

Situations

MARS 2025
N°9

Le magazine de la Fondation The Adecco Group



L'insertion dans l'emploi : quel bilan ? quel avenir ?

Retrouvez le témoignage de Florence Gousset
qui a bénéficié d'un accompagnement des Restos du Coeur
et de Humando pour retrouver un emploi durable

P 19

P 4

L'insertion : un secteur
en constante évolution

P 10

Un modèle éprouvé
qui fait face à de
nouveaux défis

P 16

Construire l'avenir :
accompagner les publics
et les entreprises

FONDATION
THE ADECCO GROUP

Abrégiée par la Fondation de France

Introduction

Malgré une baisse significative du chômage depuis plusieurs années, la France fait face à un défi persistant : près de 40% des demandeurs d'emploi sont en situation de chômage de longue durée, avec une ancienneté moyenne de plus de 600 jours sans activité. Derrière ces chiffres, des millions de personnes peinent à retrouver leur place sur le marché du travail, souvent freinées par des problématiques d'accès au logement, de mobilité, de santé, etc.

Face à cette réalité, la loi pour le plein emploi adoptée en 2023 ambitionne de refondre le service public de l'emploi en s'appuyant sur un accompagnement renforcé et une meilleure coordination des acteurs à travers France Travail. L'objectif ? Favoriser le retour à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées en misant sur un accompagnement renforcé.

Parmi les dispositifs existants, l'insertion par l'activité économique (IAE) a démontré son efficacité en permettant aux personnes en difficulté d'accéder à un emploi tout en bénéficiant d'un accompagnement socio-professionnel adapté. Ce modèle repose sur une approche globale, intégrant formation, mise en situation professionnelle, soutien social et coopération étroite avec le tissu associatif afin de lever les freins périphériques à l'emploi. Toutefois, son développement nécessite des moyens adaptés et une mobilisation accrue des entreprises et des acteurs institutionnels.

Ce nouveau numéro de Situations dresse un état des lieux des dispositifs d'insertion, en mettant en lumière leurs réussites, leurs limites et les leviers d'action à renforcer. Quels sont les défis auxquels le secteur de l'insertion fait face aujourd'hui ? Comment mieux repérer les publics « invisibles » ? Comment renforcer les collaborations avec le monde associatif ? Quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer dans cette dynamique ? Autant de questions essentielles abordées dans ce magazine à travers des analyses, des chiffres clés et les témoignages des acteurs de terrain.

Partie 1

L'INSERTION : UN SECTEUR EN CONSTANTE ÉVOLUTION

→ P 4



« Le terme ‘insertion’ est parfois mal perçu, associé à des publics en grande difficulté et à une forme d’assistanat. »

Luc de Gardelle, ex-Président de la Fédération des entreprises d'insertion, et Nadia Landry, qui lui a succédé en 2024 à la tête de l'organisation.

→ P 8

Partie 2

UN MODÈLE ÉPROUVÉ QUI FAIT FACE À DE NOUVEAUX DÉFIS

→ P 10



« Sensibiliser les entreprises est essentiel. Aujourd’hui, l’intérim d’insertion ne représente qu’une infime partie de l’intérim classique. Le potentiel de développement est considérable. »

Sébastien Moriceau, Directeur général opérationnel de Humando.

→ P 12

3 questions à Vincent Beley

Directeur de la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi (MMIE).

→ P 15

Partie 3

CONSTRUIRE L'AVENIR : ACCOMPAGNER LES PUBLICS ET LES ENTREPRISES

→ P 16

La parole à Marie-France Hugon

Présidente de l'association Les Tremplins des Restaurants du Coeur.

→ P 18

La parole à Florence Gousset

qui a bénéficié d'un accompagnement des Restos du Coeur et de Humando.

→ P 19



« L'innovation sociale peut transformer durablement les pratiques des entreprises. »

Guillaume Hérisson, co-Directeur général du groupe Ares.

→ P 21



PARTIE 1

L'insertion : un secteur en constante évolution

Depuis plusieurs décennies, les politiques d'insertion en France visent à favoriser le retour à l'emploi des publics les plus éloignés du marché du travail. Si la baisse du chômage depuis le milieu des années 2010 témoigne d'une amélioration globale sur le front de l'emploi, le **chômage de longue durée** demeure un défi persistant.

Face à ce constat, la loi pour le plein emploi adoptée en 2023 s'inscrit dans la continuité de quarante années de dispositifs d'insertion qui ont débouché sur des accompagnements toujours plus personnalisés et une logique de contractualisation avec les personnes accompagnées. Toutefois, dans un contexte économique incertain, l'efficacité de ces mesures reste conditionnée à la mobilisation des acteurs de terrain et à leur soutien financier.

Le défi du retour au plein emploi

Le taux de chômage en France s'inscrit en forte baisse depuis le milieu des années 2010 : en retombant à près de 7% en 2022, il a même enregistré son plus bas niveau depuis le début des années 1980 (cf. graphiques page 5).

En revanche, le chômage de longue durée a peu diminué : il concerne aujourd'hui 40% des demandeurs d'emploi et l'ancienneté moyenne au chômage dépasse 600 jours, contre 400 jours en 2008¹. Ces chiffres traduisent les difficultés persistantes à intégrer durablement les personnes les plus éloignées du marché du travail, estimées à 5,1 millions de personnes par la Mission de préfiguration de France Travail². C'est dans ce contexte que la loi pour le plein emploi a été adoptée en décembre 2023, avec pour objectif principal de renforcer l'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi,



DÉFINITION

Le **chômage de longue durée** désigne les personnes qui déclarent ne pas avoir d'emploi et en chercher un depuis plus de douze mois.

Source : Insee.

notamment les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), les jeunes sans qualification et les personnes en situation de handicap. Pour concrétiser cette ambition, le gouvernement mise sur la création de France Travail dont le rôle est, depuis janvier 2024, de coordonner et de renforcer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement existants. Désormais, l'inscription des demandeurs d'emploi, en particulier des jeunes suivis par les missions locales et des bénéficiaires du RSA, devient systématique. Ces derniers sont tenus de signer un contrat d'engagement, prévoyant au moins quinze heures hebdomadaires consacrées à l'accompagnement ou à la formation.

« Le chômage de longue durée a peu diminué : il concerne aujourd'hui 40% des demandeurs d'emploi et l'ancienneté moyenne au chômage dépasse 600 jours. »

¹ Conseil de l'inclusion dans l'emploi, 2019, « Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique ».

² Ce chiffre regroupe les demandeurs d'emploi au sens du Bureau International du Travail (BIT), les personnes situées dans le halo du chômage, celles qui se déclarent comme chômeuses spontanément, les inscrits à Pôle emploi sans activité, ainsi que les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA).

INSERTION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Cette démarche reflète une double volonté : responsabiliser les bénéficiaires tout en leur proposant un accompagnement socio-professionnel renforcé.

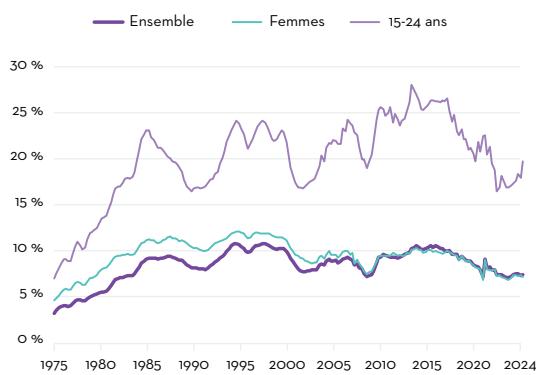
L'objectif affiché de ramener le taux de chômage à 5% d'ici 2027 peut sembler optimiste, en particulier compte tenu du contexte économique peu favorable. Selon l'Insee, le taux de chômage, actuellement à 7,4%, pourrait atteindre 7,6% d'ici mi-2025, et la Banque de France prévoit même un pic à 8% en 2026, avant une légère baisse possible en 2027. « Les mesures engagées témoignent cependant d'une mobilisation accrue du service public de l'emploi et de l'État, c'est un signal positif », indique Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel de Humando. « Elles ont le mérite d'impulser une dynamique collective en faveur de l'insertion des personnes les plus éloignées du marché du travail » (cf. interview page 12).

Il n'existe pas de définition unanimement acceptée de la notion d'insertion³. Celle-ci demeure complexe à appréhender, se situant à l'intersection de l'économique et du social.

Cette notion a beaucoup évolué au fil des décennies. Aujourd'hui, l'insertion fait référence à l'ensemble des actions, dispositifs et processus destinés à favoriser le développement professionnel et personnel d'individus confrontés à des situations de précarité sociale, professionnelle et économique. Elle est considérée comme réussie lorsque la personne parvient à satisfaire ses besoins de manière autonome, tant sur le plan matériel que moral, avec la capacité de maintenir cette situation et d'élaborer des projets de vie viables à moyen ou long terme.

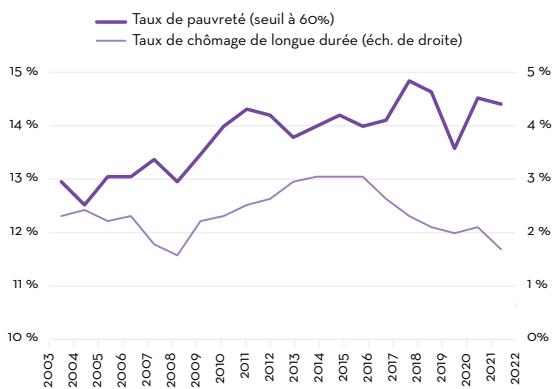
Des politiques publiques favorisant le retour à l'emploi des jeunes et des femmes

Graphique 1 :
Taux de chômage



Source : France Travail.

Graphique 2 :
Taux de pauvreté et taux de chômage de longue durée



Sources : France Travail, Insee.

³Rose J., 2018, « L'insertion professionnelle : une notion discutée mais robuste », Céreq Essentiels, N° 1(1), 15-19.

La loi pour le plein emploi : un héritage de 40 ans de politiques d'insertion

La notion d'insertion émerge dans les années 1970 en réponse au chômage de masse, aux problèmes d'insertion des jeunes sur le marché du travail et à la pauvreté. Luc de Gardelle, dirigeant du groupe d'insertion Altaïr et ancien président de la Fédération des entreprises d'insertion, rappelle ainsi : « Les premières initiatives privilégient un 'traitement social' du chômage, en s'appuyant sur des dispositifs comme le revenu minimum d'insertion (RMI), conçu pour atténuer les effets de la précarité. Parallèlement, des structures d'insertion, d'abord issues du monde associatif, se développent pour aider les plus fragiles à surmonter les obstacles à leur intégration professionnelle à travers des approches globales tenant compte des multiples freins à l'emploi » (cf. interview page 8).

Ces politiques permettront de contenir le chômage de masse et de réduire sensiblement le taux de pauvreté, qui atteindra un niveau historiquement bas de 12,6% en 2004.

Les années 2010 marquent un tournant dans la conception des politiques sociales, qui évoluent vers une approche plus « active ». Les dépenses sociales ne sont plus uniquement perçues comme un moyen d'accorder un filet de sécurité mais comme des leviers pour favoriser un retour durable à l'emploi. Cette évolution se traduit par des dispositifs axés sur le renforcement de la formation professionnelle, l'accompagnement personnalisé et la responsabilisation des bénéficiaires.

De fortes attentes vis-à-vis des acteurs de l'insertion

Dans le contexte actuel, les acteurs de l'insertion ont un rôle central à jouer non seulement pour « aller vers » et remobiliser les publics dits « invisibles », mais aussi pour les accompagner vers une insertion durable.

Les acteurs de l'insertion sont attendus notamment pour offrir des parcours personnalisés permettant de lever les freins périphériques à l'emploi (numérique, santé, mobilité, précarité, etc.). Selon un rapport publié en 2023 par Pôle emploi (devenu France Travail), un demandeur d'emploi sur trois déclarait au moins un frein à l'emploi, soit environ 2,1 millions de personnes (cf. graphique ci-dessous).

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), qui développent des solutions adaptées aux réalités locales et qui facilitent la mise en relation entre demandeurs d'emploi et entreprises, sont particulièrement bien placées pour répondre à ces enjeux (cf. encadré ci-contre). Le Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique et la loi Inclusion de décembre 2020 avaient défini des attentes importantes envers l'IAE et le dispositif « Territoire zéro chômage de longue durée », avec un objectif ambitieux d'accompagner 240 000 personnes en parcours d'insertion, contre 140 000 en 2018.

Graphique 3 :
Principaux freins à l'emploi déclarés par les demandeurs d'emploi



Source : France Travail, données 2023.

LES DATES CLÉS DES POLITIQUES D'INSERTION

1982

Création des missions locales pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

1988

Création du RMI avec pour objectif de garantir un niveau minimum de ressources et faciliter l'insertion des personnes disposant de faibles revenus.

1991

Reconnaissance du concept d'insertion par l'activité économique (IAE) et officialisation des statuts d'entreprise d'intérim d'insertion (les futures ETI) et d'entreprise d'insertion.

1998

Promulgation de la loi relative à la lutte contre l'exclusion.

Chiffres clés

Près de 35%

des demandeurs d'emploi déclarent au moins un frein social à l'emploi.

2,1 millions

de demandeurs d'emploi sont concernés par des freins sociaux à l'emploi.

Source : France Travail, données 2023

Cette ambition fait aujourd'hui l'objet de discussions dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle feuille de route entre l'État et les acteurs de l'IAE. « Nous sommes face à une situation paradoxale », souligne Nadia Landry, présidente de la Fédération des entreprises d'insertion, « nous avons d'un côté des incitations au développement et à l'accompagnement et, de l'autre, un resserrement budgétaire qui restreint les moyens disponibles. Nous avons besoin de clarté concernant notre feuille de route, les objectifs à atteindre et les modalités d'évaluation. »



LES STRUCTURES DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

Fin 2023, 142 300 salariés ont suivi un parcours au sein d'une des 4 600 structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Elles permettent aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles, de bénéficier d'un accompagnement adapté afin de favoriser leur insertion.

Il existe quatre grands types de SIAE :

- 1. Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) :** ils proposent une activité professionnelle et un accompagnement aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles. Ils accueillent le plus grand nombre de salariés en insertion (45,3%).
- 2. Les Associations Intermédiaires (AI) :** ces structures d'information, d'accueil, d'orientation et d'évaluation du potentiel des personnes en difficulté leurs offrent des opportunités de travail occasionnel, en les mettant à disposition d'utilisateurs. Elles représentent 28,1% des salariés de l'IAE.

Source : Dares, 2025.

- 3. Les Entreprises d'Insertion (EI) :** elles proposent une expérience en situation réelle de travail, une formation en situation de production, ainsi qu'un accompagnement individualisé. Elles emploient 13,6% des salariés de l'IAE.
- 4. Les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) :** ces entreprises spécialisées dans l'insertion professionnelle des personnes en difficulté mettent leurs salariés à disposition d'entreprises clientes pour des missions de travail ponctuelles. Elles forment des intérimaires notamment aux métiers en tension pour répondre aux demandes des entreprises. Elles emploient 13% des salariés du secteur.

A noter, depuis 2018, ont été créées de manière expérimentale, les entreprises d'insertion par le travail indépendant (ETI) qui mettent en relation des clients avec des personnes en insertion ayant le statut de travailleur indépendant. Elles comptent 1 400 personnes au 31 décembre 2023.

2009

Transformation du RMI en RSA afin d'inciter au retour à l'activité les bénéficiaires des minima sociaux.

2019

Création du « Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique (IAE) – Permettre à chacun de trouver sa place ».

2023

Création de France Travail : l'organisme regroupe en réseau les services de l'État, les missions locales, Cap emploi, les collectivités territoriales, les organismes et associations d'insertion, ainsi que les Caisses d'allocations familiales (CAF). Instauration d'un nouveau contrat d'engagement pour les demandeurs d'emploi, les allocataires du RSA et les jeunes.

INTERVIEW



Luc de Gardelle



Nadia Landry

La Fédération des entreprises d'insertion réunit des entrepreneurs engagés qui allient performance économique et mission sociale en accompagnant des personnes éloignées de l'emploi. Elle représente les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion en France.

Luc de Gardelle, ex-Président de la Fédération, et Nadia Landry, qui lui a succédé en 2024 à la tête de l'organisation, partagent leur regard sur les mutations du secteur et les défis à relever pour renforcer l'impact de l'insertion par l'activité économique.

Comment le secteur de l'insertion par l'activité économique a-t-il évolué depuis sa création ?

Luc de Gardelle : L'évolution de ce secteur est étroitement liée aux transformations de la société et à la manière dont le travail est perçu. À l'origine, les entreprises d'insertion ont été créées par des travailleurs sociaux convaincus que le travail est un élément structurant du parcours de vie et une source de dignité. Avec la montée des inégalités, la nécessité d'un accompagnement global a été reconnue, renforçant la légitimité des structures d'insertion. Les années 2000 ont marqué un tournant : les pouvoirs publics ont admis que l'insertion par l'activité économique n'était pas seulement une réponse sociale, mais aussi un modèle économique efficace.

Nadia Landry : Le secteur s'est beaucoup structuré en 40 ans. Les entreprises d'insertion sont devenues de véritables acteurs économiques, pilotés par des dirigeants engagés. Elles absorbent les tensions sociales, accueillent les publics les plus fragilisés et s'adaptent aux crises successives. Malgré les défis, notre secteur a toujours su rebondir et innover pour proposer des solutions concrètes aux personnes que nous accompagnons.

Quel regard portez-vous sur les politiques publiques en matière d'insertion et sur la loi pour le plein emploi ?

LdG : La loi pour le plein emploi reconnaît qu'aucun acteur n'a la solution seul, ce qui est une avancée. L'enjeu est de clarifier les rôles pour un travail collectif efficace. Le Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique a été une initiative intéressante avec des mesures concrètes comme la plateforme de l'inclusion, pour inciter les entreprises à s'engager dans les clauses sociales.

NL : L'objectif de la loi est de ne laisser personne de côté, ce qui est essentiel. Malheureusement, les politiques publiques fonctionnent trop souvent avec une approche de « stop and go », ce qui casse les dynamiques et fragilise nos modèles. Nous avons besoin d'une stratégie claire, d'un pilotage cohérent et d'une vision à long terme.

Comment les nouvelles technologies, et notamment l'intelligence artificielle, peuvent-elle contribuer à soutenir le secteur de l'insertion ?

LdG : Le rôle que pourrait jouer notre secteur dans le cadre de la loi pour le plein emploi implique un suivi renforcé d'un grand nombre de bénéficiaires. L'intelligence artificielle peut être un atout pour optimiser l'accompagnement, à condition d'être bien utilisée. Elle peut aider à personnaliser les parcours, faciliter l'accès aux formations et lever certaines barrières, notamment linguistiques. Cet outil est une opportunité de réduire les inégalités d'accès à l'emploi.

NL : Certaines entreprises d'insertion utilisent déjà l'intelligence artificielle, mais son déploiement reste inégal. Nous devons être acteurs de cette transition, tout en restant vigilants. L'enjeu est de trouver un équilibre entre innovation technologique et accompagnement humain, car c'est cette combinaison qui garantit l'efficacité de notre action.

« Le terme 'insertion' est parfois mal perçu, associé à des publics en grande difficulté et à une forme d'assistanat. »

« Trop d'entreprises perçoivent les salariés en insertion comme une solution ponctuelle à leurs difficultés de recrutement et n'investissent pas suffisamment dans la montée en compétences des individus. »

En quoi les idées reçues sur l'insertion sont-elles un défi, notamment dans vos relations avec les entreprises « classiques » ?

LdG : Le mot « insertion » est parfois mal perçu car il est associé à des publics en grande difficulté et à une forme d'assistanat. Aujourd'hui encore trop d'entreprises perçoivent les salariés en insertion comme une solution ponctuelle à leurs difficultés de recrutement et n'investissent pas suffisamment dans la montée en compétences des individus. Il s'agit pourtant de personnes qui ont des talents mais qui ont simplement manqué d'opportunités ou de repères.

NL : L'expérience prouve que les rencontres directes avec les entreprises dites « classiques » sont un excellent moyen de lutter contre les préjugés et de démontrer la valeur des modèles inclusifs dans l'organisation du travail. Il s'agit de leur faire découvrir une nouvelle manière d'aborder le recrutement et la gestion des talents par des pratiques de management plus adaptées.

Afin de faire évoluer les perceptions, la Fédération des entreprises d'insertion a lancé la campagne « L'insertion, ça change une vie ». Ce travail de sensibilisation est essentiel pour valoriser les parcours et démontrer que l'insertion est une véritable richesse pour la société.

L'INSERTION, ÇA CHANGE UNE VIE !

Pour en savoir plus

En Bourgogne-Franche-Comté, les salarié-es en insertion de l'Atelier Textile Jurassien confectionnent avec fierté des vêtements pour les professionnels 100% Made in Jura.

Qualité, professionnalisme, inclusion, RSE : choisissez les 2 200 entreprises d'insertion !

La Fédération des entreprises d'insertion (FEI)

Crée en 1988, la Fédération des entreprises d'insertion (FEI) est un réseau national qui regroupe des entreprises dont la vocation est de mobiliser l'activité économique pour développer l'employabilité des personnes tout en construisant un accompagnement socioprofessionnel qui vise l'insertion durable.

Ces entreprises emploient plus de 117 000 personnes et ont généré un chiffre d'affaires de près de 1,8 milliard d'euros en 2024. Le rôle de la FEI est d'accompagner ses membres dans leur développement, de défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et de favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques.

PARTIE 2

Un modèle éprouvé qui fait face à de nouveaux défis

En 2022, les dispositifs d'insertion dans l'emploi concernaient près d'un million de bénéficiaires, dont 45% de jeunes. Ils sont portés par une multiplicité d'acteurs et leur efficacité est évidemment très variable, mais le modèle de l'insertion, qui conjugue accompagnement social et professionnel pour les personnes éloignées de l'emploi, a globalement prouvé son efficacité.

Aujourd'hui, avec l'inscription systématique à France Travail de toutes les personnes éloignées de l'emploi et la conviction rappelée par la loi pour le plein emploi que « personne n'est inemployable », le secteur doit relever plusieurs défis : identifier et remobiliser les publics dits « invisibles », mieux coordonner les différents acteurs et engager davantage les entreprises à participer activement à l'intégration professionnelle de ces publics.

L'insertion, un modèle qui a fait ses preuves

De nombreux travaux ont été menés au cours des dernières années pour évaluer l'efficacité des politiques et des dispositifs d'insertion, dans la perspective de la réforme du service public de l'emploi. Un récent rapport, mené conjointement par l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), a évalué une quinzaine de dispositifs d'accompagnement et de soutien aux personnes les plus éloignées de l'emploi⁴. Il révèle que le taux de sortie en emploi à 6 mois varie entre 35% pour les ateliers et chantiers d'insertion, 42% pour le Contrat d'engagement jeune (CEJ) et jusqu'à 53% pour les associations intermédiaires ou les entreprises de travail temporaire d'insertion.

D'autres travaux, menés notamment par la Cour des Comptes⁵, portent une appréciation positive sur l'insertion par l'activité économique – qui occupe une place majeure au sein du secteur – et soulignent leur capacité à apporter des réponses aux difficultés d'insertion des publics concernés. En septembre 2024, on comptait plus de 142 300 personnes salariées dans l'une des 4 600 structures du secteur.

« Les dispositifs d'insertion par l'activité économique s'avèrent bien moins coûteux que d'autres mesures de soutien au retour à l'emploi. »

« Un autre point souvent négligé est la plus-value générée par les dispositifs d'insertion par l'activité économique, qui sont bien souvent moins coûteux pour l'État », explique Nadia Landry, présidente de la Fédération des entreprises d'insertion. Plusieurs rapports⁶ ont souligné que l'investissement dans l'insertion est rentable à long terme : le coût d'une place en SIAE s'échelonne par exemple de 1 600 à 23 000 euros, soit moins que le coût de l'indemnisation chômage qui aurait été versée si les personnes n'avaient pas été en emploi.

Et ces dispositifs d'insertion s'avèrent bien moins coûteux que d'autres mesures de soutien au retour à l'emploi, tels que les allégements de cotisations sociales ou la réduction de la TVA, dont le coût par emploi créé est estimé entre 20 000 et plus de 100 000 euros.

⁴ IGAS, IGF, 2024, « Revue de dépenses : dispositifs de soutien à l'emploi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi », avril.

⁵ Cour des comptes, 2019, « L'insertion des chômeurs par l'activité économique », janvier. Voir également : IGAS, 2022, « L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives », décembre.

⁶ ibid 4.

Un enjeu : améliorer le repérage des publics éloignés de l'emploi

Bien que ces programmes aient démontré leur efficacité, ils font face à des défis pour intégrer des volumes croissants de bénéficiaires. Le repérage des publics est identifié comme un des principaux défis par les acteurs de l'insertion.

Les difficultés rencontrées par le Contrat d'engagement jeune (CEJ) illustrent parfaitement cet enjeu. En effet, environ 70% des près de 300 000 bénéficiaires du dispositif étaient déjà inscrits à France Travail ou dans une mission locale alors qu'il s'adressait aux jeunes en marge du service public de l'emploi qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation (NEET) pour « neither in employment nor in education or training ». De plus, les exigences du CEJ, en particulier ses objectifs d'insertion professionnelle à court terme, le rendent peu adapté aux jeunes les plus éloignés de l'emploi.

« Les expérimentations dont l'efficacité a été démontrée sur le terrain doivent désormais être consolidées et pérennisées. »

Le passage à l'échelle des dispositifs expérimentés dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences pourrait apporter une réponse concrète à cette problématique. Guillaume Hérisson, co-Directeur général du groupe Ares explique que « les appels à projets '100% inclusion' et 'Repérer les invisibles' ont mis en lumière des pratiques innovantes, fondées sur une approche proactive pour 'aller vers' les publics et initier une relation de confiance. Ces expérimentations, dont l'efficacité a été démontrée sur le terrain, doivent désormais être consolidées et pérennisées. » Comme le souligne Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel de Humando, « nous restons trop souvent dans une logique d'expérimentation sans aller jusqu'à la consolidation des modèles qui fonctionnent. On teste, on valide des approches pertinentes, mais faute de moyens et de stabilité, on revient sans cesse au point de départ, plutôt que de structurer durablement ces dispositifs. »

Repenser l'évaluation des dispositifs d'insertion

L'évaluation des dispositifs d'insertion se concentre souvent sur des indicateurs d'accès à l'emploi, sans toujours prendre en compte l'ensemble des impacts sur les bénéficiaires. Or, mesurer le succès d'un dispositif implique d'adopter une approche plus large pour lever les freins périphériques tels que les difficultés de logement, de mobilité ou les addictions⁷.

Comme le rappelle Marie-France Hugon, présidente des Tremplins des Restaurants du Cœur, « il est important de ne pas se limiter aux chiffres de sorties vers l'emploi ou la formation. Le succès de notre mission repose avant tout sur notre capacité à redonner confiance aux personnes et à les remettre en mouvement pour leur permettre d'envisager l'avenir autrement. »

Le défi de la coordination entre les acteurs

Au-delà du repérage et de l'évaluation, la coordination des acteurs représente un enjeu majeur. Le monde de l'insertion demeure en effet très éclaté en raison de la multiplicité des structures, des dispositifs, des publics visés, des problématiques ciblées (repérage, remobilisation, retour à l'emploi, etc.), du champ d'intervention (national ou local).

« Depuis quelques années, on observe une réelle volonté de mieux travailler en réseau et de partager le pilotage des dispositifs entre l'État et les acteurs locaux, constate Vincent Beley, directeur de la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi (MMIE) sur la métropole de Lyon. La création d'un réseau pour l'emploi dans le cadre de la loi pour le plein emploi est une évolution positive car cela permettra de mutualiser nos forces sur un territoire et d'adapter nos offres aux besoins de ces publics spécifiques. Toutefois, nous devons veiller à ce que chaque acteur puisse valoriser son expertise et éviter la superposition d'actions redondantes. »

Cette coordination entre des acteurs issus de mondes très différents nécessite également un effort d'acculturation mutuelle pour favoriser une coopération efficace et cohérente. « L'Académie de France Travail a été créée pour harmoniser nos pratiques et adopter un langage commun », précise Luc de Gardelle, dirigeant du groupe d'insertion Altaïr et ancien président de la Fédération des entreprises d'insertion, « mais ce travail de fond va prendre du temps. »



⁷ibid 4.

INTERVIEW



**Sébastien
Moriceau**

Pouvez-vous revenir sur la création de Humando et son évolution dans le paysage de l'insertion par l'activité économique ?

Humando est née en 1995, à l'occasion de la construction du Stade de France. À l'époque, les initiatives d'insertion par l'intérim étaient rares. Le groupe Adecco, engagé en faveur de l'insertion de publics en difficulté, a été sollicité pour participer à cet ouvrage. Cela a été le point de départ de notre démarche.

Depuis, Humando a étendu sa mission dans un contexte d'essor des clauses sociales dans les marchés publics et de prise de conscience de la responsabilité sociale des entreprises. Le Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique en 2019 a renforcé cette dynamique. Aujourd'hui, Humando compte 64 agences sur le territoire français, 2 300 entreprises clientes et plus de 5 000 personnes accompagnées.

Quel est votre regard sur la loi pour le plein emploi et quels défis majeurs identifiez-vous pour l'IAE, en particulier pour les ETI comme Humando ?

Tout ce qui rapproche les demandeurs d'emploi des entreprises est une bonne chose. Cependant, la loi pour le plein emploi met surtout l'accent sur le suivi des chômeurs mais un de nos grands enjeux reste de sensibiliser et accompagner les entreprises à l'insertion des personnes les plus fragilisées. Aujourd'hui, l'intérim d'insertion ne représente qu'une infime partie de l'intérim classique, à peine 2%, alors que le travail temporaire pèse entre 3 et 4% de l'emploi total en France. Il y a donc une marge de progression considérable.

Sébastien Moriceau est le directeur général opérationnel de Humando, un groupe solidaire en ressources humaines, filiale du groupe Adecco.

Fort de son expertise, Sébastien Moriceau analyse les enjeux et défis à venir pour les structures de l'insertion par l'activité économique, en particulier les ETI.

L'autre enjeu majeur est la stabilité des politiques d'emploi. Malgré le soutien affiché de l'Etat, les structures d'insertion doivent constamment renégocier leurs sources de financement, ce qui fragilise leur action. Nous devons continuellement justifier notre efficacité, alors qu'elle est avérée : 75% des personnes accompagnées par Humando bénéficient d'opportunités professionnelles qui favorisent leur retour à l'emploi.

Il faut du temps pour remobiliser les publics dits « invisibles » et créer des parcours d'insertion adaptés qui permettent de les accompagner de façon globale. Accompagner une personne réfugiée ne nécessite pas les mêmes solutions qu'un jeune sans qualification ou un senior en reconversion. Chez Humando, un diagnostic personnalisé permet d'adapter les solutions et de lever les freins à l'insertion durable : logement, santé, barrière de la langue ou mobilité. Nous avons démontré que notre modèle fonctionne, l'enjeu est de le consolider.

« Sensibiliser les entreprises est essentiel. Aujourd'hui, l'intérim d'insertion ne représente qu'une infime partie de l'intérim classique. Le potentiel de développement est considérable. »

« Il faut accompagner les managers à recruter différemment et à adapter leurs pratiques. »

Quels freins empêchent encore les entreprises de s'engager dans des démarches d'insertion ?

Si les entreprises sont de plus en plus conscientes des enjeux de diversité et d'inclusion, il faut que leur volonté d'engagement soit alignée à tous les niveaux de l'organisation. Il faut accompagner les managers à recruter différemment et à adapter leurs pratiques. La SNCF par exemple va au-delà des obligations imposées par les clauses sociales et réserve une part importante de ses recrutements à l'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi, tout en formant leurs équipes à mieux intégrer ces profils.

Par ailleurs, les entreprises ont encore de nombreuses idées reçues sur l'intérim d'insertion. Les ETI offrent pourtant des opportunités variées, y compris dans des secteurs à forte valeur ajoutée et des métiers d'avenir.

Quel rôle peut jouer l'innovation pour faciliter l'accès à l'emploi des publics éloignés du marché du travail ?

Nous avons la chance d'être adossés à Adecco, ce qui nous permet de bénéficier de solutions innovantes. L'outil CV Maker, par exemple, fait appel à l'intelligence artificielle pour faciliter la création de CV et la valorisation des compétences et Job Posting améliore le « matching » entre candidats et employeurs.

L'avenir du secteur passera par l'intégration de ces nouvelles technologies tout en gardant l'humain au centre de nos préoccupations.



En Centre-Val de Loire, les salarié·es en insertion d'Humando contribuent à la croissance économique.
Qualité, professionnalisme, inclusion, RSE : choisissez les 2 200 entreprises d'insertion !



Humando

Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETI), Humando accompagne depuis 1995 les personnes éloignées de l'emploi en leur proposant des missions d'intérim associées à un suivi personnalisé (formation, logement, mobilité, etc.) pour lever les freins à l'embauche.

En 2025, Humando représente :

- 2 300 entreprises clientes
- + de 5 200 personnes en parcours par an
- 75% de sorties positives en emploi ou en formation

Mobiliser les entreprises pour soutenir l'insertion

Les entreprises constituent un maillon essentiel pour offrir aux personnes éloignées de l'emploi des opportunités d'insertion durable.

« Encore trop peu d'entreprises investissent de véritables moyens pour inclure ces publics », explique Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel de Humando. « Certaines d'entre elles ont pris conscience de l'enjeu d'élargir leur vivier de recrutement pour refléter les évolutions de la société et répondre à leurs besoins de main d'œuvre. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour convaincre les entreprises et les accompagner, notamment pour former leurs équipes à l'accueil et à l'intégration de ces publics. »

Une fois les personnes recrutées, les entreprises ont encore un rôle à jouer pour faciliter la montée en compétences des salariés, en leur offrant des perspectives d'évolution professionnelle.

Les clauses sociales, un véritable levier pour l'emploi

Un autre moyen pour les entreprises de soutenir le secteur de l'insertion est de faire appel aux services de SIAE dans le cadre de leur activité. Le secteur public joue à ce titre un rôle particulier car, depuis 2015, le Code de la commande publique impose d'intégrer des « clauses sociales » à certains marchés publics, qui permettent de réserver certains lots à des structures d'insertion. Selon un bilan établi par l'Alliance villes emploi, plus de 58 000 marchés intégraient des clauses sociales en 2021 et ont permis de générer plus de 25 millions d'heures de travail d'insertion (soit environ 15 000 emplois à temps plein)⁸.

Ces chiffres ne progressent malheureusement que lentement car de nombreuses structures ne sont pas encore sensibilisées à cette problématique, ou limitent les clauses sociales à des marchés de faibles montants (moins de 100 000 euros), ne dégageant que quelques semaines de travail pour les bénéficiaires des dispositifs d'insertion.



⁸Alliance villes emploi, 2022, « La clause sociale en 2021 ».

3 questions à VINCENT BELEY



Vincent Beley est directeur de la Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi (MMIE) dont la mission est de coordonner les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur le territoire de Lyon Métropole. Parmi ses missions, la MMIE mobilise les entreprises pour favoriser des pratiques de ressources humaines plus inclusives et développer l'emploi à travers les achats socialement responsables.

« Une coordination réussie entre acteurs repose sur trois piliers essentiels : un portage politique fort, des moyens dédiés et des actions adaptées aux réalités locales. »

1 Comment identifiez-vous et mobilisez-vous les entreprises locales pour collaborer dans le cadre de vos actions d'insertion ?

La mobilisation des entreprises repose sur une approche partenariale structurée. Nous avons la chance de pouvoir compter sur un réseau d'entreprises très engagées qui compte plus de 1 000 membres qui s'impliquent à différents niveaux : recrutement inclusif, parrainage, tutorat ou encore organisation d'actions de sensibilisation aux métiers.

L'un des axes majeurs de notre action est le développement de l'emploi à travers l'achat socialement responsable. Par exemple, en 2023, nous avons accompagné 90 donneurs d'ordre et générée 1,5 million d'heures d'insertion. Ce travail se fait en coordination avec des entreprises de secteurs variés, allant du BTP aux prestations intellectuelles.

2 Quels opportunités et défis identifiez-vous pour la MMIE dans le cadre de la réforme du service public de l'emploi ?

Avec la mise en œuvre de la loi sur le plein emploi et la transition vers France Travail, on observe aujourd'hui une volonté de renforcer le travail en réseau entre tous les acteurs de l'insertion. C'est positif : la coordination et le co-pilotage des politiques d'insertion avec les collectivités locales sont essentiels.

Cependant, cela fait aussi émerger des défis importants. D'une part, la mise en place des comités locaux de l'emploi va demander une articulation fine entre les différents acteurs. D'autre part, l'intégration de nouveaux publics dans le dispositif (comme les allocataires du RSA avec une obligation d'activité de 15 heures par semaine) va poser des questions de moyens et de faisabilité.

3 Comment travaillez-vous avec d'autres acteurs de l'insertion pour coordonner vos actions ? Quels sont les facteurs de réussite pour parvenir à une coordination efficace ?

La MMIE joue un rôle de facilitateur et de tiers de confiance entre l'ensemble des acteurs de l'insertion. Nous coordonnons des initiatives locales en lien avec les communes, la métropole, l'État, France Travail et le tissu associatif.

Pour que cette coordination soit réussie, il faut avant tout bénéficier d'un portage politique fort pour que l'ensemble des acteurs intègrent ces priorités dans leur stratégie. Des moyens dédiés doivent ensuite être déployés pour assurer un accompagnement des publics dans la durée. Et il faut enfin être capable de décliner des actions de terrain adaptées aux réalités locales.

PARTIE 3

Construire l'avenir : accompagner les publics et les entreprises

Identifier les personnes dites « invisibles », restaurer le lien social et lever les freins à l'employabilité sont autant de priorités qui imposent aux acteurs de l'insertion de déployer des solutions innovantes et adaptées.

Qu'il s'agisse d'initiatives de terrain combinant accompagnement social, formations et mises en relation avec le monde professionnel, de dispositifs numériques ou de partenariats avec les entreprises, ces solutions visent à accompagner au plus près les individus vers un retour à l'emploi durable.

Des pratiques innovantes pour repérer et orienter les publics

L'un des défis est d'atteindre les publics dits « invisibles », qui échappent à des aides faute d'information ou par renoncement. « Certains sont en rupture avec France Travail après des expériences difficiles », explique Marie-France Hugon, présidente des Tremplins des Restaurants du Cœur. « Nous les aidons à se réconcilier avec cette institution incontournable pour leur retour à l'emploi. »

Initiative

Programme Dest'1 : outiller les professionnels à repérer et orienter les publics

Le programme Dest'1, porté par Vitamine T et la Sauvegarde du Nord dans les Hauts-de-France, accompagne pendant 15 mois des personnes très éloignées de l'emploi avec une approche décloisonnée et sur-mesure.

Dans ce cadre, les professionnels sont formés pour adopter une posture de facilitateurs, de « coachs » pour écouter et répondre aux problèmes variés des bénéficiaires, qui ne sont pas toujours liés à l'emploi. Ils s'appuient sur une « boîte à outils d'accompagnement » diversifiée, spécifique au

territoire de déploiement. Celle-ci rassemble des ressources développées en interne (ateliers, serious game, etc.), des actions portées par des prestataires externes (psychologues, coachs sportifs, art-thérapeute, etc.) et des liens pour orienter les bénéficiaires vers des services notamment de droit commun (CAF, bailleurs sociaux, auto-écoles, épiceries solidaires, etc.).

→ Pour en savoir plus : dest1.fr

Humando Insertion : lutter contre l'illettrisme pour favoriser l'employabilité

Humando a lancé en janvier 2025 à Lyon un dispositif innovant visant à soutenir les intérimaires confrontés à l'illettrisme, avec une approche à 360 degrés en partenariat avec le Fonds professionnel pour l'emploi dans le travail temporaire (FPETT) et l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI). Le programme commence par la sensibilisation des permanents d'agence aux enjeux de l'illettrisme, notamment lors de l'accueil des nouveaux intérimaires. Les dirigeants des agences et des entreprises utilisatrices sont ensuite formés pour identifier et soutenir les intérimaires en difficulté. Enfin, les agences sont équipées pour repérer ces situations et orienter les intérimaires vers des parcours de formation « compétences clés » ou d'autres solutions adaptées, afin de lever les obstacles à l'employabilité et favoriser leur insertion professionnelle.

→ Pour en savoir plus : www.anlc.gov.fr

« Avant même de leur proposer des opportunités, il est essentiel de les remettre progressivement dans une dynamique positive. »

Le guide de capitalisation du Plan d'investissement dans les compétences identifie huit types de pratiques de repérage des publics invisibles, qui vont des maraudes dans les espaces publics au repérage sur internet en passant par l'utilisation de dispositifs mobiles (camions, bus ou vans aménagés).⁹

Le numérique offre une occasion précieuse pour mieux repérer et accompagner les jeunes. En 2022, l'association Hello Charly a par exemple lancé des maraudes numériques pour cibler les jeunes NEET sur les réseaux sociaux (TikTok, Snapchat, Instagram, Discord) et les plateformes de jeux vidéo. L'objectif est de les guider vers des dispositifs d'accompagnement adaptés, comme les missions locales ou les Écoles de la Deuxième Chance. Les résultats sont probants avec plus de 9 millions d'impressions sur les réseaux sociaux, 13 800 jeunes NEET contactés et près de 11 000 redirigés vers des structures d'accompagnement.

Remobiliser par un accompagnement de proximité

Une fois identifiés, les publics éloignés de l'emploi doivent être accompagnés dans un processus de remobilisation. « Cela peut prendre du temps d'aller chercher des publics qui sont en dehors de tous les radars », explique Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel de Humando. « Avant même de leur proposer des opportunités, il est essentiel de les remettre progressivement dans une dynamique positive, en les aidant à se réacculturer à l'accompagnement. Pour cela, il est nécessaire de disposer de dispositifs adaptés à leurs besoins. C'est pourquoi, Humando valorise avant tout un accompagnement humain, de proximité et individualisé. »



Mais avant de les accompagner, les acteurs de l'insertion doivent adopter une approche proactive pour les repérer. « Il ne suffit plus d'attendre que les personnes en difficulté franchissent la porte des structures d'insertion », indique Vincent Beley, directeur de la MMIE. « Il faut aller à leur rencontre, là où elles se trouvent, en créant un environnement convivial et informel, propice aux échanges et à la création de lien. »

« Il ne suffit plus d'attendre que les personnes en difficulté franchissent la porte des structures d'insertion, il faut aller à leur rencontre. »

Les situations sont très différentes selon les publics et les pratiques de repérage doivent être adaptées en fonction des fragilités des personnes, de leur niveau d'isolement et de leur distance vis-à-vis des institutions et des acteurs de l'insertion.

Rekräer du lien social est une manière de leur faire retrouver leur estime d'eux-mêmes et leur relation aux autres. Marie-France Hugon, présidente des Tremplins des Restaurants du Cœur, explique que « le premier bénéfice à rejoindre un parcours d'insertion est la rupture de l'isolement. Dès le stade de l'intégration des personnes dans nos parcours, nous mettons en place des outils pour favoriser les échanges et créer un véritable sentiment d'appartenance entre les participants et les organisateurs. »

L'isolement touche particulièrement certaines catégories de la population, notamment les femmes, qui font face à des obstacles spécifiques pour s'insérer professionnellement. Les Restos du Cœur s'efforcent de proposer des parcours adaptés à leurs difficultés afin de les aider à envisager un avenir professionnel. « Nous nous organisons pour prendre en charge certains frais, tels que la cantine, la garde périscolaire et les remboursements de transport. Nous adaptons également les horaires afin qu'elles puissent bénéficier de l'aide alimentaire tout en suivant leur accompagnement, en tenant compte de leurs disponibilités. »



LA PAROLE À MARIE-FRANCE HUGON

Marie-France Hugon est présidente de l'association Les Tremplins des Restaurants du Cœur, qui accompagne les personnes accueillies par les Restos du Coeur vers l'insertion socio-professionnelle.

L'association propose deux parcours : l'un pour construire un projet professionnel, l'autre pour se former et intégrer une entreprise dans un secteur en tension.

« Notre association a été créée en 2011 afin d'accompagner des personnes en grande précarité fréquentant nos structures (centres de distribution, hébergements, etc.). Depuis 2014, nous sommes devenus un organisme de formation, ce qui nous a permis de mieux adapter nos parcours aux besoins de nos publics.

Nous intervenons à travers deux dispositifs complémentaires. Le premier, 'Mobilisation renforcée vers l'emploi', dure six semaines à raison de 26 heures par semaine et permet aux participants de valider un projet professionnel. Il comprend des ateliers de remise à niveau en français, en calcul et en numérique, ainsi que du coaching sur l'image de soi, des visites d'entreprises et un stage en fin de programme.

Autre exemple, le dispositif « Premières heures » lancé par Emmaüs Défi propose un emploi de quelques heures par semaine à des personnes sans abri ou sans domicile en situation de grand éloignement de l'emploi. Les missions sont adaptées aux personnes accompagnées (tri déscotchage de cartons, collecte alimentaire, entretien de locaux, etc.) et ne nécessitent pas de prérequis. Le travail à l'heure favorise une réintégration progressive et une réadaptation aux exigences du monde professionnel. L'engagement des individus dans leur activité contribue à renforcer leur sentiment de valorisation et d'utilité, tout en leur permettant de retrouver confiance en eux.

Pour chacune de ces missions, le parcours doit permettre une montée en compétences et une augmentation progressive de la durée hebdomadaire de travail. Pour environ un tiers des participants, ce programme débouche sur un emploi dans une structure d'insertion ou un emploi classique.



Le second, le 'Parcours de professionnalisation', est développé en partenariat avec des entreprises confrontées à des difficultés de recrutement. À l'issue de ces formations, les bénéficiaires obtiennent une première qualification et l'entreprise s'engage à les intégrer dans ses équipes. C'est le cas, par exemple, avec Sodexo pour des postes d'employés techniques de restauration. En 2023, près de 58% des bénéficiaires de nos parcours ont retrouvé un emploi ou une formation. Au-delà des chiffres, notre accompagnement leur redonne confiance et les aide à se projeter. Nous levons chaque obstacle à une insertion durable : santé, logement, accès aux droits.

« Notre priorité est de lever tous les obstacles pouvant freiner une insertion durable, qu'ils soient liés à la santé, au logement ou à l'accès aux droits. »

Dans ce contexte, le défi est de renforcer nos partenariats avec tous les acteurs : pouvoirs publics, entreprises, associations, etc. afin de se coordonner pour proposer des solutions vraiment adaptées à leurs besoins. C'est ainsi que nous pourrons répondre à l'augmentation constante du nombre de bénéficiaires en rupture professionnelle et sociale, conséquence directe de la précarité croissante. »



LA PAROLE À FLORENCE GOUSSET



Après une période d'instabilité professionnelle, Florence Gousset a trouvé un nouvel élan grâce aux Restos du Cœur et à Humando. L'accompagnement personnalisé dont elle a bénéficié lui a permis de gagner en confiance et de décrocher un CDI. Elle revient aujourd'hui sur son parcours d'insertion.

« J'ai 44 ans et je suis maman de trois enfants. Avant de retrouver un emploi stable, je vivais une période compliquée. Je faisais des missions ponctuelles dans la vente, le ménage, un peu de tout, mais rien de stable. J'étais contrainte de me rendre aux Restos du Cœur pour recevoir de l'aide.

C'est grâce à l'association que j'ai pu me relancer dans mon parcours professionnel en suivant leur accompagnement Soutien Recherche Emploi (SRE), qui m'a aidée à refaire mon CV et à gérer certaines démarches administratives. C'est là que j'ai été mise en contact avec Pierre Mathias, le directeur de l'agence Humando de Châteauroux.

J'ai bénéficié d'un accompagnement personnalisé qui m'a aidée à me préparer pour mes entretiens d'embauche. Faire des missions à gauche et à droite m'a permis d'acquérir de l'expérience, mais il me manquait beaucoup de confiance en moi pour réussir à décrocher un emploi stable.

Grâce à Humando, j'ai commencé à travailler dans le magasin Leclerc de Châteauroux, d'abord sur une mission courte. Aujourd'hui, je suis en CDI sur le poste d'équipière polyvalente. Cet emploi m'a apporté une vraie stabilité professionnelle et personnelle, je m'épanouis dans mon travail et j'ai aussi des possibilités d'évolution en interne. Sur mon temps personnel, je fais maintenant du bénévolat aux Restos du Cœur pour aider à mon tour des personnes qui traversent les mêmes situations que j'ai connu. C'est important de transmettre ce que j'ai reçu. »

Créer des ponts entre l'insertion et le secteur privé pour une intégration réussie

De nombreuses structures développent des partenariats avec des entreprises afin de pallier leurs fortes difficultés de recrutement. « Il y a une nécessité d'ouvrir des recrutements à une plus grande diversité de talents au-delà des profils traditionnels ; cela représente également un surcroît de valeur au sein de l'entreprise », explique Sébastien Moriceau, directeur général opérationnel de Humando.

Les structures d'insertion ont ainsi à cœur d'accompagner les entreprises à changer de regard sur l'insertion. Certaines d'entre elles sensibilisent les entreprises à leurs actions en privilégiant les échanges et les immersions professionnelles. Nadia Landry explique : « Les entreprises qui sont sur notre territoire ne vont pas venir vers nous naturellement. Nous sommes donc très actifs pour favoriser les rencontres avec les syndicats patronaux, les Chambres de Commerce et d'Industrie ainsi que les clubs d'entreprises. L'objectif est de multiplier les occasions d'échanger avec les entreprises classiques et d'expliquer clairement l'action des entreprises d'insertion, tout en combattant les fausses représentations sur les publics que nous accompagnons. ».

Luc de Gardelle ajoute que « les contrats passerelle, lancés en 2021, constituent une bonne solution, bien qu'ils soient encore sous-utilisés. » Ce dispositif permet aux entreprises d'insertion et aux ateliers et chantiers d'insertion de mettre des salariés à disposition des entreprises classiques de manière non lucrative. « Cela permet à ces dernières de mieux évaluer les compétences et le comportement des salariés en situation réelle, tout en favorisant leur intégration professionnelle. »

S'appuyer sur les achats publics et les clauses sociales pour créer des opportunités

Le recours à des achats socialement responsables représente un autre moyen privilégié de créer ces liens. Sébastien Moriceau souligne : « les clauses sociales sont encore trop souvent perçues par les entreprises comme des contraintes, alors qu'elles représentent de réelles opportunités. Elles permettent d'élargir les sources de recrutement, de tisser des liens avec de nouveaux prescripteurs et de repérer des compétences nouvelles. C'est aussi un moyen pour l'entreprise de capter de l'innovation sociale. L'impact est concret, notamment pour les publics en insertion, qui bénéficient de nouvelles heures de travail contribuant à renforcer leur savoir-faire et leur savoir-être. »

Des solutions existent, à l'image du « Marché de l'inclusion », une plateforme gouvernementale qui permet de mettre en relation des acheteurs avec des fournisseurs inclusifs, tels que les SIAE, les Entreprises Adaptées (EA) ou les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT).

« L'un des grands avantages de cette plateforme est qu'elle facilite les recrutements en fluidifiant le processus », indique Luc de Gardelle, dirigeant du groupe d'insertion Altaïr et ancien président de la Fédération des entreprises d'insertion. « Les entreprises peuvent directement soumettre leurs besoins, qui sont ensuite traités par les structures d'insertion. C'est la première fois qu'une plateforme d'achat référence toutes les structures impliquées, cela marque un réel progrès dans la mise en réseau des acteurs du secteur. »

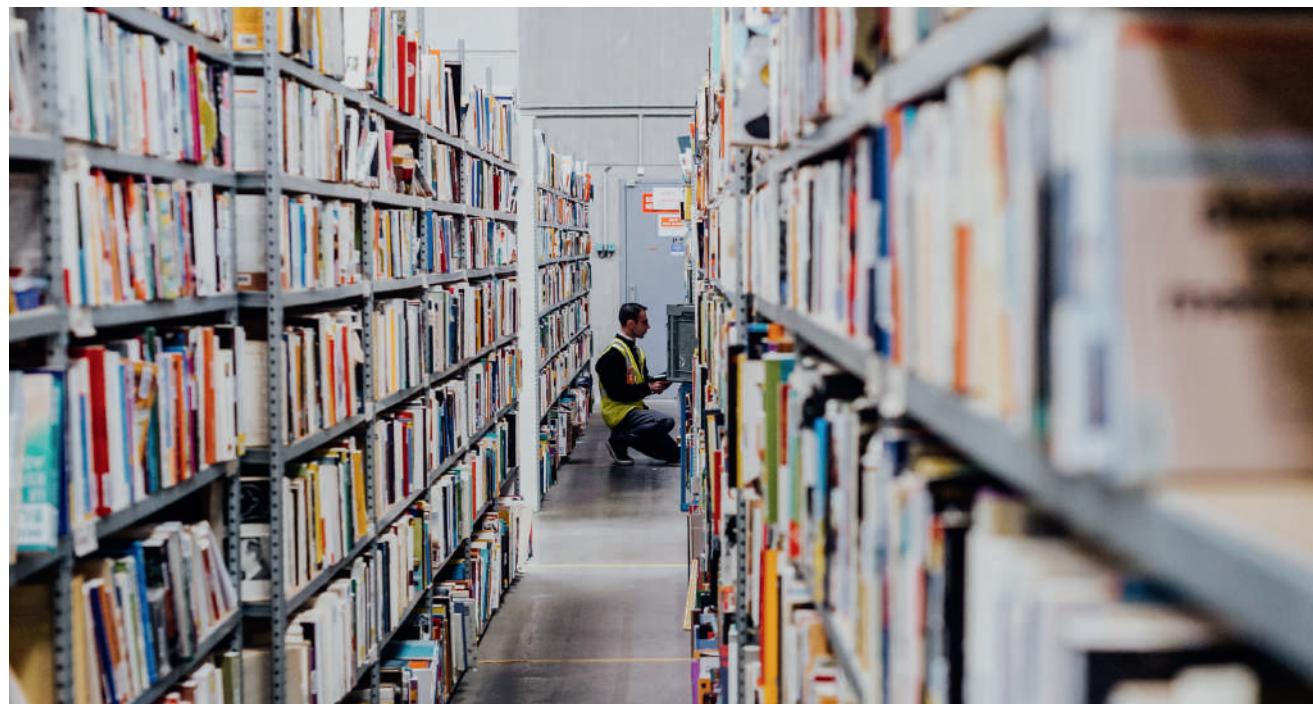
Depuis son lancement en 2021, plus de 5 000 acheteurs ont utilisé le marché de l'inclusion et, en mars 2023, près de 18 000 personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap ont été recrutées par les fournisseurs inclusifs.

« C'est un bon début, estime Luc de Gardelle, mais la plateforme gagnerait à être davantage connue. »

Développer des partenariats innovants

D'autres acteurs de l'insertion nouent des collaborations avec des entreprises à travers des joint-ventures sociales. « Ce sont des partenariats innovants qui offrent une opportunité précieuse pour apprendre à se connaître et travailler ensemble sur le recrutement. Nous avons par exemple noué un partenariat exemplaire avec GXO, un des leaders mondiaux de la logistique », précise Guillaume Hérisson, co-Directeur Général du groupe Ares (cf. interview page 21).

Autre exemple, le groupe Dupont Restauration et l'association Aurore ont lancé en 2020 la joint-venture sociale Alibo, une entreprise qui propose la livraison de repas à domicile pour des personnes âgées ou dépendantes. Ce partenariat permet à Aurore de proposer un parcours de retour à l'emploi pour des personnes en insertion en s'appuyant sur un acteur important de la restauration collective présent dans huit régions de France.



INTERVIEW



**Guillaume
Hérisson**

Quels dispositifs spécifiques avez-vous développés pour repérer et accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi ?

Notre groupe est composé de 21 structures d'insertion implantées en Île-de-France et en région Auvergne-Rhône-Alpes avec des liens sur chaque territoire grâce à des prescripteurs locaux. Depuis 2018, nous avons mis en place des programmes en partenariat avec l'État et les collectivités, notamment avec les départements, pour repérer et remobiliser les publics en situation de grande vulnérabilité. En Seine-Saint-Denis, par exemple, nous avons développé les agences locales d'insertion pour repenser le modèle d'accompagnement socio-professionnel des allocataires du RSA. À Paris, nous avons mis en place des dispositifs spécifiques pour les personnes en détention ou vivant en bidonvilles.

Au-delà de ce travail en réseau, l'innovation est au cœur de notre approche. Dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences, nous avons expérimenté avec l'entreprise BimBamJob une collaboration associant la méthodologie d'accompagnement en présentiel et des techniques de repérage par SMS, ce qui nous a permis de soutenir 2 500 personnes.

Le partenariat avec les entreprises est au cœur du modèle d'Ares. Comment mobilisez-vous les entreprises et quels sont les leviers pour favoriser leur engagement sur la durée ?

Nous avons toujours eu à cœur le développement du lien avec les entreprises dites « classiques ». Un exemple marquant est notre collaboration avec Gxo, l'un des leaders mondiaux de la logistique, avec qui nous avons créé Log'ins, une joint-venture sociale qui propose depuis 2011 des services logistiques et qui emploie des personnes en situation de handicap.

Son objectif est de permettre aux salariés de se réinsérer sur le marché de l'emploi en les formant à des métiers tels que la conduite de chariots ou la préparation de commandes.

Créé en 1991 par un éducateur de rue et des chefs d'entreprise, le groupe Ares est un acteur historique de l'insertion par l'activité économique. Son action repose sur trois piliers : une activité orientée vers l'insertion par le travail, un lien étroit avec les entreprises, et une forte capacité d'innovation dans la création de dispositifs d'accompagnement.

Guillaume Hérisson, co-Directeur Général du groupe Ares, revient dans cette interview sur les initiatives et les partenariats innovants mis en place par le groupe.

En 2024, Log'ins employait plus de 200 salariés, et 65% d'entre eux sont sortis avec une formation ou un emploi. Un des plus grands motifs de satisfaction pour nous est de constater que ce type de coopération permet de sensibiliser les entreprises au modèle de l'inclusion. Notre projet avec Gxo a en effet conduit le groupe à conclure un partenariat avec l'AGEFIPH pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap. Cela illustre parfaitement la manière dont l'innovation sociale peut transformer durablement les pratiques des entreprises.

« L'innovation sociale peut transformer durablement les pratiques des entreprises. »

Les clauses sociales sont un autre levier important pour soutenir le secteur de l'insertion. Quel bilan tirez-vous de leur développement ?

Les achats publics et les clauses d'insertion ont bien progressé, en particulier dans certains secteurs comme le BTP. Le secteur public s'est également fortement mobilisé suite à la réforme du Code de la commande publique et cette dynamique a permis d'inspirer certaines entreprises du secteur privé.

Mais il faut aller beaucoup plus loin en élargissant le champ des clauses sociales à d'autres secteurs. Le numérique apparaît comme un domaine particulièrement prometteur : il connaît une forte demande en recrutement et constitue un levier d'insertion intéressant, notamment pour les personnes dont la maîtrise du français est encore limitée. De plus, le numérique propose des métiers avec de belles perspectives d'évolution et de montée en compétences. Et c'est également un moyen de montrer une image plus positive de l'insertion en prouvant – à ceux qui pourraient encore en douter – que les personnes que nous accompagnons ont des talents et des solutions à apporter pour répondre aux grands défis de demain.

Conclusion

Depuis plusieurs années, la mobilisation en faveur de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi s'est intensifiée. Elle implique aujourd'hui un large éventail d'acteurs (structures d'insertion, services publics, associations, entreprises) à travers de nombreux dispositifs qui, à l'image de l'insertion par l'activité économique, ont démontré leur efficacité.

Les défis restent cependant nombreux, notamment en matière de repérage et de remobilisation des publics dits « invisibles », pour parvenir à l'ambition portée par la loi pour le plein emploi. Une meilleure coordination des acteurs est également nécessaire pour éviter les ruptures de parcours et offrir aux bénéficiaires les meilleures chances de s'insérer sur le marché du travail. Par ailleurs, un changement de regard sur l'insertion est essentiel pour mobiliser davantage les entreprises afin de soutenir les acteurs de l'IAE et offrir aux bénéficiaires des opportunités d'insertion durable.

Enfin, une vision de long terme des pouvoirs publics est indispensable pour consolider et pérenniser les expérimentations réussies. Les acteurs de l'insertion ont besoin d'une stratégie et de moyens financiers durables pour déployer leurs actions à plus grande échelle. L'insertion des publics éloignés de l'emploi doit être considérée comme un véritable investissement à long terme, tant pour l'économie que pour la cohésion sociale.

Ressources pour aller plus loin :

« Achats socialement responsables : de quoi parlen t-on ? ».

Avise, janvier 2025.

« Pacte d'ambition pour l'insertion par l'activité économique ».

Conseil de l'inclusion dans l'emploi, 2019.

« L'insertion par l'activité économique en 2023 ».

Dares, collection Résultats, février 2025, n°9.

« France Travail, une transformation de notre action collective pour atteindre le plein emploi et permettre ainsi l'accès de tous à l'autonomie et la dignité par le travail ».

Guilluy T., avril 2023.

« L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives ».

IGAS, décembre 2022.

« Revue de dépenses : dispositifs de soutien à l'emploi et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi ».

IGAS, IGF, avril 2024.

« Repérer les invisibles », Guide de capitalisation n°1.

Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, octobre 2022.

Rédaction en chef:
Laurence Blay et Laurent Tetard
Avec la contribution de Patricia Milcamps

Conception et rédaction:
Intersection Le Lab

Création graphique :
In media Res

Intégration graphique :
Anthony Humeau

Crédit photo de couverture:
Caroline Bazin

Autres crédits photos :
Ares, FEI, Humando, Tremplins des Restaurants du Coeur

Fondation The Adecco Group,
abritée par la Fondation de France

Mars 2025
978-2-494502-24-6 9782494502246 - print
978-2-494502-25-3 9782494502253 - online
Dépôt légal mars 2025

fondation@adeccogroup.com



La collection Situations est née d'un constat :

→ Pour mieux intégrer dans l'emploi les personnes qui en sont éloignées, il est important de changer de regard et de mieux connaître les initiatives des acteurs engagés sur le terrain. Chacun de ses numéros permet de décrypter la situation d'une catégorie de public et de combattre les idées reçues pour favoriser son accès à l'emploi.

La Fondation The Adecco Group

→ Abritée par la Fondation de France, la Fondation The Adecco Group contribue à l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Elle soutient en mécénat financier et de compétences les associations agissant en faveur de l'inclusion. Par ailleurs elle publie des travaux d'études et d'analyse pour mieux comprendre les freins rencontrés par les personnes en difficulté sur le marché du travail.



La collection Situations est réalisée en collaboration avec le Groupe solidaire en ressources humaines Humando