

Communication au colloque MATISSE, « L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale », 16-17 septembre 2004

**MODES DE JUGEMENT DES ENTREPRISES ET
INSERTION DES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE**
Observation de la méthode IOD

Marie Salognon (FORUM, Université Paris X-Nanterre)
marie.salognon@u-paris10.fr

Résumé

Les principaux dispositifs d'insertion actuels reposent sur une conception individuelle de la responsabilité du chômage de longue durée et se concentrent, selon une logique adaptative, sur l'amélioration de « l'employabilité » des chômeurs. Cette logique relève d'une convention de qualité particulière, impliquant des formes de jugement trop excluantes car fondées sur l'idée d'une employabilité universelle. Cette contribution justifie un renversement de logique des politiques de l'emploi qui se veut désormais intrusive, par la prise en compte des responsabilités sociales dans le chômage de longue durée et l'exclusion. Elle s'appuie sur le récit d'observation de la méthode IOD, en particulier de la manière dont elle modifie les modes de jugement des employeurs pour insérer un public précaire, habituellement discriminé. Le but de la logique intrusive est de transformer la demande de travail et d'induire une évolution des pratiques des entreprises vers des embauches stables et vers une baisse de la sélectivité à l'embauche.

Introduction

La question de l'insertion s'est posée en France au sein des politiques de l'emploi à partir du milieu des années quatre-vingt en réponse au caractère structurel du chômage de masse et à son corollaire, une croissance exponentielle du chômage de longue durée¹, dont la part dans le chômage total tourne désormais autour des 40%². Des mesures spécifiques ont ainsi été mises en place, puis progressivement renforcées et élargies pour lutter contre le chômage de longue durée, qui semble fonctionner comme une « trappe » dont il serait particulièrement difficile de sortir en l'absence d'une reprise économique extrêmement forte (FOUGÈRE, 2000). En effet, le cycle économique³ a un impact significatif sur les taux de sortie des chômeurs les moins anciens mais n'influence pas ou peu les taux de sortie des chômeurs de longue durée. On constate en outre que les modes de transition entre emploi en CDI, emploi en CDD, chômage et inactivité ont fortement évolué au cours de la dernière décennie. Ainsi, ce processus de mobilité de la main-d'œuvre s'accompagne d'une nouvelle forme de chômage : le chômage de longue durée apparaît étroitement lié au chômage récurrent et à l'exclusion.

¹ Au sens du BIT.

² Source : enquêtes emploi, INSEE.

³ évolution du nombre d'offres d'emploi enregistrées à l'ANPE.

Les politiques d'insertion des chômeurs de longue durée, bien que diverses et variées, semblent reposer sur deux principes communs : une intervention durable auprès des personnes, une individualisation et une contractualisation de la relation entre les pouvoirs publics et le bénéficiaire (SIMONIN, 2003). Ces principes s'inscrivent justement dans la logique des mesures d'insertion qui est issue des théories explicatives du chômage de longue durée et des responsabilités identifiées. Les dispositifs actuels sont globalement fondés sur une conception de la responsabilité individuelle du chômage et développent une logique « adaptative » : les caractéristiques individuelles du chômeur, qu'elles soient démographiques (sexe, âge, nationalité, situation familiale) ou socio-économiques (formation initiale, qualification, trajectoire professionnelle, ancienneté de chômage), et/ou son comportement (découragement, passivité), sont à l'origine de son état. Il convient alors d'agir sur ces difficultés personnelles pour adapter la personnes et ses caractéristiques aux exigences des employeurs. Ainsi, les mesures mises en œuvre sont principalement ciblées sur le chômeur et consistent à adapter l'offre de travail à la demande : la réinsertion repose très schématiquement sur l'amélioration de « l'employabilité » des chômeurs de longue durée ou sur des aides à l'embauche qui pallient leur « inemployabilité ».

Mais ce type d'analyse, très partielle, ignore totalement les responsabilités sociales qui jouent sur le phénomène et en particulier le rôle des employeurs et des processus de sélection de la main-d'œuvre. Comme l'illustre le concept de « trappe à inemployabilité » esquissé par Benarrosh (2000), il existe une pluralité de manière d'évaluer la qualité du travail et certaines d'entre elles sont davantage sources d'exclusion : « *on envisage au contraire ici que ce sont les critères minimum d'employabilité appliqués dans le tri initial des chômeurs, qui ferment le marché du travail aux moins lotis d'entre eux* » (Benarrosh (2000), p. 9, note 4). Il s'agit d'étudier l'action des responsables d'entreprises et des intermédiaires du marché du travail en questionnant le jugement qu'ils portent sur les candidats à l'emploi et les modèles d'évaluation qu'ils opérationnalisent. Le résultat de Simonin (2000, p. 11)⁴, selon lequel près de 40% des individus n'ont eu aucun entretien pendant leur durée de chômage, peut être interprété de deux façons : i) leur intensité de recherche d'emploi est (maintenue) trop faible ; ii) certains profils de chômeurs ne passent jamais le cap du tri de CV et sont systématiquement écartés d'une chance d'être évalués en situation d'interaction. La seconde interprétation implique un renversement de la logique des politiques d'insertion et de lutte contre le chômage de longue durée pour faire évoluer les modes de jugement et de recrutement des employeurs : obtenir qu'un candidat jugé « inemployable » devienne, selon une autre façon d'évaluer, le candidat qui convient au poste proposé. C'est ce qu'applique certains types d'action innovants comme la méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) développée localement en France par l'association « TRANSFER », qui rappelle certains principes des programmes « WELFARE-TO-WORK » américains.

⁴ A partir du traitement de l'enquête de la DARES sur les *Trajectoires des demandeurs d'emploi et le marché local du travail*, portant sur une cohorte de personnes âgées de 16 à 55 ans inscrites à l'ANPE au cours du deuxième semestre 1995 dans huit zones d'emploi réparties en Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais et PACA.

L'objet de cette contribution est de justifier le passage d'une logique adaptative à une logique intrusive des politiques d'insertion (1) en montrant, par le récit d'observation de la méthode IOD, comment cette dernière permet de modifier les modes de jugement des employeurs et d'éviter ainsi les exclusion durables (2).

2. L'insertion des chômeurs de longue durée : logique adaptative versus intrusive

Il existe au moins deux conceptions possibles du rôle d'acteur de l'insertion, liées à l'identification des responsabilités de certains dysfonctionnements du marché du travail comme le chômage de longue durée et l'exclusion. La prise en compte de l'implication des entreprises, associée à une conception émergente et collective de la compétence, conduit à un renversement de la logique d'action, substituant une logique intrusive centrée sur l'environnement à une logique adaptative centrée sur l'individu.

2.1. Responsabilité du chômeur et logique adaptative

Concernant le phénomène du chômage de longue durée, on ne peut que constater l'absence d'une théorie explicative générale (REYNAUD, 1993 ; SALOGNON, 2001). Cependant, les divers arguments recensés dans la littérature économique ont tous tendance à mettre l'accent sur les déterminants individuels du chômage de longue durée, qu'il s'agisse de comportements ou de caractéristiques individuels, perçus comme la cause de l'inemployabilité des personnes. Les prescriptions induites de ces théories se réduisent logiquement à un travail sur l'employabilité des chômeurs pour la « formater » aux exigences des employeurs.

Le tri entre les employables et les autres

La littérature économique développe trois arguments principaux⁵. Le premier concerne les modèles de recherche d'emploi, qui expliquent l'allongement de la durée du chômage par le comportement stratégique des chômeurs arbitrant entre la perception de l'allocation chômage et celle d'un salaire. Un second argument repose sur la dépendance temporelle d'état, interprétation naturelle de la décroissance de la probabilité instantanée de sortie du chômage avec l'allongement du temps passé dans cet état. Autrement dit, la durée de chômage affecte les attributs individuels des chômeurs, pourtant initialement identiques : « l'employabilité » des chômeurs de longue durée est réduite par la perte progressive d'aptitudes et leur découragement, les différenciant ainsi aux yeux des employeurs qui préfèrent alors embaucher les chômeurs de courte durée. L'interprétation alternative correspond au troisième type d'argument, il s'agit de l'hétérogénéité *ex ante* des chômeurs : toute cohorte d'entrants en chômage est initialement hétérogène, certains chômeurs sont dès le début plus « employables » que d'autres. Cette hétérogénéité induit des probabilités d'embauche distinctes, de sorte que les chômeurs ayant les probabilités de sortie les plus basses sont sur-

⁵ Voir Fougère (2000), Salognon (2001).

représentés parmi les chômeurs de longue durée. Notons que cette hétérogénéité peut être observable ou faire l'objet de croyances sociales, comme c'est le cas dans les modèles de discrimination statistique, à l'origine de l'inégal accès à l'emploi des chômeurs.

Force est de constater que le problème du chômage de longue durée se résume au partage entre les « employables » et les autres et que les entreprises n'ont, d'après ces analyses, aucun rôle à jouer dans la construction ou la destruction de cette employabilité, elles ne font que sélectionner *a posteriori* les candidats employables. Les caractéristiques des entreprises sont considérées comme données et le travailleur doit adapter ses compétences à leurs exigences.

Les mesures induites d'amélioration de l'employabilité

La logique induite des mesures d'insertion considère l'amélioration de l'employabilité comme déterminante pour la sortie du chômage de longue durée, amélioration obtenue schématiquement à l'aide de trois types de mesures (SEIBEL, 1998, SIMONIN, 2003) :

- le premier fait référence aux « parcours d'insertion » avec des *actions de formation* visant l'amélioration des capacités de réinsertion par des stages, allant de la « qualification » à la « remotivation » (Stages d'Insertion et de Formation à l'Emploi ou SIFE collectifs), associées à des actions plus légères (orientation, aide à la recherche d'emploi, bilan professionnel et personnel) ;

- le second considère le contrat de travail comme garantie supposée d'intégration avec le développement des *aides à l'embauche* dans le secteur marchand par la mise en œuvre de contrats aidés (Contrats Initiative Emploi, CIE, depuis 1995) avec allègement du coût salarial, ayant pour objectif le reclassement professionnel et la réinsertion dans l'entreprise ;

- le dernier place le secteur non marchand comme employeur en dernier ressort par l'ouverture des *emplois du secteur non marchand* aux chômeurs de longue durée à partir de 1987 avec les contrats emploi-solidarité (CES) et la création du contrat emploi-consolidé (CEC) en 1992 censé offrir un emploi plus durable aux « personnes particulièrement menacées d'exclusion » (chômeurs de longue durée âgés et chômeurs de très longue durée).

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, sous l'influence des institutions internationales, la référence à « l'activation » devient de plus en plus prégnante, en incitant les demandeurs d'emploi à rechercher et à accepter tout emploi qui se présente (SIMONIN, 2003). A cet égard, les chômeurs de longue durée peuvent désormais également profiter du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE) qui encourage les comportements actifs de recherche d'emploi et instaure le Projet d'Action Personnalisé (PAP). Le caractère innovant de ce plan réside dans la substitution d'un traitement individualisé ou « sur mesure », en fonction des besoins de chaque chômeur, à un traitement de masse indifférencié. Pour autant, les leviers de l'insertion restent les mêmes : prestations ou formations qualifiantes (diplômantes, d'adaptation ou de réorientation), examen des capacités

professionnelles, bilan de compétences approfondi, aide à la mobilité géographique et à la formation...

L'appréciation de l'efficacité de ces mesures et de leur impact sur la structure du chômage est très délicate (SEIBEL, 1998) mais il semblerait que plus les dispositifs des politiques d'emploi s'approchent d'une situation réelle d'emploi, plus ils établissent entre l'entreprise et le chômeur une relation d'emploi favorisant la sortie du chômage, contrairement aux stages essentiellement consacrés à la formation (REYNAUD, 1993). Le meilleur exemple est celui des contrats aidés dans le secteur marchand dont la forte proximité avec un contrat de travail normal les fait figurer parmi les mesures qui donnent les meilleurs résultats en termes de reclassement professionnel. L'incitation financière semble conduire les employeurs à passer outre leurs préjugés défavorables envers les chômeurs de longue durée, qui, s'ils réussissent leur intégration dans l'entreprise, auront toutes les chances d'être définitivement embauchés⁶. Toutefois, la sortie de l'emploi aidé est un moment extrêmement délicat dans la mesure où la recherche d'un autre emploi peut être rendue difficile par l'absence fréquente de reconnaissance des acquis professionnels et la stigmatisation liée au passage dans cette mesure (SIMONIN, 2003). En outre, dès lors que c'est l'employeur qui embauche, une sélection inévitable s'opère au détriment des chômeurs les plus fragilisés (JOIN-LAMBERT *et alii*, 1997). Cette contradiction, selon laquelle une allocation égale des ressources au sein de la population ciblée n'empêche pas les chômeurs les « plus employables » de bénéficier en priorité des dispositifs, est souvent qualifiée d'« écrémage », au demeurant implicite (GAZIER, 1999). Les chômeurs rejetés peuvent alors bénéficier des emplois du secteur non marchand mais le statut de ces emplois reste relativement précaire et a tendance à les stigmatiser davantage.

Cette logique d'amélioration de l'employabilité met en avant les rôles joués par les travailleurs et les pouvoirs publics. Tout se passe comme si les exigences des firmes sont des données auxquelles il convient de s'adapter (GAZIER, 2001). L'action publique suppose implicitement que les employeurs savent parfaitement évaluer les demandeurs d'emploi et adoptent des modes de recrutement tout à fait rationnels les conduisant à rejeter les personnes effectivement les moins utiles à l'entreprise. Les mesures déployées sont issues d'un « *contexte général d'individualisation de plus en plus poussée des dispositifs d'insertion, de formation et de traitement du chômage* » (CASTRA, VALLS (1997), p. 99). Il s'agit de préparer et de redynamiser les demandeurs d'emploi pour les rendre « compétitifs » sur le marché du travail, oubliant que ces mesures, à trop se concentrer sur les individus et sur leurs « handicaps », peuvent avoir un effet encore plus stigmatisant.

Il s'agit ici de dépasser le seul jeu des obligations réciproques entre les pouvoirs publics et les chômeurs en introduisant la responsabilité des employeurs, qui, selon les conventions d'évaluation qu'ils adoptent pour juger les candidats à l'emploi, participent de manière irrationnelle à l'exclusion.

⁶ D'après SEIBEL (1998), le succès des CIE n'est pas seulement imputable à la baisse du coût du travail qui les accompagne. Des enquêtes auprès d'employeurs révèlent que neuf employeurs sur dix se déclarent globalement très satisfaits ou plutôt satisfaits du recrutement opéré.

2.2. Responsabilité des entreprises et logique « intrusive »

La reconnaissance du rôle des pratiques des entreprises et de leurs modes de jugement des compétences dans le chômage de longue durée conduit à rediriger les politiques d'insertion dans leur direction.

Des modes de jugement des employeurs...

Sur le marché du travail, recruter un candidat correspond à un choix à deux niveaux : choix d'un critère de sélection des candidats parmi d'autres au premier niveau, qui implique un jugement de valeur sur ce qu'est un « bon candidat » au second niveau. Par « convention de qualité du travail », on entend ainsi une façon parmi plusieurs possibles d'évaluer et de qualifier le travailleur, autrement dit d'évaluer sa productivité. Si au premier niveau on peut évaluer indifféremment cette productivité de plusieurs manières, il n'est pas équivalent de mesurer la productivité du travail par le diplôme du travailleur, par ses résultats à des tests psychotechniques ou par un entretien d'évaluation. Ces outils de mesure relèvent effectivement de conventions de qualité différentes impliquant différentes conceptions collectives de ce qu'est un « bon travail ». Les deux niveaux d'analyse sont donc imbriqués : une convention de qualité du travail est une convention constitutive qui coordonne les représentations sur ce qu'est un bon travail, d'où découle l'utilisation de certains critères conventionnels pour sélectionner les « bons » travailleurs. Cette analyse se place dans le cadre de la rationalité limitée où l'action est située (LAVILLE, 2000) : les dispositifs d'évaluation de la qualité du travail (CV, lettre de motivation, tests psychotechniques...) mis en place par les entreprises et présents dans l'environnement de l'évaluateur focalisent l'attention de ce dernier sur quelques caractéristiques pertinentes qui sont à l'origine du rejet des salariés jugés les moins compétents.

Mais les processus d'évaluation peuvent varier suivant la convention de qualité adoptée (d'une entreprise à l'autre, d'un pays à l'autre et dans le temps) et les formes de jugement mises en œuvre peuvent se révéler plus ou moins excluantes (EYMARD-DUVERNAY, 2002 ; DE LARQUIER, SALOGNON, 2003). A l'aide d'une construction typologique⁷, DE LARQUIER et SALOGNON (2003) montrent que les conventions de qualité à l'origine d'un allongement de la durée de chômage et de l'exclusion sont les conventions pour lesquelles la qualification des travailleurs est universelle, c'est-à-dire qu'un candidat sera toujours jugé de la même manière selon les conventions qui valorisent les *aptitudes individuelles* ancrées dans la personne (appréciées par les tests psychotechniques), ou les *compétences professionnelles* (sur la base du CV par exemple), avec une constante mise à distance des candidats lors de l'évaluation. Un tel jugement correspond à une conception de l'employabilité universelle et à son corollaire, l'inemployabilité définitive, ce qui crée davantage d'exclusion. Le risque est pourtant grand d'adopter un tel jugement qui respecte au plus serré la contrainte économique. Mais si tout recrutement commence par un tri de CV, peu coûteux, ce sont

⁷ fortement inspirée de la typologie de EYMARD-DUVERNAY et MACHAL (1997) construite à partir d'une enquête de terrain sur les professionnels du recrutement.

toujours les mêmes individus qui seront exclus d'une possible évaluation. A l'opposé, le caractère local d'un jugement de proximité qui valorise les *compétences émergentes* lors d'un entretien ou les *compétences distribuées* dans un réseau donne une chance au travailleur, par la négociation, d'être évalué différemment à chaque épreuve. La négociation des compétences de manière locale peut en effet empêcher les exclusions durables : l'employabilité des candidats n'est pas définitivement figée mais comprend un caractère local et émergent qui lui fait perdre de sa substance. Ainsi, le concept même d'employabilité n'est pertinent que sous les conventions de qualité qui figent et universalisent les compétences des personnes alors qu'il se vide de sens lorsque les compétences sont négociées et contextualisées.

La mobilisation des conventions de qualité s'observe empiriquement, notamment dans les annonces d'offres d'emploi. L'analyse comparative des *a priori* de la sélection professionnelle effectuée par MARCHAL et RIEUCAU (2003) aboutit à un double constat concernant la France : elles observent depuis 1980 une formalisation de plus en plus poussée des critères à satisfaire, en particulier des qualités personnelles, traduisant une montée des exigences ; ainsi qu'une évolution des modes d'entrée en relation au profit du tri de CV et de la lettre de candidature et au détriment de la rencontre *de visu*, participant à une mise à distance des candidats. La présélection apparaît donc forte en France et elle évince avant tout les moins diplômés ou ceux dont les compétences ne se prêtent pas à une lecture immédiate sur CV. La relation entre le recruteur et le recruté s'en trouve fortement déséquilibrée au profit du recruteur, ôtant au candidat tout pouvoir de négociation dans le recrutement.

Pourtant, si l'on admet que la qualification comme l'employabilité ne sont pas évaluables en dehors de l'emploi — notamment les compétences déployées par les travailleurs employés (savoir-faire, capacités de travail et d'intégration à une équipe, autonomie,...) mais dont ils ne peuvent pas faire état une fois au chômage, faute de formalisation et donc de reconnaissance de ces éléments de qualification réelle — la présélection par la mise à distance du candidat et la valorisation de sa personnalité devient irrationnelle. La correction de cet écueil ne peut passer par des mesures destinées à rendre plus compétitive l'embauche de chômeurs mais pose plutôt des questions de coordination collective.

...à la logique intrusive

La logique « intrusive » prend le contre-pied des mesures qui se concentrent sur le chômeur et ses caractéristiques et cherche à faire évoluer les pratiques de recrutement et d'accueil des employeurs. Elle privilégie l'accès rapide à l'emploi et donne toute son importance au rôle de médiateur, d'intermédiaire, à qui incombe la charge de la preuve d'une qualification donnant droit d'accéder à l'emploi. Elle est notamment instrumentée par le développement de la méthode IOD localement en France, qui repose sur deux hypothèses :

- une conception émergente et collective de la notion « d'employabilité » ; il s'agit d'un construit social dépendant du contexte, aussi bien sur le plan théorique (produit de croyances et de représentations) que sur le plan

pratique (l'employabilité se construit et se révèle en situation réelle de travail).

- L'exclusion des personnes fragilisées ne résulte pas d'un comportement rationnel de la part des employeurs mais de pratiques de « sur-sélection » fondées sur des stéréotypes sociaux.

Au lieu de toujours chercher l'amélioration de l'employabilité des personnes (actions d'insertion définies et structurées à partir et autour des difficultés voire des « handicaps » des chômeurs) et l'ajustement de ces mêmes personnes aux canons du marché du travail, *i.e.* aux exigences des employeurs et des postes de travail, sans les questionner, la méthode IOD opère un renversement de logique et considère les pratiques de recrutement des employeurs comme déterminantes pour l'échec ou la réussite du processus d'insertion professionnelle. L'enjeu est de trouver des leviers d'insertion qui limitent la sur-sélection des entreprises (la sélection irrationnelle) et de provoquer une évolution des modes de jugement et des pratiques des employeurs pour faciliter la réinsertion d'un public peu qualifié et fragilisé (RMistes, jeunes de moins de 25 ans, chômeurs de longue durée).

La méthode IOD est en partie inspirée par les théories de l'engagement développée en psychologie sociale (CASTRA, VALLS, 1997) : les recherches des psychosociologues établissent que les scores d'employabilité⁸ de sujets de bas niveau de qualification en recherche d'emploi ne sont pas prédictifs des chances ultérieures d'accès à l'emploi ; en revanche, « *c'est l'engagement dans des conduites concrètes en direction du marché du travail qui serait le meilleur prédicteur de l'insertion professionnelle*⁹ » (CASTRA, VALLS (1997), p.100). Ainsi, les résultats de placement ne dépendraient pas de la durée ni de la qualité des temps de préparation du demandeur d'emploi à affronter le marché du travail (rédaction de CV, bilan de compétences, technique de recherche d'emploi) mais de la diversité des mises en relation provoquées avec des employeurs et du suivi de ces mises en relation. La méthode IOD joue sur les techniques d'engagement pour permettre aux chômeurs non qualifiés et/ou de longue durée d'accéder à un emploi stable (*i.e.* un CDI à temps plein).

Un des principaux levier d'insertion, congruent avec les théories de l'engagement, est la rapide mise en situation de travail, qui constitue d'ailleurs un trait commun avec les programmes « WELFARE-TO-WORK » américains. Ces derniers sont nés de la réforme du régime d'aide social américain qui date de 1996. Ils tentent d'accélérer la réinsertion professionnelle des allocataires sociaux en considérant que le contact avec l'environnement d'entreprise est le meilleur levier pour développer des compétences, des habitudes de travail et pour accéder à de meilleurs emplois. Leur mise en œuvre s'effectue localement pour mieux s'adapter au marché local et nécessite une coopération accrue entre les employeurs et les intermédiaires du marché du travail. Ainsi, de nombreuses associations et consortiums d'employeurs ont été créés dans le but d'influencer de manière significative les pratiques de gestion de la main-d'œuvre peu qualifiée. Leurs

⁸ Ces scores d'employabilité sont établis en fonction de cinq indicateurs : le sexe, l'âge, le niveau scolaire, l'expérience professionnelle et la durée du chômage.

⁹ Il est question ici d'emplois normaux à durée indéterminée.

efforts portent principalement sur les problèmes d'accès à l'emploi, sur les pratiques de recrutement et d'accueil, sur l'amélioration du taux de rétention dans les entreprises et sur la promotion de l'avancement. A l'inverse de ce que l'on observe en France avec la méthode IOD, la majorité des employeurs participant aux programmes sont de très grandes entreprises, dont la motivation est avant tout d'ordre économique et financière. Elles ont en effet un réel besoin de main-d'œuvre dans un contexte de tension sur le marché du travail des non qualifiés (la demande de travail a augmenté plus vite que l'offre) et sont incitées à prendre part à ces programmes au moyen d'incitations fiscales et financières¹⁰. Une étude de *Jobs for the future* auprès de 19 grandes firmes révèle toutefois que le « civisme d'entreprise » (*corporate citizenship*) est un motif important de l'engagement des entreprises qui considèrent qu'être reconnue comme une « entreprise responsable » promeut l'image de l'entreprise.

Toutefois, ces programmes, développés par la politique de l'emploi, s'insèrent dans la logique globale de la politique sociale américaine, le *workfare*. Issue de la contraction des termes travail (*work*) et aide sociale (*welfare*), la notion de *workfare* renvoie à la mise en place de nouvelles obligations pour les allocataires de l'assistance sociale (MOREL, 1998) : le versement d'une aide financière s'accompagne d'une « contrepartie » prenant la forme d'une obligation de travail ou de l'exigence de participer à des programmes préparant à l'emploi. En ce sens, les programmes d'intégration sont très critiquables : la réforme impose des limites temporelles à la perception des allocations et renforce l'obligation de travailler pendant la période d'assistance puisque la durée de la perception des allocations est conditionnée à l'exercice d'un emploi. MOREL (1998) considère que cette dimension coercitive de la politique reflète une conception individualiste de la politique sociale américaine selon laquelle la pauvreté relève de la responsabilité des pauvres eux-mêmes. En outre, l'accès rapide à l'emploi est privilégié quelle que soit la qualité de l'emploi trouvé. Ainsi, les bons résultats obtenus en termes de réinsertion sont contrebalancés par les mauvais concernant la précarité et le niveau de vie.

On ne retrouve sous aucune forme ces incitations financières et la dimension coercitive des programmes « WELFARE-TO-WORK » dans les principes de la méthode IOD. Concrètement, la mise en œuvre de la méthode comprend une intervention des équipes sur le marché du travail en termes de volume, structure et critères d'embauche, la mise en relation directe des employeurs avec les demandeurs d'emploi ainsi qu'un suivi de la relation d'emploi par les membres des équipes. Ces derniers se positionnent ainsi en interlocuteurs garants pour diminuer l'incertitude et supprimer les occasions de sélectivité (tri de CV, entretien d'embauche classique). Le but de cette logique intrusive est de transformer la demande de travail et d'induire une évolution des pratiques des entreprises vers des embauches stables et vers une baisse de la sélectivité : tout est fait pour diminuer la sélection qui repose sur l'évaluation de la personne et de ses caractéristiques personnelles non liées au poste.

¹⁰ Réductions de charges pour ceux qui embauchent des allocataires ; perception par l'employeur des allocations, reversées ensuite à l'allocataire sous forme d'une partie du salaire ; subventions à la formation.

3. Impact de la méthode IOD sur les pratiques et les modes de jugement des entreprises : des prescriptions aux observations

Une association bordelaise, « TRANSFER »¹¹, est à l'origine de l'implantation d'une centaine d'équipes IOD en France qui rassemblent environ 10000 demandeurs d'emploi dits précaires. Notre étude s'appuie sur l'observation du fonctionnement de l'équipe d'Evry dans l'Essonne, qui a débuté ses activités en février 2002. L'équipe est constituée d'un pilote et de trois agents d'insertion, elle est intégrée à une association de formation « FREE ASSOCIATION ». Elle travaille pour l'insertion d'un public particulier : les professionnels sont tous des allocataires du RMI (depuis 3 ans en moyenne) inscrits au chômage¹². Les assistantes sociales locales transmettent à l'équipe les fiches de liaison de ces RMistes, qui sont alors contactés et convoqués par l'équipe. Pour donner quelques chiffres, entre février 2002 et fin juin 2002, 44 professionnels sont entrés dans le service d'Evry, 13 CDI ont été validés, 4 ont démarré en CDD devant déboucher sur des CDI, 2 sont en période d'essai, 14 en recherche et 11 dans une situation autre¹³.

Le but de cette enquête est d'observer la mise en œuvre de la méthode, son impact sur les pratiques et les modes de jugement des entreprises, ainsi que les difficultés rencontrées. On distingue trois niveaux d'action : l'intervention sur le marché du travail, l'intervention sur les « façons de recruter » et la recherche d'une modification durable des pratiques des entreprises. A chaque niveau, l'action des équipes a pour objectifs d'éviter autant que possible le recrutement concurrentiel comme de faire disparaître la sélection irrationnelle des entreprises en tempérant leur jugement de l'inemployabilité.

3.1. Intervention sur le marché du travail

L'idée novatrice est de surmonter le paradoxe des intermédiaires du marché du travail qui, censés se positionner à l'interface de l'offre et de la demande de travail, représentent uniquement l'offre de travail en considérant la demande comme une donnée. L'objectif est de placer l'agent d'insertion dans une réelle position d'intermédiation en considérant que la demande n'est pas seulement posée comme une donnée préexistante à laquelle s'adapter mais plutôt comme un construit qu'on peut susciter, moduler, transformer (CASTRA, 2003).

Prospection d'emploi et réseau d'entreprises : stimulation des échanges

L'intervention passe par le développement de la proximité, au niveau local, entre les entreprises et les structures en contact avec les demandeurs d'emploi : l'équipe se doit d'être présente sur le marché local par la prospection d'emploi

¹¹ Transfer, 26, cours Xavier-Arnoz, 33000 Bordeaux.

¹² Toutes les équipes IOD ne travaillent pas avec le même public : selon le bilan interne 2002, il peut s'agir de jeunes non qualifiés (14% du public), de chômeurs de longue durée (25%), d'allocataires du RMI (54%) ou autre (handicapés, anciens détenus,...., pour 7%).

¹³ 1 personne ne souhaite pas le service de l'équipe, 6 ne donnent pas de nouvelles, 3 sont suspendues et 1 est sortie du service à son initiative.

intensive et la relance systématique afin de capter les opportunités d'embauches et les drainer au profit des personnes qui n'y ont pas accès. Ces prises de contact répétées doivent permettre la constitution d'un réseau d'entreprises locales sollicitées régulièrement.

Les trois agents d'insertion d'Evry réalisent une prospection d'emploi par téléphone à partir des pages jaunes et d'un « guide annuaire » sur les entreprises de l'agglomération d'Evry. Ils prospectent aussi les entreprises dont les annonces ont été relevées à l'ANPE par les RMistes eux-mêmes. L'agent d'insertion s'adresse alors au chargé de recrutement de l'entreprise et se présente comme un « chargé de mission de FREE Association qui développe un nouveau service d'aide au recrutement pour les entreprises, subventionné par le Conseil Général de l'Essonne ». Par choix stratégique, le terme « insertion » n'est pas employé au profit de l'expression « aide au recrutement », qui fait référence à un registre commercial, professionnel et non social. De même, l'équipe évite soigneusement d'utiliser les termes de « chômeur de longue durée », « RMiste » et préfère celui de « professionnel » afin de tout faire pour échapper aux préjugés des employeurs. L'agent d'insertion interroge l'employeur sur ses besoins en main-d'œuvre et prend rendez-vous avec lui s'il propose des offres d'emploi stables (CDI temps complet) afin d'effectuer une « validation » de ces offres.

Le travail de l'équipe consiste parallèlement à entretenir un partenariat avec l'entreprise, par les relances mais également par le développement de la coopération. Dans ce but, l'équipe d'Evry a organisé une table ronde en mai 2002 au sein de leur réseau d'entreprises locales ainsi constitué. Cinq entreprises sur dix contactées¹⁴ ont accepté de débattre sur le thème de « l'intégration des salariés en entreprise au travers de la collaboration initiée avec l'équipe IOD ». L'objectif est d'obtenir les premiers engagements des employeurs vis-à-vis d'un public plutôt discriminé sur le marché du travail, par un débat sur le thème du recrutement et de l'intégration et en renforçant la collaboration au sein du réseau. Les principales idées échangées lors de cette table ronde et les perspectives qu'elles ont ouvertes seront évoquées plus loin.

Intervention sur le volume et la structure des embauches

Pour agir sur le volume, les équipes IOD provoquent autant que possible des décisions d'embauches nouvelles ou des anticipations d'embauches en approfondissant le questionnement des entreprises contactées sur leurs besoins en personnel et en leur proposant des professionnels même si aucune offre n'a été formulée. Concrètement, les agents d'insertion font face à deux types de réaction des employeurs :

- soit ils ont toujours besoin de main-d'œuvre non qualifiée parce qu'ils connaissent des problèmes de turnover et se disent insatisfaits du service de l'ANPE ;
- soit la première réponse est négative et l'agent d'insertion doit prolonger la discussion pour faire surgir des offres : « êtes vous sûr de n'avoir

¹⁴ Il s'agit d'un résultat plutôt encourageant pour une équipe nouvelle puisque la moyenne par équipe est de 3,5 entreprises selon le bilan interne 2002.

besoin de personne pour l'entretien ou pour des menus travaux ? » ; le chargé de recrutement change alors souvent d'avis. Ce type de réaction montre bien que les entreprises elles-mêmes connaissent mal leur propre besoin de main-d'œuvre.

L'effectivité de l'intervention s'observe avec le cas d'un professionnel, Mr X. qui, avant d'entrer dans le service IOD, avait envoyé un CV et une lettre de motivation à trois reprises à une même entreprise (dans le secteur de la viennoiserie) pour un poste de comptable et avait essuyé trois refus. L'agent d'insertion a contacté cette entreprise pour connaître ses besoins de main-d'œuvre et lui proposer le professionnel en question. L'employeur a finalement proposé un poste de comptable et a accepté de rencontrer le professionnel.

Pour agir sur la structure des embauches, les agents d'insertion négocient le statut des emplois offerts, *i.e.* transforment les offres spontanément émises par les employeurs en les amenant à les redéfinir en contrats classiques à durée indéterminée et à temps complet.

C'est le cas de Mme H. (32 ans, divorcée, 12 mois de RMI) qui souhaitait travailler 35 heures alors que le poste proposé n'était que de 30 heures. La négociation de l'agent d'insertion lors de l'entretien a abouti.

En pratique, les agents d'insertion ne parviennent pas toujours à négocier l'obtention d'un CDI, mais si l'entreprise propose un CDD (ou un CDI temps partiel) pouvant déboucher sur un CDI temps complet, l'offre est retenue. De même, si un CDI à temps partiel définitif est obtenu et correspond au désir d'un professionnel, le processus se poursuit. Dans tous les cas, l'agent d'insertion effectue un suivi rigoureux de la relation d'emploi jusqu'à la validation du contrat tel que prévu initialement. Ainsi, l'équipe vérifie toujours que l'employeur respecte ses engagements.

Intervention sur les attentes des employeurs

Cette action consiste à dépasser la surqualification des postes de travail et, d'une manière générale, la surenchère aux critères sélectifs (niveau de formation, expérience, âge, sexe, nationalité) dans la formulation des offres et dans le processus de recrutement. L'objectif est de restituer les postes non qualifiés aux personnes non qualifiées en recentrant l'employeur sur son besoin réel (et non sur un profil idéal ou stéréotypé). On observe en effet que souvent, la formulation des besoins des employeurs n'est pas toujours dictée par les exigences réelles du travail (REYNAUD, 1993) : les employeurs ont tendance à manifester des exigences excessives et à élever artificiellement le niveau de qualification requis, soit parce qu'ils surestiment la complexité des tâches à accomplir, soit parce qu'ils font un pari implicite sur la plus grande capacité des travailleurs plus qualifiés à manifester des qualités personnelles (autonomie, esprit d'équipe) utiles au travail.

Sur le terrain, cette intervention s'observe lors de la validation des offres : les agents d'insertion rencontrent les employeurs afin de vérifier le contenu du poste : ses caractéristiques, les tâches précises à effectuer et le lieu de travail. La validation permet en premier lieu de décrire précisément l'offre aux

professionnels, mais également de remettre en cause les qualifications demandées, le plus souvent excessives par rapport à la réalité du poste. C'est la première occasion d'amener l'employeur à faire tomber ses exigences en lui demandant d'énumérer les tâches requises pour lui faire admettre que : « *il n'y a pas besoin d'avoir de diplôme pour faire le ménage, non ?* ».

Ces observations montrent que la demande de travail n'est pas une donnée préétablie à laquelle il convient de s'adapter. A l'inverse, la décision d'ouvrir un poste, le choix du type de poste et des qualifications requises sont déterminés par l'interaction entre l'employeur et l'intermédiaire. Ce résultat est congruent avec l'approche économique de la cognition distribuée (LAVILLE, 2000) selon laquelle la rationalité et le comportement de l'acteur découlent d'interactions avec d'autres acteurs et n'est pas substantielle.

3.2. Intervention sur les « façons de recruter »

Rééquilibrer la relation entre l'évaluateur et l'évalué

Afin d'éviter les recrutements concurrentiels et contrarier les processus de discrimination à l'embauche, il convient de rééquilibrer les capacités de choix de chaque protagoniste dans le recrutement, en transférant une partie du pouvoir de négociation des employeurs vers les demandeurs d'emploi. Les équipes IOD appliquent pour ce faire trois grands principes.

Le premier est de ne jamais mettre en concurrence les demandeurs d'emploi sur un poste mais de proposer pour chaque poste le professionnel qui leur paraît correspondre aux exigences du poste. Cette méthode modifie un paramètre important de la situation de recrutement : elle échappe au choix habituellement effectué par le recruteur, qui compare entre plusieurs candidats pour prendre le meilleur même s'il est surqualifié par rapport au poste, et élimine une occasion de sélectivité.

Le second est le corollaire du premier : proposer plusieurs offres validées à chaque professionnel (en fonction de leurs acquis et désirs) qui en choisissent une librement après avoir obtenu la description précise de chaque poste. Un bon équilibre dans le recrutement repose en effet sur la qualité de l'information procurée au candidat (MARCHAL, RIEUCAU, 2003). Cette pratique part du principe selon lequel élargir les possibilités de choix et de contrôle de la situation permet de renforcer l'engagement du demandeur d'emploi, nécessaire au succès de son insertion.

Le troisième est de supprimer la mise à distance du candidat à l'emploi, habituelle dans les situations de recrutement et qui ôte toute capacité de négociation au candidat. La méthode considère en effet que l'insertion professionnelle passe avant tout par le contact avec l'employeur. Ainsi, l'action des équipes IOD consiste à provoquer des rencontres directes, rapides et répétées si nécessaires entre employeurs et demandeurs d'emploi. Ces rencontres peuvent être de plusieurs nature : une simple mise en relation (MRE) pour une prise de contact ou un entretien de mise en relation (EMR) à l'issue duquel l'employeur, au

même titre que le professionnel, décide de continuer le processus ou d'arrêter. La présence de l'agent d'insertion lors de ces rencontres est un des principes essentiels de la méthode et joue un rôle primordial.

Modifier les canaux de recrutement pour mieux négocier les compétences

Il s'agit dans un premier temps de supprimer l'utilisation du CV et de la lettre de motivation pour le recrutement, même si tous les employeurs auxquels l'équipe propose un professionnel en réclament systématiquement. L'agent d'insertion justifie l'absence de ces supports habituels par la rencontre *de visu* des professionnels dans les locaux de l'association pour discuter de leurs acquis et de leur passé professionnel. Ainsi le CV n'a plus de raison d'être, l'agent d'insertion se portant garant des qualifications et de l'expérience des professionnels. Cette pratique supprime le tri de CV comme occasion de sélectivité et permet de faire évoluer les exigences des employeurs : l'agent d'insertion va pouvoir focaliser l'attention de l'employeur-évaluateur sur d'autres points que les critères habituellement utilisés pour le recrutement.

On observe d'une part que cette pratique est relativement bien acceptée des PME, ce qui n'est pas le cas des grandes entreprises, qui développent souvent des règles de recrutement (incluant l'utilisation des supports standards) auxquelles les chargés de recrutement peuvent difficilement déroger. Pendant l'enquête, le chargé de recrutement d'une grande entreprise dans le domaine de l'assurance a pourtant accepté un EMR avec un professionnel sans CV ni lettre de motivation pour un travail de gestion de sinistres, mais il a au final préféré embaucher une personne avec plus d'expérience dans le domaine. D'autre part, cette pratique est difficilement admise pour les postes qualifiés. Pour le cas de M. M (29 ans, célibataire, 51 mois de RMI), c'est l'équipe qui a fait une exception : M. M cherchait un emploi faisant appel à ses qualifications en informatique et dont la prospection nécessitait un CV. L'agent d'insertion l'a aidé à rédiger un CV et une lettre de motivation pour répondre à une offre.

La seconde étape pour supprimer les occasions de sélectivité est d'éviter l'entretien d'embauche classique et de le transformer en entretien d'accueil après s'être porté garant du candidat. Dans les faits, si les employeurs acceptent de travailler sans CV ni lettre de motivation, ils considèrent l'entretien comme une étape indispensable avant de prendre une décision d'embauche. L'agent d'insertion doit à nouveau inférer un changement de pratique en proposant un EMR avec sa présence et si possible sur le poste de travail. Il arrive que le contact téléphonique en entreprise déconseille vivement à l'agent d'insertion d'accompagner le professionnel pensant que sa présence sera perçue très négativement par le recruteur chargé de faire passer les entretiens. Il s'agit le plus souvent de postes à qualifications : c'est le cas de Mr X. qui s'est rendu seul à son entretien d'embauche pour le poste de comptable. Il arrive également qu'un employeur désire rencontrer à nouveau le professionnel après un EMR mais seul cette fois. Si les conditions de l'offre sont bonnes et que le professionnel est

motivé pour obtenir ce poste, les agents d'insertion peuvent faire une entorse à la règle.

L'agent d'insertion tente toujours de neutraliser l'effet sélectif de l'entretien à plusieurs occasions :

- avant l'entretien, il valorise le candidat auprès de l'employeur en insistant sur ses atouts (induire des *a priori* positifs). On observe d'autre part qu'il « briefe » le professionnel pour le rassurer et éliminer autant que possible le sentiment d'échec ressenti par tout RMIste éloigné de l'emploi, qui sont terrorisés par l'entretien et donc encore plus vulnérables face aux questions de l'employeur. Pour éviter de donner une information interprétée très négativement qui viendrait biaiser le jugement, l'agent d'insertion recommande souvent : « *ne dites surtout pas que vous êtes RMIste !* ».
- Lors de l'entretien, il intervient seulement lorsque l'employeur tente de « piéger » le candidat ou que ce dernier a du mal à répondre aux questions, pour impérativement éviter les questions du type : « *qu'avez vous fait pendant cette période ? comment se fait-il que vous n'avez rien fait pendant tout ce temps ?* ». Il recadre l'entretien dans la mesure où il invite l'employeur à parler du poste offert, de ses caractéristiques et des compétences qu'il requiert, de manière à montrer qu'elles correspondent au savoir-faire du candidat. L'agent d'insertion nous explique que les professionnels doivent « *parler le moins possible d'eux, sinon les recruteurs perçoivent tout de suite qu'ils sont restés inactifs pendant un certain temps* ».
- Après l'entretien, l'agent d'insertion discute avec l'employeur de ses impressions et de ses éventuelles réticences à l'égard du candidat de manière à infléchir sa décision en le recentrant sur des faits d'ordre professionnel et en nuancant d'éventuelles interprétations négatives.

Le récit des agents d'insertion montre que la durée de chômage ou d'inactivité est une variable particulièrement stigmatisante à laquelle les recruteurs se réfèrent habituellement lors du recrutement. Il s'agit en effet d'un frein à l'emploi qu'il faut dépasser. Certains cas d'observation témoignent justement du dépassement d'importants obstacles à l'emploi grâce à la présence et à l'intervention de l'agent d'insertion :

Mme D. (47 ans, divorcée, 22 mois de RMI) a obtenu un EMR pour un poste d'aide à domicile. Cette personne, ayant des problèmes d'alcoolémie, s'est endormie au cours de l'entretien. Pourtant l'employeur a donné un « accord de démarrage » mais Mme D. ne s'est pas présentée au travail le premier jour, expliquant plus tard que le poste ne l'intéressait pas. Elle a par la suite obtenu un EMR pour un poste de femme de chambre pendant lequel l'employeur a remarqué ses problèmes d'alcoolémie mais l'a tout de même prise à l'essai : « *si elle fait son boulot, il n'y a pas de problème* ».

Mr N. (60 ans, marié, 14 mois de RMI) est analphabète et fait de la couture au noir. Malgré ce frein à l'emploi, l'agent d'insertion a obtenu un EMR dans une retouche et une mise à l'essai. Mais l'employeur s'aperçoit que Mr N. ne sait pas vraiment coudre, « *il ne sait faire qu'un seul point* » et décide de ne pas le prendre.

Dans ces deux cas, les obstacles à l'emploi comme l'illettrisme, l'alcoolémie ou le fait de s'endormir pendant un entretien ne sont pas ici à l'origine de l'échec de l'insertion.

Dans un troisième temps, l'agent d'insertion tente de négocier une mise en situation de travail du candidat, soit à l'occasion de l'EMR, soit lors d'une autre rencontre. Cette mise en situation consiste à visualiser le poste de travail, afin de mieux se rendre compte de la réalité des tâches à effectuer, et à rencontrer les collègues. Cette démarche permet au professionnel mais également à l'employeur d'avoir le plus d'éléments et d'informations possibles pour prendre une décision. Encore une fois la méthode suppose que l'environnement des acteurs lors de l'évaluation est un appui décisif pour le jugement.

La modification des outils mobilisés lors du recrutement a un impact sur la rationalité du jugement, qui est dite « située » (LAVILLE, 2000), *i.e.* la rationalité de l'acteur prend appui sur des informations qui appartiennent à son environnement. Le jugement diffère selon les dispositifs sur lesquels il s'appuie : il sera plus sélectif s'il s'effectue à distance en s'appuyant sur un CV où figure avant tout les diplômes et les emplois précédents (et plus souvent le non emploi des RMISTES) que s'il s'effectue *de visu* et en situation de travail avec une négociation sur des éléments valorisés par un interlocuteur « garant ».

Au-delà du recrutement, l'intégration

Un élément essentiel pour la réussite de l'intégration correspond au suivi de la relation d'emploi depuis l'accord de démarrage jusqu'à la validation du CDI temps complet. Ce suivi correspond à un calendrier de rendez-vous réguliers avec le professionnel d'une part et avec l'employeur d'autre part pour connaître les problèmes rencontrés des deux côtés et négocier des solutions. Ainsi, l'agent d'insertion rassure les professionnels qui manquent de confiance en eux quant aux tâches à effectuer et peut infléchir certaines décisions hâtives de l'employeur d'arrêter la période d'essai en se portant garant du professionnel. Le rôle du suivi dans l'insertion s'illustre par certains cas :

Revenons sur le cas de Mme D. qui a obtenu un accord de démarrage en tant que femme de chambre. Elle a été absente au bout de trois jours de travail. L'agent d'insertion s'est entretenu avec elle et l'employeur qui a accepté de continuer la relation même s'il se plaignait de sa « *lenteur* ». Mme D. a pris confiance en elle, l'employeur a valorisé son travail et a affirmé : « *elle ne sent plus l'alcool* ». Le CDI temps partiel choisi a été validé et l'employeur s'est dit « *très satisfait de son travail* ».

Mr P. (37 ans, célibataire, 34 mois de RMI) a obtenu facilement un poste de rempoteur dans une pépinière à l'issue d'un EMR mais sa période d'essai a été

difficile. Lui aussi était, selon les dires du chef d'équipe, « *trop lent* ». L'agent d'insertion a eu de nombreux entretiens avec le responsable qui voulait interrompre la période d'essai. Mr P. a finalement changé de poste (arrosage) et de chef d'équipe. L'intégration souvent proche de l'échec a nécessité un suivi important et le CDI a été validé. Cette pépinière a même pris un autre professionnel proposé par l'équipe, Mr B. (36 ans, célibataire, 75 mois de RMI), en espace vert à domicile.

Parallèlement au suivi réalisé par l'équipe, il s'agit d'amener les employeurs à consacrer un peu de temps à l'accueil des salariés mêmes non qualifiés et à développer des pratiques d'encadrement favorisant la validation des contrats. Il s'agit d'une part d'inciter les employeurs à nommer un tuteur ou un référent qui aide le professionnel à s'intégrer, notamment en le formant sur le poste de travail et en étant disponible pour répondre à ses interrogations. D'autre part, les agents d'insertion négocient l'intensité, la difficulté et l'autonomie progressive dans le poste, ainsi que les jours et les horaires de travail.

Il a été négocié pour Mme M-J. (47 ans, célibataire, 62 mois de RMI), qui craignait de ne pas « *tenir la cadence* », l'aménagement des tâches et des horaires de travail au démarrage du contrat pour aboutir progressivement à un CDI temps complet. Mme R. (46 ans, célibataire, 24 mois de RMI) employée en tant que femme de chambre a obtenu son dimanche libre : l'agent d'insertion a négocié un changement de site de travail sur lequel sa présence le dimanche n'était pas indispensable.

Enfin, une bonne intégration passe aussi par la négociation de perspectives d'évolution (qualification interne, profil du poste, salaire, conditions de travail, place dans l'entreprise) même pour les salariés les moins qualifiés.

Un agent d'insertion a obtenu de l'employeur de Mme B. (33 ans, séparée, 1 mois de RMI) une formation interne pour que son poste évolue d'employée administrative à secrétaire de direction.

3.3. Pour une modification durable des pratiques des entreprises

L'enjeu est de transformer la demande de travail et d'induire une évolution des pratiques des entreprises vers des embauches stables et vers une baisse de la sélectivité. L'action des équipes IOD engage l'employeur sur des conduites nouvelles qui génèrent elles-mêmes des modifications de représentations par une rationalisation après-coup (surtout lorsque le processus d'insertion s'est révélé concluant), que ce soit au niveau des décisions d'embauche, du recrutement, de l'accueil et l'intégration ou de l'évolution des salariés.

La réceptivité de certaines entreprises a pu être observée lors de la table ronde organisée par l'équipe IOD d'Evry. Cette dernière y a présenté le service IOD comme un « *service pour votre entreprise : de l'analyse de votre besoin en personnel à l'intégration durable de votre salarié* ». Notons à cet égard que pour favoriser la collaboration des entreprises, l'équipe se présente comme un organisme à leur service alors qu'elle est avant tout au service des professionnels. L'équipe a rappelé à cette occasion l'importance et la cohérence des différentes

étapes du service pour réussir une bonne intégration du nouveau salarié et a proposé aux participants d'échanger leurs propres expériences de recrutement et d'intégration dans le cadre du service IOD :

Mr C., représentant de S. (fabrication de mobilier de bureau) pense que la mise en situation sur le poste lors de l'EMR permet « *l'adhésion sur le poste de travail : les échanges sont alors centrés sur la réalité du poste alors que dans les méthodes plus traditionnelles, le candidat découvre le poste le jour de son intégration dans l'entreprise* ». Quant à Mr N. de la société K (emballages en carton ondulé, packaging) il tient à faire « *une à deux visites dans l'entreprise : une générale et une plus précise sur le poste* ».

Au sujet de l'accueil du professionnel, Mr N. de K explique : « *au bout de la deuxième visite, nous présentons la personne à un tuteur qui va la former. Celui-ci est un conducteur de machines. Le choix d'un homologue est un choix délibéré car le conducteur de machines est à même de mieux former et il se trouve valorisé, ce qui lui permet également d'évoluer : le tuteur peut savoir s'il est capable de prendre un poste d'encadrement* ». Mr M., gérant d'un hôtel appartenant à une chaîne, « *propose une présence plus longue de l'agent d'insertion, à savoir une journée dans l'entreprise, pour mieux s'imprégner du poste et du détail des tâches.* »

Il ressort de cet échange que ce n'est pas la phase de sélection lors du recrutement mais bien la phase d'intégration qui est perçue comme déterminante pour le succès de l'embauche et constitue une des principales préoccupations des participants. Pour ces entreprises, l'efficacité du recrutement ne repose pas sur la sélectivité mais sur l'intégration du travailleur, ce qui confirme l'irrationalité des recrutements très sélectifs.

L'action des équipes IOD et surtout l'intégration réussie de professionnels par son intermédiaire peut avoir un impact socio-économique : les changements de pratiques dans les réseaux d'entreprises, sur la durée, peuvent profiter à terme à d'autres demandeurs d'emploi que ceux suivis par les équipes. Les perspectives esquissées à la fin de la table ronde en témoignent : Mr N. affirme que l'objectif de l'entreprise est de « *continuer la collaboration et de monter en puissance d'autant plus qu'une trentaine d'embauches est prévue pour les mois à venir* » et il souhaiterait « *échanger avec des entreprises d'autres secteurs d'activité* » alors que Mr M. préférerait « *une table ronde avec des entreprises du même secteur* » (l'hôtellerie) et propose de mettre à disposition une salle pour dix à quinze personnes, tout comme Mme M. de la société O. (Office et gestion d'HLM) qui souhaiterait échanger « *avec d'autres personnes du même secteur car en tant que bailleur, on connaît de grosses difficultés : les salaires sont bas et il n'y a pas de perspectives d'évolution* » ; Quand à Mr B. de la société C.F. (Fournitures pour restaurants), il « *désire garder le contact avec les participants de la table ronde et souhaite que les coordonnées de chacun soient notées dans le compte-rendu* ».

3.4. Principales difficultés rencontrées

Un public très fragilisé

Le pilote de l'équipe parle de ces professionnels, les RMistes, comme « *les plus loin du marché du travail, les plus "cassés" ; IOD c'est leur dernière chance car ils ont épuisé tous les autres dispositifs* ». Lorsque certains RMistes ne savent pas ce qu'ils veulent faire ou donne une réponse très vague, les agents d'insertion tentent de les amener à se positionner sur une profession ou sur une offre d'emploi. D'autres s'enferment au contraire dans un métier qu'ils connaissent (qui correspond le plus souvent à leur seule expérience professionnelle) mais où les offres se font rares ou sont décalées par rapport à leurs exigences en termes d'emploi du temps ou de mobilité géographique. Enfin ils sont nombreux à présenter des obstacles à l'emploi comme l'illettrisme ou l'absence de logement fixe. Mais la principale difficulté à surmonter d'après les agents d'insertion est la distance à l'emploi qui empêche les professionnels d'avoir confiance en eux et les pousse à fuir : certains ne viennent pas aux rendez-vous fixés par l'équipe ou ne se présentent pas à leur poste de travail le premier jour.

Pour réduire cette distance à l'emploi, il ne s'agit pas « d'adapter » le demandeur d'emploi au marché par un long travail de formation, bilan de compétence, etc., mais juste de renouer le contact avec l'emploi et faire intégrer l'idée d'aller travailler tous les jours sur un poste en CDI temps complet avec une paye à la fin du mois. La mise en relation rapide et directe avec l'employeur et la visite du poste de travail constituent les principaux leviers pour y parvenir. Mais d'autres tactiques peuvent se révéler utiles pour rapprocher le professionnel de la situation de travail :

Revenons sur le cas de Mme M-J qui, craignant de ne pas « *tenir la cadence* » d'un travail à plein temps, ne se présentait pas aux rendez-vous et se disait souffrir d'allergies multiples. La pilote de l'équipe s'est entretenu avec elle a obtenu son engagement de se rendre à l'ANPE tous les matins, d'y relever toutes les annonces susceptibles de l'intéresser et de les transmettre à l'équipe tous les jours. Elle a finalement obtenu un poste de femme de chambre (CDI temps complet validé) et l'employeur est très satisfait de son travail.

Le type d'entreprises qui adhèrent

Les entreprises les plus réceptives à la méthode IOD sont principalement des PME qui connaissent souvent des problèmes de turnover d'une main-d'œuvre non qualifiée. Mais leur problème de turnover est lié à la pénibilité des horaires et des tâches associée à une rémunération au SMIC, ce qui n'encourage pas l'équipe à y placer leur professionnel. Le réseau d'entreprise de l'équipe comprend tout de même des entreprises davantage « *citoyennes* » ou plus « *humaines* », comme la société K., conscientes des problèmes actuels d'insertion et ouvertes à des méthodes innovantes.

Les grandes entreprises, régies par des règles de sélection et de recrutement, sont beaucoup plus difficiles à atteindre même si l'on peut « *entrer dans des grands groupes par la petite porte* » : un professionnel a été embauché par un

groupe d'hôtellerie par l'intermédiaire d'un hôtel du groupe chargé du recrutement.

Les échecs

Les échecs surviennent notamment lorsque l'employeur ne laisse quasiment aucune chance au professionnel dans la mesure où ce dernier est jugé inefficace en très peu de temps. Il peuvent également provenir d'un mauvais suivi de l'intégration.

Mme R. a obtenu un accord de démarrage pour un poste de préparateur de commandes dans une sandwicherie. Elle a effectué ses trois premières heures et a eu un assez mauvais contact avec ses collègues de travail. L'après-midi même le responsable a contacté l'agent d'insertion pour lui dire qu'il ne voulait pas continuer avec cette personne, « *elle n'est pas efficace donc pas rentable* ». Par la suite, Mme R. a obtenu un CDI temps complet en tant que femme de chambre.

Mme P. a obtenu un accord de démarrage pour un poste d'aide comptable. A l'issue de la première journée, tout semblait s'être bien passé. L'agent d'insertion contacte à nouveau l'employeur deux jours après et prend un rendez-vous de suivi la semaine suivante. Mais la veille de la rencontre, l'employeur téléphone pour signifier qu'il désire arrêter la relation d'emploi car le professionnel est « *trop lent et a des problèmes d'expression* ». Ces difficultés n'ont pourtant pas été évoquées lors des entretiens téléphoniques. Cet exemple montre l'importance du rôle de l'agent d'insertion au début de la relation d'emploi pour régler les difficultés rencontrées au travail et il est mieux à même de le faire s'il rencontre physiquement les deux parties.

Conclusion

La logique intrusive pose les pratiques de recrutement, de gestion et d'intégration des travailleurs comme des construits sociaux, en partie à l'origine des processus d'exclusion, qu'il est donc possible de construire autrement. Pour induire des modes de jugement moins excluants de la part des employeurs, les équipes IOD court-circuitent les procédures de sélection habituelles en supprimant de nombreuses occasions de sélectivité, en favorisant la négociation des compétences par une mise en relation directe entre l'employeur et le candidat et en amenant l'employeur à juger le candidat en situation de travail. La conclusion majeure des observations menées est que les chômeurs de longue durée et les RMistes, habituellement discriminés, ne sont pas si « inemployables » qu'on le dit, et les conditions même de cette « employabilité » sont conventionnelles. Ce travail qualitatif nécessiterait un complément quantitatif pour apprécier l'efficacité de la méthode qui annoncerait que le taux de reprise d'emploi durable validé obtenu par les équipes IOD d'élève à 45% en 2002 et 46% en 2003. Il reste à

généraliser ces bonnes pratiques pour obtenir une réduction visible du chômage de longue durée et de l'exclusion.

Bibliographie

- ASSOCIATION TRANSFER, « Séminaire de formation permanente des équipe IOD : enjeux méthodologiques de la lutte contre l'exclusion », *Document de travail interne*.
- ASSOCIATION TRANSFER (2003), « Principaux axes d'évaluation possibles des actions IOD », *Document de travail interne*.
- BENARROSH Y. (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi. », *Travail et Emploi* n°81, janvier, pp. 9-26.
- CASTRA D., VALLS F. (1997), « Employabilité et insertion professionnelle », *communication au colloque sur l'insertion*, Metz, pp. 99-104.
- CASTRA D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, 2003, 243 p.
- EQUIPE IOD D'EVRY (2002), « Table ronde sur le thème de l'intégration des salariés en entreprise au travers de collaborations initiées avec l'équipe », *compte-rendu interne*.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2002), « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », *communication au séminaire FORUM*, mai.
- FOUGÈRE D. (2000), « La durée du chômage en France », *Rapport du Conseil d'Analyse Economique, Réduction du chômage : les réussites en Europe*, La Documentation Française, pp. 239-259.
- GAZIER B. (1999), « Employabilité : concepts et politiques », *inforMISEP* (partie « FOCUS ») n°67/68, automne/hiver, pp. 38-51.
- GAZIER B. (2001), « L'employabilité », *document de travail*, 14 p.
- JOIN-LAMBERT M., BOLOT-GITTLER A., LENOIR D., MEDA D. (1997), *Politiques sociales*, Presses de Sciences Po et Dalloz, 718 p.
- DE LARQUIER G., SALOGNON M. (2003), « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », *Communication au colloque Conventions et Institution*, 11 et 12 décembre, 23 p.
- LAVILLE F. (2000), « La cognition située : une nouvelle approche de la rationalité limitée. », *Revue Economique*, vol.51, n°6 (nov.), pp. 1301-1331.
- MEUNIER A. (2001), « Les programmes Welfare-to-Work aux Etats-Unis », *Mémoire de Maîtrise*.
- MOREL S. (1998), « Emploi et pauvreté aux Etats-Unis : les politiques du Workfare. », *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, Barbier J-C. et Gautié J. (éds), PUF.
- REYNAUD E. (1993), « Le chômage de longue durée : la théorie et l'action », *Revue Française de Sociologie* n°34 (2), pp. 271-291.

- SALOGNON M. (2001), « Comportements stratégiques et chômage de longue durée », communication au séminaire *Travail, Institutions et Politiques Sociales*, Université de Paris X-Nanterre 15 mars, 48 p.
- SEIBEL C. (1998), « Le chômage de longue durée et les politiques d'emploi », *Rapport du Conseil d'Analyse Economique, Pauvreté et Exclusion*, La Documentation Française, pp. 93-112.
- SIMONIN B. (2000), « Rechercher un emploi quand on est au chômage », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n 16.1, 12 p.
- SIMONIN B. (2003), « Indemnisation, placement, activation : la politique de l'emploi tiraillée entre plusieurs modèles de responsabilité », dans *De la responsabilité*, Bec C., Procacci G. (éds), pp. 127-147.