

Point de vue

"Personne n'est inemployable" : reconsidérer la démarche d'insertion sociale et professionnelle, par Raphaël Wintrebert

LEMONDE.FR | 26.04.10 | 16h54

Les partenaires sociaux et l'Etat viennent de conclure un accord sur la prise en charge des chômeurs bientôt en fin de droits, un accord évidemment nécessaire mais qui se contente de s'attaquer aux effets du chômage plutôt qu'à ses causes. Et si notre incapacité à trouver des solutions au chômage tenait à une fixation sur l'individu et sur son *"(in)employabilité"*?

Notre société évite de se confronter à ce qui pose fondamentalement problème : le marché du travail lui-même. Pourtant on peut franchir des montagnes dès lors qu'on change de perspective.

Ainsi, l'association Transfer (prolongement de l'Association de coordination et de recherche pour l'insertion professionnelle des jeunes [ACRIP], créée en 1982) s'attache à insérer des publics précaires. Leur slogan : *"Personne n'est inemployable"*. Leur méthode : l'intervention sur l'offre et la demande (IOD), qui cible les pratiques de sélection et d'embauche des employeurs à partir de trois postulats, d'une démarche et de dix revirements fondamentaux.

LES POSTULATS

- L'identité de la personne passe très largement, dans nos sociétés occidentales, par la reconnaissance sociale liée au travail et au statut professionnel. Pour lutter contre les causes de l'exclusion et non pas seulement contre ses effets, il faut donc donner la priorité à l'insertion professionnelle sur l'insertion sociale.
- Il faut intégrer tous les individus, surtout les plus précaires (dont les bénéficiaires des minima sociaux) pour éviter l'exclusion du plus grand nombre et ainsi démonter l'idée que certains sont définitivement inemployables.
- Dans de nombreuses entreprises, il existe un fort turn-over (surtout pour les postes de première qualification) qui ne répond ni aux intérêts des salariés ni à ceux des entreprises.

LA DÉMARCHE

A partir de ces diagnostics, l'association opte pour une démarche radicalement différente : travailler sur le marché du travail, sur les offres d'emploi, plutôt que sur *"l'employabilité"* des candidats. L'hypothèse sous-jacente est que *"les modes de gestion et de sélection de la main-d'œuvre opérés par les entreprises ont une influence majeure sur la durée de chômage des individus et ont leur part de responsabilité dans la construction de l'"inemployabilité" des travailleurs"*.

LES REVIREMENTS

Cette perspective aboutit à de profonds revirements, tant vis-à-vis des entreprises que des demandeurs d'emploi.

Travailler avec et sur les entreprises

- Il ne faut pas considérer l'état du marché du travail comme une donnée "naturelle", mais comme un système

social complexe fait de microdécisions souvent obscures. Il est donc possible de déconstruire les idées reçues des employeurs, leurs positions n'étant souvent pas figées et ne se réduisant pas à des arguments de coût ou de besoins de flexibilité.

- Outre le temps passé avec le candidat, il faut effectuer un examen approfondi des offres d'emploi, trouver le maximum d'informations sur l'entreprise, préparer les rencontres avec les employeurs et, au-delà de l'embauche, assurer un suivi des relations jusqu'à la fin de la période d'essai.
- Il faut mettre l'accent au moins autant sur les conditions d'accueil et d'intégration que sur le recrutement lui-même, et favoriser ainsi une véritable socialisation organisationnelle.
- Il faut organiser des entretiens d'embauche contextualisés ("entretien de mise en relation" avec l'employeur, le candidat et le chargé de mission). Le candidat peut ainsi se projeter dans un lieu et dans un collectif de travail.

(Re)valoriser le candidat, lui (re)donner confiance

- Répondre à son urgence (sociale et psychologique) en lui proposant un accès direct à l'emploi marchand afin de rompre avec la logique de "parcourisation" (les personnes sans projet doivent d'abord passer par bien des étapes avant d'être "prêtes"). Les équipes IOD fonctionnent sur une logique de proposition plus que d'orientation ou de soutien.
- Proposer autant que possible un contrat de droit commun (CDI ou CDD d'au moins six mois, temps complet ou temps partiel choisi) et non une forme sociale dévalorisée d'emploi. Les candidats ont besoin d'un statut socialement reconnu et d'une stabilité.
- Se concentrer, lors des entretiens, sur l'avenir possible des candidats plutôt que sur leur passé (souvent difficile).
- Rompre avec la tendance d'une mise en formation automatique. Insérer pour former plutôt que l'inverse.
- Créer des situations de choix et ainsi redonner un sentiment de liberté. La réussite de l'insertion est nettement plus forte lorsque le candidat a eu le choix parmi plusieurs offres d'emploi.
- Ne pas mettre les candidats en concurrence (ils l'ont déjà trop souvent subi cette situation) pour un même poste : un poste pour un seul candidat.

Notre propos n'est pas de détailler le fonctionnement concret des équipes IOD. Soulignons simplement quelques résultats prometteurs :

- environ la moitié des demandeurs d'emploi obtiennent un emploi durable, dont une majorité en CDI et temps complet ;
- 67 % des contrats sont en CDI, soit trois fois plus que la moyenne nationale ;
- le coût financier par personne sortie en emploi durable en 2005 est de 5 500 euros (contre, par exemple, 8 000 à 9000 pour les sociétés privées).

La démarche IOD nous invite surtout à balayer nos présupposés. Prenons garde, comme le rappelle très justement Robert Castel, à l'*"usage dévoyé de la notion de responsabilité, qui oublie que l'on n'est pas responsable en soi sans un minimum de conditions nécessaires pour pouvoir maîtriser sa vie"*.

Il est dès lors nécessaire de passer d'une logique *"adaptative"* (agir sur ces difficultés personnelles pour adapter la personne et ses caractéristiques aux exigences des employeurs) à une logique plus *"intrusive"*, c'est-à-dire *"tournée davantage vers les entreprises et leurs pratiques, sur le plan préventif (aménagement de la flexibilité externe et gestion prévisionnelle de l'emploi) comme curatif"*.

Raphaël Wintrebert est directeur de l'[Observatoire jeunes & travail](#)