



HAL
open science

Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD

Marie Salognon

► **To cite this version:**

Marie Salognon. Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD. A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela. Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale, Éditions du CNRS, pp.163-179, 2006. halshs-00429789

HAL Id: halshs-00429789

<https://shs.hal.science/halshs-00429789v1>

Submitted on 4 Nov 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MODES DE JUGEMENT DES ENTREPRISES ET INSERTION DES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE

Observation de la méthode IOD

Marie Salognon

In A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela (eds.), Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale, Éditions du CNRS, septembre, pp. 163-179

La question de l'insertion s'est posée en France à partir du milieu des années quatre-vingt en réponse au caractère structurel du chômage de masse et à son corollaire, la forte croissance du chômage de longue durée¹, dont la part dans le chômage total varie désormais autour des 40%². Des mesures spécifiques ont 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 économique 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.

Les diverses mesures d'insertion reposent 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 dans la logique des politiques d'insertion, 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 : les caractéristiques individuelles du chômeur, démographiques (sexe, âge, nationalité, situation familiale) ou socio-économiques (formation initiale, qualification, trajectoire professionnelle, ancienneté de chômage), et/ou son comportement (découragement, passivité) seraient à l'origine de son état ; et développent une logique « adaptative » : agir sur ces difficultés personnelles pour adapter la personne 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 passe par l'amélioration de « l'employabilité »³ des chômeurs de longue durée, ou sur des aides à l'embauche qui pallient leur « inemployabilité ».

¹ Au sens du BIT.

² Source : enquête emploi, INSEE.

³ Entendue au sens large comme l'aptitude à obtenir et conserver un emploi normal (GAZIER, 1999, 2001)

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», 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 fermeraient 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. 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 plaide pour un renversement de la logique des politiques d'insertion en faveur d'une évolution des 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 ».

L'objet de cet article 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 exclusions durables (2).

1. 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 dans 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 interactive, émergente et collectivement construite de l'employabilité, 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.

1.1. Responsabilité du chômeur et logique adaptative

Concernant le 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 économique⁵ ont tous tendance à mettre l'accent sur les déterminants individuels, perçus comme la cause de l'inemployabilité des personnes. Au final, l'analyse économique du chômage de longue durée se résume au partage entre les employables et les autres et les

⁴ A partir du traitement de l'enquête *Trajectoires des demandeurs d'emploi et le marché local du travail* de la DARES.

⁵ Voir FOUGÈRE (2000) et SALOGNON (2001).

entreprises n'ont aucun rôle à jouer dans la construction ou la destruction de l'employabilité, elles ne font que sélectionner *a posteriori* les candidats employables.

Les prescriptions induites de ces théories se réduisent logiquement à un travail sur l'employabilité des chômeurs pour la « formater » aux exigences des employeurs. Tout se passe comme si ces exigences sont des données auxquelles il convient de s'adapter (GAZIER, 2001). L'amélioration de l'employabilité, supposée déterminante pour la sortie du chômage, est 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 » ;

- le second considère le contrat de travail comme garantie supposée d'intégration avec le développement des *aides à l'embauche* dans le secteur marchand (contrats aidés) ;

- 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.

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la référence à « l'activation » devient de plus en plus prégnante, en incitant les demandeurs d'emploi à accepter tout emploi qui se présente (SIMONIN, 2003). Parallèlement se renforce l'individualisation du traitement, comme en témoigne la création du Plan d'Aide au Retour à l'Emploi (PARE), mobilisant des leviers d'insertion ciblés sur l'individu : prestations ou formations qualifiantes (diplômantes, d'adaptation ou de réorientation), examen des capacités professionnelles, bilan de compétences approfondi...

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 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, une sélection à l'embauche s'opère inévitablement au détriment des chômeurs les plus fragilisés (JOIN-LAMBERT *et alii*, 1997). On parle d'« écrémage », 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 (GAZIER, 1999). En outre, la sortie de l'emploi aidé est un moment extrêmement délicat étant donné l'absence fréquente de reconnaissance des acquis professionnels et la stigmatisation liée au passage dans cette mesure (SIMONIN, 2003).

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 satisfaits du recrutement opéré.

Dans cette logique d'amélioration de l'employabilité, 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) : préparer et 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.

1.2. Responsabilité des entreprises et logique « intrusive »

Il convient de dépasser le seul jeu des obligations réciproques entre pouvoirs publics et chômeurs en introduisant la responsabilité des employeurs, qui, selon les conventions d'évaluation qu'ils adoptent pour juger les candidats à l'emploi, participent à l'exclusion. Or, admettre la responsabilité des entreprises, c'est 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 le choix d'un critère d'évaluation est indifférent au premier niveau, il n'est pas équivalent de mesurer la productivité du travail par le diplôme, par des résultats aux tests psychotechniques ou par un entretien. Ces outils de mesure relèvent 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 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...) 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.

Les processus d'évaluation varient selon 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 contribuant à allonger la durée de chômage (chute du taux de sortie) sont les conventions pour lesquelles la qualification des travailleurs est universalisée : valoriser

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

les *aptitudes individuelles* ancrées dans la personne (mesurées par les tests psychotechniques), ou les *compétences professionnelles* (sur la base du CV par exemple) par une mise à distance des candidats conduira toujours à une même évaluation. Une telle forme de jugement correspond à une conception de l'employabilité universelle et à son corollaire, l'inemployabilité définitive, source d'exclusion : si tout recrutement commence par un tri de CV, certes peu coûteux et tentant, ce sont 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 ni individuelle, ni définitivement figée ; elle comprend un caractère local, interactif et émergent.

Empiriquement, la mobilisation des conventions de qualité peut s'observer 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 : la formalisation de plus en plus poussée des critères à satisfaire depuis 1980, en particulier des qualités personnelles, traduisant une montée des exigences ; 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 universalisables — on ne peut pas faire état, une fois au chômage, des compétences déployées en situation réelle de travail (savoir-faire, capacités de travail et d'intégration à une équipe, autonomie...), 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, 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 développer des actions d'insertion définies et structurées à partir et autour des difficultés voire des « handicaps » des chômeurs pour les ajuster aux canons du marché du travail, 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 (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 s'inspire en partie des théories de l'engagement développées en psychologie sociale : les recherches des psychosociologues établissent que les scores d'employabilité⁸ de sujets peu qualifiés et 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* » (CASTRA, VALLS, 1997, p.100). Ainsi, les résultats de placement dépendraient peu de la durée ou de la qualité des temps de préparation du demandeur d'emploi à affronter le marché du travail mais avant tout de la diversité des mises en relation provoquées avec les employeurs et de leur suivi. La méthode IOD joue sur les techniques d'engagement pour permettre aux chômeurs fragilisés d'accéder à un emploi stable (*i.e.* un CDI à temps plein) et la rapide mise en situation de travail constitue un des principaux leviers d'insertion⁹.

Concrètement, l'intervention des équipes IOD sur le marché du travail s'effectue en termes de volume, structure et critères d'embauche et repose sur la mise en relation directe des employeurs avec les demandeurs d'emploi comme sur le suivi de la relation d'emploi. Les agents d'insertion se positionnent en interlocuteurs garants pour diminuer l'incertitude et supprimer les occasions de sélectivité. L'objectif est de transformer la demande de travail et d'induire une évolution des pratiques des entreprises vers des embauches stables et une baisse de la sélectivité fondée sur des caractéristiques personnelles non liées au poste.

⁸ Fondés sur une conception de l'employabilité universelle, certes rustique et tronquée car fonction de cinq indicateurs : le sexe, l'âge, le niveau scolaire, l'expérience professionnelle et la durée du chômage.

⁹ Sur ce point, la méthode IOD se rapproche des programmes « WELFARE-TO-WORK » américains. Néanmoins, ces derniers développent une dimension coercitive (allocations conditionnées à l'exercice d'un emploi) très critiquable (MOREL, 1998), totalement absente de la méthode IOD.

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

Une association bordelaise, « TRANSFER »¹⁰, 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, créée en février 2002. Constituée d'un pilote et de trois agents d'insertion, l'équipe est intégrée à une association de formation « FREE ASSOCIATION » et travaille pour l'insertion d'un public particulier : des allocataires du RMI (depuis 3 ans en moyenne) inscrits au chômage¹¹. Pour donner quelques chiffres, entre février et fin juin 2002, 44 demandeurs d'emploi sont entrés dans le service d'Evry, 13 CDI ont été validés, 4 ont démarré en CDD devant déboucher sur des CDI, 2 étaient en période d'essai, 14 en recherche et 11 dans une situation autre¹².

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. À chaque niveau, l'action des équipes cherche à rééquilibrer autant que possible la concurrence dans le recrutement et à faire disparaître la sélection irrationnelle des entreprises. Elle tente à la fois de modifier l'ordre de la « file d'attente » en favorisant un public fragilisé et de susciter certaines créations d'emploi en révélant les besoins non formulés des entreprises.

2.1. Intervention sur le marché du travail

Pour surmonter le paradoxe des intermédiaires du marché du travail qui, censés se positionner à l'interface de l'offre et de la demande, représentent uniquement l'offre de travail en considérant la demande comme une donnée, il convient de placer l'agent d'insertion dans une réelle position d'intermédiation en traitant la demande comme un construit qu'on peut susciter, moduler, transformer (CASTRA, 2003).

Prospection d'emploi et réseau d'entreprises

L'intervention passe par le développement de la proximité entre les entreprises et les structures en contact avec les demandeurs d'emploi : l'équipe est présente sur le marché local par la prospection d'emploi intensive 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.

Lors de sa prospection, l'agent d'insertion s'adresse au chargé de recrutement des entreprises contactées et se présente comme un « *chargé de mission de FREE Association* »

¹⁰ Transfer, 26, cours Xavier-Arnoz, 33000 Bordeaux.

¹¹ 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%).

¹² 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.

qui développe un nouveau service d'aide au recrutement pour les entreprises, subventionné par le Conseil Général de l'Essonne ». Pour échapper aux préjugés des employeurs, le terme « insertion » est remplacé par « aide au recrutement », qui appartient au registre commercial, professionnel et non social, de même que l'équipe évite soigneusement d'utiliser les termes de « chômeur de longue durée » ou « RMIste » pour parler de « professionnel ». L'agent d'insertion interroge l'employeur sur ses besoins en main-d'œuvre et « valide » les offres d'emploi stables (CDI temps complet) lors d'un rendez-vous.

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 afin d'obtenir les premiers engagements des employeurs vis-à-vis d'un public plutôt discriminé sur le marché du travail et de renforcer la collaboration au sein du réseau. Cinq entreprises sur dix contactées¹³ ont accepté de débattre sur le thème de « l'intégration des salariés en entreprise au travers de la collaboration initiée avec l'équipe IOD ».

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 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 besoin de personne pour l'entretien ou pour des menus travaux ? » ; le revirement fréquent des recruteurs montre que les entreprises connaissent mal leur propre besoin de main-d'œuvre.

L'effectivité de l'intervention s'observe avec le cas de Mr X. qui, avant d'entrer dans le service IOD, avait envoyé un CV à trois reprises à une entreprise de viennoiserie, sans succès. 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 CDI temps complet.

¹³ 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.

C'est le cas de Mme H. (32 ans, divorcée, 12 mois de RMI) pour qui la négociation de l'agent d'insertion a permis de transformer le poste de 30 heures proposé en un poste temps complet.

En pratique, si l'entreprise propose un CDD (ou un CDI temps partiel) pouvant déboucher sur un CDI temps complet, l'offre est retenue, de même lorsque le temps partiel est choisi par le professionnel. Dans tous les cas, le suivi rigoureux par l'intermédiaire de la relation d'emploi jusqu'à la validation du contrat tel que prévu initialement incite l'employeur à respecter 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) 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). On observe en effet que 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 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 (caractéristiques, tâches précises et lieu de travail). La validation permet d'abord de décrire précisément l'offre aux professionnels, mais également de remettre en cause les qualifications demandées, en général excessives par rapport à la réalité du poste. C'est la première occasion de faire tomber les exigences de l'employeur 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 : 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.

2.2. Intervention sur les « façons de recruter »

Rééquilibrer la relation entre l'évaluateur et l'évalué

Afin d'éviter les mises en concurrence injustifiées et *a priori* dommageables pour les moins qualifiés, 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. À cette fin, trois principes sont appliqués.

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 semble 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 et précisément décrites à chaque professionnel (en fonction de leurs acquis et désirs) qui se positionne librement. Un bon équilibre dans le recrutement repose en effet sur la qualité de l'information procurée au candidat (MARCHAL, RIEUCAU, 2003). En outre, la capacité 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 habituelle du candidat qui lui ôte toute capacité de négociation : l'insertion professionnelle passe avant tout par le contact avec l'employeur. L'action des équipes IOD consiste à provoquer et à répéter des rencontres directes entre employeurs et demandeurs d'emploi, correspondant à une 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, bien que systématiquement réclamés par les employeurs. L'agent d'insertion justifie l'absence de ces supports habituels par le fait qu'il a lui-même rencontré *de visu* les professionnels et qu'il se porte garant de leurs qualifications et de leur expérience. Cette pratique supprime le tri de CV comme occasion de sélectivité et permet de faire évoluer les exigences des employeurs en focalisant l'attention de l'employeur-évaluateur sur d'autres points que les critères habituellement utilisés pour le recrutement.

Cette pratique, relativement bien acceptée des PME, est difficile à intégrer par les grandes entreprises qui établissent des règles de recrutement (incluant l'utilisation des supports standards) auxquelles les chargés de recrutement peuvent difficilement déroger. Pourtant, le chargé de recrutement d'une grande entreprise dans le domaine de l'assurance a accepté de rencontrer un professionnel sans CV ni lettre de motivation pour un travail de gestion de sinistre ; il a en définitive préféré embaucher une personne avec plus d'expérience. En outre, cette pratique est difficilement admise sur les postes qualifiés, pour lesquels l'équipe peut exceptionnellement aider à la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation : c'est le cas de M. M (29 ans, célibataire, 51 mois de RMI) qui cherchait un emploi faisant appel à ses qualifications en informatique et dont la prospection sans CV était difficile.

La seconde étape pour supprimer les occasions de sélectivité est d'éviter l'entretien d'embauche classique pour le transformer en entretien d'accueil. Si les employeurs acceptent de travailler sans CV, ils considèrent l'entretien comme une étape indispensable avant de prendre une décision. L'agent d'insertion provoque à nouveau un changement de pratique en proposant un entretien en sa présence et si possible sur le poste de travail. La présence de l'intermédiaire peut néanmoins être perçue négativement concernant les postes à qualifications : c'est le cas de Mr X. qui s'est rendu seul à son entretien pour le poste de comptable. Il arrive aussi qu'un employeur désire un second entretien avec la seule présence du professionnel. Si les conditions de l'offre sont bonnes et que le professionnel est d'accord, les agents d'insertion peuvent faire exception.

L'agent d'insertion tente 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). Parallèlement, il « briefe » le professionnel pour le rassurer et éliminer autant que possible le sentiment d'échec, perceptible chez la plupart des RMIstes et qui les rend vulnérables face aux questions de l'employeur. Il recommande notamment : « *ne dites surtout pas que vous êtes RMIste !* » pour éviter de donner une information susceptible d'interprétation négative, qui biaiserait le jugement.
- Lors de l'entretien, il intervient lorsque l'employeur tente de « piéger » le candidat ou que ce dernier est démuni face aux questions, pour éviter les remarques du type : « *qu'avez vous fait pendant cette période ? comment se fait-il que vous n'ayez rien fait pendant tout ce temps ?* ». Il recadre l'entretien en invitant l'employeur à parler du poste offert, de ses caractéristiques et des compétences qu'il requiert, et en montrant 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* », or la durée de chômage ou d'inactivité est une variable particulièrement stigmatisante.
- Après l'entretien, il 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.

Certains cas d'observation témoignent justement du dépassement de freins majeurs 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 entretien pour un poste d'aide à domicile au cours duquel, ayant des problèmes d'alcoolémie, elle s'est endormie. L'employeur a pourtant donné un « accord de démarrage » mais le poste n'intéressait finalement pas Mme D. Elle a par la suite obtenu un entretien 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 entretien 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 l'embaucher.

Dans ces deux cas, des obstacles à l'emploi comme l'illettrisme, l'alcoolémie ou s'endormir pendant l'entretien ne sont pas 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, consistant à visualiser le poste de travail, mieux prendre conscience des tâches à effectuer et rencontrer les futurs collègues. Cette démarche permet au professionnel comme à l'employeur d'avoir le plus d'éléments possibles pour prendre une décision et montre que la méthode conçoit l'environnement des acteurs lors de l'évaluation comme un appui décisif pour le jugement.

La modification des canaux de recrutement a un impact sur la rationalité du jugement, dite « située » (LAVILLE, 2000), dans la mesure où 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 : plus sélectif lorsqu'il s'effectue à distance et sur la base du CV (décrivant les diplômes et les emplois précédents) que *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 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 mais sa période d'essai a été difficile. Lui aussi était, selon le 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. Le processus d'intégration, ayant souvent frôlé l'échec, a nécessité un suivi important pour

valider le CDI. Cette pépinière a d'ailleurs embauché un autre professionnel proposé par l'équipe, Mr B. (36 ans, célibataire, 75 mois de RMI).

Parallèlement au suivi, l'agent d'insertion incite les employeurs à consacrer un peu de temps à l'accueil des salariés et à développer des pratiques d'encadrement favorisant la validation des contrats : leur demander de nommer un tuteur 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. En outre, l'agent d'insertion négocie l'intensité, la difficulté et l'autonomie progressive dans le poste, ainsi que les jours et les horaires de travail.

Par la négociation, Mme M-J. (47 ans, célibataire, 62 mois de RMI), qui craignait de ne pas « *tenir la cadence* », a obtenu l'aménagement des tâches et des horaires de travail au démarrage du contrat pour passer progressivement à un CDI temps complet.

Enfin, une bonne intégration passe aussi par la négociation de perspectives d'évolution (qualification interne, profil du poste, salaire, conditions de travail).

Il a été négocié pour Mme B. (33 ans, séparée, 1 mois de RMI) une formation interne lui permettant de passer d'employée administrative à secrétaire de direction.

2.3. Pour une modification durable des pratiques des entreprises

L'action des équipes IOD engage l'employeur sur des conduites nouvelles, sources de modification des 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'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. Pour favoriser la collaboration des entreprises, l'équipe s'est présentée comme un organisme à leur service (« *service pour votre entreprise : de l'analyse de votre besoin en personnel à l'intégration durable de votre salarié* »), alors qu'elle est avant tout au service des professionnels. Elle a rappelé 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 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'entretien 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* ».

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. »

Pour ces entreprises, l'efficacité du recrutement ne repose apparemment pas sur sa sélectivité mais sur l'intégration du travailleur, confirmant l'irrationalité des recrutements très sélectifs.

L'action des équipes IOD pourrait 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 Mme M. de la société O. (Office et gestion d'HLM) 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* ».

2.4. Principales difficultés rencontrées

Un public très fragilisé

Le pilote de l'équipe parle des 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* ». La distance à l'emploi qui empêche les professionnels d'avoir confiance en eux est la principale difficulté à surmonter d'après les agents d'insertion : 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 sur eux mais 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 :

Mme M-J, 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 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. 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 sont principalement des PME qui connaissent souvent des problèmes de turnover d'une main-d'œuvre non qualifiée, probablement liés à la pénibilité des horaires et des tâches, associée à une faible rémunération, ou à la surqualification des personnes embauchées. Le réseau d'entreprise de l'équipe comprend aussi des entreprises « 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 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 peuvent s'expliquer par l'empressement des employeurs qui ne laissent quasiment aucune chance au professionnel, jugé inefficace en très peu de temps, ou par un mauvais suivi de l'intégration.

Mme R. a obtenu un accord de démarrage pour un poste de préparateur de commandes dans une sandwicherie. Après ses trois premières heures, l'employeur a souhaité stopper le processus : « *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 mais n'a travaillé qu'une semaine. L'agent d'insertion a analysé cet échec comme un mauvais suivi de sa part, ayant attendu trop longtemps pour prendre le rendez-vous de suivi.

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, et favorisent la négociation des compétences par une mise en relation directe entre l'employeur et le candidat, si possible 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 l'évaluation de cette employabilité est conventionnelle. 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. Généraliser ces bonnes pratiques participerait sans doute à la réduction du chômage de longue durée et de l'exclusion.

Bibliographie

- ASSOCIATION TRANSFER, « Séminaire de formation permanente des équipes IOD : enjeux méthodologiques de la lutte contre l'exclusion », *Document de travail interne*.
- ASSOCIATION TRANSFER (2002), « Bilan interne 2002 », *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, janv., 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, 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., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2002), « Défauts de coopération et chômage : une théorie institutionnaliste », *communication au séminaire FORUM*, Nanterre, 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* 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 », *Actes du colloque Conventions et Institution*, déc., Paris-la Défense, 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.
- 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 et Gautié (éds), PUF.
- MARCHAL E. et RIEUCAU G. (2003), « Les *a priori* de la sélection professionnelle en France : une approche comparative », *Actes du colloque Conventions et Institution*, déc., Paris-La Défense, 23 p.
- 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*, Nanterre, 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*, DARES, 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, Procacci (éds), pp. 127-147.