n°10 les contributions

agence nouvelle des

Solidarités actives

Insertion professionnelle et entreprises

Vers une meilleure articulation des logiques socio-économiques et une coopération renforcée entre acteurs publics et privés

avril 2009

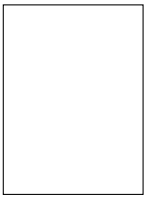
Insertion professionnelle et entreprises

Vers une meilleure articulation des logiques socio-économiques et une coopération renforcée entre acteurs publics et privés

avril 2009

•• **Alice BRASSENS**
Mastère Spécialisé Management du développement durable (promotion 2008) ••

Thèse professionnelle réalisée sous la direction de Madame **Nicole d'ANGLEJAN**, déléguée à l'Egalité des Chances – HEC Paris et dans le cadre d'un travail de terrain et de recherche au sein de l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives



L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives
un diagnostic et une conviction

Le diagnostic a été établi par la Commission « Familles, vulnérabilité, pauvreté » présidée par Martin Hirsch qui, dans son rapport remis en avril 2005, a dressé un tableau de la pauvreté en France, en particulier celle qui touche les enfants. Ce rapport préconisait également quinze résolutions concrètes pour engager des politiques volontaristes de lutte contre ce fléau dans ses multiples dimensions afin d'éradiquer la pauvreté en une génération.
Parmi elles figurait la proposition d'instaurer un **Revenu de Solidarité Active**, visant à replacer l'activité professionnelle au cœur de la lutte contre la pauvreté et redonner ainsi de la dignité notamment aux bénéficiaires de minima sociaux.

La conviction est que ces politiques ambitieuses doivent être conçues et mises en œuvre au niveau local et ce, dans le cadre d'une démarche expérimentale.

L'Agence Nouvelle des Solidarités Actives se veut donc un opérateur désintéressé (association sans but lucratif) d'ingénierie et d'innovation sociale au service des collectivités locales pour rendre plus efficaces nos dépenses sociales. Cette association rassemble volontairement des compétences centrées sur la mise en œuvre opérationnelle et sur l'évaluation des programmes mis en place. Elle a aussi fait le choix d'un parti pris méthodologique : celui d'associer systématiquement les populations en difficulté à la construction des dispositifs destinés à faciliter et à amplifier leur démarche d'insertion sociale et professionnelle.

Agence Nouvelle des Solidarités Actives
Benoît Genuini, président
Luc Jerabek, directeur général
Association loi 1er juillet 1901
N° SIRET : 488 527 326 00018
1, Passage du Génie - 75012 Paris - 01 43 71 39 48
www.solidarites-actives.com

Remerciements

• Je tiens à exprimer mes plus vifs remerciements à ma directrice de thèse professionnelle, Madame Nicole d'Anglejan, déléguée à l'Égalité des Chances à HEC Paris,

C'est à sa disponibilité, à la qualité de ses conseils et à son sens de l'écoute que je dois en partie la réalisation de cette thèse professionnelle.

• Je souhaite également remercier la direction et toute l'équipe de l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives qui m'a aidée dans cette recherche, notamment Mesdames Nathalie Cuvillier, secrétaire sénérale et Sylvie Hanocq, chargée de mission, Messieurs Benoît Genuini, président, et Yazid Boudjedia, chargé de mission.

• Enfin, je remercie les différentes personnes qui ont accepté de me rencontrer, d'éclairer de leur regard d'experts certains sujets de cette thèse, en particulier Madame Valérie Corman, directrice Entreprise et société au Medef, Messieurs Matthieu Angotti, directeur du département Évaluation des politiques sociales au CRÉDOC, et Jacques Rastoul, secrétaire confédéral de la CFDT.

Sommaire

Sigles et abréviations 7

Introduction 11
1. Contexte 11
2. Problématique 14
3. Définition des termes et champs d'investigation de l'étude 17
3.1 Quelles entreprises ? 17
3.2 Quels publics, « personnes éloignées de l'emploi » ? 18
3.3 Entreprise et insertion : quels périmètres d'actions ? 20

Partie 1 • Mobilisation des employeurs et incitations des pouvoirs publics : des pratiques encore hésitantes 23
1. Des employeurs encore peu impliqués sur les questions d'insertion 23
1.1 Des initiatives éparses et peu rationnalisées 26
1.2 Identifier les obstacles pour favoriser la mobilisation des employeurs ... 38
2. Inciter les employeurs à s'impliquer : les leviers d'action des politiques publiques 41
2.1 L'incitation *versus* le système contraignant des quotas 42
2.2 Les contrats aidés : des instruments efficaces, mais dépendants de la conjoncture 47
2.3 Le développement des clauses d'insertion dans les marchés publics 52

Partie 2 • Vers une collaboration renforcée entre acteurs publics et privés, corollaire d'une réconciliation des logiques socio-économiques 57
1. Une meilleure articulation entre performance économique et progrès social 58
1.1 Dans le secteur social, développer une culture du résultat 58
1.2 Dans l'entreprise, intégrer la dimension sociale au sein du modèle économique 60
2. La coopération entre acteurs publics et privés 64
2.1 Impliquer les différentes parties prenantes dans l'élaboration des projets 65

2.2 S'appuyer sur des acteurs « passerelles » 69
2.3 Construire des partenariats locaux 76

Conclusion 91

Annexes 93

Bibliographie 99

Table des tableaux et graphiques 107

Sigle et abréviations

AAH	Allocation aux adultes handicapés
ACI	Ateliers et chantiers d'insertion
ADERSA	Aide départementale à l'entreprise dans le cadre du RSA
ADMICAL	Association pour le développement du mécénat industriel et commercial
AI	Association intermédiaire
ALICES	Association pour le lancement d'initiatives culturelles, économiques et sociales
ANPE	Agence nationale pour l'emploi (Pôle Emploi à partir du 1er janvier 2009)
ANSA	Agence nouvelle des solidarités actives
API	Allocation de parent isolé
ASS	Allocation de solidarité spécifique
BIT	Bureau international du travail
CAE	Contrat d'accompagnement dans l'emploi
CAF	Caisse d'allocation familiale
CAV	Contrat d'avenir
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CESE	Comité économique et social européen
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGPME	Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises
CI-RMA	Contrat d'insertion - Revenu minimum d'activité
CIE	Contrat initiative emploi
CIME	Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi
CRÉDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

CUI	Contrat unique d'insertion
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
EI	Entreprise d'insertion
EPIDE	Etablissement public d'insertion de la Défense
ETTI	Entreprise de travail temporaire d'insertion
EURL	Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée
FACE	Fondation agir contre l'exclusion
FARE	Fonds d'action pour la réinsertion et l'emploi
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IAE	Insertion par l'activité économique
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IMS	Institut du mécénat de solidarité
IPEE	Insertion des publics éloignés de l'emploi
IPPEE	Insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi
ISR	Investissement socialement responsable
LOLF	Loi organique relative aux lois de finance
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
MSA	Mutualisé sociale agricole
NRE (loi)	Loi nouvelle régulation économique
PAP	Plan d'action personnalisé
PLIE	Plan local pour l'insertion et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RMA	Revenu minimum d'activité
RMI	Revenu minimum d'insertion
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

RSA	Revenu de solidarité active
SARL	Sociétés à responsabilité limitée
SA	Société anonyme
SAS	Société par actions simplifiées
SIAE	Structures d'insertion par l'activité économique
SMP	Suivi mensuel personnalisé
SNC	Sociétés en nom collectif
SNC	Solidarités nouvelles face au chômage
SPE	Service public de l'emploi
TPE	Très petites entreprises
TTEMM	Tremplin pour travailler en Meurthe-et-Moselle
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Introduction

Contexte

L'implication des employeurs dans la lutte contre la pauvreté et dans le champ de l'insertion s'inscrit dans une démarche plus générale de responsabilité sociale des entreprises (RSE) englobant les trois grands enjeux du développement durable (l'économie, le social et l'environnement) et se définissant comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »[1].

La mobilisation des employeurs sur des questions d'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi (IPPEE) s'intègre donc dans cette démarche ; **au carrefour entre l'engagement social, économique et sociétal, elle interroge le rôle citoyen de l'entreprise** : « *il est difficile de concevoir une entreprise qui réussit dans un monde qui échoue* »[2]. En partant du postulat que « *si l'entreprise est le lieu où se créent les richesses, alors elle doit tout autant et symétriquement être le lieu où se combat la misère* »[3], l'entreprise retrouve sa part de responsabilité et d'engagement dans les enjeux de société majeurs que sont le chômage de masse (fin août 2008, la France comptait 2 038 200 demandeurs d'emploi[4] inscrits en catégories 1, 2, 3 hors activité réduite[5]), les inégalités devant l'accès à l'emploi, les difficultés d'insertion professionnelle de certains publics, etc.

---

1 Commission européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert de l'Union européenne*, Bruxelles, juillet 2001.

2 Guibert DEL MARMOL, fondateur du cabinet Cardel Sustainable Management, cycle de conférence organisé dans le cadre de la majeur Alter et du Mastère spécialisé Management du développement durable, HEC, 24 septembre 2008.

3 LE DOARE Cathy, gérante de l'entreprise d'insertion et de formation Adéquation et DARDENNE Jean-François, président de l'association pour le lancement d'initiatives culturelles, économiques et sociales (ALICES) en Picardie, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. «Autrement», p. 53.

4 En août 2008, le nombre de chômeurs de longue durée de catégorie 1, inscrits depuis au moins un an à l'ANPE, a augmenté de 3,4 %. Parmi eux, le nombre de chômeurs inscrits depuis un à deux ans est en hausse de 2,9 % et celui des inscrits depuis deux à trois ans a crû de 3,8 %. Source : DARES, septembre 2008, http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/chomage/indicateurs-conjoncturels/dernieres-statistiques-mensuelles-aout-2008-.html.

5 Les demandes d'emploi de catégorie 1,2, et 3 hors activité réduite sont utilisées pour le calcul du taux de chômage au sens du Bureau International du travail (BIT). Elles concernent : les personnes sans emploi, immédiatement disponibles, à la recherche d'un emploi à durée indéterminée et à temps plein (catégorie 1)/ les personnes sans emploi, immédiatement disponibles, à la recherche d'un emploi à durée indéterminée et à temps partiel (catégorie 2)/ les personnes sans emploi, immédiatement disponibles, à la recherche d'un emploi à durée déterminée, temporaire ou saisonnier (catégorie 3).

En France, les liens étroits entre d'une part les problématiques d'exclusion, d'insertion, de lutte contre la pauvreté et d'autre part le rôle des entreprises et leur responsabilité sociale, sont posés en 1992 par le club « Échange et Projet », et notamment par Jean-Baptiste de Foucauld[6] sous forme d'un « **Manifeste des entreprises contre l'exclusion** ». Signé par cent cinquante chefs d'entreprises s'engageant à mettre en place des actions de prévention contre les exclusions, cet acte marque une des premières démarches volontaires et motivées des entreprises sur le champ de l'IPPEE. Dans ces années-là, naissent quelques organisations répondant à cette vision de l'entreprise responsable et développant des initiatives pour l'emploi, l'insertion, etc. On peut citer à titre d'exemple la création de l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (ADMICAL) à la fin des années 1980, du Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi (CIME) et l'Institut du Mécénat humanitaire (IMH)[7]. Après un moindre investissement sur les questions sociales par les entreprises à la fin des années 1990, ces problématiques sont réintégrées dans les années 2000, notamment dans la communication des entreprises, avec une réelle prise de conscience de la nécessité de se mobiliser pendant la crise des banlieues en 2005[8].

L'État a de son côté commencé, depuis quelques années, à baliser les obligations des entreprises sur un certain nombre d'aspects : clauses d'insertion dans les marchés publics (plan interministériel de la modernisation des achats publics, février 2007), emploi des personnes handicapées (loi pour l'égalité des droits et des chances, pour la participation et pour la citoyenneté des personnes handicapées, février 2005), insertion des publics éloignés de l'emploi (lois contre l'exclusion, juillet 1998 et de cohésion sociale, janvier 2005), accès à la formation professionnelle, etc.[9] Si on ne retrouve pas dans la législation française actuelle, ni dans la réglementation européenne de volonté forte d'impliquer les entreprises sur les questions d'IPPEE, une évolution est cependant perceptible

6 Jean-Baptiste de FOUCAULD est président-fondateur de l'association Solidarités Nouvelles face au chômage. Ancien commissaire au Plan, il est actuellement inspecteur général des finances.
7 L'Institut du Mécénat Humanitaire est devenu Institut du Mécénat de Solidarité puis désormais IMS-Entreprendre pour la Cité.
8 Pour plus d'éléments sur l'historique de l'implication des entreprises dans les problématiques sociales, se référer à ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 22.
9 *Cf. infra*, Partie 1 - 2.1. « L'incitation versus le système contraignant des quotas».

avec la prise de conscience de la nécessité de mobiliser l'entreprise, partenaire parfois inhabituel dans l'élaboration des politiques d'insertion[10].

La réglementation est en outre tournée vers la **recherche de consensus entre les différents acteurs concernés** plutôt que venant d'une contrainte externe, comme l'illustre la participation active des entreprises lors du Grenelle de l'insertion[11]. La mobilisation des employeurs a d'ailleurs fait l'objet d'un des ateliers du Grenelle de l'insertion avec deux objectifs majeurs :

- Identifier les freins et les leviers à la mobilisation des employeurs à un effort de solidarité nationale qui vise à développer l'emploi des personnes éloignées de l'emploi ;
- Proposer les axes de réforme des principaux outils et dispositifs de la politique de l'emploi en matière d'aide au retour à l'emploi des personnes éloignées de l'emploi : insertion par l'activité économique et contrats aidés.

La Feuille de route[12], support d'engagement et de propositions d'actions concrètes issues de ces travaux, a identifié cinq axes principaux de mobilisation des employeurs :

- Introduire le thème de l'insertion dans le champ du dialogue social, en laissant aux partenaires sociaux le soin de fixer le périmètre et les modalités de ce dialogue ;
- Définir des incitations efficaces pour conduire les entreprises à renforcer leur démarche d'insertion et à recruter des salariés durablement éloignés du marché du travail ;
- Mettre en place une fonction d'observation des bonnes pratiques d'entreprise en matière d'insertion ;
- Soutenir le développement des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), le développement des groupements d'employeurs et les initiatives des fédérations d'employeurs, des organisations professionnelles, et des chambres consulaires visant à adapter les modalités de recrutement et de formation aux besoins des entreprises et des territoires et aux spécificités des publics en difficulté ;

10 *Cf. infra,* Partie 2 - 1.1.1 « Travail collaboratif sur la qualité et la pérennisation des emplois ».
11 Le Grenelle de l'insertion, organisé par le Haut commissariat aux solidarités actives et à la lutte contre la pauvreté, s'est tenu pendant six mois du 23 novembre 2007 au 26 mai 2008. Quelques employeurs conviés : Schneider (J.-F. PILLIARD), Areva (P. VIVIEN), Adecco (P. MARCEL), Altedia (X. LACOSTE), Axa, PSA (J.-L. VERGNE)…
12 Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai, p. 5.

- Soutenir le rapprochement entre les entreprises et les structures de l'insertion par l'économique.

L'implication des entreprises sur ces questions paraît donc évoluer, l'engagement sur le champ de l'insertion étant valorisé et porté par les entreprises elles-mêmes, ainsi que par les instances représentatives nationales comme le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) : « ***La lutte contre le fléau du chômage et l'exclusion ne se réduit pas à de grandes mesures macroéconomiques, certes nécessaires, mais elle implique également que nos entreprises apportent leur contribution***[13]. »

Problématique

Si certaines entreprises intègrent de manière pro active et autonome des politiques d'insertion audacieuses (pouvant répondre à des problématiques internes de difficultés de recrutement par exemple), la majorité d'entre elles aurait besoin d'être sensibilisée, mobilisée et accompagnée dans leur conduite du changement : « *à mon arrivée à l'Agence*[14], *j'étais porté par une conception idéalisée des entreprises, pensant qu'elles allaient aisément se mobiliser sur un tel sujet. Je dois reconnaître que j'ai déchanté. Une déception renforcée lorsque* […] *j'ai vu comment certaines entreprises instrumentalisaient leur engagement à des fins de marketing et de communication* »[15]. La mise en place de projets d'insertion n'est en effet pas évidente compte tenu des **obstacles encore importants** : méconnaissance et préjugés réciproques des mondes de l'insertion et de l'entreprise, manque de visibilité sur les acteurs concernés, tâtonnement sur les pratiques d'intégration et d'accompagnement des personnes en difficulté, etc.

Lorsque l'on parle de mobilisation des employeurs, une certaine confusion semble donc régner, liée en partie aux discours eux-mêmes. Ainsi, lors du Grenelle de l'insertion, Flore Vasseur[16] ouvrait l'atelier mobilisation des employeurs le 24 novembre 2007 en partant de ce constat

13 PARISOT Laurence, présidente du MEDEF, *in* Guide « Entreprises et insertion Collaborer et coproduire sur le territoire» Medef, CNEI, CNCE, GEIQ, 2008, p. 5.
14 Il s'agit de l'Agence nouvelle des solidarités actives, association loi 1901, que Benoît Genuini préside depuis sa création en février 2006, après avoir démissionné de la présidence d'Accenture France.
15 GENUINI Benoît, *in Acteurs de l'Économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 82.
16 Flore VASSEUR est auteur, consultante en stratégie et était membre de janvier à juin 2008 du cabinet de Martin HIRSCH, Haut Commissaire aux solidarités actives et à la lutte contre la pauvreté. Elle était chargée de mission relations entreprises.

contradictoire : « *un rapport de l'institut Montaigne de 2005 pose le constat que les entreprises "rechignent" à embaucher des hommes et des femmes victimes de la pauvreté et de l'exclusion pour ensuite conclure que "du point de vue de l'entreprise, lutter contre la pauvreté et l'exclusion relève autant de l'intérêt bien compris que de la générosité"* ». Ce flou nuit à l'élaboration d'une définition et à l'évaluation de l'implication des entreprises : que signifie, pour un employeur, de s'engager dans des démarches d'IPPEE ? Comment reconnaître les bonnes pratiques ? Sont-elles évaluées ? Combien d'entreprises s'impliquent-elles réellement et à quelles problématiques internes et externes répondent-elles alors ? Un retour sur les actions mises en œuvre apparaît donc nécessaire pour **comprendre les motivations, lister les actions, mais aussi les freins, tout en tenant compte de l'hétérogénéité du tissu d'entreprises**.

Cette mobilisation ne doit par ailleurs pas être considérée *ex nihilo*, car ce serait l'isoler d'un **contexte riche et complexe où de nombreux acteurs interviennent pour réglementer, inciter et accompagner les actions des entreprises**. Il faut donc replacer l'implication des entreprises sur le champ de l'IPPEE dans un cadre plus global et en construction, en définissant le rôle des acteurs gravitant autour de l'entreprise.

Les acteurs publics – l'État, et en particulier les collectivités territoriales – jouent un rôle primordial puisqu'ils sont à la fois compétents sur les questions d'insertion et ont une connaissance des problématiques et des personnes qu'ils accompagnent. Parmi ces acteurs publics, les conseils généraux se sont vus confiés par loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République, le pilotage intégral du revenu minimum d'insertion (RMI). À ce titre, et plus largement dans le cadre de leurs compétences dans le champ social, ils disposent de moyens d'actions variés pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi.

Ce sont ces leviers qui sont ici étudiés : quelles politiques publiques nationales et locales à destination des entreprises permettent aujourd'hui de les inciter ou de les contraindre pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi ? Quelles approches sont aujourd'hui privilégiées et pourquoi ? Quel équilibre entre incitation et contrainte ? Aider financièrement les entreprises qui s'engagent est-il souhaitable et efficace ?

D'autres acteurs, regroupés sous les termes de **structures d'insertion par l'activité économique** (SIAE), ainsi que les **associations œuvrant dans la**

lutte contre l'exclusion, peuvent apporter leur concours à la mise en place et à l'accompagnement d'actions d'IPPEE. Il s'agira de préciser leur **rôle de passerelles vers l'entreprise classique**.

Les questions posées dans ces prolégomènes devraient permettre d'éclairer la situation actuelle en apportant des réponses notamment à la lumière d'études parues récemment sur cette thématique : en partant des constats et des pratiques en matière d'IPPEE, la première partie de cette thèse tire des enseignements de l'existant.

Après avoir réalisé cet état des lieux et avoir ainsi identifié les bonnes pratiques mais également les limites actuelles de la mobilisation des employeurs, il s'agit de **proposer des recommandations, des pistes d'amélioration pour favoriser cette implication et la réussite d'actions entreprises sur ces questions d'IPPEE**. Cette étude ne propose pas forcément de créer de nouveaux dispositifs mais vise surtout à rendre l'existant plus cohérent, compréhensible et visible. Être innovant en matière de politique sociale ne signifie pas, en effet, inventer continuellement de nouveaux outils mais de chercher à les rendre accessibles pour les bénéficiaires et adaptés aux besoins des acteurs qui les utilisent. La méthodologie adoptée dans cette deuxième partie d'analyse se veut donc moins académique : elle est davantage le fruit d'une expérience sur le terrain, d'échanges avec les différents acteurs de l'IPPEE et de leurs retours critiques et constructifs. Elle replace l'entreprise dans son contexte local en interaction avec les autres acteurs de l'insertion professionnelle et étudie comment toutes ces parties prenantes se coordonnent et collaborent. Les propositions ainsi formulées proviennent en partie des réflexions et actions menées actuellement dans le cadre des **expérimentations du revenu de solidarité active (RSA), du contrat unique d'insertion (CUI)** et des Plates-formes Emploi. Affirmer ou réaffirmer comme objectif final l'accès à l'emploi des personnes permet de repenser l'ensemble des parcours d'insertion et amène souvent à se poser la question du rôle que pourraient jouer les employeurs. **À l'aube de la généralisation de ces dispositifs expérimentaux[17] et de la réforme des politiques d'insertion, quels sont donc les nouveaux enjeux de la mobilisation des employeurs ?** Comment associer ces partenaires souvent en marge sur

17 Le projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion a été adopté par l'Assemblée nationale le 8 octobre 2008, modifié par le Sénat le 24 décembre 2008 et élaboré par la Commission Mixte Paritaire le 4 novembre 2008. Il prévoit la généralisation du RSA au 1er juin 2009 en métropole et du CUI au 1er janvier 2010.

cette problématique (et pourtant indispensables) aux démarches des acteurs publics et de l'insertion ? L'attitude plus ouverte de l'entreprise sur les questions d'IPPEE depuis quelques années vient faciliter ce travail de rapprochement entre des acteurs qui peuvent d'ordinaire s'ignorer. Parallèlement, les acteurs publics compétents en matière d'insertion des publics éloignés de l'emploi semblent se tourner davantage vers l'entreprise privée afin de comprendre ses attentes et ses besoins. Comment les liens entre ces deux secteurs se créent-ils et avec quels intermédiaires ?

Comment appréhender concrètement ces **changements, qui supposent que les logiques économiques et sociales, qui sont souvent absurdement opposées, soient réconciliées dans l'intérêt bien compris des différents acteurs, en particulier des bénéficiaires ?** Que signifie concrètement de rapprocher ces logiques ? Pour les entreprises prêtes à s'investir, notamment pour des besoins en recrutement sur des métiers peu attractifs, comment les accompagner dans leurs démarches ? Quelles difficultés rencontrent-elles sur le terrain, quel apprentissage cela nécessite-t-il (quel impact en terme de management), quelles implications en terme de gestion des ressources humaines ?

Une meilleure synergie entre les différentes parties prenantes de l'IPPEE apparaît nécessaire pour faire progresser les pratiques : elle appelle un **travail en étroite collaboration entre secteurs public, privé et associatif en s'appuyant sur des acteurs clés comme le service public de l'emploi (SPE), les partenaires sociaux et les structures d'insertion par l'activité économique.**

Définition des termes et champs d'investigation de l'étude

Ainsi posé, le sujet englobe des réalités et des enjeux nombreux et complexes dont il convient de préciser les contours et angles d'approche choisis.

Quelles entreprises ?

L'entreprise est ici entendue au sens d'entreprise classique (ou encore d'entreprise ordinaire) ce qui suppose de s'intéresser à une échelle très vaste de tailles et statuts d'entreprises[18] allant des TPE-PME aux grandes entreprises. La thèse s'attachera à **différencier les enjeux selon que l'on**

18 Entreprises individuelles, Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL), Sociétés en Nom Collectif (SNC), Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL), Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), Sociétés Anonymes (SA).

parle d'un grand groupe ou d'une PME, en tenant également compte du fait que quasiment la moitié des salariés en France sont employés dans des PME.

Si cette étude revient sur le secteur de l'IAE, elle sépare cependant le rôle des entreprises d'insertion et des entreprises ordinaires en se concentrant sur ces dernières, moins sensibilisées par nature à l'IPPEE.

Quels publics, « personnes éloignées de l'emploi » ?

Il semble préférable de faire un choix dans le public étudié aux risques, sinon, de lister par types de public des problématiques et des recommandations sans cerner les interactions et approfondir tous les leviers d'actions vers un meilleur accès à l'entreprise. En effet, si on s'attache à relever les politiques des entreprises pour plus de diversité, l'accès aux personnes victimes d'un handicap, etc. l'analyse restera très généraliste.

Cependant, **un des écueils souvent commis est de segmenter de manière catégorielle les publics par statut administratif et de construire des dispositifs spécifiques à chaque catégorie.** Ici, la logique est différente, même si elle se concentre sur un type de public : il ne s'agit pas d'isoler les solutions qui pourraient être proposées, mais plutôt d'articuler les problématiques entre elles. Un des enjeux soulevé dans cette étude est justement de **dépasser cette logique de statuts pour parvenir à des dispositifs moins cloisonnés.**

Si l'on repart de la classification des publics éloignés de l'emploi – moins stigmatisant et ne renvoyant pas systématiquement à une catégorie administrative – proposée par le CRÉDOC[19], on peut identifier plusieurs types de publics :

- Les demandeurs d'emploi victimes d'un handicap ;
- Les demandeurs d'emploi sans qualification ;
- Les jeunes en recherche d'un premier emploi ;
- Les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ;
- Les demandeurs d'emploi issus de l'immigration ;
- **Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI, que nous étudierons en particulier dans cette étude**.

19 ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 13.

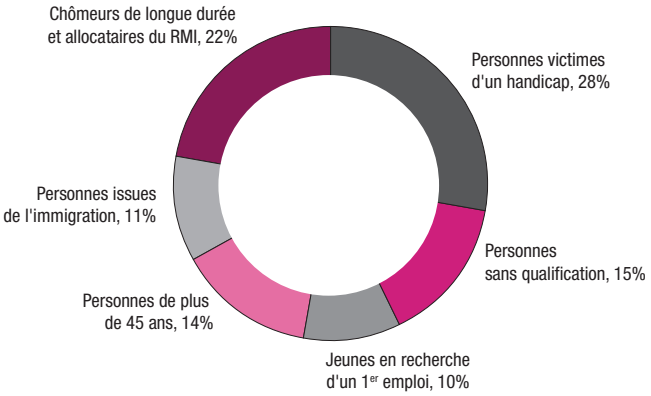
Le choix de cette catégorie n'exclut pas les autres, puisque l'on retrouve chez les bénéficiaires du RMI demandeurs d'emploi[20] :

- Une part de travailleurs handicapés (8,7 %) supérieure à celle que l'on trouve parmi les autres demandeurs d'emploi (7,5 %) ;
- Plus de personnes de nationalité étrangère que parmi les demandeurs d'emploi non bénéficiaires du RMI (respectivement 16 % et 10 %), dont 90 % ne sont pas ressortissants de l'Union européenne ;
- La représentation des personnes âgées entre 25 et 49 ans est nettement plus élevée parmi les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI (près de 83 %) qu'elle ne l'est au sein des autres demandeurs (67 %)[21].

La volonté de centrer la thèse sur ces publics demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI est liée aux caractéristiques de cette population : ils sont en moyenne **moins qualifiés** que les autres demandeurs d'emploi, ont souvent **plus de difficultés à sortir du chômage**, se réinscrivent à l'ANPE dans des délais bien plus courts que ceux observés pour les autres demandeurs d'emploi et sont **plus touchés par le chômage longue durée**. Ces données, fournies par l'ANPE[22], correspondent d'ailleurs à l'image que les employeurs se font des difficultés, pour ce public, d'accéder à l'emploi au regard des autres catégories de personnes dites éloignées de l'emploi.

20 Selon l'Observatoire de l'ANPE, un demandeur d'emploi sur neuf est bénéficiaire du RMI.
21 Sources de ces données : BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI », *L'Essentiel*, n° 16, novembre 2007, p. 4.
22 BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI », *L'Essentiel,* n° 16, novembre 2007, p. 1.

Graphique 1 • Personnes qui ont le plus de mal à trouver un emploi : perception des dirigeants[23] (plusieurs réponses possibles)



Par ailleurs, s'intéresser particulièrement à ce public bénéficiant du RMI permet d'adopter un angle d'approche local puisque **les Départements sont compétents en matière d'insertion du public RMI** (*cf. supra*). On note d'ailleurs de grandes disparités selon les territoires dans la proportion de bénéficiaires du RMI parmi les demandeurs d'emploi. Sur la façade méditerranéenne, dans les départements frontaliers du nord de la France et ceux situés au sud de la région Centre, la part des bénéficiaires du RMI dans la demande d'emploi est particulièrement élevée. C'est également dans ces départements que le taux de chômage est plus élevé que la moyenne. Ce double constat ne se vérifie cependant pas dans d'autres départements pouvant cumuler un faible taux de chômage mais une part importante de bénéficiaires du RMI parmi les demandeurs d'emploi, comme en Haute-Vienne et dans la Creuse[24].

Une carte représentant la part des bénéficiaires du RMI dans la demande d'emploi par département est située en annexe 1.

Entreprise et insertion : quels périmètres d'actions ?

Si l'entreprise peut s'engager de manières très diverses sur les questions d'insertion (*cf. infra*, Partie 1 -1.1.3 « *Soutiens directs et indirects à l'em-*

23 Source : d'après données du CRÉDOC, in ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 38.
24 Sources : BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI », *L'Essentiel*, n° 16, novembre 2007, p. 2.

ploi : quelles actions mises en œuvre ? »), cette étude est avant tout centrée sur les questions d'accès et de maintien dans l'emploi, l'intégration réussie dans l'entreprise et la sécurisation des parcours professionnels : le mécénat, les fondations agissent certes en faveur de l'insertion, mais de manière caritative sur des projets qui ne sont pas directement rattachés à l'activité de l'entreprise. Cette thèse professionnelle propose justement de **repartir des dimensions économiques et sociales de l'entreprise, au cœur de la RSE, en préfigurant de leur indissociabilité**. Cela suppose l'intégration de cet enjeu sociétal par les entreprises dans leur modèle économique, comme l'envisage Franck Riboud, PDG du Groupe Danone : « *Moi, je ne veux pas devenir l'abbé Pierre ou une ONG, je suis une entreprise avec les deux dimensions économique et sociétale. Et si vous en prenez une vous devez accepter l'autre. Je ne fais pas d'humanitaire, je ne fais pas de charité ! La charité ce n'est pas du développement durable, puisque cela dépend du bon vouloir de quelques personnes. Je veux créer un modèle économique indépendant du bon vouloir*[25]. »

En dépassant la démarche purement philanthropique, en intégrant dans l'activité de l'entreprise leur responsabilité sociale, les employeurs sont amenés à s'ouvrir vers de nouveaux partenaires, à travailler en étroite collaboration avec d'autres acteurs qui pourront les accompagner et être le relais sur des problématiques qui leur échappent. « *Finalement, loin d'étendre la sphère de l'entreprise, la responsabilité sociale en redéfinit ainsi les frontières et la recentre sur son cœur de métier. L'évolution se fait plus sur les manières de faire – qui privilégient l'ouverture et l'intégration des conséquences sociales et environnementales des activités – que sur le champ d'intervention de l'entreprise*[26]. »

25 RIBOUD Franck, P-DG du Groupe Danone, in BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 19.
26 BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 51.

1- Mobilisation des employeurs et incitations des pouvoirs publics : des pratiques encore hésitantes

Il est difficile d'établir un état des lieux exhaustif, qui serait à la fois quantitatif et qualitatif de l'implication des entreprises, compte tenu du manque de données objectives et de statistiques sur ce sujet.

Dans les douze chantiers prioritaires identifiés lors du Grenelle de l'insertion, une des actions retenue dans la Feuille de route[1] propose justement de remédier à ce manque d'évaluation en mettant en place une fonction d'observation des bonnes pratiques d'entreprise en matière d'insertion.

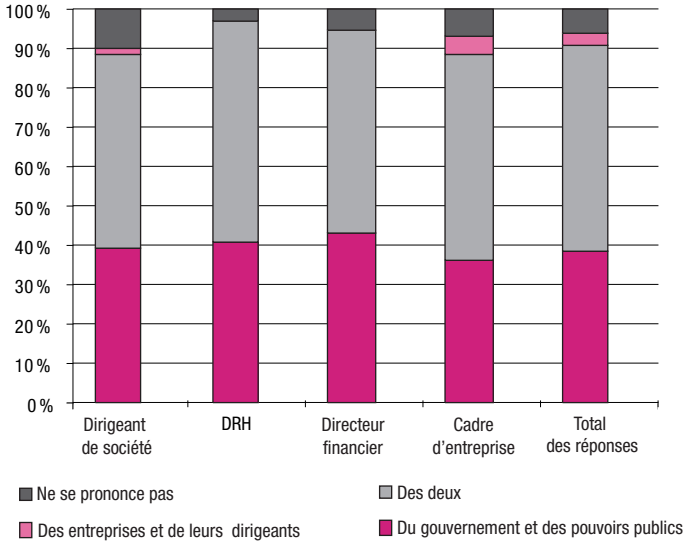
Les données disponibles proviennent essentiellement de sondages ou d'études reposant sur la perception des salariés et dirigeants d'entreprises. Ces éléments, parfois contradictoires, permettent néanmoins d'établir un premier constat : **l'implication des entreprises sur les questions d'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi demeure encore marginale, non seulement dans les faits mais également dans l'esprit des dirigeants** pour qui la démarche n'est effectivement pas évidente.

1- Des employeurs encore peu impliqués sur les questions d'insertion

Selon un sondage du Baromètre SVP[2] de juin 2008, **56 % des dirigeants** des 171 entreprises[3] interrogées estiment que **l'insertion ou la réinsertion des personnes en situation de pauvreté ne fait pas partie de leurs préoccupations de recrutement à moyen et long terme.**

1 Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai 2008, p. 5.
2 Baromètre SVP, sondage auprès des dirigeants d'entreprises sur leur perception du revenu de solidarité active, juin 2008.
3 PME-PMI issues des secteurs de l'industrie, des services ou du commerce d'Île-de-France et de province.

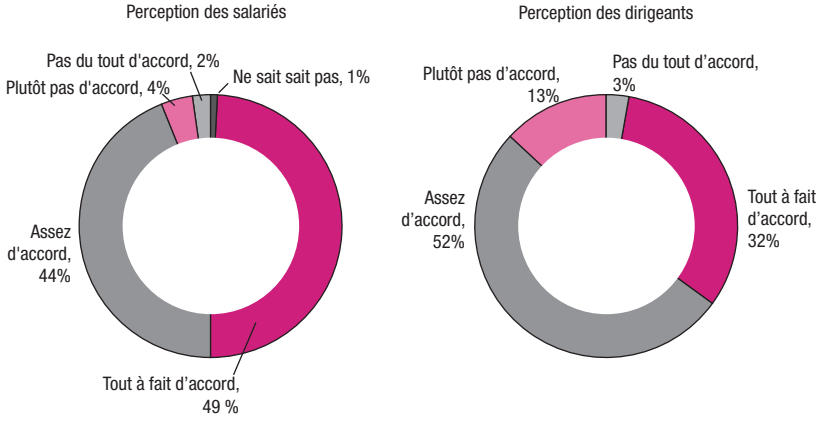
Graphique 2 • Perception des dirigeants de la responsabilité de l'entreprise et des pouvoirs publics dans la lutte contre la pauvreté[4]



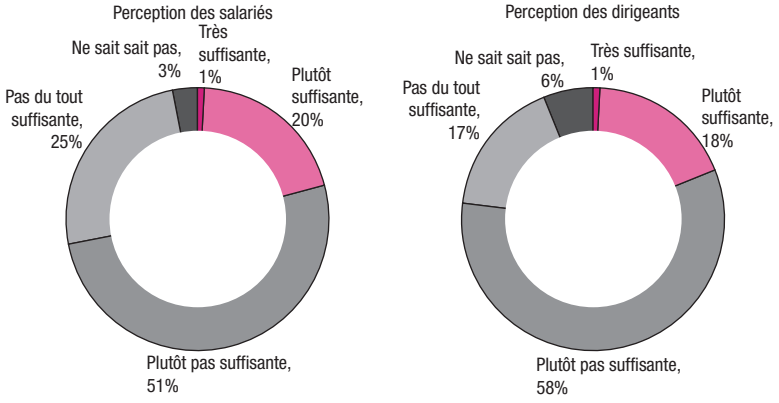
Dans le même temps, selon une étude du CRÉDOC[5] de septembre 2007, 76 % des salariés et dirigeants estiment que l'implication actuelle des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi n'est pas satisfaisante. Et **plus de 93 % des salariés et 84 % des dirigeants considèrent que les entreprises doivent agir pour faciliter l'insertion des publics en difficulté**. « Je considère qu'aucune entreprise, surtout si elle prospère et donc tire une plus-value de son environnement, ne peut s'abstraire d'être attentive aux enjeux de cet environnement et de participer à la solution des problèmes collectifs[6]. » (Patrick Peugeot).

4 Source : Baromètre SVP, sondage auprès des dirigeants d'entreprises sur leur perception du revenu de solidarité, juin 2008.
5 ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 28.
6 Patrick PEUGEOT, *in Acteurs de l'économie, Débattre, « S'engager ? Un vrai devoir humain »*, interview de Patrick Peugeot et Benoit Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 81. Patrick Peugeot est l'ancien PDG de La Mondiale, groupe d'assurance. Il préside aujourd'hui la Cimade, association d'aide aux étrangers.

Graphique 3 • L'entreprise doit-elle agir pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi[7]



Graphique 4 • L'implication actuelle des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi vous semble-t-elle…[8]



Ce double constat incite à revenir aux facteurs motivant les entreprises à s'engager dans l'insertion et à examiner les actions mises en œuvre.

7 Source : d'après données du CRÉDOC, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 27.

8 Source : d'après données du CRÉDOC, in ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne,*Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 27-28.

1-1 Des initiatives éparses et peu rationalisées

Il n'est pas évident d'établir une typologie des bonnes pratiques compte tenu du manque de lisibilité sur les actions mises en œuvre. L'Institut Montaigne, dans son rapport « Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise » publié en février 2006, propose une grille de lecture à deux entrées : en fonction du degré d'implication des entreprises et du principe de subsidiarité. L'étude du CRÉDOC « Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? » parue en septembre 2007, reprend et vient compléter cette analyse en partant des actions menées par les entreprises et en les classant en deux versants : intégratif et caritatif (*cf. infra*, Partie 1 - 1.1.3 « *Soutiens directs et indirects à l'emploi : quelles actions mises en œuvre ?* »). D'autres études, moins récentes, ont élaboré des typologies originales pour tenter d'éclairer les choix en matière de politique de l'emploi des entreprises[9] (elles sont toutefois moins centrées sur la question d'IPPEE). On peut également lire la mobilisation des employeurs à travers d'autres prismes : en fonction de la taille des entreprises, des secteurs d'activité, de la diversité des modes d'organisation ou en fonction de leur motivation à se mobiliser, du porteur de l'initiative, etc.

Au-delà du choix de la typologie à adopter, l'enjeu est d'identifier et de comprendre les bonnes pratiques. Si l'on recoupe toutes ces approches, trois axes principaux peuvent finalement permettre d'analyser la mobilisation des employeurs : ils s'articulent autour du **statut** et de la **position**, de la **motivation** à s'engager dans des démarches d'IPPEE et du **niveau d'implication**, et enfin autour des **actions mises en œuvre**. On obtient donc une grille de lecture à trois entrées à partir de quelques questions :

- « Qui suis-je ? » (une PME ? Un grand groupe ?/ à quel échelon de subsidiarité j'interviens ?).
- « Pourquoi je m'implique ? » (à quoi je réponds en m'impliquant ? quelles sont mes motivations et quel est mon degré d'implication ?).
- « Sur quelles actions je m'engage ? Qu'est-ce que je mets concrètement en place ? »

L'analyse de ces questions sera illustrée par des monographies d'entreprises, identifiées comme menant des bonnes pratiques. Le choix a été

9 Voir à ce propos DELATTRE M. et EYMARD-DUVERNAY F., « Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel », *Économie et Statistique*, n° 159, 1983, p. 71-87/CHOFFEL P., Cuneo P. et KRAMARZ F., « Des trajectoires marquées par la structure de l'entreprise », *Économie et Statistique*, n° 213, 1988, p. 41-50./ COUTROT T., « Innovations organisationnelles et sélectivité du marché du travail », communication au colloque de l'Institut CdC pour la recherche « Emploi : quelles innovations ? », Paris, juin 2001.

fait de **relever les initiatives liées à la valorisation des métiers peu attractifs.**

Taille et subsidiarité : quels types d'entreprises se mobilisent ?

Les entreprises emploient 78,7 % des salariés en France et parmi elles, 99,9 % sont des TPE-PME. Ces dernières emploient à elles seules 60,4 % des salariés des entreprises (tous secteurs confondus), soit 47,5 % des salariés en France[10].

De la PME au grand groupe

Les PME employant la moitié de la population active française, une attention particulière doit être portée aux actions qu'elles mettent en œuvre. Or, force est de constater qu'elles sont peu mobilisées sur ces questions et font donc rarement l'objet d'analyse de leurs bonnes pratiques. **Manque de communication ou faible engagement de leur part sur le champ de l'IPPEE, ces acteurs apparaissent pourtant incontournables. Caractérisées par un ancrage local fort, les PME représentent un véritable levier d'insertion et de développement économiques dans les territoires.** Paradoxalement, selon une étude européenne[11], « si 50 % des PME interrogées déclarent mener des activités responsables sociales et environnementales, il s'agit le plus souvent d'initiatives ponctuelles, de type mécénat local, et non d'une démarche structurée ». Si on peut toutefois noter certaines bonnes pratiques (*cf. infra*, *le Pack emploi soudure en Mayenne*), comment interpréter la faible mobilisation des PME, alors qu'elles jouent aujourd'hui un rôle primordial dans le tissu économique local, en matière d'apprentissage notamment ? Quelles actions incitatives proposer pour les intégrer dans l'élaboration des projets locaux d'insertion au-delà de leurs contraintes propres ?

Les bonnes pratiques (*cf.* Partie 1 - 1.1.3 « Soutiens directs et indirects à l'emploi : quelles actions mises en œuvre ? ») citées dans la plupart des ouvrages et études récentes, sont généralement issues de grands groupes dont les initiatives apparaissent plus emblématiques.

---

10 Données au 31 décembre 2006, calculées à partir de sources croisées entre : ministère des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales (www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/I2.pdf) et ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique (www.fonctionpublique.gouv.fr/IMG/synthese_decideurs_chiffres_cles_2008.pdf).

11 Enquête ENSR auprès de plus de 7 000 PME : « European SME's and Social Environnemental Responsability », 2002, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 23.

L'engagement des grandes entreprises apparaît en effet plus évident, et est du moins souvent plus visible que les actions des petites structures. Il est en revanche **plus difficile de distinguer les enjeux de communication purs** – et pas forcément suivi d'actions à hauteur du discours – **du véritable engagement social des grands groupes**. Mais on peut supposer que cette visibilité permet un certain effet d'entraînement et de reproduction des bonnes pratiques ou, par soucis de différentiation, une multiplication d'actions innovantes en matière d'IPPEE. Cette dernière possibilité corrobore le fait que s'investir sur les questions d'insertion peut répondre à des besoins très différents (en recrutement, valorisation de l'image de l'entreprise… *Cf. infra*, Partie 1 - 1.1.2 « Du risque à l'opportunité : pourquoi l'entreprise se tourne-t-elle vers des publics éloignés de l'emploi ? »), ce qui se traduit donc par des actions variées. L'essentiel étant que l'entreprise, d'autant plus si elle est grande, intègre bien en interne les impacts d'une telle politique (*cf. infra*, les initiatives du Groupe Auchan et de Veolia Environnement).

Le Pack emploi soudure (en Mayenne)

Le conseil général de la Mayenne, promoteur de ce dispositif (financé par le conseil régional du Pays de Loire) est parti d'un double constat :

- Les bénéficiaires du RMI ont peu accès à la formation, les stages proposés dans ce secteur sont peu rémunérés et les candidats ont une image peu valorisée des métiers de la soudure qu'ils connaissent de surcroît souvent mal faute d'une bonne information.
- Les PME du département de la Mayenne ont du mal à recruter des soudeurs, notamment car elles ont du mal à s'engager au-delà de 6 ou 9 mois et elles proposent des conditions de travail très différentes pour un même métier.

L'objectif du Pack emploi soudure est d'améliorer l'attractivité de ce secteur et la rencontre entre l'offre et la demande. Le Pack propose des parcours individualisés allant de la découverte (sans engagement) à l'embauche en CDI (temps plein). Ce parcours, dont le suivi est assuré par un interlocuteur unique identifié qui accompagne l'entreprise et le demandeur d'emploi, est ainsi conçu :

- Présentation et visite de l'entreprise permettant de valoriser les atouts de l'emploi
- Si l'employeur et le bénéficiaire du RMI l'acceptent, ce dernier peut faire son « baptême soudure ». La sélectivité des personnes qui pourront suivre une formation qualifiante s'effectue sur la base d'un test reproduisant les gestes simples de la soudure ; il permet de vérifier que la personne n'a pas peur des éclats, qu'elle sait lire un plan, etc.

• Ces prémices validées, l'employeur et le candidat se rencontrent pour détecter les derniers freins qui pourraient entraver l'intégration du salarié puis ils s'engagent mutuellement sur le prolongement du parcours dans l'emploi.
• Le salarié suit alors une formation rémunérée et individualisée de 2 mois (dont 15 jours en entreprise). Il est a priori embauché en contrat de professionnalisation ou CI-RMA de six ou neuf mois avant de signer un CDI.

Aujourd'hui, cinq PME de Mayenne se sont engagées dans cette démarche d'insertion et de formation : les sociétés Garnier (3 personnes), S.T.S.M. à Le Genest-St-Isle (2 personnes), Technique Industrie à Bonchamp-les-Laval (2 personnes), S.M.C à Montsûrs (1 personne) et S.M.T.A. à Ambrières-les-Vallées (1 personne). En 2007, quatorze personnes sont entrées en formation et neuf ont été embauchées, soit un taux de 77 % de réussite[12].

Niveau de subsidiarité

Finalement, plus que sa taille et son statut, c'est donc davantage la position de l'entreprise dans une échelle d'intervention (allant des équipes terrain à l'échelon national) qui permet d'identifier qui s'implique et quelles en sont les conséquences sur les autres acteurs de l'entreprise. Particulièrement pertinent dans un grand groupe, cette grille de lecture, proposée par l'IMS-Entreprendre pour la Cité et reprise par le CRÉDOC, offre un panorama et un degré d'analyse original des acteurs impliqués.

Tableau 1 • Implications des entreprises dans l'IPEE champ des possibles[13]

Niveau d'implication	Types d'implication	
1. National	Participation aux réflexions pour une législation proactive	
2. Branche professionnelle	Négociations entre partenaires sociaux en matière d'IPEE	
3. Entreprise dans son ensemble	Engagements impliquant la personne morale (chartes, conventions, mécénat financier…)	
4. Service ressources humaines*	Diffusion d'une culture de l'IPEE (information, formation, process…)	
5. Équipes opérationnelles**	a. Expérimentations intégratives	b. Expérimentations caritatives
6. Personnes de l'entreprise	a. Implications personnelles intégratives	b. Implications personnelles caritatives

* Dans les PME, le service des ressources humaines ne se distingue pas du reste de l'entreprise.
** Même remarque pour les plus petites PME.)

12 Sources : ANSA et conseil général de Mayenne.
13 ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 82.

Plus qu'une typologie en cinq niveaux hiérarchisés, on peut proposer un autre mode de représentation en cercles concentriques où la circulation des informations est beaucoup plus diffuse et permet davantage d'échanges entre échelons, pouvant être à géographie variable (selon les secteurs d'activité, les bassins d'emploi, le nombre de personnes concernées…). Ce niveau d'analyse permet de **partir du porteur de projet, comprendre le niveau d'implication de l'entreprise (dans l'échelle de subsidiarité), et quels sont les champs d'action, les moyens à disposition des acteurs et leur marge de manœuvre.**

Selon qui se mobilise et à quel niveau, fait écho la question plus profonde de pourquoi l'entreprise se mobilise ? Les enjeux ne sont en effet pas les mêmes selon qu'une fédération se saisit des difficultés de recrutement de sa branche (*cf. infra, la démarche de la fédération des Entreprises de Propreté*), qu'une équipe opérationnelle accueille des personnes en insertion, que la direction de la communication lance une campagne sur l'image de l'entreprise, qu'un représentant national négocie les grandes orientations, etc. **La nécessité d'une bonne articulation *top-down* et *bottom-up* apparaît donc indispensable pour favoriser une bonne diffusion et mise en place des actions.**

La fédération des entreprises de propreté

Les entreprises des métiers de la propreté emploient 75 % de ses salariés à temps partiel (sur 400 000 postes), 67 % des contrats de travail sont des CDD et les horaires de travail sont principalement de nuit. Alors que ce secteur est en forte croissance (+ 4,5 % par an), la fédération constate les difficultés de recrutement de ses entreprises adhérentes.

La branche, et en particulier le Fonds d'action pour la réinsertion et l'emploi (FARE), s'est donc engagée dans une **démarche de réduction du temps partiel ou du temps fragmenté subis**. Elle souhaite **développer le travail en journée**, ce qui suppose de modifier le comportement des entreprises classiques à l'instar de Danone, L'Oréal à Saint-Ouen et du ministère du Travail qui ont déjà accepté que cette prestation de propreté se déroule en présence des usagers des locaux. La ville de Rennes, qui expérimente depuis trois ans le travail de jour dans les métiers de la propreté, constate une amélioration de la qualité du travail pour les salariés et une baisse de l'absentéisme.

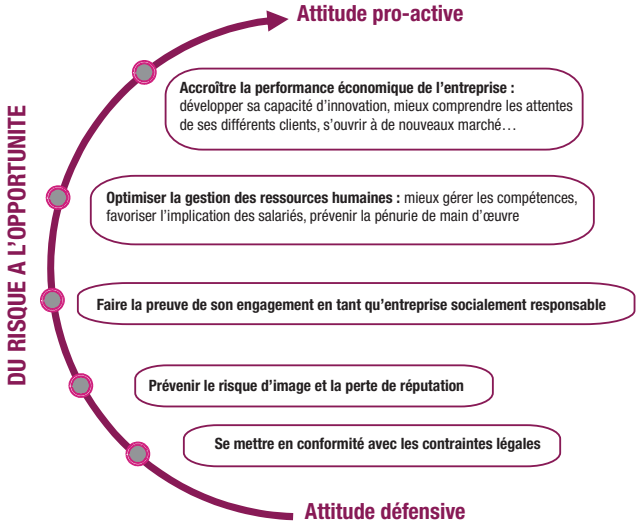
Une autre évolution souhaitée est d'instaurer des parcours d'insertion afin de **développer la polyvalence des salariés**. Les participants à la Conférence de progrès organisée le 29 janvier 2008 par la Fédération des Entreprises de Propreté sur « le temps partiel, les horaires décalés et le temps fragmenté dans le secteur de la propreté », ont proposé d'établir des passerelles entre les activités de propreté, les services à la personne et autres services associés (espaces verts, gestion de salle, etc.) dont les savoir-

faire sont assez similaires. Ces ambitions s'accompagneraient de formations qualifiantes, en les adaptant et rendant leur certification accessible aux personnes illettrées. Travailler de jour, former et mutualiser avec d'autres secteurs les temps de travail pour parvenir à des temps complets, permettrait de rendre plus attractif les métiers proposés par les entreprises de propreté et améliorerait la qualification des personnes employées[14].

Du risque à l'opportunité : pourquoi l'entreprise se tourne-t-elle vers des publics éloignés de l'emploi ?

Les enjeux d'une implication dans l'IPPEE pour l'entreprise sont très variés : respect de la réglementation, ancrage territorial, image, développement de son activité, difficultés à recruter, etc. Là encore, les raisons de sa mobilisation ne sont pas toujours claires. IMS-Entreprendre pour la Cité, dans une publication sur la gestion de la diversité dans les entreprises, propose une **échelle graduée du risque à l'opportunité, selon que l'entreprise s'implique dans une « attitude défensive/politique proactive ».**

Graphique 5 • Degré d'intégration de l'engagement (du risque à l'opportunité)[15]



14 Résultats de la Conférence de progrès organisée le 29 janvier 2008 par la Fédération des Entreprises de Propreté sur « le temps partiel, les horaires décalés et le temps fragmenté dans le secteur de la propreté ». Entretien avec Isabelle CANTIN-ROUSSEAU, chargée de mission régionale du FARE, rencontrée le 5 et le 9 septembre 2008.

15 Graphique réalisé à partir de données de IMS-Entreprendre pour la Cité « Non discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France », décembre 2004, p. 7.

Cette analyse peut également éclairer les enjeux de la mobilisation des employeurs dans des démarches d'insertion. Sans juger de la qualité de l'implication et considérer que les pratiques issues d'une démarche proactive sont plus vertueuses que les autres, cette grille permet d'identifier le niveau d'intégration de l'engagement en ne catégorisant pas définitivement les entreprises, mais en **apportant de la cohérence et de la progressivité aux démarches des employeurs.**

Le premier niveau de gestion des risques couvre le respect de la réglementation en vigueur (*cf. infra « 2.1.1 L'incitation* versus *le système contraignant des quotas »*). Il fait déjà intervenir de nombreux acteurs que l'entreprise perçoit comme pouvant représenter un risque : les partenaires financiers (dont les exigences en matière d'investissement socialement responsable (ISR) prennent de l'importance[16]), la société civile (notamment les ONG et les associations de consommateurs qui peuvent entacher la réputation d'une entreprise).

La médiatisation de certaines affaires (Nike et le travail des enfants par exemple) a fait du **risque de réputation** un élément non négligeable de la stratégie d'entreprises exposées (que ce soit des grands groupes où des petites entreprises dont l'ancrage territorial est un véritable enjeu). **Cette gestion de l'image est au carrefour de la gestion des risques et de l'opportunité** : elle vient alerter l'entreprise et lui faire prendre conscience de son rôle citoyen dans une société de plus en plus attentive à ses activités.

Certaines entreprises qui ont perçu ces enjeux et dépassé le stade de la pure gestion des risques, intègrent désormais des démarches d'insertion dans leur stratégie. Elles peuvent être motivées par différentes raisons :

- **La nécessité de recruter**, notamment pour les entreprises des secteurs dits en tension (bâtiment-travaux publics, hôtellerie-restauration, propreté, sécurité, logistique et transports, grande distribution). L'ouverture à des publics éloignés de l'emploi peut représenter une opportunité et l'occasion de retravailler l'image et la qualité des emplois proposés, comme l'illustre la plupart des exemples développés ici, notamment celle du Groupe Auchan.
- **Le développement économique et la recherche d'un renforcement de la position sur le marché** : l'implication dans l'insertion peut

16 Si en France l'ISR ne représente que 1 % des fonds placés, aux États-Unis ce taux est de 10 % (source : www.politiquessociales.net/+-Investissement-responsable). Par ailleurs, on peut supposer qu'avec la crise financière d'octobre 2008, les exigences en matière de placements seront renforcées.

leur permettre d'améliorer leur image auprès du grand public, des partenaires sociaux mais aussi de valoriser l'entreprise auprès des investisseurs et actionnaires (on retrouve ici la dimension gestion des risques mais dans une anticipation intégrée positivement à la stratégie).

• **La volonté de répondre aux aspirations des salariés souhaitant un engagement de l'entreprise**, faisant ainsi écho à la volonté des dirigeants de les fidéliser.

Groupe Auchan

Le groupe Auchan propose autant que possible des emplois à temps pleins. Il s'est fixé l'**objectif de n'avoir plus aucun temps partiel subi en 2009**. Cette mesure s'intègre dans la démarche d'Auchan qui repositionne le métier d'hôte(sse) de caisse comme un poste clé pour l'entreprise, les salariés occupant cette fonction représentent le dernier contact du client avec Auchan lors de son parcours en magasin. Au-delà des qualifications et de la spécialisation au poste, le nouveau salarié peut avoir besoin de temps pour s'intégrer dans l'entreprise. Conscient de l'accompagnement nécessaire pendant cette période d'intégration, de nombreux hypermarchés Auchan (comme ceux de Pérols (34), Melun (77) et du Blanc Mesnil (93) Grande Synthe (59), Leers (59), Amiens (80)) travaillent avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) pour définir en amont le profil des salariés (75 % de réussite) et donner des codes de savoir être (compétence à acquérir). Une fois dans l'entreprise, l'employeur accorde le temps d'adaptation nécessaire à la bonne intégration dans l'équipe du salarié par le parrainage et les formations métiers / produits. Il est à noter aussi que, pour approfondir et développer ces partenariats associatifs, une dizaine de collaborateurs sont membres des conseils d'administration de l'association FACE dans plusieurs régions de France.

Soutiens directs et indirects à l'emploi : quelles actions mises en œuvre ?

Selon les problématiques et l'engagement des entreprises, différents degrés et modes de mobilisation peuvent être adoptés. Dans une étude récente, le CRÉDOC[17] distingue ainsi deux types d'implication des entreprises dans des démarches d'insertion professionnelle et de politiques de non-discrimination : un versant intégratif et **un versant caritatif que l'on peut reprendre dans une analyse plus fine de soutien direct et indirect**

17 ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007.

à l'emploi recentrée sur les problématiques d'insertion des publics éloignés de l'emploi.

Le type d'actions mises en places par les employeurs sur chacun des deux versants est détaillé en annexe 2.

Un soutien direct à l'emploi ou « versant intégratif »
L'entreprise s'ouvre aux publics éloignés de l'emploi, de manière plus ou moins engagée et durable, en les accueillant lors de visites ou de stages (pour faire connaître des métiers, démystifier le monde de l'entreprise, etc.), ou pour un recrutement. **Les actions d'insertion portent alors sur la qualité de l'accueil, l'accompagnement** (sous forme de tutorat par exemple) et **la formation** en les adaptant aux types de problématiques que peuvent rencontrer les publics concernés tout en évitant l'écueil de la stigmatisation. Face aux difficultés de recrutement sur des métiers peu attractifs, les employeurs travaillent par exemple sur la valorisation de leur offre en réfléchissant à des modalités d'inclusion du parcours de formation dans le parcours d'embauche du salarié, motivant ainsi le salarié et sécurisant son embauche. C'est la démarche de Veolia Environnement, expliquée dans l'encadré ci-dessous.

L'intégration dans l'entreprise de personnes pouvant rencontrer des difficultés d'ordre social, supposent également **de la part de l'entreprise une ouverture sur l'extérieur pour travailler en collaboration avec d'autres acteurs** qui peuvent prendre le relais sur ces problématiques (logement, addictions, mobilité, surendettement…). L'entreprise peut également se tourner vers des structures d'insertion par l'activité économique pour recruter, en travaillant sur les métiers dont l'entreprise a besoin afin d'assurer une passerelle efficace entre emploi dans une structure d'insertion et dans l'entreprise classique.

Veolia Environnement

Veolia Environnement mène une politique de recrutement intéressante en privilégiant le recours à l'alternance et en proposant à ses apprentis des conditions attractives (salaires supérieurs aux minimums légaux, embauche en CDI après la formation, perspectives de mobilité professionnelle). Dans ses centres de formation (Campus Veolia), Veolia Environnement adapte les parcours de formation aux réalités et aux besoins des métiers (acquisition des savoirs de base en interdisciplinarité avec les enseignements techniques, travail sur les comportements professionnels et intégration dans une équipe…). Afin de valoriser des métiers peu attractifs pour les jeunes, Veolia Environnement a mis en place des passerelles de découverte des métiers dans le cadre de conventions avec l'ANPE, le Conseil National des Missions Locales, les écoles de la deuxième chance et les Établissements Publics d'Insertion de la Défense (EPIDE)…Pendant la formation, les intervenants assurent un suivi individualisé avec de nombreuses visites en entreprise au cours desquelles ils rencontrent les maîtres d'apprentissage qui ont également été préparés à leur mission par une formation de tuteurs.
La relation étroite entre centre de formation et entreprise, la qualité de l'accueil sur un site qui favorise la mixité entre toutes les catégories professionnelles et l'objectif d'obtenir un emploi pérenne contribue à la réussite de cette politique de recrutement avec un taux de réussite aux examens de 95 % et un taux d'insertion de plus de 80 % des jeunes diplômés.
Veolia Environnement cherche ainsi à impulser une motivation pour des métiers à fortes contraintes (horaires décalés, intempéries…). Cela passe par d'importantes campagnes de communication et une mobilisation de tous les acteurs, des directeurs opérationnels aux collaborateurs eux-mêmes. La réussite d'une telle politique est liée au soutien permanent de la direction générale et de la direction des ressources humaines du groupe Veolia.

Un soutien indirect à l'emploi ou « versant caritatif » :
Certaines entreprises s'impliquent en soutenant des dispositifs d'insertion permettant ainsi aux acteurs spécialisés sur les questions d'insertion (notamment les SIAE) de développer leurs activités. Ce soutien peut alors prendre **la forme d'un contrat de sous-traitance à une SIAE ou d'un financement à ces structures** (par exemple, GDF-SUEZ au travers de SITA REBOND ou ADECCO *via* ses filiales d'entreprises de travail temporaire d'insertion et IDEES INTERIM). Une autre action originale est la participation des salariés et dirigeants d'entreprises à des réseaux de parrainage de chômeurs et plus largement de publics éloignés de l'emploi. Le parrainage consiste à apporter un soutien personnalisé à des demandeurs d'emplois, des jeunes scolarisés ou des créateurs d'entreprises, rencon-

trant des difficultés d'accès à l'emploi et d'intégration professionnelle. « *Il s'agit de les faire accompagner* […] *par des personnes volontaires salariés ou jeunes retraités. L'action de parrainage n'a pas pour finalité l'embauche des filleuls dans l'entreprise des parrains, même si cela peut arriver, plus particulièrement pour les métiers connaissant des difficultés de recrutement*[18]. »

(Cf. infra la présentation du réseau de parrainage mis en place par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives dans les métiers de la communication).

Ces actions, toutes aussi utiles qu'un soutien direct à l'emploi, permettent de créer des passerelles entre des mondes qui parfois s'ignorent. Elles peuvent néanmoins trouver une limite : celle des portes de l'entreprise qui ne s'ouvrent pas forcément *in fine* à ces publics issus de parcours d'insertion pourtant efficaces.

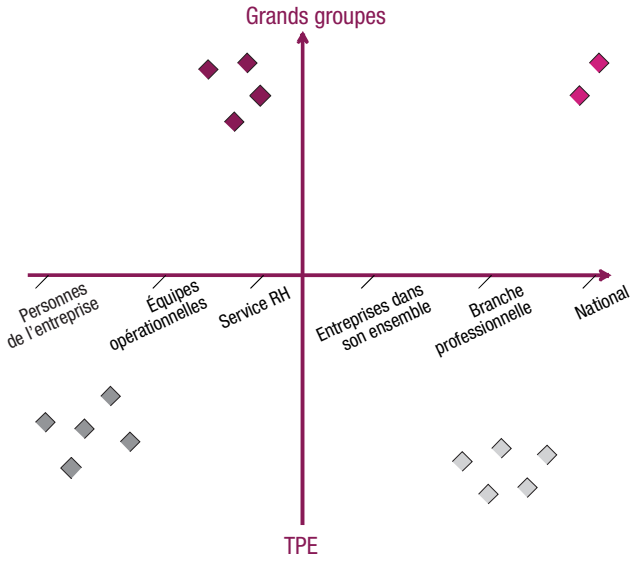
Le réseau de parrainage dans le secteur de la communication (ANSA)

Ce réseau de parrainage consiste à faciliter l'accès à l'emploi d'allocataires du RMI (les filleuls) rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle grâce à l'accompagnement bénévole d'un professionnel du secteur (le parrain).
Ce projet, soutenu par le département de Paris, est mis en place par l'Agence nouvelle des solidarités actives, qui a mené une étude auprès d'allocataires du RMI et d'employeurs du secteur de la communication. Celle-ci a mis en évidence que **la notion de réseau et le maintien de relations avec des professionnels de la communication sont indispensables pour trouver un emploi dans ce secteur.**
Pour le filleul, cet accompagnement permet d'améliorer ses techniques de recherche d'emploi en les soumettant à des professionnels en poste, de mieux comprendre les attentes des employeurs, de préciser son projet professionnel et de découvrir de nouvelles opportunités (en termes de métiers, entreprises, créneaux à explorer, nouveaux contacts…). Parallèlement, la valeur ajoutée d'un tel projet pour le parrain est de valoriser son engagement citoyen et ses compétences professionnelles et de rejoindre un réseau de professionnels du secteur de la communication, pour un enrichissement à la fois personnel et professionnel.
Les résultats sont très positifs à ce stade, notamment pour un secteur réputé difficile. Au 9 septembre 2008, le bilan est de 62 parrains et 58 filleuls mobilisés. L'objectif initial est en effet d'ores et déjà atteint.

18 Définition du parrainage proposé par IMS-Entreprendre pour la Cité, *Repères pour Agir*, n° 2, « Le parrainage, Intérêts à agir pour les entreprises et leurs collaborateurs », octobre 2008, p. 1.

Différentes voies d'implication existent ; elles ne supposent pas toutes les mêmes degrés d'engagement, peuvent répondre à des motivations et à des mobilisations internes très variées. S'il était possible de quantifier le nombre d'entreprises impliquées en fonction de ces critères, il pourrait être intéressant de croiser les données pour analyser les liens de corrélation éventuels entre certains d'entre eux. Sans tirer de conclusions hâtives sur la mobilisation des employeurs, représenter, sur un graphique, par exemple la taille et l'échelon de mobilisation dans l'entreprise ou la filière, etc., pourrait donner une idée de qui s'engage majoritairement. Il serait alors possible d'identifier si certains types de structures/niveaux de mobilisation des équipes sont plus enclins que d'autres à se mobiliser.

Graphique 6 • Exemple de représentation en nuage de points des entreprises mobilisées dans l'IPPEE, en fonction de leur taille et de la subsidiarité de l'implication



Le manque de données n'empêche cependant pas ce double bilan : **peu d'entreprises sont aujourd'hui mobilisées sur les questions d'insertion et si on relève des initiatives vertueuses, force est de constater que ce sont souvent les mêmes entreprises qui sont citées comme exemple lors des colloques et dans les publications récentes.**

Quels sont les freins à un engagement plus fort de la part des employeurs ? Cette question sous-tend non seulement de s'intéresser aux

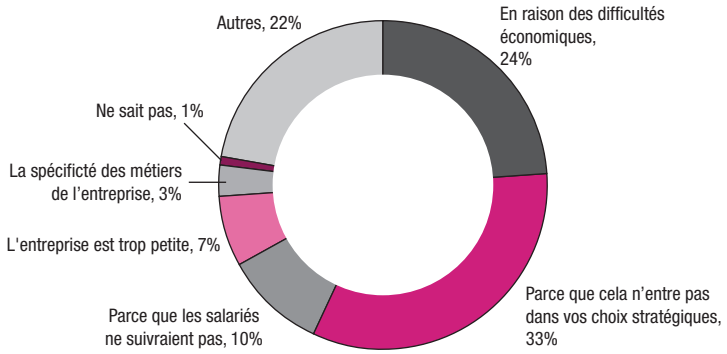
obstacles rencontrés par les entreprises mais aussi par les acteurs de l'insertion (publics, associatifs…) et les publics eux-mêmes dans leur démarche de mobilisation.

1-2 Identifier les obstacles pour favoriser la mobilisation des employeurs

Des obstacles majeurs freinent les initiatives et démarches en matière d'IPPEE, brouillant la visibilité sur la mobilisation des entreprises. Ils relèvent tant de freins liés aux entreprises et au secteur de l'insertion, qu'à leurs relations.

Concernant l'entreprise, un des premiers arguments avancé par les employeurs est **l'absence de besoins**, que ce soit dû à des difficultés économiques que rencontre l'entreprise (pour 29 % des dirigeants selon une enquête du CRÉDOC de 2007) ou parce que l'employeur n'intègre pas cette possibilité dans ses choix stratégiques (ce qui est le cas pour 40 % des employeurs).

Graphique 7 • Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, pourquoi ne le fait-elle pas actuellement?[19]



Au-delà des besoins, il peut également y avoir un désintérêt pour ces questions et plus largement une **attitude de non responsabilité de l'entreprise en matière d'IPPEE au profit de la recherche de performance**

19 D'après données du CRÉDOC, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 34.

économique : « *certaines personnes occultent le problème en se disant que leur première responsabilité est d'assurer que l'usine tourne et qu'elle soit pérenne… Elles considèrent donc qu'il ne faut pas leur en demander de trop, et justifient ainsi une certaine "retenue", une forme de négligence, par l'impératif de survie économique*[20] ».

L'atonie du marché du travail incite par ailleurs les employeurs à **recruter davantage des profils surdiplômés pour des postes peu qualifiés**. En outre, face à la pression des coûts humain et financier lourds en cas de rupture du contrat (notamment pour les PME) et face à la mauvaise adaptation des qualifications, les entreprises préfèrent ne pas se tromper dans l'embauche et ont tendance à ne pas se tourner naturellement vers des publics supposés plus fragiles.

Mais si on se concentre sur les employeurs prêts à s'engager, quelles sont les difficultés, les freins qu'ils peuvent rencontrer lorsqu'ils se tournent vers l'insertion ?

Un obstacle revenant quasi unanimement lorsqu'on interroge les employeurs, mais également les personnes concernées, est la **complexité du champ de l'insertion**, qu'il soit qualifié d'empilement en « mille-feuilles » de dispositifs par certains, de labyrinthe par d'autres. Il est difficile, pour une entreprise qui ne connaît pas les dispositifs d'insertion, d'identifier le nombre et la nature des acteurs impliqués, de savoir à qui s'adresser face à la diversité des problématiques des personnes concernées. En effet, selon les statuts des personnes (bénéficiaires du RMI, de l'allocation de parent isolé (API), de l'allocation aux adultes handicapés (AAH), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS)…), et les actions pour l'insertion entreprises (formation, contrats aidés…), les compétences pourront relever de différents services de l'État, du conseil régional, du conseil général, des autres collectivités locales, du SPE, etc. Or, les lois de décentralisation du RMI (2003), de cohésion sociale (2005) et de décentralisation au plan régional des volets emploi et formation (1982), ne prévoient pas d'articulation entre ces différents niveaux d'acteurs. Ce n'est pas tant le nombre d'acteurs qui est critiqué, ni la répartition des compétences, mais bien le **manque de coordination** entre eux. C'est d'ailleurs ce que l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) note dans un rapport

20 RENOUARD Cécile, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 252. Cécile Renouard est économiste et philosophe, religieuse de l'Assomption, professeur d'éthique sociale et auteur de l'ouvrage *La Responsabilité éthique des multinationales*, Paris, PUF, 2007.

de 2006[21], en précisant que certains partenariats, notamment entre les conseils généraux et l'ANPE, auraient besoin d'être stabilisés.

Pour les acteurs de l'insertion, une des difficultés rencontrées lors de leur démarche de mobilisation des employeurs est de différencier celles qui s'impliquent réellement, de celles qui annoncent des actions sans les réaliser véritablement. Qu'elles soient motivées par des objectifs de communication n'empêchent pas un engagement sincère et efficace de leur part, mais il peut être délicat de faire la part des choses pour un acteur extérieur à l'entreprise. D'où **une certaine méfiance et des réticences à travailler avec certaines entreprises dont la démarche peut paraître ambiguë**.

Une **meilleure connaissance réciproque** des acteurs de l'insertion d'une part et des employeurs d'autre part clarifierait le rôle de chacun, rendrait plus visible les dispositifs mais également lèverait certains préjugés que les différents types d'acteurs peuvent entretenir réciproquement.

Les personnes concernées par les dispositifs d'insertion ont, de leur côté, souvent l'impression d'être peu intégrées, comprises, leurs aptitudes et leurs envies insuffisamment prises en compte. De surcroît, la reprise du travail grâce à des politiques d'insertion menées par les entreprises n'est pas toujours identifiée comme intéressante par ces derniers ; selon un sondage SOFRES[22] de fin 2007, pour 39 % des demandeurs d'emploi, les emplois proposés ne conviennent pas, soit à leurs qualifications soit à leur situation et leurs moyens. Ce problème d'inadéquation entre l'offre et la demande, portant notamment sur les qualifications, est également mis en avant par les acteurs de l'insertion et les employeurs.

Les freins identifiés ne semblent cependant pas insurmontables, en particulier parce que les constats sont partagés par la plupart des acteurs. Comment les lever ?

Le rôle des acteurs publics, qu'ils soient contraignant ou incitatifs, est déterminant pour encourager l'entreprise et surtout démontrer la pertinence que représentent des démarches d'insertion. Face à la coexistence d'un taux de chômage élevé d'un côté et des difficultés de recrutement de certaines entreprises de l'autre, quelles sont les actions volontaristes réconciliant ces deux problématiques ?

21 IGAS, « Évaluation de la loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003 décentralisant le RMI et créant le RMA », rapport de synthèse, novembre 2006.
22 Sondage SOFRES, sur 1 000 allocataires du RMI de novembre à décembre 2007.

Les différents acteurs qui ont une connaissance du marché du travail tant au niveau national que local (par bassins d'emplois), peuvent mobiliser de nombreux acteurs, notamment de l'insertion et des branches professionnelles et peuvent ainsi actionner différents leviers pour inciter l'entreprise à s'investir dans ces démarches.

2- Inciter les employeurs à s'impliquer : les leviers d'action des politiques publiques

Face à une très forte croissance du chômage de longue durée dans les années 1980 et à un chômage de masse devenu structurel, les politiques de l'emploi ont progressivement intégré la lutte contre les exclusions dans leurs objectifs. Par nature transversales (car touchant aux questions de logement, santé, emploi, etc.), **les questions d'insertion sont traitées par des administrations très diverses et à des échelons de subsidiarités très variés**. Comme l'explique Marie Salognon dans plusieurs contributions[23], la construction des dispositifs d'insertion a longtemps résulté de politiques adaptatives se concentrant sur l'amélioration de « l'employabilité » des chômeurs et sur les aides à l'embauche qui pallient leur employabilité. Ces politiques se sont construites étape par étape, « *en réponses à des situations concrètes et à partir d'analyses empiriques sur la montée du chômage, donnant parfois l'impression d'un empilement peu cohérent de mesures se succédant au fil des problèmes à traiter*[24] ».

Où en est-on aujourd'hui de ces politiques publiques ? Comment l'insertion est-elle rendue attractive et quel équilibre entre contrainte et incitation a-t-il été trouvé ?

Et surtout, quel bilan tirer des dispositifs mis en œuvre pour réfléchir à des recommandations en la matière ?

23 SALOGNON Marie, « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée – observation de la méthode IOD », Communication au colloque MATISSE, « L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale », 16-17 septembre 2004. « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008.

24 HOANG-NGOC, *Les politiques de l'emploi*, Paris, Seuil, 2000, collection « Points », p. 270, *in* SALOGNON Marie, « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008, p. 58.

2-1 L'incitation *versus* le système contraignant des quotas

État des lieux de la réglementation européenne et de la législation française

La **Stratégie de Lisbonne**, lancée en mars 2000, appelle les États membres et la Commission à prendre des mesures en faveur de l'éradication de la pauvreté d'ici 2010. En 2001, le livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises marque la première initiative de l'Union Européenne en matière de RSE : elle consiste à lancer un large débat sur la façon dont elle pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international. La réflexion porte notamment sur les moyens de **mutualiser au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices**, d'améliorer la transparence et de **renforcer la fiabilité de l'évaluation** et de la validation des diverses initiatives réalisées en Europe[25]. L'avis du Comité économique et social européen (CESE) sur ce Livre vert précise que « *la responsabilité sociale des entreprises suppose que les entreprises appliquent la réglementation sociale existante avec conviction et s'efforcent de développer un esprit de partenariat avec les acteurs concernés*[26] ».

En mars 2008, dans le cadre d'une réflexion sur l'agenda renouvelé, le Conseil européen précise que « *la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la promotion de l'inclusion active et l'accroissement des possibilités d'emploi de ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail sont autant de mesure de première importance. À cette fin, il y a lieu de recourir à tous les instruments et outils disponibles au niveau communautaire* ».

La promotion de l'**inclusion active** des personnes les plus éloignées du marché du travail répond à une exigence de solidarité associant fortement l'emploi. Elle repose sur trois piliers : la garantie d'un revenu minimum suffisant, l'accès à des mesures favorisant l'insertion sur le marché du travail et l'accès à des services sociaux de qualité.

Les avancées communautaires en matière de RSE portent avant tout sur les instruments de mesure et d'information afin d'améliorer les modalités

25 *Livre vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, juillet 2001, http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/n26039.htm
26 Avis d'Initiative du Comité économique et social européen, instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans une économie globalisée, Bruxelles, 8 et 9 juin 2005, p. 5.

de notation des entreprises. Cela passe par l'élaboration et la révision de normes telles que EMAS, GRI et ISO 26 000[27] ; normes non contraignantes, ces lignes directrices ne sont pour le moment pas certifiables. Le CESE propose que le recueil des informations se fasse à partir de données fournies par les entreprises elles-mêmes. Il serait cependant souhaitable que cette auto déclaration, non corroborée par l'ensemble des parties concernées, fasse l'objet d'une supervision d'observateurs institutionnels.

En France, l'approche légaliste contraignant les entreprises en matière d'insertion est également peu retenue dans les politiques publiques. Pourtant, certains dirigeants estiment eux-mêmes qu'**une réglementation est nécessaire** : « *les approches légalistes sont nécessaires : on a tellement de mauvaises habitudes qu'il faut savoir dire stop à un moment donné, quitte à revenir après sur des pratiques plus souples*[28] ».

Seule la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (loi NRE) du 15 mai 2001 apporte de nouveaux devoirs (mais aussi de nouveaux droits) aux sociétés en matière de RSE. Elle prévoit l'intégration dans les rapports annuels des entreprises cotées en Bourse « *des informations sur la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités* ». Les décrets d'application précisent les critères sociaux (et environnementaux) devant figurer dans ce rapport. Ils concernent surtout l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, l'insertion des personnes handicapées, la formation, etc.

D'autres textes abordent la lutte contre les exclusions à travers des sujets connexes à l'insertion comme la discrimination (loi de lutte contre les discriminations n° 2001-1066 du 16 novembre 2001), les clauses d'insertion sur les marchés publics (*cf.* « Le développement des clauses d'insertion sur les marchés publics »)… . Un des textes clé en matière d'insertion professionnelle est la loi de 1998 contre l'exclusion. Elle pose que : « *Tout chômeur âgé de 16 à 25 ans ou tout chômeur de longue durée ou rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle a le droit*

27 Pour plus de précision, lire l'Avis d'Initiative du Comité économique et social européen, « instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans une économie globalisée », Bruxelles, 8 et 9 juin 2005. l'Avis du Comité économique et social européen « La responsabilité sociale des entreprises », Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, 13 et 14 décembre 2006.

28 BORELLO Jean-Marc, in BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 24.

à un accueil, un bilan de compétences et une action d'orientation professionnelle afin de bénéficier d'un nouveau départ sous forme d'une formation, d'un appui individualisé ou d'un parcours vers l'emploi ou la création ou la reprise d'entreprise[29]. » Le Plan de cohésion sociale de 2005 revient sur cette dernière loi ; il crée de nouveaux outils comme le contrat d'insertion-revenu minimum d'activité et en rénove d'autres comme les contrats initiatives emploi (*cf. infra, Partie 1 - 2.2 « Les contrats aidés : des instruments efficaces mais dépendants de la conjoncture »*). Plus largement, le Plan de cohésion sociale vise les personnes en situation précaire sur les aspects d'emploi, de logement et d'égalité des chances sans apporter, cependant, de nouvelles obligations aux entreprises.

Enfin, le Projet de loi portant généralisation du RSA et réformant les politiques d'insertion, modifie le code du travail pour amener l'entreprise à travailler sur la qualité des emplois proposés (*cf. infra, Partie 2 - 2.3.3 « Travail collaboratif sur la qualité et la pérennisation des emplois »*).

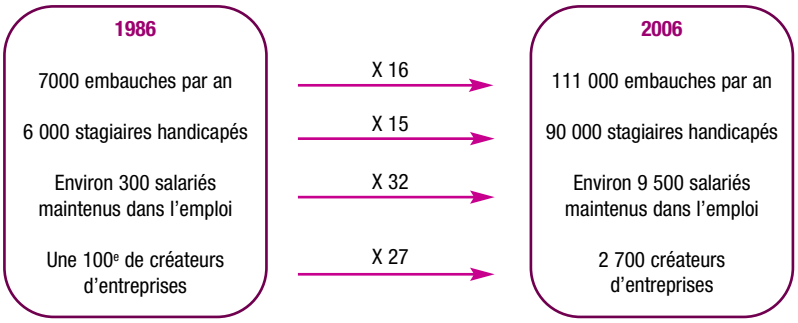
La question des « quotas d'insertion » : retour et bilan de la loi en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Votée dans un contexte de crise économique et de chômage croissant touchant en particulier les publics éloignés de l'emploi, dont les personnes victimes d'un handicap, la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés oblige les entreprises sur des résultats : elle prévoit en effet que les employeurs comptent dans leurs effectifs 6 % de personnes victimes d'un handicap (en emploi direct)[30]. La loi pour l'égalité des droits et des chances, pour la participation et pour la citoyenneté des personnes handicapées de février 2005, vient renforcer ces obligations en sanctionnant davantage les entreprises ne respectant pas cette contrainte sous forme d'une contribution financière pouvant s'élever en 2006 jusqu'à 600 fois le SMIC horaire pour les entreprises de plus de 749 salariés. Depuis le 1er janvier 2006, ce plafond est majoré à 1 500 fois le SMIC horaire pour les entreprises qui, pendant trois ans, n'auront ni employé, ni sous-traité, ni signé d'accord collectif agréé (déclaration 2010-Année 2009).

29 Article 4, loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.
30 La loi prévoit différentes modalités pour s'acquitter de cette obligation et d'autres dispositifs, notamment que les dépenses supportées directement par l'entreprise et destinées à favoriser l'accueil, l'insertion ou le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés peuvent faire l'objet d'une réduction maximale de 10 % du montant de la contribution Agefiph. Pour plus d'informations, *cf.* Loi n° 2005-102 du 11 février pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Concrètement, ces dispositions ont permis en vingt ans (de 1986 à 2006) de multiplier par 16 l'embauche par an de travailleurs handicapés (111 000 contre 7 000), et de maintenir 32 fois plus de personnes handicapées dans l'emploi (9 500 contre 300).

Graphique 8 • 1986-2006 : 20 ans de résultats pour l'emploi des personnes handicapées[31]



S'il n'est pas évident d'établir le lien direct entre l'obligation légale et la mobilisation des entreprises dans l'insertion des personnes victimes d'un handicap, le fait est que **depuis la mise en œuvre de la loi, les travailleurs handicapés ont vu leur accès et leur maintien dans l'emploi facilités.**

Cette loi semble avoir **permis aux employeurs de prendre conscience des difficultés de ce public à accéder à l'emploi.** Selon l'enquête du CRÉDOC précitée, 53 % des dirigeants estiment que les personnes victimes d'un handicap sont celles ayant le plus de mal à trouver un emploi.

Au-delà de la perception des difficultés, les employeurs s'étant engagés sur les questions d'IPPEE ont principalement tourné leurs actions vers les personnes victimes d'un handicap comme l'illustrent les tableaux ci-dessous.

31 « L'obligation d'emploi des Travailleurs Handicapés », présentations faites par AGEFIPH lors du Grenelle de l'insertion, vendredi 15 janvier 2008, diapositive 12.

Tableau 2 • Si votre entreprise est impliquée dans l'IPEE, auprès de quels publics ses actions sont-elles menées ?[32]

	Réponse des salariés	Réponse des dirigeants
Personnes victimes d'un handicap	56	50
Personnes sans qualification	14	25
Jeunes en recherche d'un 1er emploi	23	23
Personnes de plus de 45 ans	11	16
Personnes issues de l'immigration	11	11
Chômeurs de longue durée et allocataires du RMI	12	30
Tous publics	4	1
Ne sait pas	4	3
Autres	7	9

Lors du Grenelle de l'insertion, la question d'instaurer ou non des quotas pour faciliter l'insertion des publics précaires, sur le modèle des travailleurs handicapés, et donc de créer des mécanismes contraignants à l'égard des entreprises n'a pas été retenue. Cette proposition, défendue par certaines associations et personnes qualifiées comme Jean-Baptiste de Foucauld, a été rejetée non seulement par les entreprises, représentées par le MEDEF, mais également par des acteurs de l'insertion qui craignaient une assimilation des travailleurs en insertion à des personnes handicapées. Valérie Corman, directrice Entreprises et Société du MEDEF, a réaffirmé cette position en octobre 2008[33], jugeant que « *ce serait contre-productif et renforcerait les préjugés que les entreprises peuvent avoir sur ces publics éloignés de l'emploi* ».

Il semble donc y avoir **une volonté majoritairement partagée de trouver des moyens incitatifs** plutôt que contraignants pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Deux instruments clés sont à ce titre promus par les politiques publiques pour mobiliser les entreprises : **les contrats aidés et les clauses d'insertion sur les marchés publics**. Comment ces leviers sont-ils utilisés ? Les entreprises y sont-elles sensibles, autrement dit, ces moyens d'action parviennent-ils à rendre l'insertion attractive pour les employeurs ?

32 D'après données du CRÉDOC, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 36-37.
33 Lors d'un entretien réalisé le 30 octobre 2008, dans le cadre de cette thèse.

2-2 Les contrats aidés : des instruments efficaces mais dépendants de la conjoncture

La politique des contrats aidés

Les contrats aidés sont destinés aux publics en difficulté, peu ou pas qualifiés. Ils sont composés d'une **aide publique** (subventions à l'embauche, exonération de cotisations sociales)[34], **corollaire d'actions d'accompagnement et de formation mises en place par l'employeur**. Il existe aujourd'hui quatre types de contrats aidés : contrat d'insertion-Revenu minimum d'activité (CI-RMA) et contrat initiative emploi (CIE) pour le secteur marchand, contrat d'avenir (CAv) et contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dans le non-marchand. Ces distinctions, au sein même des secteurs d'activité, renvoient à des logiques de statuts des personnes pouvant accéder à ces contrats aidés : les CAV et CI-RMA sont destinés aux publics bénéficiaires RMI, API, ASS et AAH, le CAE et le CIE à toute personne rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi.

Pour **dépasser cette logique de statut et apporter plus de lisibilité dans ces dispositifs**, le projet de loi généralisant le RSA prévoit un regroupement de ces quatre contrats autour du CAE et du CIE, qui deviendront le contrat unique d'insertion (CUI). Cette simplification répond aux attentes de la plupart des acteurs ayant participé au Grenelle de l'insertion : « *il faut passer d'une logique de contrat aidé à celle de contrat aidant adaptée à la situation de la personne et non à son statut social ou administratif*[35] ».

En 2006, 48 % des personnes passées par un CIE ont eu accès à un emploi durable (CDI, CDD de plus de six mois) six mois après la fin du contrat aidé, contre 24 % de celles issues d'un CAE. Concernant les contrats aidés spécifiques aux allocataires de minima sociaux, le taux d'insertion dans l'emploi durable était de 26 % pour les salariés ayant bénéficié d'un CI-RMA, hors RMI, contre 16 % pour ceux ayant eu un CAV[36].

---

34 Pour le CI-RMA, l'employeur perçoit le montant équivalent au RMI personne seule du salarié et est exonéré des charges sociales/Pour le CAV, ces conditions s'appliquent et une aide dégressive de l'État ainsi qu'une aide complémentaire si embauche en CDI, s'y ajoutent./ Pour le CIE : l'employeur bénéficie d'une aide à l'embauche égale à 47 % du SMIC horaire brut, d'une aide à la formation et au tutorat/Pour le CAE : Aide de l'État modulable, au maximum 95 % du SMIC horaire brut, exonération de charges sociales, aides pour la formation.

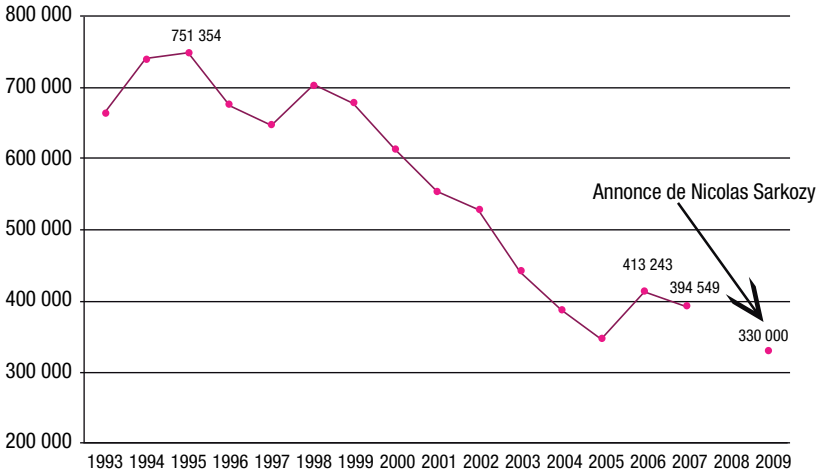
35 CFDT, « Guide pratique Agir dans l'entreprise pour l'insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008, p. 28.

36 Source DARES, in http://www.alternatives-economiques.fr/contrats-aidés—-retour-en-emploi-durable-superieur-dans-le-secteur-marchand-_fr_art_743_38529.htlm

Tableau 3 • Stock de bénéficiaires du RMI en contrats aidés[37]

	Juin-06	Juin-07
Contrat initiative emploi (CIE)	8826	4639
Contrat d'insertion-revenu minimum d'activité (CI-RMA)	9159	13655
Contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE)	17381	14241
Contrat d'avenir (CAV)	34766	58549
TOTAL	70132	86445

Graphique 9 • Les emplois aidés dans le secteur non-marchand[38]

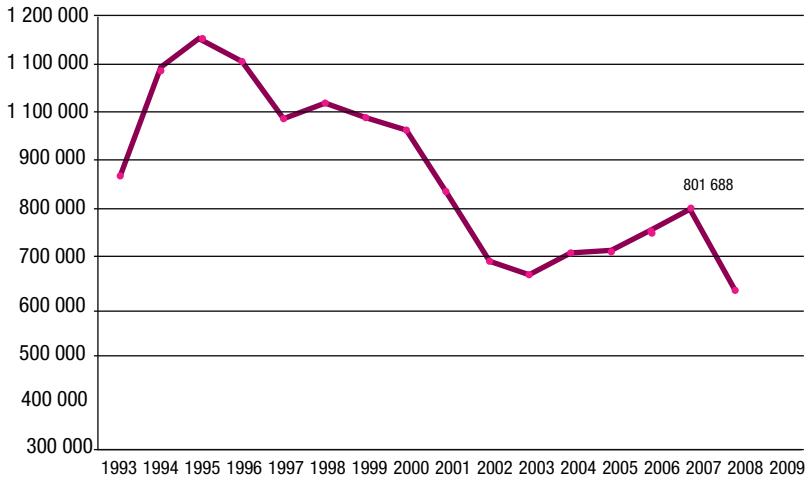


Source • Ministère du Travail - Entrées dans les dispositifs.

37 BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI », *L'Essentiel*, n° 16, novembre 2007, p. 7.

38 « Les emplois aidés : 100 000 de plus ou 866 000 de moins ? par Jean-François Couvrat, *in le Monde*, 30 octobre 2008.

Graphique 10 • Les emplois aidés dans le secteur marchand[39]



Source • Ministère du Travail - Entrées dans les dispositifs.

Cependant, il semble que les contrats aidés soient davantage utilisés comme des outils de régulation du chômage, que comme des **instruments d'insertion pérenne contribuant au développement de l'emploi.**

En effet, leur nombre fluctue au gré des contraintes budgétaires, électorales et des courbes du chômage. Après avoir atteint près d'un million à la fin des années 1980, puis être repassés sous la barre des 400 000 en 2007[40], le gouvernement vient de prévoir 100 000 contrats aidés supplémentaires dans le budget de 2009 (280 000 contrats aidés déjà prévus dont 230 000 dans les secteurs associatif, éducatif et sanitaire), afin de temporiser les effets de la crise. Ce « traitement social » du chômage, s'il est utile, dénature donc en partie le levier que constituent les contrats aidés. Ils ne se résument pas à un dispositif conjoncturel mais représentent de véritables outils d'une politique structurelle d'insertion de personnes en difficulté dans des entreprises ordinaires. D'où la recommandation de l'association Solidarités Nouvelles face au Chômage[41] « *le*

39 « Les emplois aidés : 100 000 de plus ou 866 000 de moins ? par Jean-François COUVRAT, *Le Monde*, 30 octobre 2008.
40 CFDT.
41 L'association Solidarités Nouvelles Face au Chômage (SNC) a été fondée par Jean-Baptiste de Foucauld en 1985. Elle fonde son action de solidarité sur le partage des revenus pour créer des emplois et sur le partage du temps pour accompagner des demandeurs d'emploi.

volume des contrats aidés en cours devrait être lié de manière fixe au volume du chômage de longue durée, au lieu de fluctuer comme actuellement, selon les années, en fonction du contexte économique, budgétaire ou politique[42] ».

Stabiliser la gestion des contrats aidés redonnerait de la crédibilité et de la prévisibilité à ces dispositifs pour les employeurs. Cela permettrait également de **concentrer la politique des contrats aidés sur la qualité (et non pas que sur la quantité) en travaillant justement avec les employeurs sur la qualité des emplois proposés** (formation, temps de travail, accompagnement, etc.).

L'aide financière en question

20 % des contrats aidés sont suivis d'une rupture dans les premières semaines d'embauche[43], que ce soit dans le secteur marchand, dont les limites sont la formation et l'accompagnement ou le non marchand dont la limite est cette fois la pérennisation des contrats. Les aides sur les contrats aidés posent donc question. De plus, on constate des abus avec des successions de contrats aidés chez certains employeurs tant du secteur marchand que non marchand.

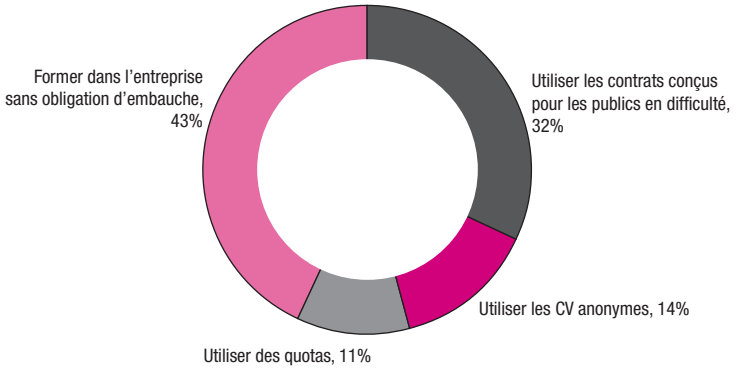
Interrogés par ailleurs via le MEDEF, la CGPME, et dans le cadre des expérimentations menées dans les territoires (dans le cadre du TTEMM, du CUI et du RSA…), **les employeurs ne sont pas forcément demandeurs d'une aide financière**. Certes, ils ont le souci de baisser le coût du travail pour augmenter la productivité, mais ils souhaitent surtout :

- bénéficier d'un accompagnement socioprofessionnel, qu'ils ne se sentent pas toujours en mesure d'assurer (selon leur taille) ;
- valoriser le tutorat (quand ils sont en mesure de l'offrir) ;
- avoir du personnel formé et opérationnel au plus vite, sachant comprendre et s'adapter aux contraintes de l'entreprise ;
- savoir à qui s'adresser pour lever les freins à l'emploi (mobilité, garde d'enfants, logement, alimentation…) ;
- avoir une souplesse dans les contrats de travail pour ne pas être tenu obligatoirement à l'embauche.

---

42 Solidarité Nouvelle Face au Chômage, « Contrats aidés : la quantité, mais aussi la qualité », communiqué de presse, 31 octobre 2008.
43 Guide Cfdt « Accompagnement pour réussir l'insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008, p. 6.

Graphique 11 • Parmi ces actions possibles en faveur de l'IPEE, au sein de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ?[44]



Ainsi, il semble que cette **aide aux employeurs soit parfois davantage un moyen, pour les équipes du conseil général, les partenaires de l'insertion et l'ANPE, d'accéder à l'entreprise. Mais elle ne semble pas être la principale clé de l'intégration des personnes éloignées de l'emploi, ni de la pérennité du recrutement.**

On peut également s'interroger plus généralement sur le fait que l'État, la collectivité subventionne ainsi les entreprises. L'intégration, l'accompagnement, la formation des salariés doivent-ils faire l'objet d'une aide publique ? L'acteur public doit-il compenser une potentielle moindre productivité des salariés en contrats aidés ? Ou est-ce un des rôles de l'entreprise d'accompagner le salarié dans son insertion professionnelle ?

Un des obstacles rencontré lorsque l'on propose à une entreprise de l'aider dans la mise en place de dispositifs innovants de recrutements et d'intégration de publics éloignés de l'emploi est la question de la responsabilité financière d'un tel programme. Récemment, un grand groupe de distribution, prêt à réviser ces modes de recrutements et à se tourner vers un public spécifiquement éloigné de l'emploi, a finalement renoncé à ce projet. Il estimait ne pas avoir à payer la mise en place de ce programme spécifique et considérait qu'il pouvait être pris en charge par le gouverne-

44 D'après données du CRÉDOC, in ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 30.

ment dans le cadre de la politique d'emploi des publics bénéficiaires du RMI ou du RSA. Inversement, ce dernier a estimé ne pas avoir à subventionner une entreprise par ce biais. Le partage des responsabilités entre acteurs publics et privés n'est donc pas clair et si les deux protagonistes se dédouanent de tout investissement en termes de moyens, les projets sont voués à l'échec. Les rôles de chacun sont donc à clarifier et un travail coopératif sur les attentes et moyens d'action de chacun doit s'initier (*cf. infra, Partie 2, 2 – « La coopération entre acteurs publics et privés »*.)

2-3 Le développement des clauses d'insertion dans les marchés publics

Les clauses d'insertion ou clauses sociales impliquent pour les entreprises attributaires d'un marché soumis à clauses, de réserver une part des heures de travail générées par le marché à une action d'insertion. Trois principales clauses sociales sont liées à l'insertion et sont mobilisables dans le cadre des marchés publics[45] :

- La clause d'insertion sociale et professionnelle *(article 14 du code du marché des marchés publics)* anciennement, clause du « mieux-disant social ».

S'inscrivant dans les objectifs de RSE, cette clause cherche à concilier performance économique et progrès social. Sous la forme de conditions d'exécution du marché, elle implique une promotion de l'emploi des personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion. Elle autorise en effet l'acheteur à imposer des conditions d'exécution comportant l'embauche de personnes en difficulté.

- Les marchés de services de qualification et d'insertion professionnelle *(article 30 du code des marchés publics)*

Cet article est complémentaire de l'article précédent : leur utilisation conjointe favorise le parcours d'insertion car il autorise à contracter plus librement avec des structures en charge de qualification ou d'insertion professionnelle.

- Les performances de l'entreprise, en matière d'insertion professionnelle des publics en difficultés *(article 53.1 du code des marchés publics)*

45 Pour plus de détails, lire « Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées - Guide à l'attention des acheteurs publics, Observatoire économique de l'achat public », juillet 2007.

Cet article intègre les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté parmi les critères d'attribution de marché.

Une clause d'insertion sociale ne signifie pas que l'entreprise est obligée d'embaucher directement des personnes en insertion, puisqu'elle dispose de deux autres possibilités :

- Sous-traitance du lot ou co-traitance avec une entreprise d'insertion ;
- Mutualisation des heures d'insertion, via le recours à une entreprise de travail temporaire d'insertion par exemple (le salarié en insertion réalise des missions dans plusieurs entreprises).

Ces dispositions, qui **ont permis de dégager plus de deux millions d'heures d'insertion au bénéfice des publics éloignés de l'emploi** (sur 53 milliards d'euros de marchés publics), sont utilisées davantage par les collectivités territoriales que par l'État et les établissements publics. Pour développer ces politiques d'achats responsables, un programme d'actions (le plan interministériel de la modernisation des achats publics - février 2007) reprenant les recommandations du rapport « Les achats publics socialement responsables[46] » (Jean-Baptiste de Foucauld et Agnès Audier) va être décliné par le Haut Commissariat aux solidarités actives contre la pauvreté ainsi que par les ministères en charge du Budget et de l'emploi. En octobre 2008[47], le Haut commissaire aux solidarités actives a fixé comme objectif que les achats socialement responsables représentent, d'ici 2012, au moins 10 % des achats courants de l'État et de ses établissements publics dans les secteurs comportant au moins 50 % de main-d'œuvre.

Pour les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement, les clauses d'insertion peuvent représenter une opportunité pour intégrer des publics ayant des difficultés d'accès à l'emploi. Utiliser le levier des clauses d'insertion dans les marchés publics est fortement souhaitable **sous réserve d'en améliorer l'applicabilité**. Parmi les limites évoquées autour des clauses d'insertion, celle qui revient le plus souvent est le délai trop court pour permettre de trouver la bonne personne, trouver la qualification adaptée au besoin, la durée du marché, les problèmes de

46 De FOUCAUD Jean-Baptiste, AUDIER Agnès, « Les achats publics socialement responsables », Rapport d'enquête, Inspection générale des finances, n° 2007-M-084-01, août 2007.
47 Annonce faite le 17 octobre 2008, Journée du refus de la misère, lors d'un colloque européen consacré au développement des clauses sociales dans la commande publique qui s'est tenu à Paris.

mobilité (les marchés sont souvent à des endroits éloignés du domicile), le manque de soutien des entreprises par les équipes locales.

Les autres biais mentionnés autour de la clause pour l'entreprise sont ceux de la concurrence avec le secteur marchand (l'arbitrage est à trouver entre privilégier les actions d'insertion et ne pas mettre en péril l'activité économique sur un territoire), la sous-estimation de la charge de travail par le prestataire, la difficulté de privilégier une population (les bénéficiaires du RMI) plutôt qu'une autre (personnes sous main de justice…). Certains contextes ne sont en outre pas adaptés à ces clauses (prestations intellectuelles, les entreprises d'artisanat en peinture, les marchés de travaux sur patrimoine classé), elles ne doivent donc pas être systématisées mais utilisées à bon escient.

Les facteurs d'optimisation de l'application de la clause peuvent être d'avoir un marché de longue durée afin d'avoir le temps d'investir sur la formation et l'accompagnement au sein de l'entreprise, et/ou d'avoir des marchés suffisamment important pour valoriser la démarche d'un bout à l'autre de la chaîne.

Les politiques mises en place jusqu'à présent sont donc davantage adaptatives qu'intrusives, remettant peu en cause les entreprises et leurs pratiques : « *tout se passe comme si les exigences des firmes étaient des données auxquelles il convient de s'adapter*[48] ». Il faut donc repenser cette logique en cherchant à **changer les représentations des employeurs sur les publics éloignés de l'emploi, à faire évoluer les pratiques de recrutement et à ouvrir l'entreprise à ces publics précaires pour des emplois pérennes et de qualité**. Cette orientation fait d'ailleurs l'objet d'un des douze chantiers prioritaires du Grenelle de l'insertion concernant la mobilisation des employeurs : « *définir des incitations efficaces pour conduire les entreprises à renforcer leur démarche d'insertion et à recruter des salariés durablement éloignés du marché du travail*[49] ».

* *

*

48 GAZIER B., « Employabilité : concepts et politiques », inforMISEP (partie Focus), 1999, n° 67/68, automne/hivers, p. 38-51, *in* SALOGNON Marie, « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008, p. 53.
49 Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai, p. 5.

Dans sa synthèse du Grenelle de l'insertion, Julien Damon conclut également à la faible mobilisation des entreprises dans l'insertion de publics éloignés de l'emploi. Si l'on assimile souvent l'incitation aux entreprises à un financement, il semble, paradoxalement, que l'abaissement du coût du travail ne soit pas la condition essentielle pour mobiliser les entreprises. Pour s'investir, les employeurs appellent à plus de souplesse des dispositifs, à un soutien dans l'accompagnement des personnes employées et à une meilleure adéquation entre les formations proposées en insertion et les emplois proposés par les entreprises.

Bien comprendre les motivations, les contraintes et les besoins des entreprises est donc indispensable pour trouver les moyens pertinents qui les sensibiliseront et les inciteront à s'investir dans le champ de l'insertion. Cela peut supposer d'adopter une **approche plus intrusive où l'acteur public aide l'entreprise à faire évoluer certaines pratiques** (modalités de recrutement accompagnement des personnes en difficulté, qualité des emplois proposés…). L'acteur public est-il en capacité, organisé pour assurer de telles démarches ? Si oui, quel échelon de subsidiarité est-il le plus adapté pour travailler en étroite collaboration avec l'entreprise ?

Qu'est-ce que cela suppose pour les entreprises et les acteurs publics d'articuler leurs compétences et leurs attentes ? Comment favoriser ces relations essentielles à l'accès et le maintien dans l'emploi des publics les plus en difficulté ?

Quels autres acteurs de l'insertion et de l'emploi peuvent contribuer à une insertion réussie ? Comment les associer et comment *in fine* coordonner les compétences, les responsabilités et les actions mises en œuvre par chacun pour les rendre lisibles et efficaces ?

2- Vers une collaboration renforcée entre acteurs publics et privés, corollaire d'une réconciliation des logiques socio-économiques

À partir des constats des experts et observateurs, s'agissant en particulier des difficultés à évaluer le champ de l'implication, de la complexité et l'ambiguïté de certaines politiques publiques (au demeurant efficaces quand elles sont bien mises en place), quels enseignements peut-on tirer ? Les expérimentations sociales menées par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives permettent de compléter ces analyses et de proposer à partir d'une expérience de terrain des recommandations et facteurs de réussite pour mobiliser les employeurs.

Si l'on repart d'une définition plus générale de la responsabilité sociale des entreprises, l'enjeu de la mobilisation peut se traduire par une **réconciliation de la performance économique et du progrès social**. Ces deux logiques sont en effet trop souvent séparées dans la répartition des compétences des acteurs (l'insertion et la lutte contre la pauvreté seraient l'apanage du secteur public, la création de richesse celui du privé). La mobilisation des employeurs nécessite au contraire des échanges et une ouverture, à la fois de l'entreprise (s'ouvrir à de nouveaux publics, connaître les acteurs de l'insertion…) et du secteur public (comprendre les contraintes et les besoins des entreprises).

Au sein même des structures, logiques économiques et sociales sont souvent séparées : des directions économiques et sociales parfois cloisonnées dans le public tandis que les enjeux sociétaux sont gérés de manière quasiment externalisée par certaines entreprises, sans être perçus comme un enjeu stratégique pour le développement de l'activité.

Quelles passerelles créer entre ces mondes qui se connaissent mal et parfois se méjugent ? Comment changer les représentations et articuler les compétences de chacun au bénéfice des publics éloignés de l'emploi ? Quels outils opérationnels peuvent permettre aux différentes parties prenantes de travailler en bonne intelligence sur des projets et de construire des partenariats efficaces ?

1- Une meilleure articulation entre performance économique et progrès social

Intégrer les logiques économiques et sociales dans les différentes structures passe par plusieurs étapes : une première phase d'information nécessaire doit permettre l'appropriation des enjeux et des outils par chacun. Il faut en effet viser l'adhésion des différents acteurs à ces objectifs. Travailler sur des questions d'insertion professionnelle demande d'être en alerte tant sur les questions sociales qu'économiques, y compris celles d'emploi. Cela nécessite des évolutions en interne pour des acteurs pas toujours à l'aise dans ces deux domaines, d'adopter de nouvelles approches et méthodes de travail qui accompagneront le changement.

1-1 Dans le secteur social, développer une culture du résultat

Se fixer des objectifs quantifiés et évaluer les actions

En 2005, la commission Familles, Vulnérabilité, Pauvreté présidée par Martin Hirsch a rendu un rapport intitulé « Au possible nous sommes tenus », proposant non seulement des innovations sociales concernant la sphère publique mais également une **méthode basée sur la culture du résultat : des objectifs chiffrés, une responsabilisation des acteurs, un échéancier précis et une évaluation permanente**. « *Qu'est-ce qu'une politique publique réussie ? C'est une politique qui atteint les objectifs assignés. Qu'est-ce qu'une politique de lutte contre la pauvreté peut se voir assigner comme objectif ? Réduire la pauvreté. Existe-t-il en France des objectifs reconnus de diminution de la pauvreté ? Non. Ou plutôt, une myriade d'objectifs, davantage consacrés aux moyens qu'aux résultats, ou une suite de vœux régulièrement émis, sans "but" à atteindre*[1]. »

Dans la lignée de ce rapport, **le gouvernement s'est fixé en octobre 2007 de réduire d'au moins un tiers la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté en cinq ans** : « *c'est parce que cette situation est intolérable et indigne d'un pays comme le nôtre, que pour la première fois en France, un objectif de réduction de la pauvreté a été officiellement et publiquement annoncé.* […] *J'ai voulu fixer un objectif car cela va nous forcer à le suivre*[2] […] ». La loi généralisant le RSA est la pre-

1 Commission Familles, Vulnérabilité, Pauvreté, « Au possible nous sommes tenus - La nouvelle équation sociale, 15 résolutions pour combattre la pauvreté des enfants », rapport remis en avril 2005 à Philippe Douste-Blazy, ministre des Solidarités, de la Santé et de la Famille, La Documentation française, p. 14.
2 Cet objectif chiffré a été réaffirmé par le Président de la République le 17 octobre 2007 lors d'un discours à l'occasion de la journée mondiale de lutte contre la misère.

mière concrétisation de cette volonté politique de s'engager sur des résultats : l'objectif du RSA est de faire passer 700 000 personnes au-dessus du seuil de pauvreté.

Pour les autres acteurs concernés par l'insertion, notamment les associations de lutte contre la pauvreté, cette culture du résultat n'est pas évidente et risque même de rencontrer des résistances en interne. **Dans certaines structures les approches demeurent très théoriques. Il faut parvenir à établir un équilibre entre action et réflexion** : « *Le management doit donc aider à l'équilibre de cette double implication individuelle d'action et de réflexion, il ne doit pas retirer sa noblesse à l'action mais aussi ne pas laisser la réflexion barboter dans une vaine intellectualisation*[3]. »

Corollaire d'objectifs chiffrés, l'évaluation des programmes, prestations, actions de formation et accompagnement qui concourent au retour à l'emploi, doit être systématisée. Au niveau national, cette volonté de mesurer l'évolution de la pauvreté se traduit par l'élaboration d'un tableau de bord des indicateurs de suivi de la pauvreté[4]. De même, les expérimentations du RSA dans 34 départements font l'objet d'une évaluation menée par un comité scientifique indépendant (présidé par François Bourguignon, directeur de l'École d'Économie de Paris) qui a élaboré les critères et tiré les enseignements des programmes à partir de données fournies localement et validées par ses soins.

Cette évolution dans la prise en compte et le traitement des questions sociales semble aller dans un sens positif où les objectifs clairement posés facilitent la mise en place d'actions ciblées. Elle s'inscrit également dans une dynamique plus proche de celle pratiquée en entreprise permettant ainsi un rapprochement des logiques économiques et sociales : « *la culture de l'efficacité et du résultat, empruntée aux entreprises, [est] capitale si l'on veut dépasser le stade des belles idées ou des lois inapplicables*[5] ».

3 Benoît GENUINI, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 82.
4 Tableau de bord réalisé par le Haut Commissariat aux Solidarités Actives en concertation avec l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, différents services de l'État, des associations et des partenaires sociaux.
5 Benoît GENUINI, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoit Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 82.

La conduite du changement

Une démarche nationale

La démarche de révision générale des politiques publiques (RGPP) a pour objectif de maîtriser et rationaliser les dépenses publiques tout en améliorant la qualité des politiques publiques. Inscrit dans la continuité de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), cette approche a vocation à responsabiliser les agents en leur assignant des objectifs de résultats et de performance. Elle fonde par exemple le financement budgétaire de certaines structures sur leur performance évaluée qualitativement et quantitativement.

Au niveau local :
renforcer la cohérence d'intervention des collectivités.

Au sein des collectivités territoriales, notamment des Départements, semble s'amorcer une collaboration étroite entre les directions en charge du développement économique et celles de l'action sociale, qui partagent des objectifs communs. Ce rapprochement des logiques socio-économiques en interne est primordial pour entamer des démarches constructives de mobilisation des employeurs. Cette attitude doit permettre en particulier d'améliorer la **réactivité de la collectivité locale** face à la demande des entreprises et à leurs besoins de recrutements, en ayant une bonne perception du marché de l'emploi et une connaissance plus fine du profil des candidats qu'elle accompagne dans leur parcours d'insertion.

Une approche transversale des problématiques d'insertion mêlant les questions d'emploi, de formation, d'insertion, de difficultés d'ordre social, de mobilité… doit donc être favorisée dans la gouvernance et la mise en œuvre des projets. Cela nécessite notamment de repenser les formations et les compétences demandées aux agents. Par exemple, dans le cadre de la mise en œuvre du revenu de solidarités actives prévoyant un accompagnement vers et dans l'emploi, les travailleurs sociaux, référents RMI des bénéficiaires, voient leur champ d'intervention plus interconnecté avec les problématiques liées à la reprise d'emploi.

1-2 Dans l'entreprise, intégrer la dimension sociale au sein du modèle économique

La réconciliation des logiques économiques et sociales ne signifie pas que les deux notions sont systématiquement mises sur le même plan et pèsent de la même manière sur les décisions. Pour une entreprise, rester viable économiquement est primordial (« *il faut être économiquement fort pour être socialement généreux*[6] ») ; l'engagement responsable doit se

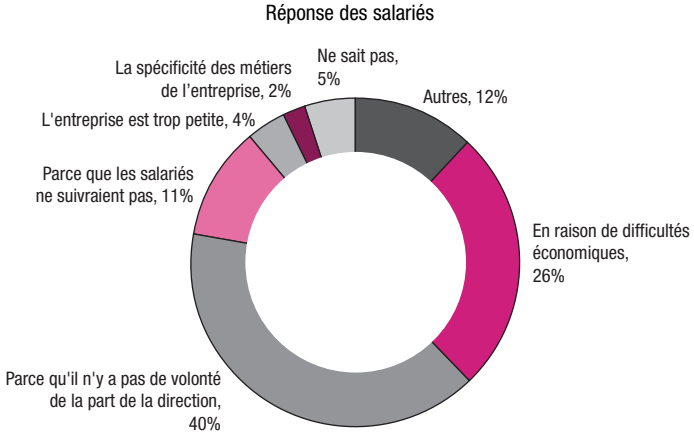
faire dans le cadre de la rentabilité économique au risque, sinon, de ne plus pouvoir être socialement vertueux : « *en grossissant le trait, entre une personne qui partage complètement les valeurs sociétales de Danone, mais qui ne fait pas de résultat économique, et une personne qui fait tous les résultats économiques, mais qui est une brute épaisse sur le plan sociétal, je garde la brute épaisse et je travaille à la faire progresser ! L'autre je m'en sépare car elle me met en danger*[7] » (Franck Riboud).

Toutefois, cela ne signifie pas que l'entreprise ne peut pas être généreuse, investir sans retour sur investissement dans la lutte contre la pauvreté. Les actions plus philanthropiques qu'elles peuvent mettre en place ne sont cependant pas abordées dans cette partie.

Les chefs d'entreprises : l'impulsion et l'engagement nécessaire

Lorsqu'on interroge les salariés, le manque d'engagement de la direction apparaît comme le premier élément expliquant l'absence d'implication de l'entreprise dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.

Graphique 12 • Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, pourquoi ne le fait-elle pas actuellement ?[8]



6 Jean AZEMA, directeur général de Groupama, in BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, « Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale », coll. Autrement, p. 19.

7 Franck RIBOUD, président directeur général du Groupe Danone, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 23.

8 D'après données du CRÉDOC, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 33

L'impulsion des dirigeants apparaît donc primordiale : à eux d'insuffler une vision sociale dans le dessein de l'entreprise : « *Le modèle d'entreprise, la logique de corporate governance, l'objectif du profit actionnarial et de la maximisation de la performance auxquels j'étais arrimé depuis ma sortie d'études, étaient simplistes. D'autres formes d'entreprises existent,* ***l'entreprise peut poursuivre d'autres desseins, elle peut avoir pour premier postulat d'être une communauté au service d'individus ou d'une vocation humaniste****… tout cela m'a conduit à réviser ma conception, alors réductrice de l'entreprise, et à engager une démarche davantage altruiste, une recherche d'utilité nouvelle, une quête de générosité*[9]. »

Comme l'explique Guibert Del Marmol[10], fondateur du cabinet Cardel Sustainable Management, les chefs d'entreprises doivent avoir une attitude inspirée et inspirante. C'est-à-dire qu'ils doivent avoir à la fois une conscience de soi (une attitude inspirée) et également une conscience collective (attitude inspirante) mobilisant les parties prenantes de l'entreprise.

Au niveau opérationnel : des salariés impliqués

L'engagement des dirigeants est une condition nécessaire mais non suffisante, réduit à de vains mots s'il n'est pas suivi de moyens appropriés déployés en interne. Il faut que les objectifs annoncés se retrouvent au niveau opérationnel, que les personnes mettant en œuvre des actions d'insertion aient ces **objectifs sociaux intégrés aux objectifs économiques répondant à des impératifs de rentabilité**. « *Mon rôle et le rôle de l'entreprise, c'est d'essayer d'apprendre à celui qui est très bon économiquement en quoi le social peut participer à ses objectifs. Et à cette fin, je fais mettre du sociétal dans le système de bonus*[11]. » (Franck Riboud). **Ces objectifs peuvent nécessiter l'articulation entre une vision à long terme, nécessaire pour mettre en œuvre des projets d'intégration, d'insertion, et des missions à plus court terme répondant à cette exigence de rentabilité.**

---

9 Benoît Genuini, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 80.

10 Guibert DEL MARMOL est intervenu à HEC le 24 septembre 2008, dans le cadre du cycle de conférence organisé par la majeur Alter Management et le Mastère spécialisé Management du Développement Durable.

11 Franck RIBOUD, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 22.

Il ne suffit pas pour une entreprise de prendre conscience de l'intérêt d'embaucher ces personnes éloignées de l'emploi ; il faut qu'elle se mobilise pour favoriser une intégration réussie, qu'elle se prépare à faire face aux difficultés (stigmatisation), mais également qu'elle apprenne à valoriser cet engagement au sein des équipes.

La volonté de se mobiliser peut être portée par les salariés eux-mêmes. Mais parfois, faute de relais au niveau de la direction, de capacité des entreprises à encourager ce type d'engagement, leur mobilisation se reporte sur des actions en dehors de l'entreprise. « *Pour être lieu d'engagement, l'entreprise doit se décider à quelques révolutions. Parmi elles : considérer aussi bien ses salariés, ses fournisseurs, l'environnement et les générations futures que ses clients, explorer d'autres champs d'action que la seule recherche du profit… Cette logique d'entreprise davantage noble, citoyenne et responsable, serait de nature à régénérer l'engagement individuel*[12]. »

Pour les managers et les salariés, retrouver une dimension sociale dans les projets, nécessite d'acquérir de nouvelles compétences, notamment en terme de gestion des relations humaines (ouverture à l'autre, mise en place de médiations, de relais en cas de difficultés extraprofessionnelles, de processus de négociation et de résolution de situations de crise, développement des capacités d'écoute et de communication…). Cela demande également un apprentissage de la complexité en aménageant par exemple l'organisation du temps de travail. Parallèlement à ces nouvelles compétences et responsabilités, ces dimensions introduisent dans le travail des salariés une nouvelle part d'autonomie et d'initiative à prendre également en compte. « *Il faut adapter le management au quotidien, gérer les personnes en insertion qui peuvent être là et motivées, ou là mais pas motivées, ou absentes, combiner en permanence les deux objectifs économique et social*[13]. »

Avant de concevoir un travail collaboratif entre structures ne partageant pas toujours les mêmes visions, un premier travail interne de rapprochement des logiques économiques et sociales est donc nécessaire. Il apparaît en effet difficile de s'entendre sur des projets collectifs si, au sein

12 Benoît Genuini, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 88.
13 Un salarié du Groupe SOS, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 37.

même des entreprises, associations, administrations… des passerelles entre les thématiques sociales et économiques (pour traiter de manière transverse les sujets) n'existent pas. La réconciliation de la performance économique et du progrès social commence par l'appropriation et l'application en interne de ceux qui la prônent. Ensuite seulement, les projets pensés et construits collectivement peuvent être réalisés en synergie, dans l'intérêt bien compris de chacun des acteurs.

Mais pour permettre un travail collaboratif entre les différentes parties prenantes, il s'agit de trouver un langage commun, comprendre les contraintes de chacun, lever certains obstacles et préjugés.

2- La coopération entre acteurs publics et privés

« J'ai découvert le sens, l'utilité, la primauté du politique. Ce politique si déterminant à la fois pour faire progresser et pour entraver les projets… et surtout pour édifier un extraordinaire cloisonnement : celui des mondes privés et publics, et celui au cœur même du public. J'ai été choqué par tant de désintérêt pour la recherche d'efficacité, par le gaspillage dont la plupart des institutions publiques liées aux secteurs de l'aide sociale ou associatif sont responsables, simplement parce qu'elles ne savent pas ou ne veulent pas travailler de manière coopérative, et qu'elles sont polluées par le politique. Chacune d'entre elle progresse dans son seul périmètre, comme s'il s'agissait de « faire pauvre », et selon une logique exacerbée d'individualisme, de rivalité, de compétition. Moi qui idéalisais la fonction publique et assimilais sa mission à une cause plus noble que celle des entreprises privées, quelle déception ![14]. »

Et inversement, le privé doit quitter des représentations parfois simplistes ne tenant pas compte de l'ancrage sociétal : l'entreprise ne peut être conçue sur un modèle reposant sur les seules logiques de *corporate governance*, de profit actionnarial et de maximisation de la performance.

Quelles sont les clés de réussite d'un tel rapprochement entre des mondes qui s'ignorent si souvent ? Comment susciter des approches partenariales entre employeurs, État et collectivités territoriales ?

Associer les autres acteurs concernés par les questions d'insertion, notamment au niveau local (représentants d'employeurs, associations, organisa-

14 Benoît Genuini, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 88.

tions syndicales, structures d'insertion par l'activité économique et opérateurs du champ emploi-insertion…) paraît incontournable pour favoriser les bonnes pratiques. Positionnés comme des acteurs passerelles, ces derniers apportent le liant souvent manquant dans les projets initiés[15].

2-1 Impliquer les différentes parties prenantes dans l'élaboration des projets

Construire des projets communs ne s'invente pas, cela nécessite de se forger une culture commune, une vision partagée des enjeux et, de manière plus opérationnelle, de définir les rôles de chacun. Une démarche de mobilisation des entreprises dans l'accès à l'emploi de publics qui en sont éloignés suppose de s'entendre sur les freins à l'embauche et de revenir sur la notion d'employabilité des personnes.

Lever les préjugés réciproques, changer les représentations

« *Mobiliser les employeurs : pour quoi faire ?* » « *On va susciter des attentes auxquelles on ne saura pas ou on ne pourra pas répondre.* » « *Est-ce vraiment notre rôle ? Il y a déjà de nombreux acteurs : l'ANPE, les maisons de l'emploi et de la formation…* » « *On risque de ne pas avoir de retour, les employeurs sont déjà très sollicités…*[16] » Ces petites phrases reviennent souvent au lancement d'une action en direction des employeurs par des acteurs comme les conseils généraux. Elles témoignent de la difficulté à aller à la rencontre de ces partenaires inhabituels pour eux, mais pourtant centraux pour les bénéficiaires du RMI ou du RSA. **Construire un début de culture commune entre les institutionnels, les employeurs, les acteurs sociaux et les publics parfois inquiets de ce qu'un employeur peut leur demander est essentiel.** Il est nécessaire de dépasser certains préjugés pour progresser.

Un des malaises récurent lorsque l'on travaille sur l'accès à l'emploi est **la notion d'employabilité** des personnes liée à leur degré d'éloignement

15 Ces recommandations ont été identifiées comme un des 12 chantiers prioritaires du Grenelle de l'insertion : chantier 3. « Repenser la gouvernance et l'animation territoriale des politiques d'insertion ». Une des 3 propositions s'y rattachant : « Susciter les approches partenariales entre le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion en impliquant tous les acteurs du territoire (employeurs et leurs représentants ou leurs associations, organisations syndicales, structures de l'insertion par l'Activité Économique et opérateurs du champ emploi insertion, collectivités territoriales) dans l'animation des politiques locales de l'emploi, de l'insertion et de la formation ».

16 Témoignages et réactions d'équipes de la direction insertion de différents Départements, interrogés par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives dans le cadre de la mobilisation des employeurs autour du RSA.

de l'emploi. Selon une étude de C. Tuchszirer[17], la représentation *ex ante* de « l'inemployabilité » de ces publics par les employeurs les écarte du marché. Pressenties comme vulnérables par les employeurs, l'auteur constate que ces personnes s'insèrent pourtant sans difficultés ce qui laisse supposer « *qu'elles détiennent et mettent en œuvre les capacités et savoir-faire qui sont attendues d'elles (dans des emplois au demeurant majoritairement peu qualifiés)* ».

Cette notion d'employabilité suppose en effet qu'il y aurait des personnes inemployables ce que Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS, réfute : « *convaincus que chaque individu est socialement fécond, et qu'en conséquence il n'existe pas de gens inemployables mais seulement des entreprises qui ne savent pas les employer, nous avons décidé de passer à l'action*[18] ».

Dépasser les obstacles psychologiques n'est cependant pas suffisant, car cette vision stigmatisante s'est ancrée dans les mentalités et s'est traduite concrètement par des logiques de statut dans l'accès aux droits. S'agissant des formations par exemple, il est frappant de relever à quel point l'accès à ces formations dépend du statut des bénéficiaires : « *d'un côté des organismes de formation, proches de l'entreprise et conçus à son image, pour former ses salariés et, de l'autre côté, des organismes qui s'occupent spécifiquement des "exclus" du travail, qui agissent dans l'insertion*[19] ».

Pré-requis à des actions de mobilisation des entreprises, un travail sur les représentations est ainsi indispensable tant pour lever freins psychologiques que pour mettre en place les actions concrètes répondant aux difficultés des publics éloignés de l'emploi.

La mobilisation passe donc par une bonne connaissance des personnes concernées par les politiques et dispositifs. C'est pour cela que l'Agence

---

17 TUSCHSZIRER C. (1993), « Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises : l'exemple du contrat de retour à l'emploi », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 55, p. 40-49, *in* SALOGNON Marie, « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008, p. 61.

18 BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 28.

19 LE DOARE Cathy et DARDENNE Jean-François, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 273-274. Cathy Le Doaré est gérante de l'entreprise d'insertion et de formation Adéquation. Jean-François Dardenne est président de l'Association pour le lancement d'initiatives culturelles, économiques et sociales en Picardie.

Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA) prône la mobilisation systématique des personnes concernées lors de l'élaboration de projets. Cette consultation, qui peut aller jusqu'à de la co-construction, permet une meilleure compréhension des difficultés, des attentes, des solutions proposées et garantit une certaine cohérence entre les projets envisagés et les besoins recensés. Elle peut être également l'occasion de **faire se rencontrer en amont les employeurs et les personnes concernées afin de les rassurer et d'exprimer les attentes mutuelles.**

Exemples de bonnes pratiques : la mobilisation des employeurs dans le cadre du RSA

Le projet de loi généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion[20], prévoit dans son article 1er du titre 1 que la réussite du RSA « *nécessitera la coordination et l'implication des acteurs du champ de l'insertion, des entreprises et des partenaires sociaux* ». La mention des entreprises dans le premier paragraphe de ce texte n'est pas neutre : elle replace l'entreprise comme un acteur légitime et mobilisable dans la construction d'un nouveau dispositif d'insertion. En réaffirmant comme objectif final l'accès à l'emploi des personnes, ce projet de loi permet de repenser l'ensemble des parcours d'insertion et amène à se poser la question du rôle que pourraient jouer les entreprises. Il s'appuie sur les projets de mobilisation des employeurs mis en œuvre dans le cadre des expérimentations du RSA menées dans 34 départements depuis 2006 et 2007[21].

Dans le cadre des expérimentations du RSA, la mobilisation des employeurs n'a pas toujours été la priorité des conseils généraux, compte tenu de la multiplicité des actions à mener (versement du RSA, modification des pratiques d'accompagnement, conduite du changement…). Ainsi, certains Départements sollicités par des entreprises et fédérations comme le FARE (*cf. Supra, Partie 1, 1.1.1 « Taille et subsidiarité : quels types d'entreprises se mobilisent ? »*) pour travailler en collaboration sur la qualité des emplois proposés par ces dernières, ont finalement préféré repousser ces projets pourtant complémentaires à la mise en place du RSA.

---

20 Projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion a été adopté par l'Assemblée Nationale le 8 octobre 2008, modifié par le Sénat le 24 décembre 2008 et élaboré par la Commission Mixte Paritaire le 04 novembre 2008.

21 Une carte représentant les 34 départements autorisés à expérimenter le RSA est présentée en annexe.

Ces initiatives constituent cependant une réelle opportunité pour les Départements qui les ont mises en place. Sur la plupart des territoires, les actions ont principalement consisté à :

- Informer et sensibiliser les employeurs sur le dispositif RSA dans le cadre de petit-déjeuner.
- Identifier les freins à l'embauche des personnes éloignées de l'emploi et recueillir des offres d'emploi destinées aux bénéficiaires du RMI ou RSA grâce notamment à un questionnaire élaboré avec différents partenaires (la Maison de l'Emploi, le MEDEF, la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), l'ANPE, la Caisse d'allocation familiale (CAF), la Mutualité sociale agricole (MSA), les prestataires en charge de l'accompagnement des bénéficiaires du RSA, etc.).
- Amener les bénéficiaires du RSA vers des postes à temps plein en octroyant à l'entreprise une aide à l'emploi versée lorsqu'elle accepte d'augmenter le nombre d'heures de travail du bénéficiaire du RSA. Le contrat de travail doit être un CDI ou un CDD de douze mois au moins. Un de ces dispositifs, l'ADERSA (aide départementale à l'entreprise dans le cadre du RSA), est expérimenté par le département de l'Hérault.

D'autres conseils généraux ont souhaité formaliser davantage cette mobilisation en créant des plates-formes emploi visant à favoriser l'accès et le maintien dans un emploi de qualité des personnes qui en sont éloignées (*cf. infra, Partie 2 - 2.3.2 « Des initiatives originales et novatrices : les « plates-formes emploi »*). Les réflexions menées sur le recrutement et l'accompagnement dans l'emploi des bénéficiaires du RMI et du RSA visent la construction d'un cercle vertueux permettant, d'une part de travailler les partenariats avec les acteurs institutionnels naturellement compétents dans le domaine de l'emploi (ANPE, Maisons de l'emploi…), et d'autre part, aux référents à se centrer sur les publics qui en ont le plus besoin à un instant donné et pour lesquels un travail d'appui social est indispensable à la construction d'une perspective d'insertion professionnelle.

Associer les entreprises à l'élaboration de politiques d'insertion est assez novateur et paraît indispensable si l'on se fixe comme objectif le retour à l'emploi des publics qui en sont éloignés. Toutefois, la construction de partenariats avec l'entreprise n'est pas forcément évidente pour des acteurs publics. S'appuyer sur d'autres partenaires relais qui sont compé-

tents sur les questions d'insertion, d'emploi, d'accompagnement… est une des conditions de réussite de cette mobilisation. Ils viennent apporter du contenu et du lien dans les démarches entreprises.

2-2 S'appuyer sur des acteurs « passerelles »

Dépasser les freins à l'accès à l'entreprise des personnes les plus éloignées de l'emploi doit se faire en multipliant les échanges entre le monde des entreprises ordinaires et le monde de l'insertion et du social. Une fois dans l'entreprise, il faut également connaître et travailler avec des relais solides et réactifs puisque les compétences ne se trouvent pas toujours en interne. « *Au sein des structures, on prend en charge les parcours d'insertion professionnelle, mais on peut rester démuni face aux autres sujets et problèmes qui touchent ces personnes et impactent leur développement (logement, famille)* »[22]. Une des clés de réussite des démarches entreprises est de construire des partenariats avec des structures passerelles afin d'établir un partage des responsabilités en fonction des compétences de chacun. Cela suppose de connaître ces acteurs et leurs missions.

Le service public de l'emploi : une connaissance approfondie des publics et des entreprises

Intermédiaire privilégié entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, le service public de l'emploi[23], se doit d'avoir une connaissance à la fois des publics demandeurs d'emploi et des entreprises : quels métiers sont recherchés ? quelles compétences ? quels secteurs d'activités ? quelles problématiques locales ?…

Pour favoriser l'accès à l'emploi des bénéficiaires du RMI, les conseils généraux se sont ainsi engagés au cours de ces dernières années dans des démarches de contractualisation avec l'ANPE[24], en finançant des actions supplémentaires et des postes de conseillers chargés d'accompagner spécifiquement ce public. Un **véritable effort d'accueil et d'accompagne-**

22 Salarié du Groupe SOS, *in* BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 34.
23 Le service public de l'emploi regroupe l'ANPE (Pôle Emploi à partir du 1er janvier 2009), l'AFPA, la Direction du Travail, les ASSEDICs, et par extension, les maisons de l'emploi, les missions locales et le conseil général.
24 « En 2007, 73 conseils généraux ont signé une convention avec l'ANPE (…) L'ensemble de cette mobilisation concerne des proportions variables de demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI (entre 15 % et 60 %) », *in* BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Département Études, Évaluation et Statistiques, *L'Essentiel – Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI*, novembre 2007, p. 3.

ment des publics les plus en difficulté est réalisé pour amener ces personnes vers l'emploi : les parcours d'accompagnement sont adaptés selon leur situation (allocataires les plus éloignés de l'emploi, saisonniers, créateurs-repreneurs d'entreprises, allocataires exerçant une activité à temps réduit, etc.). **Trois quarts des bénéficiaires du RMI inscrits en juin 2007 sont inscrits dans un parcours spécifique de retour à l'emploi**[25].

La mise en place en 2006 du suivi mensuel personnalisé, qui consiste à réaliser un entretien par mois avec le demandeur d'emploi après quatre mois de chômage[26], a permis d'accroître le nombre d'entretiens délivrés aux bénéficiaires du RMI (+23 %). Cette augmentation du nombre d'entretiens (réalisés par un référent unique pour chaque demandeur d'emploi) et donc du nombre de contacts entre les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI et les conseillers ANPE s'est traduite par une augmentation des prestations d'aides à la recherche d'emploi (*cf.* tableau).

Tableau 4 • Les services délivrés aux demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI[27]

	2005	2006	2006/2005
Entretiens	1 630 605	2 005 368	23 %
Ateliers	137 287	162 289	18 %
Évaluations	37 167	42 710	15 %
Accompagnement	124 235	134 219	8 %
Prescriptions de formation	41 030	35 702	-13 %

Parallèlement, un travail de mobilisation des employeurs est réalisé par les conseillers ANPE pour les inciter, à l'aide des outils précités (contrats aidés notamment) à embaucher des personnes en difficulté. Cette augmentation des mises en relation sur les offres d'emploi, résultat d'une amélioration du suivi et d'une hausse des opportunités d'emploi (en par-

25 BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Département Études, Évaluation et Statistiques, *L'Essentiel – Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI*, novembre 2007, p. 6.
26 Ce suivi mensuel personnalisé vient remplacer renforcé le suivi prévu dans le cadre du Plan d'action personnalisé (PAP) à l'œuvre depuis 2001 qui prévoyait un entretien tous les six mois.
27 BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Département Études, Évaluation et Statistiques, *L'Essentiel – Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI*, novembre 2007, p. 6.

ticulier de l'offre de contrats aidés[28]), porte ses fruits : en 2006, un tiers de plus que l'année précédente s'est traduite par un recrutement.

Les partenaires sociaux : « des facilitateurs de la rencontre entre le monde de l'insertion, le monde de l'entreprise et le monde salarial[29] »

Peu entendus sur les questions d'insertion professionnelle, les syndicats sont pourtant concernés et peuvent jouer un rôle à part entière dans la politique d'emploi de l'entreprise. Ils l'ont d'ailleurs affirmé en 2007 dans un communiqué regroupant les partenaires sociaux et le collectif inter associatif Alerte contre l'exclusion : « *Les associations et les partenaires sociaux considèrent que ces questions sociales sont des facteurs essentiels de cohésion et réussite économique pour notre société et que l'objectif du recul de la pauvreté doit être intégré dans les négociations sociales. Ils reconnaissent qu'ils ont, chacun pour leur part, une expertise en ce domaine et une responsabilité dans l'élaboration des solutions à apporter. Ils veulent s'appuyer sur leurs échanges, constats partagés et recommandations, pour accroître les voies permettant l'accès des personnes en situation de précarité à un emploi permettant de vivre dignement*[30]. »

Identifiés également lors du Grenelle de l'insertion comme des acteurs clés pour inciter les employeurs à se mobiliser, une des propositions retenues dans l'un des douze chantiers prioritaires[31] prévoit « *d'introduire le thème de l'insertion dans le champ du dialogue social, en laissant aux partenaires sociaux le soin de fixer le périmètre et les modalités de ce dialogue* ».

L'intervention des partenaires sociaux n'est pas centrée uniquement sur l'employeur, mais passe par la mobilisation de l'ensemble des acteurs afin de favoriser l'accès de tous à l'emploi et de garantir des

---

28 (*cf.* tableau des contrats aidés dans *Partie 1 - « 2.2.1 La politique des contrats aidés »*). « Entre 2005 et 2006, les contrats aidés destinés aux bénéficiaires de minima sociaux ont très fortement augmenté : les flux d'entrée en contrats d'insertion – revenu minimum d'activité (CI-RMA) passent de 1 300 à 14 000 et ceux en contrats d'avenir de 16 000 à 93 000. Si on prend en compte l'ensemble des contrats aidés, en juin 2007 environ 88 600 bénéficiaires du RMI sont dans un contrat de ce type contre 77 500 un an auparavant, soit une hausse de 11 100 bénéficiaires », BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Département Études, Évaluation et Statistiques, *L'Essentiel – Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI*, novembre 2007, p. 6-8.

29 Actes du colloque Sites pilotes CFDT, « De l'exclusion à l'emploi », 18 juin 2008, p. 5.

30 Partenaires sociaux et collectif inter associatif Alerte contre l'exclusion, travaux réalisés en 2007, *in* Guide CFDT « Agir dans l'entreprise pour l'insertion – De l'exclusion à l'emploi », juin 2008, p. 16.

31 Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai, p. 5.

emplois de qualité[32]. Aujourd'hui, l'attention des syndicats porte essentiellement sur l'accueil et le suivi des parcours d'insertion professionnelle, en s'assurant notamment du bon usage des contrats aidés et en s'impliquant dans la qualité de leur intégration dans une optique d'emploi durable et de qualité.

Les partenaires sociaux ne se focalisent pas uniquement sur la gestion interne des ressources humaines, mais se positionnent également en amont de l'embauche en travaillant les pratiques en matière de recrutement, en suscitant de la cohérence dans les parcours et en assurant la médiation entre l'offre et la demande d'emploi. Certes, l'acteur syndical n'intervient pas dans l'acte de recrutement, dont la décision relève de l'employeur, mais il peut **interpeller l'entreprise sur les critères d'embauche et l'adéquation entre les compétences ou les motivations des personnes avec les besoins de l'entreprise**. Ainsi, la CFDT, tente aujourd'hui de convaincre ses sections syndicales, les employeurs et les partenaires, d'ouvrir, sur des sites pilotes, les portes de l'entreprise à des publics en difficulté (*cf. infra, Partie 2 - 2.3.1.2 « Expérimenter en vue de généraliser »*). Cela passe aussi par la **construction de partenariats locaux et par la promotion du secteur de l'IAE**. Une des actions des syndicats peut en effet être d'inciter l'entreprise à une politique d'achats responsables (sous-traitance à des SIAE par exemple), ou de l'inciter à intégrer dans certains marchés des salariés en insertion, pour répondre à des appels d'offres comprenant des clauses d'insertion.

Les structures d'insertion par l'activité économique : des parcours personnalisés pour une insertion durable en entreprise

Rappel sur les SIAE

Les SIAE sont regroupées en plusieurs catégories : les Associations Intermédiaires (AI), les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), les Entreprises d'Insertion (EI), les Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion, les Régies de Quartiers et les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ).

Moins connus mais en plein développement, **les GEIQ** recrutent des demandeurs d'emploi de longue durée, des jeunes sans qualification ou des bénéficiaires du RMI et assurent leur insertion durable en entreprise

32 Lire à ce sujet : ROBERT Didier, *L'accès de tous aux droits de tous, par la mobilisation de tous*, Conseil économique et social, 2003.

à travers des parcours d'insertion personnalisés. Ils les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissage théorique et situation de travail, en s'appuyant souvent sur le contrat de professionnalisation. Les GEIQ représentent un véritable vivier de compétences pour leurs entreprises adhérentes. En 2007, on dénombre 102 GEIQ labellisés, composés de 250 salariés permanents (en ETP) et regroupés autour de 3 589 entreprises adhérentes, dont la plupart sont de petite taille. Depuis leur création en 1993, 3 688 contrats ont été signés dont 2 891 contrats de professionnalisation, 167 contrats d'apprentissage, 71 contrats initiative emploi et 146 CI-RMA.

Valeur ajoutée pour les salariés	Valeur ajoutée pour les employeurs
• La possibilité de démontrer, tout en étant rémunéré, leur motivation au sein d'entreprises qui recrutent. • Avoir un accompagnement social qui renforce cette stabilité. • Mutualiser des heures pour tendre vers un temps plein et atteindre un niveau de rémunération suffisant. • L'accès à une formation longue et à des éléments de qualification validés. • Avoir le droit à l'erreur. • Un capital « social » ou relationnel permettant de limiter le conflit entre l'employeur et le salarié grâce à l'accompagnateur. • La qualité de l'alternance pour le salarié où le parcours professionnel inclut la formation et est pensé de manière intégrée par le GEIQ.	• Un repérage et la possibilité de tester les candidats motivés, compétents sans endosser seuls le risque employeur. • La mise en œuvre d'un accompagnement social, vecteur de réussite des contrats. • Gérer le personnel et les tâches administratives, suivis post mission facilités car externalisés. • Aider à l'anticipation des recrutements. • Avoir du personnel pour des travaux saisonniers, ou un surcroît ponctuel d'activité, sans avoir le souci de recruter. • Recourir aux salariés du groupement d'employeur moins coûteux que le recours à une entreprise de travail temporaire (-10 à -20 %) avec exonération de charges par rapport à une entreprise ordinaire. • Être membre du conseil d'administration de l'association dont il est client.

Ces SIAE embauchent, accompagnent tant sur le plan social que professionnel, mettent à disposition d'entreprises clientes ou adhérentes des personnes souvent très éloignées de l'emploi. Elles proposent des parcours d'insertion totalement personnalisés. Ces salariés représentent donc une véritable opportunité pour certains secteurs d'activités qui souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre (bâtiment-travaux publics, hôtellerie-restauration, propreté, sécurité, logistique et transports, grande distribution). Le MEDEF, le CNEI et le CNCE-GEIQ ont d'ailleurs publié un guide commun présentant la pertinence de tels partenariats en les illustrant par des témoignages concrets. On peut à titre d'exemple citer l'entreprise de travaux publics EBM (filiale de Vinci construction France à Saint-Priest dans le Rhône) qui emploie trois personnes à pleins temps

par l'intermédiaire de l'ETTI Girol et du GEIQ69. Bertrand Fournier, président de l'entreprise EBM, a engagé cette collaboration afin de répondre à des appels d'offres sur les marchés publics contenant des clauses d'insertion. « *Ces structures d'insertion mettent en place une véritable qualification par le travail, les personnes qui nous sont proposées ont reçu une formation de base qui les rend aptes à travailler sur nos chantiers. Le premier pas est franchi*[33]. »

En 2006, 253 000 salariés en insertion ont été embauchés ou mis à disposition par une des 5 300 structures d'insertion par l'activité économique[34]. **Un travail d'analyse des besoins de compétences des entreprises doit donc être fait en amont, en partenariat avec les SIAE afin de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de travail sur les territoires.**

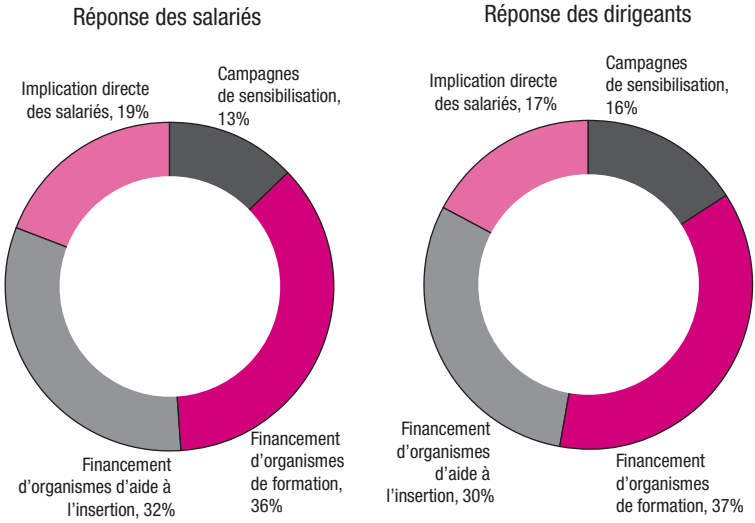
Reconnue comme contribuant au développement économique des territoires dans le projet de loi généralisant le RSA (article 9*bis* nouveau), les SIAE doivent être coordonnées sur le territoire afin de rendre efficientes les actions d'insertion qu'elles mènent. Dans cette perspective, la loi prévoit la création de groupes économiques solidaires « *afin de favoriser la coordination, la complémentarité et le développement économique du territoire et de garantir la continuité des parcours d'insertion, une personne morale de droit privé peut porter ou coordonner une ou plusieurs actions d'insertion*[35]. »

Le rapprochement entre les entreprises et les structures de l'insertion par l'économique

Certaines entreprises ordinaires s'appuient sur des entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire, notamment pour répondre à leurs besoins de recrutement ou à des appels d'offres incluant des clauses d'insertion. Certains dirigeants s'engagent aussi par conviction entrepreneuriale et personnelle. Travailler en lien avec ce secteur, notamment avec les SIAE, renforce l'image d'entreprise citoyenne, tant auprès des clients que du grand public.

33 Guide « Entreprises et insertion Collaborer et coproduire sur le territoire », MEDEF, CNEI, CNCE-GEIQ, 2008, p. 25.
34 DARES, juin 2008.
35 Art. L. 5132-15-2. Article 9bis nouveau du Projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion.

Graphique 13 • Parmi ces actions possibles, hors les murs de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ?[36]



Promue au niveau national, lors du Grenelle[37] et en particulier par le MEDEF, la collaboration avec le secteur de l'économie sociale et solidaire apparaît aujourd'hui comme une des clés du rapprochement entre des logiques socio-économiques ou entre des structures cloisonnées : « *j'ai la conviction que la coopération entre les entreprises d'insertion et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification constitue une voie privilégiée. En effet, ces structures préparent très directement les personnes en insertion à travailler dans des entreprises classiques, dans des conditions de droit commun, tout en leur offrant l'accompagnement ou la formation adaptés à leur situation et au marché de l'emploi. Coopérer avec elles c'est leur donner les moyens d'une action efficace, c'est en même temps préparer les collaborateurs dont nos entreprises ont tant besoin*[38]. »

36 D'après données du CRÉDOC, *in* ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007, p. 31.

37 Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai, p. 5 : « Soutenir le développement des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), le développement des groupements d'employeurs et les initiatives des fédérations d'employeurs, des organisations professionnelles, et des chambres consulaires visant à adapter les modalités de recrutement et de formation aux besoins des entreprises et des territoires et aux spécificités des publics en difficulté ».

38 PARISOT Laurence, *in* Guide « Entreprises et insertion Collaborer et coproduire sur le territoire » Medef, CNEI, CNCE, GEIQ, 2008, p. 5-6.

Les structures d'insertion par l'activité économique travaillent sur l'accompagnement et la qualité d'accueil des personnes sur le lieu de travail, ce qui conditionne la réussite de l'insertion vers un emploi décent et l'accès à la qualification. Pour aller plus loin, on peut penser que **si l'entreprise classique cherche à se réapproprier ces approches intégratrices, elle pourrait s'inspirer du modèle et des méthodes des SIAE** (en particulier des entreprises d'insertion).

Travailler en réseau, en s'appuyant sur des acteurs clés est donc primordial. On constate que la plupart des acteurs passerelles ont de réelles capacités à mobiliser les employeurs, en particulier car ils ont une connaissance approfondie des problématiques à la fois des entreprises, de l'insertion mais également du contexte local (besoins en main-d'œuvre sur un bassin d'emploi par exemple). Utiliser les compétences de chacun est nécessaire, mais encore faut-il connaître les missions, les périmètres d'actions de ces différentes parties prenantes. Il faut donc clarifier ce qui existe en matière d'accès à l'emploi sur un territoire : les employeurs dénoncent souvent la multiplicité des acteurs, des guichets et leur cloisonnement (PLIE, Maison de l'emploi et de la formation, programmes spécifiques du conseil général, structures d'insertion par l'activité économique…). Cela suppose d'organiser les responsabilités et les partenariats entre acteurs institutionnels et de parvenir à des accords locaux clarifiant les missions des différents acteurs (Service public de l'emploi, ville, agglomération, département, région, partenaires sociaux et associations), de les coordonner et de nommer un pilote territorial. **Le projet de loi généralisant le RSA va dans ce sens en prévoyant l'obligation pour chaque Département d'élaborer un Pacte Territorial pour l'Insertion** prévoyant « *les modalités de coordination des actions entreprises par les parties pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires du revenu de solidarité*[39] ».

2-3 Construire des partenariats locaux

La mobilisation des employeurs repose donc en partie sur la capacité de l'acteur public local, en l'occurrence le Département, chef de file de la

39 Art. L. 263-2 du Projet de loi portant généralisation du RSA et réformant les politiques d'insertion. Le CG élabore le PTI avec notamment l'État, la Région (obligation), Pôle emploi, les MDE (ou, à défaut, une personne morale gestionnaire d'un PLIE), les organismes compétents en matière d'insertion sociale, la CAF/MSA, les Organisation syndicale représentatives, les organismes consulaires intéressés, les collectivités territoriales intéressées, les associations de lutte contre les exclusions.

politique d'insertion, à fédérer des acteurs autour de partenariats. S'organiser localement, en confrontant les approches que chaque acteur a du territoire, apparaît nécessaire pour mettre en place des projets qui répondront aux mieux aux attentes et freins identifiés. Mais ce type de démarche doit être impulsé et animé à un niveau plus global par les acteurs décidant des orientations nationales, que ce soit le MEDEF et ses fédérations du côté des entreprises, ou au niveau centralisé des pouvoirs publics.

Impulsion nationale, proximité territoriale, approche expérimentale

La mise en place de projets de mobilisation des employeurs doit se faire par des « allers - retours » entre démarches locales et nationales en cherchant à ce que chacune des deux approches se nourrissent l'une de l'autre.

« Penser global, agir local »
Mobiliser les employeurs pour un acteur public renvoie finalement à la même question que peut se poser une entreprise souhaitant s'impliquer dans des actions d'insertion : « à qui s'adresser ? ». Cette interrogation est d'autant plus juste si une collectivité locale souhaite mobiliser les grands groupes implantés sur son territoire. **Quel est le niveau de subsidiarité compétent pour décider de s'engager ?** En prenant l'exemple de la grande distribution, qui un conseil général doit-il mobiliser : le directeur des ressources humaines d'un des magasins du territoire ? Le siège du groupe ?

Il semble que si les échelons opérationnels sont assez autonomes et ont une large marge de manœuvre dans la plupart des structures, une démarche ambitieuse ne peut se faire sans une impulsion globale dans la stratégie du groupe. De manière générale, **une orientation et un soutien des initiatives au niveau national** par un discours structuré des instances représentatives, est un réel atout pour s'adresser et impliquer l'entreprise au niveau local. Les prises de position du MEDEF et les discours prononcés par sa présidente Laurence Parisot, lors du Grenelle de l'insertion, sont à ce titre essentiels pour sensibiliser les entreprises. Autre illustration, le MEDEF et l'association des maires des grandes villes de France ont organisé le 8 novembre 2006 un colloque sur l'attractivité des villes, incitant leurs membres à mettre en place localement des partenariats public-privé, à développer les pôles de compétitivité et avoir « *des échanges plus informels entre élus et entreprises. Ces démarches doivent*

être soutenues car elles sont loin d'être généralisées, alors qu'elles devraient être naturelles » ; c'est également au niveau national qu'il revient de repérer les bonnes pratiques.

La **mise en œuvre des projets est à concevoir à un niveau local** car elle garantit une adaptation plus sûre des réponses à des situations concrètes (comme les difficultés à recruter pour certaines filières). La proximité territoriale est également essentielle pour coordonner et mobiliser les multiples acteurs.

Des initiatives pouvant également naître de l'expérience terrain, **un relais doit être assuré pour que le national se saisisse des bonnes idées, pratiques et les généralise**.

L'articulation entre échelons nationaux et territoriaux doit donc être à la fois souple et organisée afin de laisser émerger des projets innovants.

Expérimenter en vue de généraliser

Acteurs nationaux, équipes terrain, impulsion et orientation globale, idées mûries localement… comment organiser les initiatives, favoriser les synergies et s'assurer que les projets mis en œuvre répondent bien aux besoins et attentes identifiés ? Quelle méthodologie préconiser pour favoriser l'émergence d'initiatives locales soutenues au niveau national ?

Depuis août 2003, les collectivités territoriales ont la possibilité de déroger au droit commun et au principe d'égalité « *à titre expérimental et pour un objet et une durée limités, aux dispositions législatives et réglementaires qui régissent l'exercice de leur compétences*[40] ». En s'appuyant sur un certain nombre des propositions faites par la Commission « Familles, vulnérabilité, pauvreté[41] », de nombreuses collectivités et en particulier les conseils généraux ont saisi cette opportunité pour expérimenter des projets innovants de lutte contre l'exclusion.

Assez novatrice en matière de politique publique d'insertion, l'expérimentation sociale peut se définir comme « ***une innovation de politique sociale initiée dans un premier temps à petite échelle, compte tenu des incertitudes existantes sur ses effets, et mise en œuvre dans des***

40 Loi organique n° 2003-704 du 1er août 2003 relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales.

41 Propositions résumées dans le rapport « Au possible nous sommes tenus - La nouvelle équation sociale, 15 résolutions pour combattre la pauvreté des enfants », remis en avril 2005 à Philippe Douste-Blazy, ministre des Solidarités, de la Santé et de la Famille, La Documentation française.

conditions qui permettent d'en évaluer les effets dans l'optique d'une généralisation[42] ». Cette méthode part donc de la réalité, des bonnes pratiques et des acteurs du terrain afin de générer une idée plus générale et une politique commune. Elle appelle au décloisonnement des acteurs et à leur coopération dans l'ingénierie des projets. Même si elles sont pensées et mises en œuvre au niveau local, les expérimentations s'appuient généralement sur des orientations communes.

L'entreprise peut également adopter une démarche dans la mise en œuvre de projets d'insertion : ces initiatives voient le jour grâce à des organisations à la fois souples et structurées, dans lesquelles les projets mûrissent, se réalisent et se transforment grâce à un milieu qui « laisse faire » et encourage l'expérimentation (*cf. supra, les démarches d'entreprises mises en avant dans Partie 1-1-1 « Des initiatives éparses et peu rationalisées »*).

D'autres acteurs, comme les partenaires sociaux adoptent cette démarche expérimentale ; la CFDT, par exemple, mène des actions sur des sites pilotes[43] pour :

- « Construire et démontrer l'efficacité d'actions partenariales entre des partenaires sociaux et les acteurs de l'insertion sur des objectifs limités, peu ou pas explorés, qui puissent être transférables.
- Explorer localement, en tant qu'organisation syndicale, des pratiques et des modalités d'actions nouvelles dans des domaines comme l'insertion vers l'emploi et la lutte contre l'exclusion et les discriminations.
- Identifier les obstacles comme les conditions de réussite de parcours d'insertion visant à l'emploi durable dans l'entreprise.
- Concevoir des modalités pour que les personnes concernées par les politiques d'insertion puissent participer davantage à leur sortie de l'exclusion[44]. »

La phase de généralisation, souhaitable en cas de réussite du projet, suppose une évaluation rigoureuse des résultats de l'expérimentation. Par exemple, dans le cadre des expérimentations du RSA, un comité national d'évaluation a été mis en place (*cf. supra Partie 2 - 1.1.1 « Se fixer des objectifs quantifiés et évaluer les actions »*). Partant des tableaux

42 Définition élaborée par l'ANSA.
43 Les actions sites pilotes sont soutenues par le ministère de l'emploi. Elles ont démarré en Loire-Atlantique, en Gironde, à Bordeaux, et dans le Doubs à Montbéliard. Peu à peu, elles se sont élargies aux bassins d'emploi de Maubeuge, Reims, Sénart, Le Havre. D'autres projets sont en perspective.
44 Guide CFDT « Partenariats et insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008, p. 8.

de bord et enquêtes menées localement, les données sont comparées à des zones témoins choisies par des chercheurs en économie. Concluantes, ces expérimentations sont le socle de la loi portant généralisation de ce dispositif d'insertion. Passer de l'expérimentation à la généralisation suppose une pédagogie impliquant un changement de cadre passant « *du volontariat caractéristique des phases initiales à une application à tous et une inscription des pratiques professionnelles dans une transformation en profondeur*[45] ».

La réalisation de projets expérimentaux est souvent l'occasion pour une collectivité territoriale de remettre à plat un certain nombre de dispositifs, voire de les faire évoluer vers des dispositifs innovants de partenariat et de coopération, dans une grande proximité avec le terrain.

Des initiatives originales et novatrices : les « plates-formes emploi »

Exemples de bonnes pratiques, certains conseils généraux initient des plates-formes emploi visant à favoriser l'accès et le maintien dans un emploi de qualité des personnes qui en sont éloignées. Pensées et mises en œuvre dans le cadre du RSA, elles partent des besoins des bénéficiaires du RSA et des entreprises, en travaillant à une possible adéquation.

Elles visent à rapprocher les acteurs de l'insertion et le monde des entreprises en sensibilisant les acteurs de l'insertion au monde économique et inversement les employeurs aux problématiques de l'insertion. Associant les différents acteurs de l'insertion, elles ont également vocation à **améliorer la cohérence des dispositifs d'insertion dans le département**. Ces plates-formes s'inscrivent dans l'organisation des PLIE, services d'accompagnement à l'emploi et en charge de coordonner les actions publiques au plan local afin de mettre en action les mesures d'aide à l'insertion et au retour à l'emploi.

Sans se substituer à l'ANPE, ces dispositifs assurent l'intermédiation entre les actions d'insertion et l'entreprise : constituées d'une équipe dédiée (comprenant notamment des conseillers techniques RSA, des agents de l'ANPE), elles proposent un accompagnement renforcé vers et dans l'emploi. Construites en amont avec les acteurs locaux (sociaux et économiques) et en particulier le Service public de l'emploi, ces plates-formes créent une **véritable dynamique de réseau incitant ainsi les employeurs**

45 BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », p. 44.

et autres acteurs concernés à se mobiliser. Cette structure (qui peut être un lieu physique ou avoir une existence plus virtuelle) est l'occasion d'une mutualisation, d'un partage d'informations et des connaissances des problématiques locales où chaque acteur met à disposition son propre réseau d'entreprises : il ne s'agit pas de l'en priver mais de fédérer les réseaux entre eux et d'en garantir l'animation via la plate-forme emploi.

La constitution d'un tel dispositif, comme il est actuellement pensé dans le conseil général de l'Hérault[46], passe par un certain nombre de pré-requis :

- une connaissance des publics en insertion (quels profils ? quels métiers recherchés ? quelles difficultés rencontrées ?). La plate-forme peut travailler du diagnostic à l'orientation efficiente et à l'accompagnement vers et dans l'emploi de personnes encore fragiles ;
- une connaissance des entreprises du territoire et de leurs besoins, de leurs contraintes. Par exemple, certains territoires sont essentiellement constitués de TPE et d'entreprises individuelles qui disposent de peu de temps à consacrer à l'accompagnement et peuvent rencontrer des difficultés de recrutement. La plate-forme emploi peut alors proposer d'accompagner des entreprises dans leur fonction RH (travail sur l'identification des besoins en l'aidant dans l'élaboration de la fiche de poste, sur les méthodes de recrutement…) ;
- une connaissance des structures, initiatives sur le territoire afin de ne pas créer une couche supplémentaire aux « mille-feuilles » d'organismes existants. La plate-forme a au contraire vocation à faire connaître les dispositifs et à apporter plus de visibilité en incitant au rapprochement de structures complémentaires. Elle incite aussi les entreprises à suivre cette démarche en promouvant les GEIQ, le regroupement en fédérations, etc.

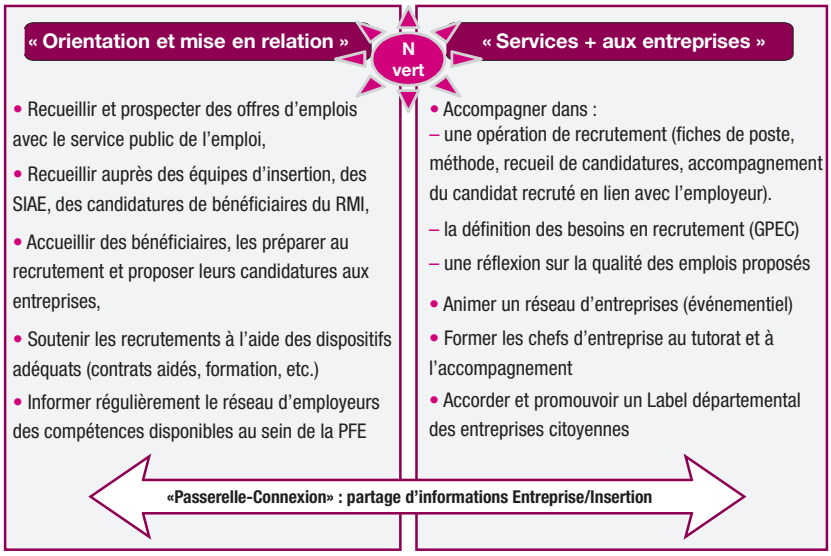
Ce dispositif serait un **cercle d'échanges privilégiés entre les acteurs locaux du monde de l'insertion et des entreprises** (volet transversal sur le schéma ci-dessous). Il aurait deux volets opérationnels : un premier portant sur l'orientation et mise en relation, optimisant la dynamique de rencontre entre l'offre et la demande d'emploi (avec encore quelques points à éclaircir : quel public concerné ? quelle articulation avec l'ANPE ? complémentarité ? subsidiarité ?) et un deuxième volet proposant un ensemble de services aux entreprises. Le conseil général cherche ainsi à mobiliser les entreprises de son territoire, notamment les PME en

46 En collaboration avec l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives.

leur proposant de les accompagner dans la définition de leurs besoins en recrutement, en les aidant dans l'élaboration de la fiche de poste, etc.

Un autre élément incitatif en réflexion est d'élaborer un label social des entreprises citoyennes, qui pourrait être proposé aux entreprises s'impliquant dans l'insertion.

Graphique 14 • Proposition de missions de la plate-forme emploi de l'Hérault[47]



D'autres conseils généraux, comme celui de l'Oise, expérimentent ce dispositif. **Visant à faciliter l'accès à l'emploi et à mobiliser des moyens d'accompagnement sur une longue durée**, la plate-forme emploi de l'Oise associe les acteurs de l'insertion, du secteur économique et les institutionnels, chacun partageant les objectifs suivants[48] :

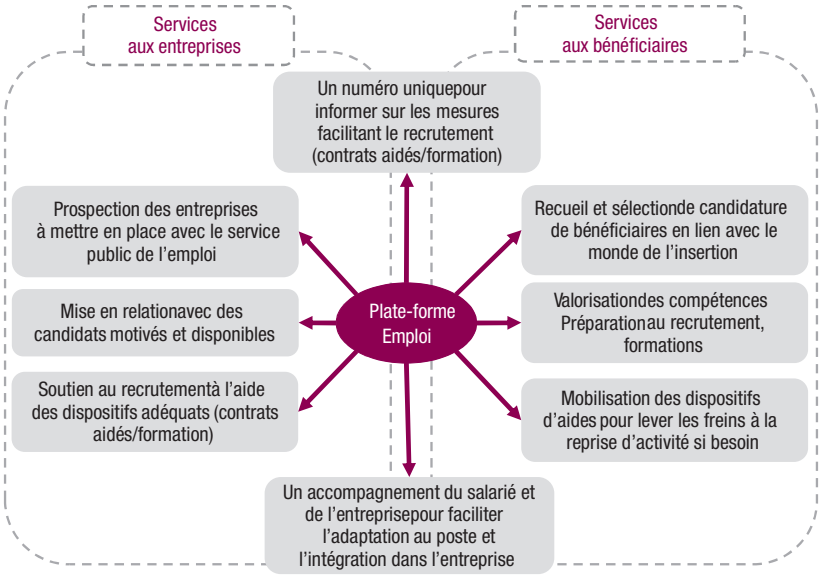
- Positionner la plate-forme comme espace privilégié pour les entreprises souhaitant ouvrir leur recrutement à des publics en insertion ;
- Mettre en relation ces employeurs volontaires avec des publics motivés en vue de leur recrutement ;
- Inscrire ces processus de recrutement dans une logique de compé-

47 ANSA et conseil général de l'Hérault.
48 Les données concernant la plate-forme emploi de l'Oise proviennent d'un travail collectif de mutualisation des bonnes pratiques mené par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives à partir des expérimentations qu'elle a accompagnées.

tences et d'aptitudes des candidats et non de CV ;
• Faire bénéficier les publics d'une action de formation systématique de sensibilisation au fonctionnement des entreprises, permettant notamment de travailler le savoir-être en entreprise ;
• Accompagner les bénéficiaires recrutés en lien avec l'employeur si nécessaire pour consolider la reprise d'emploi.

Concrètement, cette initiative se traduit par l'organisation d'échanges conviviaux réunissant des employeurs autour de petits-déjeuners et de soirées sur le RSA, sur cette plate-forme emploi et sur les dispositifs d'insertion. D'autres partenaires comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), le MEDEF, les chambres consulaires, les groupements d'employeurs, l'ANPE sont également associés. Le conseil général a recruté un agent qui gère l'interface entre les offres d'emplois transmises par les entreprises et les profils de bénéficiaires du RMI, du RSA identifiés par le conseil général. Il assure ou s'assure, lorsque l'offre a également été transmise à l'ANPE, de la mise en relation effective avec l'entreprise. Un schéma de circulation des offres d'emplois a en conséquence été construit avec l'ANPE, afin d'optimiser les placements en emploi et éviter les doubles interventions.

Graphique 15 • Les fonctions de la plate-forme emploi de l'Oise[49]



49 ANSA et conseil général de l'Oise.

Il semble que ce type de dispositifs réponde à des recommandations formulées depuis plusieurs années : en s'intéressant aux discriminations à l'embauche et à l'accès à la formation professionnelle, F. Eymard-Duverney appelait en 1992 à « *réfléchir à la façon dont pourraient se constituer des réseaux d'intermédiaires (associant acteurs publics et privés, organismes de formation/insertion et entreprises) centrés sur les entreprises mais permettant de sortir d'une gestion qui serait purement interne* […]. *Ce type d'évolution pourrait être encadré et promu par la politique publique* […]. *L'objectif serait de renforcer la coordination inter-entreprises sectorielle, adaptée à ses caractéristiques comme à son dynamisme, en décloisonnant les entreprises trop internalisées et en insérant les petites et moyennes entreprises*[50] ».

Travail collaboratif sur la qualité et la pérennisation des emplois

Dans certaines filières ou métiers, les employeurs rencontrent des difficultés de recrutement et font face à une pénurie de main-d'œuvre liée à un manque d'attractivité manifeste des postes proposés. Les difficultés de recrutement de certaines filières ne se résument pas à des problèmes de formation ou d'adéquation entre des profils et des offres d'emploi. **La non-attractivité peut être liée à la pénibilité du travail, à la faible qualité de l'emploi (horaires de nuit, temps partiel) ou à un manque de connaissances de la réalité des métiers proposés**.

La collectivité doit contribuer au développement économique de son territoire et soutenir les entreprises en préparant et en formant des bénéficiaires de minima sociaux à ces métiers. Parallèlement, les pouvoirs publics, notamment locaux, doivent profiter de ce contexte pour **promouvoir, en lien avec les acteurs du service public de l'emploi, de meilleures conditions de recrutement, d'intégration, de travail, d'emploi pérenne et d'accompagnement des publics éloignés de l'emploi.** Le projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion a modifié le code du travail[51] dans ce sens en prévoyant que « *chaque année, l'employeur engage une négociation annuelle obligatoire portant sur :*

1- Les salaires effectifs ;

---

50 EYMARD-DUVERNEY F., « Réseaux de coordination et chômage de longue durée », 1992, *in* SALOGNON Marie, « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008, p. 61.
51 Modification de l'article L. 2242-8 du code du travail.

2- La durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel ***ou l'augmentation de la durée du travail*** *à la demande des salariés.*
Cette négociation peut également porter sur la formation ou la réduction du temps de travail[52]*. »*

Le maintien dans l'emploi suggère en outre le développement des **pratiques d'accompagnement dans l'emploi**. Celles-ci peuvent s'envisager au plan strictement professionnel sous la responsabilité de l'employeur notamment pour l'adaptation au poste, mais également sous la responsabilité de l'acteur public ou de ses partenaires concernant la dimension sociale (problématiques de garde d'enfants, de mobilité ou de savoir être en entreprise…).

Les engagements[53] pris par les employeurs (publics, privés et associatifs) au Grenelle de l'insertion devraient permettre de faire évoluer les pratiques dans ce sens : ils couvrent en effet les méthodes de recrutement, les types de contrats proposés, la formation, la collaboration avec les SIAE et la pérennisation des emplois.

Les engagements pris par les entreprises et résumés dans la feuille de route du Grenelle de l'insertion, sont repris en annexe.

Agir sur les pratiques de recrutement des entreprises
L'embauche repose aujourd'hui essentiellement sur des critères d'expérience et de diplômes, ce qui élimine des personnes compétentes mais qui n'auraient pas validées leurs acquis. Au-delà de la qualification, certains employeurs sont réticents à recruter des personnes estampillées bénéficiaires de minima sociaux, jugés « inemployables » en raison de leur statut et de « signes extérieurs » interprétés comme tels. Des méthodes de recrutement originales sont développées pour **faire évoluer les modes de jugement et d'embauche**. Pour les acteurs publics, l'ANPE et les associations, promouvoir ces nouvelles modalités de recrutement est un argument pour inciter l'employeur à embaucher car elles apportent de la sécurité en assurant une bonne adéquation (basée sur des critères d'habileté notamment) entre le poste proposé et le candidat. Par ailleurs, ces méthodes rassurent les demandeurs d'emploi car elles valorisent leurs savoirs faire, surtout lorsqu'ils n'ont pas eu l'opportunité

52 Article 2bis du Projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion
53 Feuille de route du Grenelle de l'Insertion, adoptée le 27 mai 2008, p. 8-9.

de valider leurs acquis de l'expérience (VAE) permettant d'obtenir, en totalité ou en partie, un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

La Méthode de recrutement par simulation
La méthode de recrutement par simulation permet à l'entreprise qui embauche d'**élargir ses recherches de candidats en privilégiant la reconnaissance des capacités nécessaires au poste de travail proposé** et non plus en y associant un diplôme : un poste de travail requiert toujours une ou plusieurs habiletés en dehors des savoirs techniques qui peuvent parfois être nécessaires. Accompagné par l'ANPE, ce recrutement se déroule en plusieurs étapes :

- Un premier temps dans l'entreprise pour définir les habiletés requises pour le poste. Cela nécessite de changer certains modes de pensée (à tel métier correspond telle expérience ou tel diplôme par exemple) et de parvenir à établir une fiche de poste précise, décrivant les aptitudes requises pour y pourvoir.
- Un temps hors de l'entreprise de création d'exercices de simulation afin de mesurer les habiletés des candidats au regard du poste proposé. En recréant les conditions d'exercice du métier, ils permettent d'observer et d'apprécier la façon dont les candidats abordent et résolvent les difficultés du poste.
- Après avoir réalisé l'évaluation des demandeurs d'emploi sur ces exercices, l'ANPE présente à l'employeur les candidats ayant réussi la mise en situation.

Attractive pour les demandeurs d'emploi, cette méthode offre à l'entreprise un vivier de candidats plus important qu'en établissant une présélection par le diplôme. Elle est en outre une garantie pour l'entreprise des savoirs faire des candidats. Cette méthode permet donc *in fine* une adéquation quantitative et qualitative entre l'offre et la demande.

Moyen de lutter contre une sélectivité discriminante, la méthode de recrutement par habileté et simulation n'a cependant pas vocation à s'immiscer dans la gestion des emplois de l'entreprise. Une autre méthode, plus intrusive, s'attache à travailler avec l'employeur non seulement sur ses méthodes de recrutement mais également sur la qualité des emplois proposés. Incitant l'entreprise à ne pas recourir aux contrats précaires et promouvant des pratiques d'intégration, les porteurs de cette méthode garantissent en contrepartie la bonne adéquation entre le candidat proposé et le poste à pourvoir.

La méthode de recrutement IOD
(Intervention sur l'Offre et la Demande)
La méthode IOD, mise au point par l'association Transfer, est souvent financée par les conseils généraux qui y voient une réelle opportunité de faire évoluer les pratiques d'embauche et de qualité des emplois proposés.

Les modalités de cette intervention sur l'offre et la demande s'appuient sur une baisse de la sélectivité et des conditions d'embauches pérennes. Comme l'explique Marie Salognon[54], cette méthode renverse les logiques : elle ne se focalise pas sur l'amélioration de « l'employabilité » des personnes et l'ajustement des demandeurs d'emploi aux attentes du marché du travail, mais redéfinit plutôt ces exigences. Les pratiques de recrutement sont identifiées comme déterminantes dans l'échec ou la réussite du processus d'insertion professionnelle des personnes. « *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*. » Plus des trois quarts des publics visés par cette méthode sont allocataires du RMI (78 %) et près des deux tiers sans diplôme (62 %). Plus de la moitié est au chômage ou au RMI depuis plus de deux ans (58 %) et cumule plusieurs difficultés (logement, déplacements, santé…)[55].

La méthode IOD est inspirée des théories de l'engagement développées en psychologie sociale tendant à montrer qu'**un bon recrutement ne dépend pas de la durée ni de la qualité du temps de préparation du demandeur d'emploi à intégrer le marché du travail (rédaction de CV, bilan de compétences, technique de recherche d'emploi) mais plutôt de la diversité des mises en relation avec des employeurs puis d'un suivi attentif en emploi.**

Concrètement, cette méthode repose sur l'engagement réciproque :

- des équipes chargées de repérer sur le marché du travail le candidat correspondant au poste proposé par l'employeur et de les mettre en relation, sans sélectivité imposée dans le type de public recherché.
- de l'employeur à proposer un emploi stable, en l'occurrence un CDI

54 SALOGNON Marie, « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée – observation de la méthode IOD », Communication au colloque MATISSE, « L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale », 16-17 septembre 2004, p. 1.
55 Source des données chiffrées de ce paragraphe : www.transfer-IOD.org

(ou un CDD de plus de 6 mois) à temps plein, quels que soient le poste et les circonstances de l'embauche. Aujourd'hui, 62 % des contrats négociés par les équipes IOD sont en CDI et 75 % à temps pleins. Les autres sont des CDD de 6 à 24 mois et des contrats à temps partiel choisis. Six mois après, le nombre de personnes en emploi durable reste stable.

Après la phase d'embauche, les équipes pratiquant la méthode IOD assurent également un suivi dans l'emploi afin de sécuriser le recrutement. L'accompagnement apparaît comme un élément indispensable à une bonne insertion professionnelle et centrale dans la sécurisation des parcours professionnels. L'accompagnement ne s'arrête en effet pas aux portes de l'entreprise ; il faut continuer à **accompagner dans l'emploi les personnes qui en ont besoin**. C'est pourquoi, les équipes IOD travaillent en collaboration avec les services sociaux ce qui permet, selon leurs sources, de réduire d'un quart les problèmes de type transport, logement, garde d'enfants, endettement, santé… apparus en cours de contrat.

Accompagner et former dans l'emploi

De manière générale, dirigeants et salariés, quel que soit finalement leur statut dans l'entreprise, sont des relais inhérents à l'intégration de tout nouveau salarié. Dans le cas de personnes éloignées de l'emploi, l'accompagnement peut par exemple prendre la forme de tutorat. Toutefois, il n'est pas toujours nécessaire de concevoir un accompagnement spécifique pour ces personnes car il pourrait être source de stigmatisation. Un équilibre est donc à trouver, qui peut s'avérer délicat, entre un accompagnement « classique » et un suivi plus spécifique de ces personnes éloignées de l'emploi (notamment en termes de temps d'adaptation et d'intégration).

Lorsque l'*accompagnement interne à l'entreprise* n'est pas suffisant, compte tenu de la situation de la personne, il est souhaitable de prévoir **un référent extérieur pour résoudre les problèmes périphériques à l'emploi** (logement, situation famille, surendettement, addictions…). L'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur ces accompagnateurs extérieurs pour dénouer des difficultés pouvant nuire à une bonne intégration professionnelle. Travailler en partenariat avec des référents clairement identifiés par l'entreprise est essentiel pour rassurer l'employeur d'un relais réactif et efficace en cas de besoin.

Des départements ont choisi d'expérimenter des contrats de travail (de type contrats aidés) innovants en cherchant à optimiser l'intégration en entreprise *via* le renforcement des relations avec le tuteur en entreprise

(dans le secteur marchand et non marchand)[56]. En lien avec les employeurs, des accompagnateurs précisent les fiches de poste, les missions et tâches confiées au salarié et effectuent un suivi régulier afin de repérer les progrès et les interventions à prévoir. Ils apportent des réponses dans le champ social et sur les difficultés périphériques à l'emploi, expertise très appréciée des employeurs. On peut citer à ce titre l'expérimentation du RMA+ dans l'Hérault (sur la base du CI-RMA), qui présente des résultats très encourageants après deux ans d'expérimentation : plus de 1 000 contrats signés, 80 % de pérennisation de l'emploi en CDI à temps complet. Cette expérience a permis au département de l'Hérault de développer **une réelle compétence d'intervention au plus près des entreprises**, grâce à une équipe de professionnels de l'ANPE mise à disposition et financée par le conseil général. Une enquête de satisfaction conduite auprès de 250 employeurs et salariés signataires du RMA+ fait apparaître un taux de satisfaction supérieur à 90 %.

Le suivi dans l'emploi est également prévu par **le RSA** qui garantit aux personnes les plus en difficulté **un accompagnement non seulement vers mais aussi dans l'emploi** pour sécuriser la reprise d'emploi et éviter le « retour à la case départ ».

La formation permet également de pérenniser le recrutement, à la fois pour l'entreprise qui fidélise ses salariés, mais également pour la personne concernée qui accroît ses compétences. Certains conseils généraux s'engagent dans la mise en place systématique de **formations qualifiantes dans les contrats aidés** qu'ils expérimentent, comme le département de Meurthe-et-Moselle avec le contrat TTEMM[57]. Un appui technique est apporté soit par l'accompagnateur soit par l'ANPE pour le montage du dispositif de formation. Si la formation en externe est privilégiée dans la plupart des expérimentations, il arrive fréquemment que les artisans et les petites entreprises préfèrent la formation au poste.

Pour favoriser la pérennisation des postes en contrats aidés, les conseils généraux expérimentateurs ont quasiment tous choisi d'accorder l'aide financière et d'en moduler le montant suivant les actions de formation et

56 Les bonnes pratiques issues des expérimentations menées par les conseils généraux en matière de contrats aidés servent de base à l'élaboration du contrat unique d'insertion (CUI) prévu dans le projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion (article 10 du Projet de loi).
57 TTEMM signifie « Tremplin pour travailler en Meurthe-et-Moselle ».
58 Ces éléments d'analyse des contrats aidés expérimentaux proviennent d'un travail collectif de mutualisation des bonnes pratiques mené par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives à partir des expérimentations qu'elle a accompagnées.

d'accompagnement réellement mises en œuvre[58].

Si les équipes du service public de l'emploi ou du conseil général assurent la plupart du temps la gestion et la coordination de ces actions d'accompagnement et de formation, des employeurs, regroupés en association s'organisent également entre eux. L'association Assodel, dans la Marne, regroupe les employeurs de contrats aidés et en contrepartie d'une cotisation de 90 euros, elle organise et finance le retour à l'emploi : jusqu'à présent, « *30 000 salariés ont été accompagnés, 5 300 se sont formés pendant leur contrat grâce à la mutualisation technique et financière et 750 tuteurs ont été formés permettant à 15 000 personnes d'accéder à une véritable insertion professionnelle, trois mois après la sortie des dispositifs aidés*[59]. »

* *

*

Une des clés de réussite des dispositifs expérimentaux mis en œuvre est la **qualité des relations instaurées entre les employeurs, les pouvoirs publics (nationaux et locaux) et les autres acteurs compétents sur les questions d'insertion professionnelle**. La construction de projets communs entre ces partenaires, qui ne sont pas toujours habitués à travailler ensemble, nécessite un temps d'adaptation réciproque pour réconcilier des logiques socio-économiques trop souvent catégorisées et séparées : être socialement performant et économiquement rentable pour une entreprise *versus* intégrer dans les politiques sociales une culture du résultat. Ces évolutions sont indispensables pour **converger vers une culture commune** (un langage commun, une compréhension des contraintes et opportunités de chacun…) et **travailler en complémentarité** autour de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

59 www.lunion.presse.fr/index.php/cms/13/article/196647/LE_DOSSIER_DU_JOUR__Le_RSA_c_est_bien_un_vrai_boulot_c_est_mieu

Conclusion

Compte tenu de la faible mobilisation actuelle des employeurs, les pouvoirs publics qui disposent de moyens d'actions tant au niveau national que local doivent s'emparer de ce constat et travailler à rendre attractif pour les entreprises l'engagement dans l'insertion. Mais pour cela, l'acteur public doit identifier sur quel type de démarches impliquer l'entreprise (intégratives, caritatives…). Cela suppose de connaître non seulement les besoins et attentes des employeurs mais aussi leurs contraintes. Corollaire de cette mobilisation, il faut que l'acteur public formule précisément la nature de l'appui qu'il souhaite apporter et qu'il se donne les moyens de réaliser ses objectifs (suivre dans la durée, évaluer, corriger, adapter et valoriser les actions).

L'entreprise a, de son côté, à se poser la question sur le degré et la nature de son implication afin de l'intégrer dans une stratégie plus globale de développement. Face aux difficultés de recruter dans certains secteurs, l'entreprise doit s'interroger sur l'attractivité de ses métiers et plus particulièrement sur la qualité des emplois qu'elle propose. L'acteur public peut apporter un soutien à l'employeur en l'aidant dans ses démarches de recrutement et d'intégration des publics éloignés de l'emploi (recrutements par méthode des habiletés, par la méthode IOD, promotion de l'accompagnement et de la formation notamment *via* les contrats aidés…).

L'environnement hétérogène et complexe des secteurs institutionnels, marchands et non marchands ne permet pas d'établir une méthodologie unique de mobilisation des employeurs. Pour autant, certains éléments clés semblent incontournables pour favoriser l'accès et l'insertion durable des publics éloignés de l'emploi dans l'entreprise :

- Travailler en lien avec un réseau de partenaires (en interne avec les directions de l'insertion, du développement économique, etc./ en externe avec l'ANPE mais aussi les têtes de réseau employeurs, les entreprises, les associations, etc.), en intégrant une démarche de mobilisation des personnes concernées. La dynamique partenariale, si elle est ancrée dans la durée, permet une construction au plus près des attentes et des besoins.
- Définir clairement les missions des acteurs intervenant dans le

champ de l'insertion pour assurer une cohérence nécessaire aux employeurs et éviter des actions segmentées ou doublonnées. Associer les différentes parties prenantes dans l'élaboration des projets permet de s'appuyer sur les compétences de chacun (en particulier des acteurs identifiés comme passerelles) et de mutualiser les expertises et les bonnes pratiques dans un réseau fédérant toutes les parties prenantes (exemple des projets plateformes emploi).

• Valoriser l'expertise terrain et favoriser le développement des expérimentations tout en ayant une forte mobilisation nationale donnant l'impulsion nécessaire à l'émergence d'initiatives locales.

Enfin, si cette étude met en exergue le peu de mobilisation des employeurs, les freins et les difficultés qui y sont liés, son objectif est avant tout d'apporter, à son niveau, des recommandations qui faciliteront et inciteront les porteurs de projets à s'engager dans des démarches d'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi. Elle appelle également l'entreprise à retrouver sa dimension citoyenne, intégratrice où l'entreprise se soucie d'insérer, de former et d'accompagner ses salariés, surtout ceux rencontrant le plus de difficultés. « *Ma logique préfère la recherche du positif à la critique du négatif. L'entreprise est un objet social qui peut créer de la richesse et faire progresser l'ensemble des acteurs (clients, fournisseurs, salariés, environnement) avec lesquelles elle interfère. Simplement, l'Homme a parfois dénaturé ce noble objet social et l'a détourné à des fins de profit personnel, pour contenter sa vanité, pour exaucer la course à l'égoïsme au bénéfice du plus petit nombre. L'enjeu est le partage du gain : le capte-t-on pour soi, ou cherche-t-on à le répartir ?*[1] »

1 Benoît Genuini, *Acteurs de l'économie, Débattre*, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008, p. 80.

Annexes

Annexe 1 • **Carte représentant la part des bénéficiaires du RMI dans la demande d'emploi par département** 95

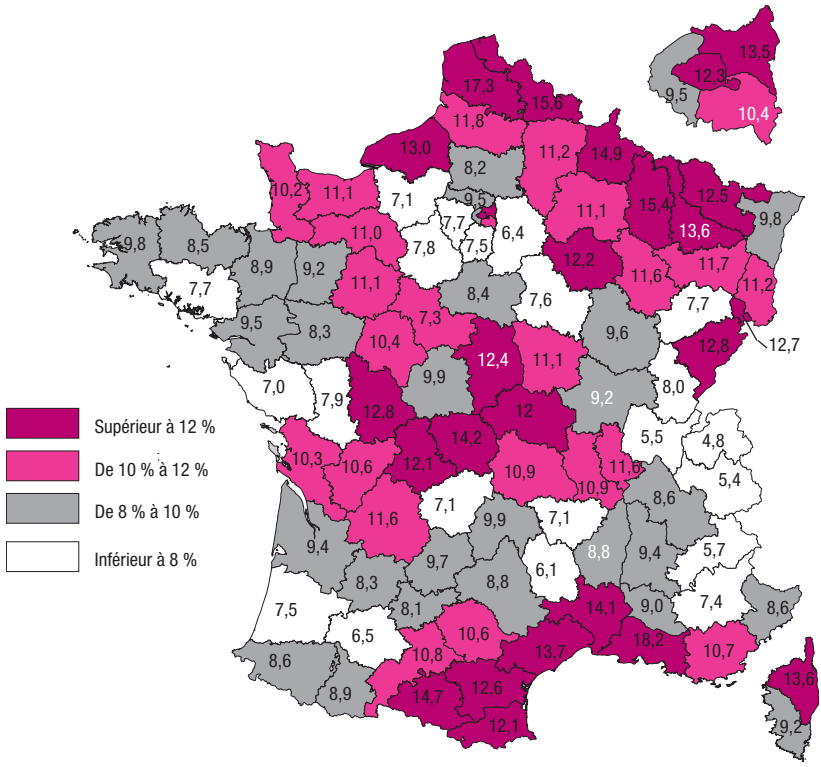
Annexe 2 • **Types d'actions mises en places par les employeurs : versants intégratifs et caritatifs** 96

Annexe 3 • **Carte des départements expérimentant le revenu de solidarité active** 97

Annexe 4 • **Engagements pris par les entreprises lors du Grenelle de l'insertion** 98

Annexe 1

Carte représentant la part des bénéficiaires du RMI dans la demande d'emploi par département



Source • BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, «Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI», *L'Essentiel,* n° 16, novembre 2007, p. 3

Annexe 2

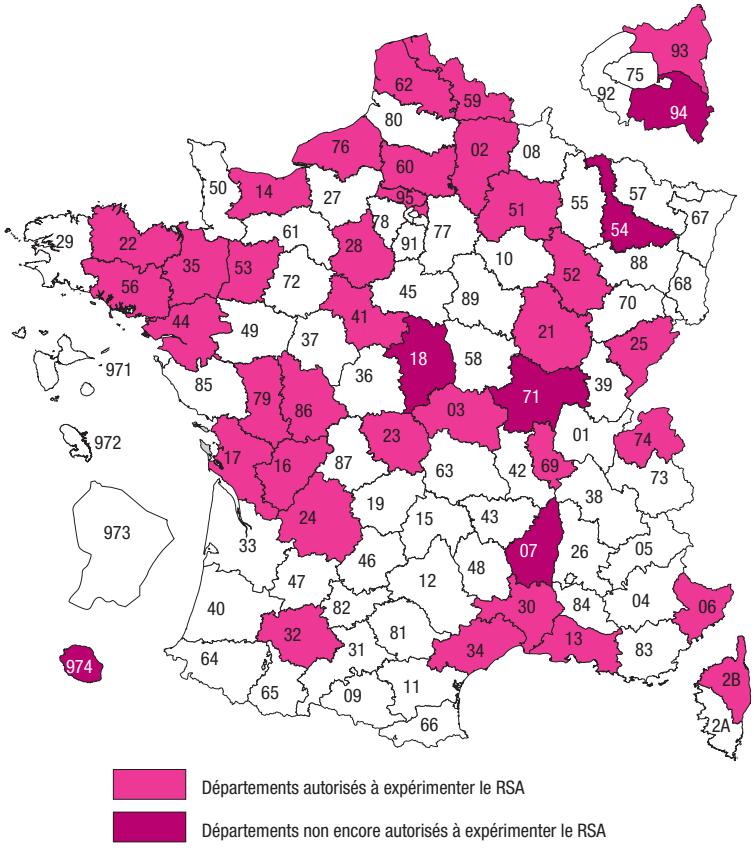
Types d'actions mises en places par les employeurs : versants intégratifs et caritatifs

	Réponses des salariés (plusieurs réponses possibles)	%
Versant intégratif	Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	**25**
	Utiliser les CV anonymes	1
	Utiliser des quotas par catégorie	14
	Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	**18**
	Embauches ponctuelles de personnes en difficulté (item rajouté à nos catégories)	7
Versant caritatif	Campagnes de sensibilisation	2
	Financement d'organismes de formation	10
	Financement d'organismes d'aide à l'insertion	**18**
	Implication directe des salariés	1
	Sous-traitance (item rajouté à nos catégories)	3
	Ne sait pas	10
	Autres	19
	Réponses des dirigeants (plusieurs réponses possibles)	**%**
Versant intégratif	Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	**28**
	Utiliser les CV anonymes	2
	Utiliser des quotas par catégorie	13
	Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	**23**
	Embauches ponctuelles de personnes en difficulté	8
Versant caritatif	Campagnes de sensibilisation	1
	Financement d'organismes de formation	16
	Financement d'organismes d'aide à l'insertion	**21**
	Implication directe des salariés	1
	Sous-traitance (item rajouté à nos catégories)	2
	Ne sait pas	3
	Autres	20

Source • ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, « Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi », CRÉDOC, septembre 2007, p. 35

Annexe 3

Carte des départements expérimentant le revenu de solidarité active



Annexe 4

Engagements pris par les entreprises lors du Grenelle de l'insertion

Source • Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai 2008.

Les employeurs publics s'engagent à :

12. Faire évoluer les pratiques de recrutement en contrat aidé pour qu'à terme les employeurs publics ne recrutent en contrat aidé que lorsqu'est organisé un accès à l'emploi durable ou une formation certifiante ou qualifiante pendant le contrat ;

Les employeurs privés, représentés par le MEDEF, la CGPME et l'UPA s'engagent à :

13. Recruter davantage de personnes éloignées de l'emploi, dans des conditions qui contribuent à leur insertion professionnelle ;
14. Respecter une logique de contrepartie de pérennisation dans l'emploi ou de formation certifiante ou qualifiante en cas d'embauche d'une personne en contrat aidé ;
15. Développer le volume des contrats de professionnalisation bénéficiant aux personnes adultes et jeunes sans qualification avec le soutien des pouvoirs publics (identification des besoins des employeurs et des candidats, préqualification éventuelle, accompagnement social des salariés) en tenant compte des besoins des entreprises ;
16. Dans les secteurs en tension, coopérer étroitement avec les structures de l'Insertion par l'Activité Économique, notamment les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification et les Entreprises d'Insertion, pour la formation et le recrutement des salariés en insertion dans ces structures. Une convention précisera les modalités de cette coopération et les moyens d'appui mobilisés ;
17. Considérer la question de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi comme un champ légitime de leur engagement sociétal.

Les employeurs associatifs prendront en compte les orientations suivantes :

18. Tendre vers une logique de contrepartie de pérennisation dans l'emploi ou de formation certifiante ou qualifiante en cas d'embauche d'une personne en contrat aidé.

Bibliographie

Ouvrages traitant de sujets transversaux

ANGOTTI Matthieu, DAVID-ALBEROLA Élodie, LOONES Anne, *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, CRÉDOC, septembre 2007.

BARTHELEMY Amandine, DOUENEL Corinne, *Vivre l'entreprise responsable - salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale*, coll. « Autrement », juin 2008.

CASTRA Denis, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, 2003.

CHOFFEL P., CUNEO P. et KRAMARZ F., « Des trajectoires marquées par la structure de l'entreprise », *Économie et Statistique*, n° 213, 1988, p. 41-50.

DELATTRE M. et EYMARD-DUVERNAY F., « Sept catégories d'entreprises pour analyser le tissu industriel », *Économie et Statistique*, n° 159, 1983, p. 71-87.

EYMARD-DUVERNEY F., *Réseaux de coordination et chômage de longue durée*, 1992.

HOANG-NGOC, *Les politiques de l'emploi*, Paris, Seuil, 2000, collection « Points », p. 270.

GAZIER B., « Employabilité : concepts et politiques », *inforMISEP* (partie Focus), 1999, n° 67/68, automne/hivers, p. 38-51.

IMS-Entreprendre pour la Cité « Aperçu de bonnes pratiques d'entreprises en matière d'insertion professionnelle », août 2004.

Institut Montaigne, « Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise », février 2006.

ROBERT Didier, « L'accès de tous aux droits de tous, par la mobilisation de tous », Conseil économique et social, 2003.

SALOGNON Marie, « L'exclusion professionnelle : quelle implication des entreprises ? », *Horizons stratégiques*, La Documentation française, n° 7, janvier-mars 2008.

TUSCHSZIRER C., « Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises : l'exemple du contrat de retour à l'emploi », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 55, 1993.

Ouvrages consultés sur des sujets ciblés

IMS-Entreprendre pour la Cité « Non discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France », décembre 2004.

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Repères pour Agir*, n° 2, « Le parrainage, Intérêts à agir pour les entreprises et leurs collaborateurs », octobre 2008.

Clauses d'insertion - marchés publics

De FOUCAUD Jean-Baptiste, AUDIER Agnès, « Les achats publics socialement responsables », Rapport d'enquête, Inspection générale des finances, n° 2007-M-084-01, août 2007.

Observatoire économique de l'achat public « Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées - Guide à l'attention des acheteurs publics », juillet 2007.

L'IAE

Guide « Entreprises et insertion Collaborer et coproduire sur le territoire », MEDEF, CNEI, CNCE-GEIQ, 2008.

IMS-Entreprendre pour la Cité, « Étude sur la coopération entre grandes entreprises et structures d'insertion par l'activité économique », 2007.

Le rôle des partenaires sociaux

CFDT « Guide Territoires et insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008.

CFDT « Guide Partenariats et insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008.

CFDT, « Guide pratique Agir dans l'entreprise pour l'insertion », De l'exclusion à l'emploi, Juin 2008.

CFDT « Guide Accompagnement pour réussir l'insertion », De l'exclusion à l'emploi, juin 2008.

Les minima sociaux

BOUGARD Jonathan et GRECO Danielle, « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI », Observatoire de l'ANPE, Département Études, Évaluation et Statistiques, *L'Essentiel*, n° 16, novembre 2007.

Documents et rapports officiels

Sources européennes

Avis du Comité économique et social européen « La responsabilité sociale des entreprises », Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : « faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », 13 et 14 décembre 2006.

Avis d'Initiative du Comité économique et social européen, « instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans une économie globalisée », Bruxelles, 8 et 9 juin 2005.

Commission européenne, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert de l'Union européenne, Bruxelles, juillet 2001.

Sources françaises

Projet de loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion, adopté par l'Assemblée Nationale le 8 octobre 2008, modifié par le Sénat le 24 décembre 2008 et élaboré par la Commission Mixte Paritaire le 04 novembre 2008.

IGAS, « Évaluation de la loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003 décentralisant le RMI et créant le RMA », rapport de synthèse, novembre 2006.

Commission Familles, Vulnérabilité, Pauvreté, « Au possible nous sommes tenus - La nouvelle équation sociale, 15 résolutions pour combattre la pauvreté des enfants », rapport remis en avril 2005 à Philippe Douste-Blazy, ministre des Solidarités, de la Santé et de la Famille, La Documentation française.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Loi n° 87-157 du 10 juillet 1987 en faveur des travailleurs handicapés.

Mémoires et thèses

LÉPINEUX François, *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, t. I, première partie, janvier 2003.

Articles de presse

Solidarité Nouvelle Face au Chômage, « Contrats aidés : la quantité, mais aussi la qualité », communiqué de presse, 31 octobre 2008.

« Les emplois aidés : 100 000 de plus ou 866 000 de moins ? » par Jean-François Couvrat, *Le Monde*, 30 octobre 2008.

http://www.alternatives-economiques.fr/contrats-aidés—-retour-en-emploi-durable-superieur-dans-le-secteur-marchand-_fr_art_743_38529.htlm (septembre 2008).

Article de Denis Clerc, *La lettre de l'insertion*, n° 149, juillet 2008.

Acteurs de l'Économie, Débattre, « S'engager ? Un vrai devoir humain », interview de Patrick Peugeot et Benoît Genuini par Denis Lafay, mars 2008.

Colloques, congrès et conférences

Les Matinales d'ADMICAL n° 5, « Lutte contre l'exclusion : les entreprises passent à l'offensive », Paris, 7 novembre 2008.

Conférence « Le partenariat et la transparence au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises européennes », Paris, le 30 octobre 2008.

Colloque européen consacré au développement des clauses sociales dans la commande publique, Paris, 17 octobre 2008.

DEL MARMOL Guibert, fondateur du cabinet Cardel Sustainable Management, cycle de conférence dans le cadre de la majeur Alter et du Mastère spécialisé Management du développement durable, HEC, 24 septembre 2008.

Actes du colloque Sites pilotes CFDT, « De l'exclusion à l'emploi », 18 juin 2008.

Débat « Quand l'entreprise aide à se reconstruire, témoignages croisés d'acteurs et de bénéficiaires de l'insertion par le travail », organisé à l'occasion du lancement du livre *Secondes Chances, histoires vécues de l'insertion par le travail*, édition Au Diable Vauvert, Paris, le 10 juin 2008.

SALOGNON Marie, « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée – observation de la méthode IOD », communication au colloque MATISSE, « L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale », 16-17 septembre 2004.

COUTROT T., « Innovations organisationnelles et sélectivité du marché du travail », communication au colloque de l'Institut CdC pour la recherche « Emploi : quelles innovations ? », Paris, juin 2001.

Grenelle de l'insertion

Feuille de route du Grenelle de l'insertion, adoptée le 27 mai 2008.

« Des changements profonds pour répondre à des problèmes concrets », haut commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, Paris, mardi 27 mai 2008.

« Quelles leçons tirer de l'expérience de Solidarités nouvelles face au chômage ? », Exposé de Jean-Baptiste De FOUCAULD, Groupe C – Parcours d'insertion, 19 mars 2008.

Propositions pour la réunion du 14 mars 2008 « Les employeurs publics, les associations et l'insertion », Groupe B - Mobilisation des Employeurs, Émetteur : Jean-Luc Placet, 14 mars 2008.

Document d'étape n° 5, Questionnements et préconisations au regard du document de travail du 12 mars 2008 « Propositions pour l'insertion », Secours Catholique, mars 2008.

Propositions pour l'insertion, Document de travail, 12 mars 2008.

Présentation « Achats publics socialement responsables, Guide de l'OEAP

« Commande publique et accès à l'emploi des personnes qui en sont éloignées », par Gérard BRUNAUD, Chargé de mission « Politique d'achats socialement responsables » à la Mission Interministérielle France Achats, 14 mars 2008.

Présentation « L'obligation d'emploi des Travailleurs Handicapés », AGEFIPH, vendredi 15 janvier 2008.

Synthèse de la première séance du Groupe de travail B - la mobilisation des employeurs pour l'insertion, 20 décembre 2007.

Feuille de route du Groupe B - Mobilisation des employeurs, « La mobilisation des employeurs pour l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi », 20 décembre 2007.

Proposition pour l'insertion, Groupe B - Mobilisation des employeurs, Séance 3, Émetteur : Centre des Jeunes Dirigeants CJD (Michel Meunier).

Lancement grenelle de l'insertion : atelier du samedi 24 novembre 2007 : « L'entreprise classique doit-elle évoluer pour mieux insérer ? », Modérateur : Flore Vasseur.

Entretiens

ANGOTTI Matthieu, directeur du Département Évaluation des politiques sociales au CRÉDOC, échanges sur la problématique et les axes de cette thèse professionnelle, au regard des travaux déjà menés sur l'insertion professionnelle et les entreprises (rencontré le 10 septembre 2008).

BITTON Sonia, chargée de mission Union régionale des entreprises d'insertion Île-de-France, échanges sur les questions d'évaluation des entreprises d'insertion (rencontrée le 27 juin 2008, dans le cadre des activités de l'ANSA).

CANTIN-ROUSSEAU Isabelle, chargée de mission régionale, échanges sur les difficultés de recrutement dans les métiers de la propreté et sur l'accès des publics bénéficiaires du RSA (dans le cadre des expérimentations) à ces postes (rencontrée le 05 et le 09 septembre 2008, dans le cadre des activités de l'ANSA).

CORMAN Valérie, directrice entreprises et société au MEDEF, échanges sur l'état des lieux de la mobilisation des employeurs, sur les moyens incitatifs et les acteurs passerelles de l'insertion (rencontrées le 30 octobre 2008).

CRESPEL Cédric, chargé de mission au CNEI, échange sur les SIAE et leurs relations avec l'entreprise classique (rencontré le 11 septembre 2008, en tant que chargée de mission à l'ANSA).

HAGEGE-UBALDI Frédérique, directrice de la Fondation Accenture France, échanges sur le rôle et les actions menées par la Fondation, discussion sur l'engagement des dirigeants dans l'IPPEE (rencontrée le 29 juillet 2008, dans

le cadre des activités de l'ANSA).

KILLFER Mathilde, Achats Durables et Solidaires - Direction des Achats SNCF, échange sur le développement des pratiques responsables dans les achats et la collaboration avec des SIAE (entretien téléphonique le 07 août 2008, contactée par l'intermédiaire d'Olivier MENUET, Directeur délégué, Achats Durables et Solidaires - Direction des Achats SNCF).

RASTOUL Jacques, secrétaire confédéral de la CFDT, chargé de l'exclusion-insertion, de l'économie sociale et solidaire et PRENE Severin, secrétaire confédéral de la CFDT, en charge des questions du chômage : échanges sur le rôle des partenaires sociaux dans la mobilisation des employeurs sans l'IPPEE et sur les expérimentations menées par la CFDT sur ce sujet (rencontrés le 28 octobre 2008).

Différents acteurs interrogés sur cette question de l'IPPEE et de la mobilisation des entreprises, rencontrés dans le cadre des expérimentations du revenu de solidarité active :
acteurs publics, notamment du conseil général de l'Hérault et du Loir-et-Cher ;
acteurs du Service public de l'emploi ;
acteurs de l'IAE ;
acteurs associatifs œuvrant dans la lutte contre l'exclusion ;
employeurs ;
etc.

Sondages

Baromètre SVP, sondage auprès des dirigeants d'entreprises sur leur perception du revenu de solidarité, juin 2008.

Sondage SOFRES, enquête auprès des allocataires du RMI sur leur rapport à la citoyenneté, leur relation à l'emploi et leurs attentes à l'égard du Grenelle de l'insertion, synthèse des principaux enseignements, 10 décembre 2007.

Enquête ENSR auprès de plus de 7 000 PME : « European SME's and Social Environnemental Responsability », 2002.

Sites internet

Recherches générales :

www.admical.org

www.alternatives-economiques.fr (dont La lettre de l'insertion)

www.anpe.fr

www.assedic.fr

www.cereq.fr

www.cniae.gouv.fr

www.cnei.org

www.cfdt.fr

www.cjd.net

www.emploi-solidarite.gouv.fr

www.europa.eu.int

www.geiq.net

www.grenelle-insertion.fr

www.imsentreprendre.com

www.insee.fr

www.insee.fr

www.snc.assoc

www.premier-ministre.gouv.fr/acteurs/gouvernement/haut_commissariat_solidarites_actives_m624/

www.transfer-IOD.org

www.travail.gouv.fr

Recherches ciblées :

http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-dares/statistiques/chomage/indicateurs-conjoncturels/dernieres-statistiques-mensuelles-aout-2008-.html

http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffresclefstpe/I2.pdf

http://www.fonctionpublique.gouv.fr/IMG/synthese_decideurs_chiffres_cles_2008.pdf

http://www.politiquessociales.net/+-Investissement-responsable

Table des tableaux et graphiques

Graphique 1
Personnes qui ont le plus de mal à trouver un emploi : perception des dirigeants 20
Graphique 2
Perception des dirigeants de la responsabilité de l'entreprise et des pouvoirs publics dans la lutte contre la pauvreté 24
Graphique 3
L'entreprise doit-elle agir pour favoriser l'insertion des publics éloignés de l'emploi ? 25
Graphique 4
L'implication actuelle des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi vous semble-t-elle 25
Tableau 1
Implications des entreprises dans l'IPEE – champ des possibles 29
Graphique 5
Degré d'intégration de l'engagement (du risque à l'opportunité) 31
Graphique 6
Exemple de représentation en nuage de points des entreprises mobilisées dans l'IPPEE, en fonction de leur taille et de la subsidiarité de l'implication 37
Graphique 7
Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, pourquoi ne le fait-elle pas actuellement ? 38
Graphique 8
1986 - 2006 : 20 ans de résultats pour l'emploi des personnes handicapées 45
Tableau 2
Si votre entreprise est impliquée dans l'IPEE, auprès de quels publics ses actions sont-elles menées ? 46
Tableau 3
Stock de bénéficiaires du RMI en contrats aidés 48
Graphique 9
Les emplois aidés dans le secteur non-marchand 48
Graphique 10
Les emplois aidés dans le secteur marchand 49

Graphique 11
Parmi ces actions possibles en faveur de l'IPEE, au sein de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ? 51
Graphique 12
Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, pourquoi ne le fait-elle pas actuellement ? 61
Tableau 4
Les services délivrés aux demandeurs d'emploi bénéficiaires du RMI 70
Graphique 13
Parmi ces actions possibles, hors les murs de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ? 75
Graphique 14
Proposition de missions de la plateforme emploi de l'Hérault 82
Graphique 15
Les fonctions de la plateforme emploi de l'Oise 83