller, entre guillemets, l'entreprise dans son recrutement. A un moment donné, il faut que l'employeur aussi voie un minimum de personnes, et fasse un retour sur le recrutement. Comme ça, ça engage les deux parties »*. La deuxième demande faite aux entreprises est de justifier leurs refus quand elles ne retiennent pas les candidats proposés. Cette justification va permettre au candidat de rebondir et aux chargés de relation entreprises de mieux cibler ensuite leur approche.

3.1.2. La mise en place d'un nouveau métier

La première conséquence de cette volonté d'adopter une approche commerciale envers les entreprises est la création d'un nouveau métier, chargé de faire l'interface entre les travailleurs sociaux et les entreprises. Au sein du PLIE comme de l'association (et bientôt au sein du Conseil Général), des postes spécifiques ont été créés pour contacter et démarcher les entreprises, entretenir les relations avec elles et parfois faire le suivi en emploi du public recruté. Pour le PLIE et l'association, la création de ce nouveau métier s'explique par le constat que ces missions nécessitent des compétences spécifiques et une bonne connaissance de l'entreprise, que ne possède pas le travailleur social. Par ailleurs, sur ces sites, le constat est qu'il est difficile de former les travailleurs sociaux à la relation entreprise : l'évolution des métiers du social relevée en première partie trouverait donc ici sa limite.

Dans cette logique, le PLIE a recruté des Chargés de Relations Entreprises (CRE). Ce poste n'est pas spécifique au site étudié ici : des chargés de relations entreprises existent en effet dans de nombreux PLIE, en cohérence avec leur mission de développement des relations avec le monde économique. Le PLIE étudié se différencie des autres par le niveau de précision des missions des CRE, du mode de recrutement et des compétences recherchées pour ces CRE. Les missions des CRE sont ainsi de :

- Contacter les entreprises et les démarcher pour repérer les besoins de recrutement, discuter des compétences nécessaires aux postes à pourvoir, les convaincre de l'intérêt de passer par le PLIE pour le recrutement afférent.
- Assurer l'ingénierie du recrutement, son cadre légal, appuyer l'entreprise si nécessaire dans la rédaction du contrat de travail.
- Accompagner les personnes en insertion pour les préparer à l'entrée dans l'entreprise, s'assurer de leur bonne adaptation au poste à pourvoir, sélectionner celles qui seront proposées à l'entreprise.
- Assurer le suivi dans l'emploi des personnes recrutées, l'entretien et la dynamisation du réseau d'entreprises, maintenir des relations dans la durée avec les entrepreneurs.

Les compétences nécessaires sont ainsi décrites par un acteur : « une compétence au niveau commercial, puisque ce sont des personnes qui prospectent et qui négocient au quotidien, une capacité à s'adapter en fonction des différents employeurs qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, puisqu'un CRE peut négocier avec une TPE et avec un groupe. Il doit aussi avoir une compétence en matière de législation sociale, les différents types de contrat de travail, le droit social. Et une compétence sur l'aspect ressources humaines. Il doit à la fois, quand il a une personne en face de lui, détecter rapidement ses points forts, ses points faibles, avoir une idée des compétences du public qu'il va prendre en charge. Il doit avoir une connaissance des dispositifs liés à l'emploi, des partenaires autour de l'emploi : service public de l'emploi ou institutionnels. »

Les compétences que doit avoir un CRE sont donc multidimensionnelles, à la frontière entre les ressources humaines, le commercial et l'accompagnement social : le choix du recrutement peut être celui d'un commercial ou d'une personne issue des ressources humaines, formée à l'accompagnement social, ou bien d'un travailleur social, formé à la prise de contact avec les entreprises : « On a deux commerciaux issus des ressources humaines, et on a aussi des gens qui étaient du social et qui ont ensuite évolué, qui nous disent avoir encore du mal. Ce ne sont pas les meilleurs commerciaux, par contre, ce sont ceux qui font le suivi le plus intéressant ». La diversité des compétences recherchées explique donc qu'il n'existe pas de profil idéal, et le choix logique est de constituer une équipe « pluridisciplinaire ».

Cependant, pour le PLIE, les personnes issues du monde de l'entreprise s'approprient plus vite les aspects liés à l'accompagnement social, que les travailleurs sociaux ne le font pour les aspects commerciaux : « il est plus facile de faire évoluer un commercial vers le volet insertion, plutôt que quelqu'un de l'insertion qui va être confronté à un monde de l'entreprise qu'il ne connaît pas. On a essayé d'avoir des recrutements en interne, des personnes qui voulaient découvrir ce poste. En termes de résultat, cela n'allait pas du tout. Ils étaient décalés, ils recevaient plus les personnes en amont, mais le côté entreprises ne les satisfaisait pas. »

La difficulté pour un travailleur social quant à l'adaptation au poste de CRE serait en particulier liée à son manque de connaissance du monde de l'entreprise, de son fonctionnement, de ses codes. Or cette connaissance apparaît essentielle dans la logique du PLIE « les meilleurs sont des gens, qui, par exemple, ont eu une expérience réussie dans une boîte d'Interim, qui sont commerciaux ».

Enfin, cette prédilection pour des CRE issus du monde de l'entreprise s'explique par la logique très prégnante au sein du PLIE, de positionner le service chargé des relations avec l'entreprise d'abord dans une relation commerciale avec l'entreprise « c'est comme une entreprise ou un secteur de fabrication. Nous, notre secteur de fabrication, c'est celui de l'accueil et de l'accompagnement du public. Dans notre entreprise, pour poursuivre la comparaison qui vaut ce qu'elle vaut, il y a un secteur commercial. Le département Emploi, c'est notre secteur commercial, qui lui, est chargé de placer les gens ».

L'approche du Conseil Général est plus nuancée. La constitution du réseau d'entreprises solidaires et son animation a été confiée à une association dont le rôle est de démarcher et mobiliser les entreprises. En revanche, elle ne s'occupe pas de la rencontre et de la préparation des bénéficiaires

à la prise de poste, ni du suivi dans l'emploi du public. Cette mission a donc été logiquement confiée à une personne issue du monde de l'entreprise et ayant eu un parcours au sein des ressources humaines. Cette expérience lui permet d'avoir « *une bonne connaissance de l'entreprise, une forte habitude des recrutements et de la communication d'entreprise* ». Le contact direct avec les employeurs est également du ressort des territoires d'action sociale, en lien avec les deux directions du Conseil Général impliquées dans le projet, celle du développement et celle de l'insertion. La mise en œuvre des petits déjeuners d'entreprises par exemple, a lieu au niveau des territoires. Ce choix d'une mise en œuvre territoriale confiée à l'action sociale est fortement lié à la mise en place du rSa : dans le cadre du RMI, des agents délégués de Pôle emploi avaient pour mission de faire l'interface entre les entreprises et les territoires. La mise en œuvre du rSa s'est accompagnée de la disparition de ces postes. En parallèle, le Conseil Général a refondé sa politique sociale : auparavant sectorisée (enfance, santé, insertion...), elle a basculé sur une organisation territoriale et pluridisciplinaire : les territoires d'action sociale sont ainsi en charge, localement, de la mise en œuvre de l'ensemble de la politique sociale du Conseil Général. Ce changement a modifié les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux, et la question de l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires du rSa s'est inscrite dans cette évolution. L'équipe de direction des territoires d'action sociale a ainsi notamment pour mission d'assurer la mobilisation des entreprises. Le constat réalisé est cependant qu'au sein de la pluralité des tâches qui incombent au territoire, cette mission est souvent très éloignée de la culture de l'action sociale. Sa mise en œuvre repose sur la volonté et la capacité plus ou moins importante de chaque directeur d'action sociale, et est très différente selon les territoires. En 2011, le Conseil Général recrutera des chargés de développement insertion qui renforceront les équipes territoriales avec comme mission prioritaire le lien avec les entreprises. Là encore, il y a donc bien création d'un nouveau métier, interface entre l'entreprise et le social. Il est cependant clairement inscrit dans l'action sociale territoriale et les chargés de développement insertion appartiendront aux équipes d'action sociale.

La position de l'association est proche de celle du PLIE : des coordinateurs emplois ont été recrutés dans chaque département. Ils sont en charge des relations avec les entreprises et du repérage des possibilités d'embauche pour les salariés en insertion. Leur rôle consiste à rencontrer les entreprises du département, une par une, pour faire le point sur les besoins en compétence et proposer une offre de service RH pour répondre à ces besoins. Les postes de coordinateur sont le plus souvent portés par des institutions en lien étroit avec les entreprises (organismes collecteurs, organismes représentant des employeurs...), gages de crédibilité et de proximité. La création de ce poste permet ainsi aux entreprises d'avoir un interlocuteur clairement identifié et légitime qui joue le rôle de « guichet unique » de l'insertion. En complémentarité, chaque département est doté d'un poste de coordinateur pédagogique, qui réalise l'interface entre les besoins en compétences des entreprises et les formations à mettre en place pour le public des Ateliers et Chantiers d'Insertion.

3.1.3. Des champs d'action territoriaux ou sectoriels selon les sites

La deuxième conséquence de cette volonté d'organiser les structures de manière à être le mieux identifié par les entreprises, est la réflexion sur le partage des tâches entre les chargés de relations entreprises, ou chargés de développement.

Le choix a priori le plus cohérent par rapport à l'organisation du travail social est la répartition territoriale des champs d'action : l'action sociale intervient au plus proche des bénéficiaires et est en général organisée localement. C'est d'ailleurs le choix effectué par le Conseil Général, avec la création des territoires d'action sociale. L'accompagnement des bénéficiaires du PLIE ou de la Mission locale est également réparti par antennes territorialisées, tandis que les ACI auprès desquels l'association intervient sont également ancrés dans un territoire donné, au niveau d'un département.

C'est pourquoi en première approche, le champ d'action des chargés de développement est calquée sur cette organisation, et est également géographique. C'est aussi le cas du Conseil Général, et cela l'a été initialement au sein du PLIE. Ce dernier cependant, dans la continuité de sa réflexion sur la nécessité, pour le service emploi, d'adopter une organisation proche de celle du monde économique, a modifié cette répartition pour qu'elle soit désormais sectorielle : chaque CRE est en charge des entreprises d'un ou plusieurs secteurs d'activité. La répartition reste cependant territoriale pour les entreprises de moins de 10 salariés, mais a vocation à devenir sectorielle quelle que soit la taille de l'entreprise en 2011.

Étant donnée la taille relativement réduite du territoire d'action du PLIE (une communauté d'agglomérations), cette organisation permet d'éviter que plusieurs CRE démarchent la même entreprise. Elle est par ailleurs cohérente avec l'organisation de Pôle Emploi, et permet de constituer des binômes CRE/conseiller Pôle Emploi. Enfin, cette organisation favorise la capacité d'expertise des CRE dans un secteur d'activité donné, il devient « *spécialiste de son domaine* » : cette spécialisation est importante pour permettre une bonne connaissance des compétences nécessaires selon les postes concernés, pour analyser les prévisions de recrutement prévus dans un secteur précis et pour maîtriser le langage de l'entrepreneur.

Cette organisation a cependant plusieurs inconvénients. Le premier d'entre eux, signalé par les acteurs eux-mêmes, est la perte de proximité avec les bénéficiaires du PLIE, qui, selon les secteurs d'activité, peuvent être amenés à faire des déplacements relativement importants pour rencontrer leur CRE. La seconde n'a pas été relevée par les acteurs mais transparaît dans les discours recueillis sur les différents sites : en étant plus proches des entreprises, les CRE perdent la proximité avec les référents sociaux. Un bénéficiaire suivi par un référent social donné, pourra être orienté vers un CRE positionné géographiquement sur une antenne éloignée.

Le département fait par contre le choix d'implanter les chargés de développement insertion, en cours de recrutement, au sein des équipes des territoires d'action sociale. Les champs d'action seront donc définis géographiquement. Ce choix semble cohérent au regard de la taille du territoire (ici à l'échelle du département), et permet d'ancrer la relation avec les entreprises dans l'action sociale du Conseil Général.

L'association, quant à elle, a mis en place un correspondant emploi et un correspondant pédagogique par département.

3.1.4. Une approche adaptée à la taille de l'entreprise

Enfin, dans tous les sites est apparue la nécessité d'adapter les modes d'approche en fonction de la taille des entreprises. Plus que d'un choix organisationnel, il s'agit ici d'une réaction logique au constat que les besoins des entreprises et que les leviers d'action sont très différents selon leur taille. Les acteurs rencontrés sur les territoires ont ici tenu des discours très proches.

Les TPE, de moins de 20 salariés, se caractérisent par un manque de temps des responsables d'entreprise et par des difficultés de gestion des recrutements, notamment du point de vue administratif. Le mode d'action le plus efficace est donc la souplesse dans les rendez-vous pour s'adapter à un emploi du temps contraint, et la proposition d'un service complet, déchargeant au mieux les entrepreneurs. *« Il y a d'abord la TPE, où on a affaire à un homme orchestre, qui gère tout et n'a pas le temps. Donc là, il faut venir quelques fois en appui complet sur un recrutement, puisque le chef d'entreprise ne connaît pas toutes les mesures, ne sait pas recruter, n'a pas le temps. Ce qu'attend le recruteur, c'est qu'on lui fournisse un service clef en main : aller chercher la bonne personne, faire tout le processus de présélection, mobiliser des mesures d'aide au recrutement et à l'embauche, et ensuite, limiter le nombre de candidats, organiser même le planning des entretiens individuels »*. Les petites entreprises sont par ailleurs en attente d'un interlocuteur unique : une fois qu'elles ont identifié cet interlocuteur et si elles sont satisfaites du service rendu, elles tendront à le solliciter de nouveau à chaque besoin de recrutement. Cependant, elles sont également très exigeantes, et, à la moindre insatisfaction, *« elles zappent très vite sur un autre réseau »*. Par ailleurs, le Conseil Général relève qu'elles sont particulièrement sensibles à l'argument « contrat aidé », et à la mise en œuvre de comportements solidaires.

Les PME ont un comportement relativement proche de celui des TPE. Il peut être difficile d'entrer en contact avec le responsable d'entreprise, en revanche l'argument « contrat aidé » est parfois moins efficace. Selon certains acteurs, il s'agit de la cible la plus difficile à sensibiliser et à fidéliser, les leviers d'action étant moins efficaces que pour les autres cibles.

A l'inverse des TPE, les grandes entreprises disposent d'un service ressources humaines très structuré et une parfaite maîtrise des contraintes administratives et des possibilités d'aides à l'embauche. Les leviers d'action résident ici dans la capacité des structures à proposer des candidats correspondant bien aux fiches de postes préétablies, mais également, dans l'instauration de partenariats sur le long terme, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ou encore d'actions de formation correspondant aux besoins de l'entreprise. *« Dans les groupes, on a affaire à des services de ressources humaines structurés, à des professionnels qui connaissent bien leur métier : ils vont être beaucoup plus pointus dans leur questionnement, et aussi, ils vont prendre un certain temps sur le recrutement. Là, le travail est différent, puisqu'on part de fiches de postes bien claires, je dirais que le processus de recrutement également est bien*

établi, les groupes maîtrisent tout ce qui est alternance, tout ce qui est aides au poste et ainsi de suite. Notre mission va être d'aller chercher les bons candidats, de s'insérer dans le processus de recrutement établi par l'entreprise et de gérer après du flux de recrutement. On peut être beaucoup plus technique également avec les groupes. C'est-à-dire qu'on peut travailler avec les groupes tout ce qui est gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. »

Le département relève également le levier que peut constituer l'inscription de l'entreprise comme entreprise solidaire : *« le recrutement de personnes en insertion peut être inscrit dans leur charte de développement durable ».*

Par ailleurs, les grandes entreprises diversifient leurs filières de recrutement. Alors que les petites cherchent à utiliser un seul et unique réseau, les plus grandes étudient l'ensemble des possibilités dont elles peuvent disposer pour leurs recrutements. Lorsqu'elles sont satisfaites d'un réseau, elles poursuivent leur collaboration avec lui, mais rarement dans une logique d'interlocuteur unique. Elles sont plus tolérantes par rapport à l'échec d'un processus de recrutement : *« ils vont essayer de comprendre ce qui s'est passé, analyser les causes de l'échec pour améliorer le processus de recrutement »*, mais sans renoncer à solliciter la structure. Les besoins de recrutement étant plus importants, l'impact quantitatif par entreprise est plus élevé, et ce d'autant plus qu'il est possible d'anticiper fortement les besoins, et donc d'entrer dans des logiques de mise en œuvre de formations, logiques qui sont les plus efficaces pour l'insertion du public bénéficiaire.

3.2. Les modes de sélection des publics

Une fois l'entreprise prête à embaucher, il s'agit également pour les structures d'être en mesure de proposer des personnes correspondant à l'attente de l'employeur et en capacité d'entrer sur le marché du travail ordinaire. Cette étape est déterminante pour une embauche durable des personnes en insertion, mais aussi pour que la structure apparaisse comme un interlocuteur crédible et compétent au sein du monde économique. Or, cette recherche est parfois complexe, notamment à court terme sans possibilité de formation préalable. Dans tous les cas, il s'agit, *« de trouver rapidement, quelle que soit la source, la personne qui donnera satisfaction à l'entreprise ».*

3.2.1. Trouver le bon profil, un enjeu important

Les personnes suivies par les structures ont pour caractéristiques communes d'être restées longtemps éloignées de l'emploi durable. Certaines peuvent connaître des difficultés personnelles (de santé, de logement, de gardes d'enfant, ...) qui sont autant d'obstacles à une reprise d'emploi correspondant aux exigences des employeurs. Une fois le poste repéré, il peut s'avérer complexe de trouver les personnes effectivement employables, pouvant être mobilisées dans l'emploi et pour lesquelles l'expérience professionnelle et la qualification correspondent au poste recherché.

Or, le positionnement des bons profils de bénéficiaires est déterminant pour l'efficacité du projet de rapprochement entre le monde économique et le monde social. Comme l'ont montré les paragraphes précédents, les entreprises peuvent avoir un certain nombre de craintes ou de

préjugés sur les personnes éloignées de l'emploi : un échec lors de l'embauche a pour conséquence de les conforter dans ces craintes et de compromettre le rapprochement avec le secteur économique. Par ailleurs, la structure doit pouvoir apparaître comme un prestataire crédible pour le recrutement de salariés et les échecs compromettent cette crédibilité. Enfin, l'échec peut également être démotivant et déstabilisant pour les bénéficiaires.

Il s'agit donc de trouver des personnes non seulement employables a priori, mais employables en fonction des besoins de l'entreprise ciblée. Plus précisément :

- Les freins à l'embauche tels que la mobilité, la garde d'enfants, les addictions, doivent être levés.
- Les personnes doivent posséder les compétences techniques demandées par le poste ou être en capacité de les acquérir rapidement.
- Les personnes retenues doivent être conscientes des contraintes, des avantages et des inconvénients du poste proposé.
- Les personnes sélectionnées doivent être motivées pour accéder à l'emploi et en capacité de s'adapter aux contraintes du monde de travail.

Enfin, cette recherche du « bon profil » doit être souvent menée dans un délai court car la capacité de la structure à être réactive pour répondre aux besoins des entreprises détermine souvent l'effectivité de l'embauche.

Au-delà du rôle du référent social consistant à amener les personnes accompagnées vers l'employabilité, la capacité de la structure à positionner les « bons profils sur les bons postes » dépend de la connaissance du public par les chargés de développement ou les CRE. Or, ces derniers n'étant pas des référents sociaux, et donc n'ayant pas initialement des contacts réguliers avec les bénéficiaires, cette connaissance suppose la mise en place d'outils particuliers.

3.2.2. Les moyens mis en œuvre

■ Avoir une bonne connaissance des publics

Le Conseil Général dispose de relativement peu d'outils pour que cette connaissance soit effective. Elle est d'autant plus difficile que le territoire est étendu et le nombre de bénéficiaires du rSa important. Les postes peuvent être repérés par l'association de développement, par la chargée de mission développement économique du territoire ou par la direction de l'insertion, notamment dans le cadre des partenariats avec les OPCA, ou encore directement par les services d'action sociale, lorsque l'offre d'emploi est repérée sur les territoires ou émerge à l'issue d'une action territoriale telle que les petits déjeuners. Dans tous les cas, les référents sociaux sont sollicités via les directeurs d'action sociale pour positionner des bénéficiaires sur ces offres.

Certains acteurs ont le sentiment de manquer d'outils pour repérer plus rapidement, ou de manière plus réactive, les bénéficiaires pouvant correspondre à l'offre. Ils évoquent par exemple la mise en

place d'un outil informatique qui permettrait de repérer rapidement les compétences et les profils des bénéficiaires.

Jusqu'en 2009, le PLIE avait un fonctionnement proche : lorsque les CRE avaient négocié des postes, ils s'adressaient aux conseillers en charge du suivi des bénéficiaires pour trouver des personnes dont le profil correspondait à l'offre d'emploi. Cette recherche prenait souvent du temps et pouvait ne pas aboutir. Le PLIE a donc modifié sa procédure avec la mise en place d'une Recherche d'Emploi Ciblée (REC) : les CRE ont un portefeuille de 80 bénéficiaires pour lesquels ils recherchent des offres d'emploi et démarchent les entreprises. Lorsque les conseillers estiment qu'un bénéficiaire est prêt à entrer en emploi ordinaire parce que les difficultés sociales ont été résolues, ils le positionnent vers le CRE correspondant au secteur d'activité de compétence de la personne. Le CRE n'est donc plus dans la position de chercher un bénéficiaire pour une offre d'emploi, mais, à l'inverse, de chercher des postes en fonction de son portefeuille de bénéficiaires. Il a par ailleurs rencontré au préalable les personnes qu'il suit, vérifié leur employabilité et peut effectivement se prévaloir auprès des entreprises d'une bonne connaissance des personnes qu'il positionne.

Pour l'association, la mise en place d'un « sas diagnostic », première étape du dispositif d'une durée de 35h, permet de faire un bilan précis des expériences, des compétences et des souhaits des salariés dans le but de construire avec eux un parcours d'insertion professionnelle cohérent et réaliste. Il permet également de rassurer les employeurs concernant la cohérence du parcours de la personne par rapport à un projet professionnel.

■ Vérifier l'employabilité et l'adaptation de la personne au profil demandé

Les sites se donnent également les moyens de vérifier l'employabilité du bénéficiaire, une fois que ce dernier a été orienté vers la personne ou le service ayant repéré l'offre d'emploi.

Dans certains cas, le Conseil Général utilise les EMT avant l'embauche. L'association se tourne parfois vers le référent social, après avoir rencontré la personne positionnée, lorsqu'il lui reste des doutes sur sa capacité à entrer dans l'emploi, mais reconnaît manquer d'outil pour vérifier l'adéquation entre le profil proposé et le poste.

Le projet du PLIE est beaucoup plus abouti : la logique de portefeuille a pour conséquence que les CRE peuvent se donner le temps de revalider l'employabilité de la personne qui a été préétablie par le référent social : « *le CRE va recevoir le candidat et finir le travail d'accompagnement et de préparation, avec sa vision entreprise, pour valider le candidat* ». Dans 75% des cas, le CRE valide l'orientation du bénéficiaire. Dans les autres situations, il demande au conseiller de continuer l'accompagnement pour améliorer l'employabilité. Le CRE peut également utiliser les EMT, ou bien les outils de Pôle emploi pour vérifier que le bénéficiaire est bien employable.

3.3. Les partenariats

Le troisième axe déterminant pour la réussite de la mise en œuvre des projets, est la qualité des partenariats noués sur les territoires. Ils sont importants pour :

- Éviter la sollicitation des entreprises par des acteurs différents et une concurrence entre acteurs de l'insertion ;
- Diversifier les modes de recrutement lorsque les profils recherchés ne figurent pas parmi les bénéficiaires de la structure ;
- Anticiper les besoins des entreprises, monter des projets de recrutement d'ampleur et prévoir des formations ;
- Être identifié comme un acteur crédible du recrutement et du développement économique durable du territoire.

Sur l'ensemble des sites, nous avons repéré quatre types de partenaires : les autres acteurs de l'insertion socioprofessionnelle, les organismes professionnels, les acteurs de la formation professionnelle et ceux du développement économique.

3.3.1. Les partenariats avec les autres structures de l'insertion socioprofessionnelle.

Le premier enjeu de ces partenariats est la concurrence entre acteurs poursuivant des finalités similaires (l'insertion professionnelle). Les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, ont le sentiment d'être très souvent sollicitées, et tendent à réagir négativement lorsqu'elles sont contactées par des acteurs différents, pour des propositions de service proches. Si les grandes entreprises n'ont pas de difficulté à répondre à des sollicitations multiples, à les hiérarchiser, voire à les solliciter pour optimiser leurs recrutements, ces comportements restent cependant inefficaces pour les acteurs de l'insertion, qui ont alors le sentiment de gaspiller du temps et de l'énergie là où une action coordonnée aurait été plus efficace : *« Plus le recrutement est diffus, plus c'est complexe, et finalement, tout le monde y perd. Alors que s'il y avait une coordination qui invitait tout le monde et qui faisait tout de manière plus organisée, ce serait beaucoup mieux »*.

Le second enjeu porte sur le repérage des publics, les partenariats étant mobilisés pour trouver les personnes à positionner sur les offres d'emploi repérées.

a) Le partenariat avec le service public de l'emploi

Pour le Conseil Général et le PLIE, le partenariat avec le service public de l'emploi est principalement celui établi avec Pôle emploi.

Pour le PLIE, le démarrage du projet a été effectué dans une logique de concurrence avec l'ANPE : les conseillers du PLIE proposaient une aide financière supplémentaire aux entreprises pour qu'elles recrutent des bénéficiaires du PLIE plutôt que d'autres demandeurs d'emploi. Le PLIE a rapidement compris l'inefficacité de cette approche et s'inscrit désormais dans une logique partenariale avec Pôle emploi. Il a cependant fallu reconstruire des relations de confiance pour gagner en crédibilité. Ces liens sont très liés aux relations interpersonnelles entre les dirigeants du Plie et de Pôle emploi, mais aussi entre les chargés de relation entreprise et les conseillers Pôle emploi. Ce constat a en particulier conduit à la mise en place de la répartition sectorielle entre les CRE, calquée sur celle adoptée par Pôle emploi : elle permet de mettre en relation un CRE avec une équipe professionnelle de Pôle emploi. Le PLIE a cependant conscience de l'importance d'entretenir ce partenariat, fragilisé par les conditions de concurrence du projet. Pour les acteurs, il est nécessaire notamment de valoriser les apports réciproques et l'entretien des relations dans la pratique professionnelle : *« le relationnel, le fait de travailler beaucoup avec les collègues de Pôle emploi, en montrant qu'on n'est absolument pas concurrents, et, qu'à l'inverse, on peut s'amener mutuellement des choses en termes d'offres, en termes de postes à pourvoir, a fait qu'aujourd'hui, même si ce n'est pas toujours parfait, c'est globalement très bien ».*

Le partenariat se met en œuvre principalement à trois niveaux :

- pour la réponse aux grands projets de recrutement, avec une approche concertée entre le PLIE et Pôle emploi. Le PLIE essaie de formaliser des procédures, permettant d'éviter le sentiment de concurrence : pour les implantations de plus de 10 salariés, la structure qui repère l'offre est pilote sur le projet. Elle réunit alors tous les acteurs du territoire, afin d'avoir une réflexion concertée permettant de répondre à la demande de l'entreprise en intégrant les objectifs des uns et des autres et les attentes de l'entrepreneur : *« c'est une logique d'interlocuteur, peut-être pas unique, mais en tout cas pilote. Sur les grands projets de recrutement, c'est soit Pôle Emploi, soit nous qui organisons l'architecture de la réponse territoriale, et dans cette réponse, on émet le souhait de prendre des publics prioritaires ».*
- pour la diffusion des besoins repérés et des offres d'emploi : lorsque le PLIE repère une offre d'emploi et n'a pas de candidat, cette offre est transmise à Pôle emploi. Au-delà de la fonction de rassurer Pôle emploi sur le caractère non concurrentiel du PLIE, ce comportement permet de répondre de façon réactive aux demandes des entreprises, et donc de rester un interlocuteur crédible sur le territoire ;
- pour l'évaluation des compétences des bénéficiaires et de leur bonne adéquation au poste proposé. Le PLIE utilise parfois les outils de Pôle emploi et notamment, la méthode de recrutement par simulation (MRS) : cette méthode est fondée sur un test adapté aux besoins d'une entreprise en particulier et permet une présélection anonyme des candidats.

Ce partenariat, en sus de la fragilité déjà signalée ci-dessus, se heurte encore à quelques difficultés. En particulier, chacune des structures a intérêt à ce que les recrutements se fassent

d'abord par son intermédiaire, ce qui peut engendrer quelques tensions : « *chacun essaie de placer les siens* ». Certains des CRE interrogés ont parfois le sentiment d'un partenariat à sens unique : ils transmettent des offres d'emploi, mais n'en reçoivent pas. Pôle emploi déplore que sur certains postes, le PLIE ait fait le choix de former des bénéficiaires de sa structure, alors que des demandeurs d'emploi déjà formés auraient pu être recrutés directement, à un coût moindre. La qualité du partenariat dépend alors des personnes et des équipes, elle peut être plus ou moins grande selon les secteurs d'activité.

Enfin, un quatrième niveau de partenariat, répondant à la nécessité de ne pas multiplier les contacts avec les entreprises, serait de parvenir à déterminer un interlocuteur unique, CRE ou Pôle emploi, pour éviter les contacts multiples dans le cas des recherches d'emploi ciblées. Le PLIE souhaite y parvenir grâce à la sectorisation des CRE, sectorisation qui serait étendue à l'ensemble des entreprises et non seulement à celles comptant plus de 10 salariés : « *L'idéal vers lequel on veut tendre, c'est de mettre un chargé de relation entreprise, quelle que soit sa taille, sur un secteur d'activité. Ce qui fait que lorsqu'il travaillera avec Pôle Emploi, comme on est organisé de cette façon-là, nous, avec nos responsables d'équipe, il aura systématiquement un interlocuteur Pôle Emploi et un seul. Charge à eux, après, derrière, de travailler ensemble. La volonté derrière est d'accentuer la relation de binôme qui pourra exister demain entre un chargé de relation d'entreprise et un responsable d'équipe Pôle emploi. L'idéal, tout doucement, ce serait d'avoir chacun notre liste d'entreprises. Pour l'instant on n'en est pas là, mais on pourrait peut-être y arriver par une sectorisation par taille d'entreprise, par thématique particulière, après, on a toutes les clés d'entrées possibles et imaginables mais il en faut une seule.* »

Pour le Conseil Général, le partenariat avec Pôle emploi est plus naturel. Pôle emploi a toujours été un interlocuteur dans le cadre du RMI. Dans le cadre du RSA, il a une responsabilité dans l'accompagnement des bénéficiaires les plus proches de l'emploi et dans ce sens, est amené à coopérer avec le Conseil Général : un bénéficiaire qui retourne à l'emploi, qu'il ait été suivi par Pôle emploi ou par le Conseil Général, est dans tous les cas une personne qui sort positivement du dispositif, ce qui est l'objectif commun des deux structures. Le dispositif du RSA conduit à la mise en place d'une convention partenariale entre les deux institutions, à une réflexion commune sur l'orientation des bénéficiaires vers un suivi social ou professionnel, et à des rencontres fréquentes entre les acteurs de l'action sociale du département et les conseillers Pôle emploi. Par ailleurs, le démarchage effectué par le Conseil Général reste faible en terme d'effectifs d'entreprises concernés au regard du réseau de Pôle emploi, et le département n'est ainsi pas ressenti comme un concurrent.

Le partenariat se met en œuvre autour des différentes actions entreprises par le Conseil Général :

- les démarches de sensibilisation des entreprises (petits déjeuners, actions de formation) sont mises en place en partenariat avec Pôle emploi, ce qui renforce les liens entre les deux structures et permet au Conseil Général de bénéficier des compétences de Pôle emploi sur ces actions ;

- les offres d'emploi repérées par le Conseil Général sont transmises à Pôle emploi lorsque le conseil général n'a pas trouvé de bénéficiaires en accompagnement social, pouvant être positionné sur l'offre. L'objectif du Conseil Général reste cependant bien de permettre à des bénéficiaires du RSA en accompagnement social de retourner à l'emploi. Il y a ici une certaine ambiguïté par rapport à l'orientation initiale des bénéficiaires : ceux accompagnés par le Conseil Général ont a priori des problématiques sociales à résoudre avant de reprendre un emploi. La logique du Conseil Général est ici qu'il est possible de faire gagner du temps à des personnes y compris en accompagnement social, en mobilisant les contrats aidés et des actions de formation, et en trouvant des emplois caractérisés par d'importants besoins de recrutements et un faible niveau de qualification requis : *« trouver des niches d'emploi pour construire des parcours sécurisés pour les bénéficiaires du RSA, comme les espaces verts, la grande distribution, ... »*.
- comme pour le PLIE, le démarchage des entreprises n'est pas pour l'instant effectué en commun. Les chargés de développement insertion, en cours de recrutement, pourraient cependant être amenés à travailler avec les conseillers Pôle emploi.

Le partenariat entre le conseil général et Pôle emploi apparaît moins fragile et plus naturel que celui observé sur le PLIE : il est en particulier renforcé par le cadre légal du RSA et par un objectif commun, celui de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA. Ces relations ne sont cependant pas tout à fait exemptes de concurrence, celle-ci restant cependant marginale : les territoires d'action sociale mènent ainsi le démarchage des entreprises d'abord pour leurs bénéficiaires, considérant que Pôle emploi peut donner la priorité à des demandeurs plus proches de l'insertion professionnelle : *« au départ, le risque était que Pôle Emploi, dans sa recherche de candidats, oublie les bénéficiaires du RSA. Cela permet de repérer des offres pour ces bénéficiaires. Nous prenons le pari, par rapport à l'entreprise, de trouver des candidats comme le ferait Pôle emploi, en proposant en plus un accompagnement social constituant une garantie en cas de difficultés »*.

L'association s'appuie sur une organisation partenariale impliquant les structures d'insertion, le Service Public de l'Emploi (Pôle Emploi, Missions Locales) et un certain nombre de branches professionnelles (y compris les OPCA⁴³). Pôle emploi participe aux comités de pilotage du dispositif, mais le partenariat ne donne pas lieu à de réelles collaborations pour le moment.

b) Le partenariat avec les autres acteurs de l'insertion socio professionnelle

Le partenariat avec les autres acteurs de l'insertion socioprofessionnelle est moins abouti. Son enjeu serait, comme dans le cas de Pôle emploi, d'éviter de multiplier les sollicitations auprès des entreprises et d'avoir une démarche concertée et cohérente des approches du monde économique. Il pourrait également être facilitateur pour trouver les profils correspondant aux demandes des employeurs.

⁴³ Organismes Paritaires Collecteurs Agréés : Organismes chargés de la collecte des fonds destinés au financement de la formation professionnelle.

Le PLIE représente déjà de nombreux acteurs de l'insertion : la Maison de l'emploi, le PLIE et la mission locale relèvent de la même structure, et les actions décrites ici concernent à la fois les bénéficiaires du PLIE, et ceux de la mission locale. Le PLIE est en relation étroite avec les structures d'insertion par l'activité économique : elles sont un outil pour améliorer l'employabilité des bénéficiaires et pour les former en amont d'une prise de poste. Ce partenariat n'est pas spécifique au projet de contact avec les entreprises. Dans le cadre de ce projet, ce partenariat se concrétise par l'orientation de l'activité des SIAE vers les métiers repérés en tension, ou en fonction des besoins de recrutement anticipés sur le territoire.

Dans le cadre du RSA, dans la plupart des départements, les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle partenaires des conseils généraux sont les PLIE, et les structures d'insertion par l'activité économique. Les acteurs du conseil général interrogés n'ont pas mis en œuvre de partenariats avec ces structures dans le cadre du contact avec les entreprises. Il peut en résulter une certaine concurrence dans la recherche des postes adaptés aux personnes éloignées de l'emploi : *« il y a déjà beaucoup d'intervenants : les collectivités locales, les PLIE et maisons de l'emploi, Pôle emploi... les entreprises sont beaucoup sollicitées. Il serait souhaitable que nous nous mettions autour de la table pour plus de concertation, une meilleure intégration et cohérence de nos actions. Il faut que nous recherchions ensemble l'efficacité par rapport à l'objectif commun qui est l'insertion, et pas seulement la recherche du résultat pour ses propres bénéficiaires, ou pour la mise en valeur de sa structure en particulier »*. Des relations ponctuelles peuvent cependant se créer, notamment avec des structures d'insertion par l'activité économique : elles se nouent *« par hasard, lors de rencontres, lorsqu'il y a des affinités »*.

L'association cherche également à se rapprocher des PLIE afin de travailler avec eux sur l'idée d'un portage de poste de coordinateur emploi, mais le rapprochement n'a pas pour le moment eu lieu.

3.3.2. Les partenariats avec les organisations professionnelles

Le troisième type de partenariat est celui établi avec les organisations professionnelles : il a déjà été évoqué dans les premiers paragraphes de cette partie, l'enjeu de ce partenariat étant de repérer les besoins de recrutement des entreprises et de mettre en œuvre des actions de formation.

Le PLIE évoque un partenariat avec une branche de métier, ainsi que sa volonté de développer de tels partenariats avec d'autres filières sur le modèle suivant : repérer la chambre consulaire la plus pertinente pour les différents secteurs d'activité, identifier les organismes informés sur les besoins des entreprises par secteur, afin d'établir des partenariats permettant de construire des formations et répondre aux besoins de recrutement repérés. Il est par ailleurs partenaire de la chambre de commerce, dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) : la chambre de commerce a pour objectif de conventionner avec 20 entreprises, qui

s'engageraient dans une démarche de GPEC. Le PLIE s'est en partie chargé de l'ingénierie de cette démarche.

Le Conseil Général évoque également des partenariats avec des OPCA (transport notamment) et avec AGEFOS PME. Là encore, ces partenariats ont fait la preuve de leur efficacité pour toucher les entreprises, et mettre en œuvre des actions de formation débouchant sur une insertion durable des bénéficiaires concernés. De tels partenariats constituent un des principaux axes de développement envisagés par le Conseil Général.

3.3.3. Les partenariats avec les acteurs de la formation professionnelle

Le troisième type de partenariat, dans la continuité de ceux menés en collaboration avec les branches professionnelles, concerne les acteurs de la formation.

Le premier d'entre eux est la Région, qui est compétente pour la mise en œuvre des actions de formation professionnelle. Ce partenariat est essentiel pour :

- la définition du contenu des formations, qui doivent être adaptées aux besoins des entreprises, ainsi qu'aux caractéristiques des bénéficiaires.
- Une partie du financement des actions spécifiques de formation montée pour répondre à un besoin particulier repéré, notamment dans le cadre des partenariats avec les branches professionnelles.

Sur les trois sites, ce partenariat semble se mettre en place de façon satisfaisante, les conseils régionaux respectant les demandes exprimées pour l'évolution de l'offre de formation.

Sur le PLIE, il est complété par une relation de proximité avec les organismes de formation : elle permet de travailler avec les organismes les actions de formation, afin de les adapter aux besoins des entreprises.

L'association travaille, quant à elle, en partenariat étroit avec l'Agefos-PME qui participe au financement des formations, apporte sa connaissance des besoins en recrutement et en compétence des entreprises, et porte sur certains territoires le poste de coordinateur emploi qui fait le lien avec les entreprises.

3.3.4. Les partenariats avec les acteurs du développement économique

Quatrième type de partenariat, celui noué avec les acteurs du développement économique : il s'observe notamment au sein du PLIE. Dans une logique de développement du territoire, un observatoire de l'emploi a été créé au sein de la MdE. Il est partagé entre les différents acteurs du développement et de l'insertion (l'Etat, la région, Pôle emploi) et doit permettre un diagnostic territorial partagé, débouchant à terme sur la mise en place « *de fiches actions, qui soient une sorte de plan d'action partagé entre les différentes structures* ».

Comme signalé ci-dessus, le PLIE travaille également en collaboration avec l'agence de développement économique du territoire. Il cherche à se positionner comme interlocuteur crédible pour proposer des solutions de recrutement aux entreprises qui s'implantent *« quand l'agence de développement économique a des prospects pour des implantations sur le territoire, ou a des informations sur une entreprise qui va s'implanter, elle nous met dans le tour de table au même titre que ceux qui s'occupent des appuis logistiques, des appuis financiers, On est dans une logique d'offreur de services, une méthodologie Ressources humaines »*. A noter que l'agence de développement économique juge efficace cette collaboration, notamment du fait que le PLIE ait une souplesse et une légitimité plus importante que Pôle emploi dans ses modes de relation avec les entreprises.

Ces partenariats n'ont pas été évoqués par le Conseil Général. Son projet intervient cependant également dans une logique de développement du territoire. Le fait que la direction du développement soit rattachée au pôle insertion confirme ce choix politique d'œuvrer pour un développement solidaire.

4. L'IMPLICATION DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

L'évolution de l'accompagnement social vers une logique d'insertion socioprofessionnelle puis vers la mise en œuvre d'actions en direction des entreprises implique finalement la mise en place d'un nouveau métier, comme l'a montré le paragraphe précédent : il est globalement reconnu sur les sites étudiés que les travailleurs sociaux n'ont pas initialement les compétences nécessaires, et que, si ils peuvent évoluer vers des postes de chargés de relations entreprises, ils ne sont plus alors dans des fonctions de référents sociaux : sur les trois sites, le contact avec les entreprises n'est pas une fonction supplémentaire attribuée aux travailleurs sociaux, mais un métier à part entière.

Cela pourrait donc signifier que l'évolution du travail social vers le monde économique a connu son apogée avec l'introduction de la notion d'accompagnement socioprofessionnel. L'introduction d'un échelon supplémentaire entre le référent social et l'entreprise pourrait même signifier un recul dans les responsabilités de l'assistant social en termes d'accompagnement professionnel. Ce recul pourrait être accentué par la mise en œuvre du RSA qui introduit une césure entre l'accompagnement social confié aux Conseils Généraux, et l'accompagnement professionnel qui revient exclusivement à Pôle emploi, avec l'appui éventuel des PLIE et des Maisons de l'Emploi.

Dans les trois sites étudiés cependant, cette coupure n'est pas observée et l'existence d'une politique en direction des entreprises s'accompagne bien d'une volonté d'ouverture des travailleurs sociaux vers l'entreprise. Le référent social est en effet interpellé pour repérer et sélectionner les publics ainsi que pour les accompagner dans l'emploi et rester leurs référents. Cette volonté d'ouverture se heurte cependant encore à certaines difficultés, la plus importante étant la méconnaissance du monde de l'entreprise.

4.1. Le rôle des référents sociaux : positionner les publics, les accompagner sur le long terme

Dans les trois sites d'étude, les travailleurs sociaux, en charge de l'accompagnement des bénéficiaires, sont impliqués dans le projet de rapprochement avec le monde économique, à deux niveaux :

- pour orienter les bénéficiaires vers les offres d'emploi repérés, ou, dans le cas du PLIE, vers le portefeuille du Chargé de Relation Entreprises ;
- selon les sites, pour assurer le suivi dans l'emploi des bénéficiaires et être les correspondants des responsables d'entreprise.

4.1.1. L'orientation des bénéficiaires

Là encore, le PLIE est le territoire qui a le plus avancé dans sa réflexion sur le partage des rôles entre référents sociaux et chargés de relations entreprises. Le conseiller emploi intervient en amont du CRE, pour amener les bénéficiaires à être employables et analyser leur niveau de compétences et leur projet professionnel. Il doit juger du moment où il est employable pour l'orienter alors vers le CRE, soit pour alimenter son portefeuille, soit en réponse aux besoins des entreprises repérés par ailleurs par le CRE : *« si le conseiller repère en antenne un maçon par exemple, et qu'il y a des besoins dans ce secteur, sa mission est de l'évaluer, de nous donner un niveau de compétences, de le préparer et ainsi de suite »*.

La responsabilité centrale du conseiller au sein du projet, est donc de bien juger de l'employabilité des bénéficiaires qu'il accompagne, et du bon moment à partir duquel il pourra être orienté vers le CRE *« on dit aux conseillers que c'est leur sélection qui prévaut : vous êtes garant des personnes que vous positionnez »*. Ce choix de mettre le conseiller au centre de la sélection, se justifie par sa connaissance des personnes : ce sont les conseillers qui sont les plus à même de porter un juste regard sur leurs compétences et leur employabilité. Or ce jugement est central, dans la mesure où un des enjeux du projet est de réussir à positionner sur des offres des bénéficiaires qui n'ont pas toujours l'ensemble des qualifications requises par les employeurs, en particulier lorsque le niveau d'exigence de ces derniers est trop élevé par rapport à la réalité du poste. Le choix final du candidat et son avenir dans l'entreprise dépendront alors principalement de sa capacité à se mobiliser, de sa motivation, de son sérieux, éléments difficilement repérables par le biais d'un curriculum vitae.

Le Conseil Général a une approche plus intégrée des entreprises, dans la mesure où le contact se fait en grande partie au sein des territoires d'action sociale. Comme pour le PLIE, ce sont les référents sociaux qui sont en charge de positionner les bénéficiaires qu'ils jugent employables sur les offres d'emploi qui leur sont transmises. Plus précisément, les offres d'emploi sont regroupées au niveau de la direction d'action sociale de chaque territoire, qui les diffuse aux référents. Ces derniers orientent les bénéficiaires vers la direction, qui les positionne sur les offres. Pour chaque

poste repéré, la direction de l'insertion estime nécessaire de disposer d'environ 6 à 12 candidats potentiels : une fois repérés les bénéficiaires susceptibles d'entrer dans le poste, il est en effet nécessaire de s'assurer de leur employabilité et de les mobiliser sur l'offre d'emploi.

L'association peut mettre en œuvre des pratiques différentes selon les structures partenaires et les endroits où elle intervient : les bénéficiaires des structures d'insertion par l'activité économique sont en général orientés par des référents sociaux (travailleurs sociaux du conseil général ou conseillers emplois des PLIE). La décision de positionner une personne sur une des actions portées par l'association est alors prise en lien avec le référent : des échanges téléphoniques sont mis en place pour discuter des savoir-être et des freins à l'insertion.

4.1.2. La référence à long terme et le suivi dans l'emploi

Quel que soit le site, les référents sociaux gardent le suivi sur le long terme des personnes qu'ils accompagnent. En cas d'échec de l'orientation (la personne n'est pas retenue par l'entreprise, ou bien ne parvient pas à rester en emploi), ils reprennent le suivi.

Les référents sociaux peuvent également intervenir pour la mise en œuvre du suivi, ce qui peut être l'opportunité d'avoir des contacts directs avec les employeurs. La personne en charge du suivi diffère cependant selon les sites.

Sur le PLIE, c'est principalement le CRE, et non le conseiller emploi, qui s'occupe du suivi en emploi. Ce choix se justifie par la volonté d'avoir une logique d'interlocuteur unique face à l'entreprise. Le suivi en emploi est également l'occasion pour le CRE de renforcer ces relations avec l'entreprise. Il se tourne vers le conseiller emploi lorsqu'apparaissent des difficultés sociales (logement, santé, ...). Lorsque l'emploi a été trouvé par un autre moyen que le CRE, il n'y a pas de suivi dans l'entreprise, mais seulement une poursuite de l'accompagnement par le conseiller, sans lien direct avec l'entreprise. *« Je ne suis même pas sûre que l'employeur sache qu'on continue à suivre son salarié », explique une conseillère.*

Sur le département il n'existe pas de réel suivi dans l'emploi. Les entreprises ont la possibilité de solliciter le référent social en cas de difficultés. Ce dernier peut donc avoir des contacts directs avec les employeurs.

Pour ce qui est de l'association, le coordinateur emploi assure un suivi proactif du salarié et de l'entreprise, et se tient également à leur disposition en cas de problème. Le travailleur social n'a a priori plus de lien direct avec le bénéficiaire, pour ce site. En revanche, les conseillers en insertion professionnelle (CIP), qui accompagnent les salariés en ACI, peuvent assurer un suivi dans l'emploi.

4.2. Une difficulté importante : la mauvaise compréhension des contraintes des employeurs et des emplois

Ainsi, même s'ils n'ont pas de contact direct avec les entreprises, les référents sociaux ont une responsabilité forte dans la réussite ou l'échec du recrutement, leur capacité à orienter les bonnes personnes au bon moment étant déterminante. Elle dépend fortement de leur bonne appréhension du profil du bénéficiaire et de sa motivation (leur cœur de métier), mais aussi de leur compréhension des contraintes du poste, des attentes de l'entreprise, et plus globalement, de la réalité du monde économique dans laquelle va évoluer le bénéficiaire.

Or les travailleurs sociaux n'ont souvent pas d'expérience en entreprise et peuvent avoir une vision faussée de cette réalité. C'est d'ailleurs ce constat qui a conduit les sites à la mise en place d'un échelon supplémentaire entre le travailleur social et l'entreprise. Cet échelon se justifie pour mieux gagner en efficacité dans le démarchage des entreprises, mais peut avoir comme conséquence d'accentuer la coupure entre l'accompagnement social et l'insertion professionnelle.

Face à ce risque, les sites ont mis en place des actions permettant aux référents sociaux de se rapprocher des entreprises.

Au sein du PLIE, le constat effectué au démarrage du projet était celui d'une mauvaise compréhension des contraintes de l'entreprise par les référents sociaux, avec souvent comme conséquence, des orientations qui n'étaient pas pertinentes : *« je me souviens des premières offres qu'on passait il y a une dizaine d'années, où en gros les conseillers nous donnaient pratiquement tous leurs fichiers. Et ils nous disaient « je tente, c'est un bon gamin ». C'était souvent l'expression que je reprends encore de temps en temps, je leur dis « ce n'est pas un bon gamin dont j'ai besoin, je veux juste quelqu'un qui ait du potentiel et qui ait un bon comportement ». A partir de là, entre guillemets, on peut vendre n'importe qui. Ce qui fait que les conseillers, au fur et à mesure des années, ont changé aussi leur méthode de fonctionnement et ne nous placent plus des gens qui sont à côté de la plaque. »*.

Un important travail de sensibilisation des conseillers a donc été entrepris, pour une meilleure connaissance des contraintes des employeurs. Cette sensibilisation passe par des échanges entre conseillers et CRE. Ces échanges peuvent se dérouler au moment de l'orientation du bénéficiaire vers le CRE, mais également au cours de la recherche d'emploi : les entretiens réalisés par les CRE sont informatisés, ce qui permet aux conseillers de connaître la situation du bénéficiaire. Les CRE n'hésitent pas à revenir vers les conseillers lorsqu'ils ont des difficultés. Si ces échanges ont pour objectif premier de faciliter la cohérence du suivi du bénéficiaire lorsqu'il entre dans le portefeuille du CRE, ils ont également comme conséquence d'améliorer la connaissance que les conseillers ont des contraintes des CRE : *« je vois mieux les exigences des employeurs. J'ai pris conscience que parfois, les employeurs s'engagent, et puis se désengagent, ainsi que de la perte de confiance de l'employeur lorsqu'il embauche quelqu'un et que cela ne fonctionne pas. »*

Par ailleurs, le PLIE a mis en place des actions permettant aux conseillers de connaître l'entreprise : en partenariat avec les branches professionnelles et les entreprises, ces actions

ponctuelles ont consisté à mettre les conseillers en situation d'emploi, sur les postes que pourront occuper les bénéficiaires : cette action leur permet de connaître les contraintes, les technologies utilisées et d'être en capacité de présenter le métier aux bénéficiaires *« avec une connaissance qui n'est pas seulement livresque, mais qui peut être aussi physique »*. Enfin, le PLIE organise des rencontres entre les conseillers et les entreprises. Ces dernières présentent leurs métiers, et ses contraintes.

Les CRE et l'ensemble des acteurs ont noté une nette évolution dans la capacité des conseillers à proposer des publics pertinents au regard des postes proposés : *« ils nous placent vraiment des publics en lien avec ce qu'on recherche, et non plus des bénéficiaires qu'ils voudraient faire sortir de leurs fichiers »*.

Dans les deux autres sites, les actions de sensibilisation des référents sociaux sont plus ponctuelles. Dans le département, le lien entre le social et l'économique est inscrit comme un axe fort du nouveau programme départemental d'insertion : il entre dans une logique globale d'évolution des missions des référents sociaux, évolution impulsée par la mise en œuvre du RSA et par la territorialisation : *« c'est ancré dans la base des missions du travailleur social, dans une démarche globale de redéfinition des missions. L'ouverture aux entreprises, la compréhension des contraintes et l'orientation ne sont pas plus difficiles que la pluridisciplinarité. Il y a une résistance au changement, mais celle à l'insertion professionnelle est un épiphénomène par rapport aux évolutions liées à la territorialisation »*. Le Conseil Général a également mis en place des actions en partenariat avec les entreprises, permettant aux travailleurs sociaux de prendre, pendant quelques heures, un poste de travail, pour en découvrir la réalité et les contraintes.

La mise en place des conseillers emploi par l'association a pour objectif de remédier à la méconnaissance du monde de l'entreprise par les Conseillers en Insertion Professionnelle, qui n'ont le plus souvent pas d'expérience en entreprise. Cela étant, certains ACI proposent aux CIP des immersions afin qu'ils se rendent compte du fonctionnement d'une entreprise

5. L'IMPACT LOCAL DES PROJETS RESTE ENCORE MODESTE

Cette prise de conscience de la nécessité d'une ouverture du travail social vers l'entreprise et la recherche de solutions pour qu'elle soit effective, est un des premiers impacts de l'existence de projets volontaristes de contact avec le monde économique.

Les impacts sur l'insertion du public restent, quant à eux, relativement limités. Le nombre de postes proposés dans les trois sites est encore faible et les personnes finalement concernées sont fréquemment les plus proches de l'emploi au sein d'une population qui en est cependant éloignée : elles auraient probablement réussi une nouvelle insertion professionnelle en l'absence du projet, celui-ci permettant cependant d'accélérer le processus d'accès à l'emploi. Au-delà de l'impact

quantitatif, l'existence de ces projets permet de créer une dynamique entre les entreprises et le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, de contribuer à modifier le regard des entrepreneurs sur les personnes en insertion et sur les acteurs sociaux. Une telle dynamique peut, à terme, engendrer des effets fortement positifs sur le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées.

5.1. L'impact sur l'insertion professionnelle des publics

Sur les trois sites, les acteurs interrogés relèvent le faible impact quantitatif de leur projet sur le retour à l'emploi, relativement au nombre de personnes suivies. Les uns et les autres soulignent cependant qu'il permet le retour à l'emploi d'un nombre de bénéficiaires relativement important en valeur absolue : *« Si je ne regarde que mes bénéficiaires, je ne suis pas très satisfaite : sur 120 personnes orientées sur une offre, deux seulement ont été prises. C'est peu en raisonnant ainsi, mais si elle tient compte du fait qu'il y a 7 conseillers sur l'antenne, cela fait 14 personnes sur l'antenne. Si on multiplie par toutes les antennes, cela fait un volume conséquent en valeur absolue... qui reste faible en relatif »*. Par ailleurs, le retour à l'emploi se fait souvent dans des bonnes conditions, et la majorité des bénéficiaires restent en emploi selon les acteurs.

Au-delà de l'impact quantitatif, certains opérateurs s'interrogent sur les profils concernés. Plus précisément, l'impact qualitatif des projets se décline différemment selon les territoires étudiés :

- les projets qui permettent le retour à l'emploi de personnes éloignées de l'emploi, tout en répondant à des besoins de recrutement insatisfaits ont un impact positif pour tous les acteurs du territoire : ceux de l'insertion bien sûr, ceux agissant pour le développement économique, et les entreprises. C'est en particulier le cas des actions consistant à repérer les métiers en tension, et à monter des formations permettant d'orienter des bénéficiaires sur ces métiers. Ces actions sont les plus coûteuses à court terme, mais sont souvent aussi celles qui produisent les résultats quantitativement les plus importants.
- le retour à l'emploi des personnes les plus proches du marché du travail a un impact plus limité dans la mesure où il permet essentiellement de faire gagner du temps à des personnes qui auraient probablement réussi leur retour sur le marché du travail en l'absence du projet. A noter cependant que ce gain de temps peut être réellement bénéfique pour des personnes en insertion : en effet, plus les parcours sont longs, plus le risque de démobilitation et d'exclusion durable de l'emploi est important.
- dans un contexte du marché de l'emploi restreint, certains projets peuvent uniquement avoir un impact uniquement en termes de « files d'attente » : ils permettent le retour à l'emploi de personnes qui en sont relativement éloignées (les bénéficiaires des structures d'accompagnement socioprofessionnel), mais au détriment des personnes qui en sont le plus proches (les demandeurs d'emploi en général). Ces projets présentent cependant l'avantage de permettre d'accéder à l'emploi à des personnes non autonomes, qui représentent une dépense sociale importante en termes d'accompagnement.

Il n'existe pas aujourd'hui de bilan détaillé des différents projets en termes de retour à l'emploi, et notamment l'emploi durable, et il n'est pas non plus possible de disposer d'éléments objectifs permettant de caractériser l'impact selon les trois catégories décrites ci-dessus. Les acteurs des projets investigués relèvent cependant qu'avec la crise économique, les besoins de recrutement sont plus faibles, ce qui a pour conséquences de réduire très fortement le nombre de bénéficiaires retournant effectivement à l'emploi, et de limiter l'accès à l'emploi aux personnes qui en sont le plus proches: *« avec la crise économique, nous n'avons pas touché les publics prioritaires, on a touché les cadres, les jeunes diplômés... »*.

5.2. L'impact local : la création d'une dynamique d'insertion

Si l'impact quantitatif des projets étudiés est encore faible, une de leur plus-value principale est la création d'une réelle dynamique en faveur de l'insertion. Et cette dynamique va dans le sens d'un rapprochement du monde de l'insertion socioprofessionnelle et du monde économique.

Dans les trois sites d'étude, les projets cherchent autant à créer des partenariats de long terme avec les entreprises qu'à provoquer des recrutements à court terme. Les actions mises en œuvre tendent à permettre aux structures de s'inscrire au sein des réseaux d'entreprises avec des interlocuteurs compétents et crédibles. La fidélisation à long terme des entrepreneurs permet non seulement de continuer le recrutement via ces entreprises, mais aussi d'être identifié et contacté par d'autres recruteurs : *« on essaie de faire en sorte que les entrepreneurs parlent de ces différents projets, en réunion, avec la chambre de commerce ...Lorsqu'on a des succès, on en parle à un DRH, qui en parle à d'autres... »*

Le fait que les trois projets s'appuient sur des actions diversifiées facilite la création de cette dynamique. Ainsi, les territoires mettent en place à la fois des actions en relation avec des branches professionnelles (actions de formation en vue de grandes actions de recrutement, actions d'information à destination des entreprises telles que les petits déjeuners dans le département), le démarchage des entreprises une par une dans les trois sites (ce qui permet *« d'en voir le plus possible, et donc, d'en sensibiliser le plus possible »*) et des actions de communication (la création du réseau d'entreprises solidaires dans le département, les partenariats avec les organismes consulaires, l'association de développement pour le PLIE, ..). Cette multiplicité des modes d'approche est favorable à l'instauration d'une dynamique visant à normaliser, pour les entreprises, l'embauche de personnes éloignées de l'emploi, et à créer, sur les territoires, les conditions pour un développement solidaire. Il reste à voir, sur la durée, quelle sera l'effectivité de cette dynamique, qui dépendra également de la capacité des entreprises à accepter leurs responsabilités sociales, des collectivités locales à s'approprier les outils pouvant favoriser cette action, et notamment les clauses sociales, et, bien entendu, de la capacité de chaque structure de se positionner comme partenaire crédible du recrutement des entreprises.

CONCLUSION : UN IMPACT ENCORE LIMITE, MAIS UNE ACCULTURATION EN MARCHÉ

Si les différentes initiatives de mobilisation des entreprises décrites dans ce cahier de recherche permettent effectivement de faciliter l'insertion professionnelle d'un certain nombre de personnes durablement éloignées de l'emploi, l'impact quantitatif de ces expériences, en termes de nombre de personnes retournant à l'emploi, est relativement limité pour le moment, et ce notamment en période de crise économique.

Leur efficacité est par ailleurs difficile à évaluer : si la mise en place d'actions de formation permet de répondre aux besoins des entreprises, les personnes retournant à l'emploi sont souvent celles qui en sont le plus proches, et qui auraient peut-être réussi leur retour à l'emploi en l'absence de dispositifs spécifiques. Par ailleurs, lorsque ces actions interviennent sur un marché de l'emploi saturé, le retour des personnes suivies par les structures en question peut se faire au détriment d'autres demandeurs d'emploi : l'intervention des acteurs modifie alors la structure des files d'attente... mais pas nécessairement leur longueur.

Sur le plan de l'efficacité, on peut faire l'hypothèse que les actions visant le retour à l'emploi des publics qui en sont le plus éloignés sont économiquement pertinentes dans la mesure où la prise en charge de ces personnes est coûteuse en termes de formation et d'accompagnement, tandis que les autres demandeurs d'emploi sont plus autonomes dans leur recherche d'emploi.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, ces projets devront faire l'objet d'évaluations précises afin de pouvoir conclure sur leur plus-value réelle.

Cependant, la question posée par ce cahier de recherche va au-delà de l'aspect quantitatif : elle porte sur la possibilité de rapprocher deux mondes aux cultures initialement très différentes, celui de l'accompagnement social, et celui des entreprises. La première partie a montré comment le travail social avait progressivement évolué, pour intégrer la finalité de l'insertion professionnelle dans les pratiques. L'analyse des expériences menées dans les trois sites investigués, aboutit au constat que le rapprochement avec l'économie ne peut incomber uniquement au travail social, mais nécessite la création d'un nouveau métier, faisant l'interface entre les référents sociaux et les entreprises : celui de chargé de relations entreprises.

Deux scénarios sont alors envisageables :

- soit la création de ce nouveau métier induit un repli du travail social sur l'accompagnement social des personnes, et l'insertion professionnelle est le champ exclusif des chargés de relation entreprise ;
- soit les travailleurs sociaux sont sensibilisés et impliqués dans la démarche globale de rapprochement avec le monde économique. L'évolution de leurs pratiques se poursuit alors dans le sens d'une meilleure compréhension des contraintes des entrepreneurs.

Au regard des trois expériences analysées, le second scénario semble le plus probable. Dans les trois sites, ce sont les travailleurs sociaux qui orientent les bénéficiaires, vers les postes repérés par les chargés de relations entreprises. Cette orientation est cruciale, dans la mesure où la réussite des projets dépend de la crédibilité des acteurs de l'insertion pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises : leur capacité à proposer des personnes dont la motivation et les capacités sont en adéquation avec le poste, est en ce sens déterminante. Elle dépend de leur connaissance du bénéficiaire, mais également de leur compréhension des contraintes du poste et des attentes de l'entreprise. Or l'analyse du travailleur social est d'abord fondée sur les besoins de la personne, comme par exemple, son besoin de retrouver un emploi. La mise en œuvre des projets de démarchage des entreprises s'accompagne donc d'une sensibilisation des travailleurs sociaux aux réalités du monde économique et d'une amélioration de leur connaissance de l'entreprise. Elle conduit finalement à intégrer la culture économique dans la culture du travail social.

En parallèle, les projets étudiés révèlent le développement de nouvelles pratiques au sein du monde économique, malgré le faible impact relatif des projets sur le plan quantitatif : les partenariats noués avec les entreprises et les branches professionnelles sont souvent durables, et initient des changements culturels importants, qui laissent entrevoir dans les territoires concernés la mise en œuvre d'une réelle dynamique d'embauche des personnes en insertion.

BIBLIOGRAPHIE

- Alliance Ville Emploi, « *PLIE, maisons de l'emploi et entreprises, guide de bonnes pratiques* »
- Allo C., Bonnin V., Bouga-Olga O., Bourdu E., « *Rapport d'évaluation du groupement d'activités* », Université de Poitiers, 2009.
- Allo C., Bourdu E., « *Évaluer une expérimentation sociale dans le domaine de l'emploi : le cas du groupement d'activités* », Laboratoire CRIEF-TEIR EA 2249, Université de Poitiers, 2009.
- Angotti M., Alberola E., Loones A « *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ?, l'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi* », Cahier de recherche du CRÉDOC, n°C234, 2007.
- Avenel M., « *L'insertion par l'activité économique en 2007* », Premières synthèses, Premières informations, DARES, n°17.2, avril 2009.
- Blum F., « *Regards sur les mutations du travail social au XX^{ème} siècle* », Le Mouvement Social, N°199, avril/juin 2002.
- Bucolo E., Gardun L., Philippe N., « *Les clauses sociales, entre rationalité économique et construction sociopolitique* », CRIDA / DARES, décembre 2009
- Cahuc P., Zylberberg A., « *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2005.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies* », la Découverte, 2004.
- Castel R., « *Il faut inventer des nouvelles formes de droits sociaux* », Entretien, Alternatives Economiques, n°286, décembre 2009
- Castel R., « *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat* », Fayard, 1995.
- Charpail C., Marchand O., « *La flexisécurité en Europe* », L'emploi, nouveaux enjeux, INSEE, 2008.
- Chopart J-N., (sous la direction de), « *Les mutations du travail social. Dynamique d'un champ professionnel* », Rapport de la MIRE, Paris : Dunod, 2000.
- Commission des Communautés Européennes, « *Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises* », Bruxelles, mars 2006.
- Guerrand R-H., Rupp M-A. « *Brève histoire du service social en France 1896-1976* », Privat, 1978
- INSEE, « *Le RMI treize ans après : entre redistribution et incitations* », Economie et statistique, n°346-347, 2001.
- Institut Montaigne, « *Pauvreté, exclusion : ce que l'entreprise peut faire* », 2006
- Lelièvre M., Nauze-Fichet E. (dir.), « *RMI, l'état des lieux. 1988-2008* », La Découverte, 2008.
- Lenoir R., « *Les exclus : un français sur dix* », Seuil, 1974.

Loquet P., « *Les clauses sociales dans les marchés publics* », la lettre d'insertion, Alternatives économiques, n°22, juin 2010

Ministère de la Jeunesse et des Solidarités Actives, « *Le rSa, un an après. Simplifier et améliorer le dispositif, Agir et s'engager pour l'insertion* », juillet 2010

Richard L., « *Priorité aux demandeurs d'emploi les plus délaissés* », Revue Quart Monde, Choisir d'Agir, n°190, 2004

Salognon M., « *Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée, observation de la méthode IOD* », Communication au colloque Matisse, L'accès inégal à l'emploi et la protection sociale, septembre 2004.