

CAHIER DE RECHERCHE (2013 –2)

L'INSERTION PAR L'ACTIVITE
ECONOMIQUE AU PRISME DES
CAPABILITES

Philippe SEMENOWICZ, doctorant, Université Paris-Est, ERUDITE,
UPEMLV, F, 77454 Marne-la-Vallée.

1. Introduction

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ont pour particularité de combiner une production économique avec une mission sociale : l'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières. Par opposition aux entreprises commerciales dont l'objectif principal est la maximisation du profit, nous pouvons donc considérer les SIAE comme des entreprises sociales dont la raison d'être réside dans l'accomplissement de leur mission (Stokols et Trivedi, 2011). Cette dimension sociale des SIAE s'incarne dans le travail d'insertion qui s'y opère. En effet, comme le note Gazier (2007), l'insertion par l'activité économique (IAE) s'inscrit dans la perspective des marchés transitionnels puisqu'elle vise à conduire à l'emploi des individus qui en sont durablement exclus.

Nous proposons ici de préciser le contenu du travail d'insertion opéré en SIAE. Pour cela, nous nous appuyons sur le cadre théorique des capacités¹ élaboré par Amartya Sen. S'il a déjà été utilisé pour analyser les politiques de l'emploi (Bonvin et Farvaque, 2007), il n'a pas été mobilisé spécifiquement dans le champ de l'IAE. Il nous semble pourtant que la démarche de l'IAE peut utilement être caractérisée à partir de ce concept, en complément de travaux antérieurs. Nous présentons donc tout d'abord quels sont les principaux concepts du cadre théorique des capacités afin de mettre en évidence sa pertinence dans l'analyse de l'IAE.

Nous analysons ensuite à la lumière de ce cadre théorique les deux dimensions du travail d'insertion : l'accompagnement et l'intermédiation. Nous nous basons pour cela sur la monographie d'une entreprise d'insertion (EI) de statut associatif, basée en Ile-de-France. Nous nous appuyons sur les documents internes de la structure (projet social, rapport d'activité, newsletters...) ainsi que sur onze entretiens semi-directifs menés avec les directeurs, cadres et membres du Conseil d'Administration dont nous avons sélectionné les propos les plus significatifs.

1. L'approche par les capacités : un cadre théorique pour analyser l'insertion par l'activité économique

L'approche en termes de capacités introduite par Sen s'inscrit dans la réflexion économique sur les inégalités, en mettant en évidence les moyens de progresser vers une société plus juste. La démarche de l'IAE peut se lire à la lumière de ce cadre théorique dans la mesure où son ambition consiste à permettre à chacun d'accéder à un emploi.

¹ Selon les ouvrages, le terme anglo-saxon « capabilities » forgé par Sen a pu être traduit par « capacité » ou par « capabilité ». C'est ce dernier terme que nous utiliserons, tout en respectant dans les citations le terme choisi par le traducteur de l'œuvre dont elles sont extraites.

1.1. Les concepts de l'approche par les capacités

D'un point de vue conceptuel, Sen opère une distinction essentielle entre ce qu'il nomme les *fonctionnements* des individus et leurs *libertés réelles*. Les fonctionnements des individus correspondent à ce qu'ils font effectivement. « Une vie est faite d'un ensemble de « fonctionnements » liés entre eux, composé d'états et d'actions. De ce point de vue, il est possible de se représenter l'accomplissement d'un individu comme le vecteur de ses fonctionnements. Les fonctionnements pertinents peuvent aller de l'élémentaire – avoir suffisamment à manger, être en bonne santé, échapper aux maladies évitables et à la mortalité prématurée, etc. – au plus complexe – être heureux, rester digne à ses propres yeux, prendre part à la vie de la communauté, etc. » (2000, p. 65). Mais le fait que deux personnes accomplissent les mêmes fonctionnements ne signifie pas forcément qu'elles ont le même degré de liberté réelle. Sen fournit un exemple éclairant en considérant la situation de deux personnes qui ne se nourrissent pas. L'une peut y être contrainte en raison d'une famine ; l'autre peut délibérément décider de jeûner. Dans ce cas, il apparaît clairement qu'un même fonctionnement peut recouvrir des libertés réelles fort différentes.

Ce constat amène Sen à introduire le concept de *capabilité*, défini comme la « liberté de promouvoir les objectifs que nous avons des raisons de valoriser » (2000, p. 12) c'est-à-dire « les diverses combinaisons de fonctionnements (états et actions) que la personne peut accomplir. » (2000, p. 66) Cet accent mis sur la possibilité de choix est un élément distinctif de la pensée de Sen. « Choisir est en soi une composante précieuse de l'existence, et une vie faite de choix authentiques entre des options sérieuses peut être considérée – précisément pour cette raison – comme plus riche. » (2000, p. 68) Il en découle que les politiques publiques doivent avoir pour but d'égaliser les libertés réelles des individus au sein d'une collectivité. Cette égalisation des libertés réelles suppose deux conditions. Tout d'abord, il s'agit de prendre en compte dans les politiques publiques ce que Sen appelle les *ressources*, c'est-à-dire les biens, les services et les revenus dont dispose chaque individu, quelle qu'en soit l'origine (marché, Etat, secteur associatif, réseau familial et amical...) Mais l'égalisation des libertés réelles ne se limite pas pour Sen à l'égalisation des ressources, ce qui le distingue des autres théories des inégalités que Bonvin et Farvaque (2007) qualifient de « ressourcistes ».

En effet, Sen met l'accent sur le fait que « l'adéquation des moyens économiques ne saurait être estimée indépendamment des possibilités concrètes de "conversion" des revenus et ressources en capacité de fonctionner » (2000, p. 160). S'il reconnaît l'importance des ressources, Sen considère qu'il s'agit là d'une condition nécessaire mais pas suffisante. « La pauvreté doit être appréhendée comme une privation des capacités élémentaires, et non, selon la norme habituelle, comme une simple faiblesse des revenus. Cette définition ne vise en aucune manière à nier l'évidence : un revenu faible constitue bien une des causes essentielles de la pauvreté, pour la raison, au moins, que l'absence de ressources est la principale source de privation des capacités d'un individu. » (2003, p. 123) L'autre condition posée par Sen consiste donc à prendre également en compte dans les politiques publiques les éléments

susceptibles de faciliter « la conversion du revenu en capacité » (2003, p. 124). A la suite de Bonvin et Farvaque (2007), nous parlerons de *facteurs de conversion* et considérerons qu'ils peuvent être de deux types. D'une part, les *facteurs de conversion individuels* découlent des caractéristiques propres à chaque individu. D'autre part, les *facteurs de conversion sociaux* relèvent du contexte social, politique et culturel dans lequel l'individu évolue.

Ces différents concepts introduits par Sen permettent d'éclairer en quoi consiste le travail d'insertion au sein de l'insertion par l'activité économique (IAE).

1.2. L'insertion par l'activité économique, une démarche relevant des capacités

L'IAE se présente généralement comme une alternative à l'assistance, au sens où elle ne consiste pas en un simple transfert de ressources contrairement au versement de minima sociaux. Au contraire, depuis la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, l'IAE se définit légalement par le fait qu'elle propose un contrat de travail. Conformément à la devise des SIAE selon laquelle « nul n'est inemployable », les personnes en insertion se voient offrir un emploi duquel elles tireront leurs ressources. Le projet social de l'EI étudiée mentionne ainsi comme premier « pilier et levier » le fait de proposer « un travail rémunéré, qui permet de sortir progressivement des revenus d'assistance ». L'IAE envisage donc la pauvreté plus largement que comme une simple privation de ressources et apparaît ainsi pleinement en phase avec la critique faite par Sen des théories « ressourcistes ».

Cette démarche spécifique de l'IAE s'incarne dans le « parcours d'insertion » élaboré dans le cadre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement exigées par la loi. Celui-ci débute par ce que l'on appelle dans le jargon professionnel de l'IAE « la levée des freins à l'emploi ». Comme l'indique la responsable de l'accompagnement social, « la première phase qui va durer 2 ou 3 mois le chargé d'insertion s'attache vraiment à résoudre les problèmes sociaux qui sont des freins à l'emploi. Donc tout ce qui est logement, santé, administratif, justice, surendettement... » Dans cet objectif, le contrat de travail qu'obtient le salarié en insertion dès son entrée en SIAE et le revenu plus élevé qui en découle constituent une ressource sur laquelle il est possible de s'appuyer. La responsable de l'accompagnement social insiste ainsi sur le fait que « la différence aussi pour le salarié, concrètement c'est un salaire, une rémunération qui permet d'ouvrir certaines portes qui ne s'ouvrent pas. Je pense particulièrement au logement. » Ceci confirme le constat de Sen selon lequel « le revenu est un moyen essentiel pour développer des capacités » (2003, p. 127).

Le parcours d'insertion se poursuit ensuite par des étapes plus nettement orientées sur l'accès à l'emploi de droit commun : élaboration du projet professionnel, aide à la recherche d'emploi et suivi de l'intégration dans le poste. De ce point de vue, il faut noter que l'EI étudiée se caractérise par le fait qu'elle assume pleinement le modèle du sas vers l'emploi préconisé par

les pouvoirs publics. Il est ainsi mentionné dans son projet social que la structure « est avant tout un sas, un endroit où les gens peuvent poser leurs valises, régler leurs problèmes et préparer progressivement leur avenir sur un plan professionnel et personnel ». Il est également mentionné que « tout notre combat consiste, en basant leur accompagnement sur du travail rémunéré, à solutionner au maximum leurs problèmes pour leur permettre de retrouver durablement un emploi dans une entreprise classique et une meilleure assise dans la société. » Ce choix du modèle du sas est pleinement revendiqué par le Directeur Général : « L'accès à un emploi durable n'est pas le seul ingrédient, mais c'est parce qu'on a un emploi durable que l'on peut construire tout un tas d'autres choses autour. »

Bien que promu par les pouvoirs publics au travers des objectifs fixés aux SIAE en termes de taux de retour à l'emploi, le modèle du sas n'est pas le seul possible. Comme l'a bien montré Eme (1994), on peut repérer deux grandes conceptions de l'IAE. D'un côté, la « régulation fonctionnelle » promue par les pouvoirs publics via le modèle du sas ; de l'autre, l'« intervention civique » caractéristique des pionniers de l'IAE, qui considère le travail comme un outil de socialisation permettant de conférer aux personnes en insertion une identité sociale et de créer du lien localement. Cette logique du sas détermine largement la manière dont est pensé et conduit le travail d'insertion dans l'EI enquêtée. Pour réaliser l'objectif d'accès à un emploi durable, l'EI assure à la fois un accompagnement des personnes en insertion et une intermédiation sur le marché du travail. Nous allons voir qu'il s'agit pour chacune de ces deux dimensions du travail d'insertion d'agir sur les facteurs de conversion, tant individuels que sociaux, conformément à l'approche par les capacités.

2. L'accompagnement comme facteur de conversion individuel

Comme le notent Defalvard et Cervera (2009), l'accompagnement en SIAE est doublement dual. Tout d'abord, il est à la fois un accompagnement dans l'emploi et un accompagnement vers l'emploi : il s'agit simultanément de permettre l'occupation d'un poste de travail et de préparer le retour à un emploi de droit commun. L'accompagnement dans l'emploi permet l'acquisition sur le tas de compétences requises par le marché du travail et contribue ainsi à l'accompagnement vers l'emploi qui consiste dans l'élaboration d'un projet professionnel nécessitant le cas échéant des formations complémentaires. Mais l'accompagnement en SIAE ne se limite pas à cette dimension professionnelle assurée par les encadrants techniques sur le poste de travail : il inclut également comme nous l'avons vu un accompagnement social assuré par les chargés d'insertion et visant à la résolution de certaines problématiques rencontrées par les bénéficiaires (santé, logement, surendettement etc.)

A travers l'accompagnement, il s'agit d'étendre les capacités des personnes en insertion de deux manières : en élargissant leurs possibilités de choix lors de l'élaboration d'un projet professionnel et en développant leurs compétences dans l'optique de leur future sortie. L'accompagnement opère ainsi comme un facteur de conversion individuel.

2.1. Elargir l'espace des choix par l'élaboration d'un projet professionnel

La SIAE s'efforce d'élargir les possibilités de choix des salariés en insertion dans le cadre de l'élaboration de leur projet professionnel. Cela passe tout d'abord par la découverte de nouveaux métiers.

« Le rôle du chargé d'insertion ? C'est dans un premier temps de permettre au salarié de pouvoir découvrir qu'il existe plein de possibilités et pas uniquement les trois ou quatre métiers qu'il connaît. » (Responsable accompagnement social)

L'élargissement des possibilités de choix passe également par le repérage et l'objectivation des compétences détenues par les personnes en insertion, comme cela a déjà été relevé par d'autres travaux ayant étudié les méthodologies du travail d'insertion (Baron et al., 1994).

« Deuxième chose le chargé d'insertion a pour mission de permettre au salarié de percevoir qu'il a plus de compétences que ce qu'il imagine et qu'il est capable de plus que ce qu'il imagine. Parce que parfois aussi, c'est souvent le cas d'ailleurs, les salariés en insertion sont persuadés qu'ils ne savent rien faire, que de toute façon ils ne sauront pas apprendre et que donc globalement ce n'est pas la peine de viser la lune. Donc c'est de leur montrer que oui ils savent faire plus de choses qu'ils ne l'imaginent. » (Responsable accompagnement social)

Le projet professionnel a pu être décrit comme un outil de classement (Ebersold, 2001) ou un leurre (Castrà, 2003), dont l'objectif serait en réalité d'amener les demandeurs d'emploi à en rabattre sur leurs ambitions professionnelles. Dans l'EI enquêtée, la réalité s'avère plus nuancée comme le résume cette formule de la responsable de l'accompagnement social : « l'élaboration et la validation d'un projet professionnel qui soit on va dire réaliste mais ambitieux ». Si les contraintes du marché du travail sont prises en considération, le projet professionnel ne peut y être réduit à une simple adaptation des personnes en insertion. De plus, le projet professionnel élaboré est testé via un dispositif de droit commun : l'évaluation en milieu de travail (EMT), qui consiste en un stage en situation. Il s'agit ainsi de garantir des possibilités de choix : l'EMT a en effet autant pour but de tester des aptitudes que de permettre à la personne en insertion de valider son projet en toute connaissance de cause, et donc d'y renoncer le cas échéant. C'est ce que montre l'exemple suivant.

« Je vous prends l'exemple de l'entrepôt logistique à -30°C où on a mis des caristes et des préparateurs de commande, des gars super confirmés, je savais qu'au niveau compétences il

n'y avait aucun problème. En revanche ce sont des gars originaires d'Afrique Noire, je doutais un petit peu de leurs capacités à tenir dans le froid. Moi-même je l'aurais fait. Donc voilà on s'est dit c'est bien pour le salarié en insertion qu'il puisse quelque part tester en quinze jours. Parce que nous si on a passé une demi-heure dans la chambre froide ce n'est pas la même chose que d'y bosser toute la journée. Donc s'ils y bossent quinze jours, c'est plus facile pour eux de dire "Non je n'y arriverai pas." » (Responsable emploi et relations entreprises)

Le but est de faire intérioriser les contraintes associées aux différents postes afin que le projet professionnel soit effectivement viable, comme l'indique la responsable de l'accompagnement social : « Voilà c'est en permanence de mettre le salarié face aux choix et contraintes et l'amener à se dire "C'est ça qui me plaît mais je suis prêt à accepter telle ou telle contrainte et à faire tel ou tel sacrifice ou tel et tel effort". Et c'est absolument essentiel parce que c'est impossible pour une personne d'avancer dans un projet, de mettre en place un certain nombre d'efforts si elle ne les a pas décidés elle-même. Globalement ça ne marche pas, on finit par se casser la figure et à revenir au point de départ. Donc c'est extrêmement important de fonctionner de cette façon là. » (Responsable accompagnement social)

Une fois le projet professionnel validé, sa concrétisation passe par une recherche d'emploi. Dans cette optique, l'EI prépare également les personnes en insertion aux techniques de recherche d'emploi : rédaction de CV et de lettres de motivation, utilisation de l'outil informatique, simulation d'entretiens de recrutement...

2.2. Développer des savoir-être davantage que des savoir-faire

L'autre canal par lequel l'accompagnement opère comme un facteur de conversion individuel consiste dans l'acquisition de compétences visant à développer l'employabilité des personnes en insertion.

Cette acquisition de compétences passe notamment par les formations dont peuvent disposer les salariés en insertion et qui sont de deux types. Tout d'abord existent des formations visant la maîtrise de savoirs de base (cours de français, élaboration d'un budget, prévention santé...) D'après le rapport d'activité de la structure, celles-ci représentent ainsi plus de la moitié du total des heures de formation dispensées. Ensuite, en fonction de leur projet professionnel, les salariés en insertion peuvent également bénéficier de formations pré-qualifiantes et qualifiantes. Ces formations visent à faire acquérir des savoir-faire susceptibles d'être mobilisés à la fois dans les tâches réalisées au sein de la structure et à la sortie sur le marché du travail. Pour autant, ce ne sont pas les savoir-faire qui sont mis en avant par les permanents de l'EI mais les savoir-être. Sur les activités peu ou pas qualifiées visées à la sortie, les entreprises commerciales rechercheraient avant tout une main-d'œuvre fiable qu'elles se chargeraient de former ensuite aux tâches nécessaires.

« En fait c'est quelque chose que j'entends très souvent : "Ne vous inquiétez pas au niveau compétences. Nous on les formera sur le terrain. Mais je veux des mecs motivés et qui se comportent correctement". Et c'est vraiment ce que nous ressortent les entreprises le plus souvent. » (Responsable emploi et relations entreprises)

Un premier type de savoir-être consiste dans des compétences considérées comme transférables car réclamées par toutes les entreprises : ponctualité, assiduité, capacité à travailler en équipe... On peut ainsi lire sur le site internet de l'EI que « le travail encadré va notamment permettre de travailler sur les savoir-être et savoir-vivre en entreprise et de développer des compétences transposables à d'autres environnements de travail » et que « le travail doit donner la possibilité de se confronter et de s'adapter aux exigences d'un travail classique. » afin de « permettre à chacun de comprendre et de se conformer aux règles de travail ». Ceci suppose d'être en mesure de proposer des tâches accessibles à tous, étant entendu que pour l'EI toute activité peut constituer le support de cette transmission de savoir-être. Les savoir-être vont être acquis progressivement sur les différentes activités proposées.

« On peut les affecter à des endroits en fonction des qualités comportementales qu'on attend qu'ils développent. » (Responsable accompagnement social)

A la différence des entreprises commerciales, l'encadrement sur le poste de travail en EI ne vise pas que la productivité. On peut également lire sur le site internet de l'EI qu'il s'agit de « croire en chaque personne et en ses capacités de progression » et de « soutenir chaque personne pour qu'elle s'implique dans son travail ». Si l'encadrement se veut bienveillant, il n'empêche que « chaque personne en parcours d'insertion, selon ses capacités, doit donner le meilleur d'elle-même » et donc « tout manquement à ses engagements doit faire l'objet d'une réaction de l'encadrement, voire d'une sanction » car « maintenir un niveau d'exigences élevé, c'est donner à chacune des personnes accueillies les meilleures chances de réussite. » On retrouve les constats faits par Ebersold (2001) selon lequel « Le travail d'accompagnement est référé aux exigences et aux impératifs de production. Le travail d'inculcation ou de réinculcation de ces propriétés comportementales indispensables à l'accès à l'emploi « classique » (comme à une formation) que sont la ponctualité, la politesse, le respect hiérarchique, la collégialité, le respect de ses engagements, le respect de l'outil de production s'organise autour des exigences et des contraintes imposées par les situations de travail. » (2001, p. 90).

Un autre type de savoir-être que la structure s'efforce de transmettre aux salariés en insertion consiste dans l'autonomie. Cet aspect a déjà été mis en évidence par Duvoux (2009) concernant le suivi des bénéficiaires du RMI. Dans l'EI, l'accompagnement peut alors se lire comme un apprentissage de l'autonomie. Il est notamment précisé dans son projet social de

« refuser l'assistance, rendre chaque personne acteur de son projet et responsable de ses actes » et « chaque fois que cela est possible, faire faire par la personne ». Ceci est confirmé par les propos de la responsable accompagnement social comme de la responsable emploi et relations entreprises :

« Le rôle du chargé d'insertion c'est d'aider le salarié à faire, donc d'essayer de le rendre autonome le plus possible malgré tout en s'adaptant à son degré d'autonomie. » (Responsable accompagnement social)

« Donc on n'est vraiment pas du tout dans le cocooning des salariés. On les responsabilise beaucoup. Eh ben moi je leur explique que je peux leur apporter toutes les opportunités de la terre, ce n'est pas moi qui irai en entretien, ce n'est pas moi qui ferai la période d'essai. Et puis la réponse que je leur fais à chaque fois c'est : "toi qu'est-ce que t'as fait pour te trouver un boulot ?" » (Responsable emploi et relations entreprises)

La méthodologie de l'accompagnement social et professionnel est pensée pour développer ces savoir-être. Alors que le passage en SIAE peut durer jusqu'à 2 ans, les contrats ne sont signés que pour des périodes plus courtes. Le premier contrat est généralement signé pour 4 mois et les renouvellements pour 6 mois. Ceci permet à la structure de formaliser le parcours d'insertion en le découpant en plusieurs étapes. Parallèlement aux contrats de travail, les salariés en insertion signent en effet des « contrat d'objectifs » stipulant un certain nombre d'engagements qu'ils doivent prendre. Ces engagements sont périodiquement évalués et constituent la base sur laquelle les contrats sont ou non renouvelés.

Si l'accompagnement dans l'EI se limitait au développement des compétences des salariés en insertion, il ne correspondrait qu'à une simple démarche d'employabilité. Le fait qu'il soit complété par le projet professionnel dans une optique d'ouverture des choix l'inscrit bien dans une optique de capabilité. Cet aspect est renforcé par l'autre dimension du travail d'insertion mené au sein de l'EI : l'intermédiation.

3. L'intermédiation comme facteur de conversion social

Une des particularités de l'EI étudiée est l'existence en son sein d'un service dédié à la recherche d'emploi. Ses missions consistent principalement dans la prospection auprès des entreprises d'offres d'emploi susceptibles d'être pourvues par des salariés en fin de parcours d'insertion. Or, dans la grande majorité des SIAE, l'aide à la recherche d'emploi est assurée par les chargés d'insertion qui du fait de leurs autres attributions ne sont généralement pas en mesure de prospecter les entreprises. Cette prise en charge d'une fonction d'intermédiation

constitue la conséquence logique du « modèle du sas » assumé par la structure. Le Directeur Général s'appuie en effet sur le constat que « L'emploi durable il est pas... Il est quand même beaucoup plus dans les entreprises. Enfin voilà il ne tombe pas du ciel ». La collaboration avec les entreprises au niveau de leurs recrutements s'impose alors comme une évidence.

« Si on ne travaille pas avec les entreprises, on ne fait pas de la lutte contre l'exclusion. On ne travaille pas sur l'insertion des gens, on se fait plaisir. On risque de tomber sur des systèmes où on se fait plaisir à nous-mêmes. On fait travailler plein de travailleurs sociaux, machin ou etc. Mais les gens en galère restent en galère. Donc c'est important vraiment d'avoir un dialogue et de travailler en partenariat avec les entreprises, ça nous semble vraiment absolument nécessaire. » (Directeur Général)

La fonction d'intermédiation est alors assurée par deux voies complémentaires qui n'ont pas la même portée en matière de réduction des inégalités dans l'accès à l'emploi.

3.1. Jouer un rôle de filtre

La création d'un service dédié à la recherche d'emploi au sein de l'EI repose sur la prise en compte du rôle joué par le réseau, comme cela a été mis en évidence par la sociologie économique (Granovetter, 1974). La mise à disposition d'un réseau constitue en soi une égalisation des ressources comme en a conscience le Directeur.

« La plupart des boulots se trouvent par contacts, je crois que c'est 70% des gens qui trouvent le boulot par réseau, et la particularité des gens qui travaillent chez nous c'est qu'ils sont isolés. Déjà souvent personnellement, à titre personnel, mais à titre professionnel encore plus. Ils n'ont pas forcément dans leur réseau des gens qui ont un boulot ou qui connaissent ou machin etc. Donc ils sont... C'est un peu la double peine. Donc je me suis dit une de nos fonctions aussi c'est d'apporter le réseau qu'ils n'ont pas. » (Directeur Général)

La SIAE joue de fait le rôle d'un intermédiaire du marché du travail en complétant l'action du service public de l'emploi pour des publics rencontrant des difficultés spécifiques. La création du service résulte en effet pour partie d'un diagnostic quant aux difficultés de recrutement des entreprises concernant les publics de bas niveau de qualification.

« Plein d'entreprises ne savent plus vraiment gérer les bas niveaux de qualification. Alors à leur décharge ce qui est difficile c'est qu'évidemment si vous recrutez un comptable, un

commercial, vous avez son CV, vous avez sa formation, vous avez éventuellement des références etc. Sur les bas niveaux de qualification... » (Directeur Général)

La structure assure ainsi un rôle de filtre de façon à simplifier les recrutements effectués par les entreprises. La structure sélectionne des publics de bas niveau de qualification « fiables », c'est-à-dire dont le projet professionnel correspond bien au poste à pourvoir et dont l'employabilité a été validée.

« Donc c'est aussi ce que je vends à l'entreprise : c'est que moi je fais toute une présélection des candidats, ce qui veut dire qu'ils gagnent quand même un temps fou. S'ils mettent une annonce Pôle Emploi, ils vont avoir trois cents CV où dix auront peut-être à voir avec la choucroute. Nous, du fait qu'on fait cette présélection, on va en présenter un, peut-être deux, et puis si on n'a pas on n'en présente pas surtout. C'est vraiment ce qui rassure les entreprises, c'est que l'on va présenter des profils qui correspondent à leurs besoins. » (Responsable emploi et relations entreprises)

De ce point de vue, l'EI dispose d'un avantage par rapport aux autres intermédiaires du marché du travail : sa connaissance plus fine des publics et notamment de leur employabilité. Ceci la crédibilise lorsqu'il s'agit de placer une personne en insertion sur un poste disponible.

« L'avantage c'est que nous on l'a vu travailler le monsieur ou la dame. Donc on sait si elle est ponctuelle, si elle est ou pas capable de travailler en équipe, on sait si oui ou non elle est capable de respecter des consignes, on sait si elle est lente si elle est rapide... Voilà donc on la voit dans l'action. Pas forcément dans le métier qu'elle va faire plus tard, mais en même temps il y a des compétences qui sont transférables. Et puis le savoir-être c'est le même partout il faut être clair. Donc c'est ça la très très grosse différence. Et c'est ce qu'on vend aux entreprises classiques. On vend peut-être contrairement à une mission locale des choses qu'on a vues de nos yeux et qu'on a vues pendant un temps suffisamment long pour penser qu'a priori c'est acquis. C'est ça la différence. » (Responsable accompagnement social)

Ce rôle de filtre implique comme nous l'avons vu un travail en amont de normalisation des personnes en insertion, de façon à respecter les critères d'employabilité requis par les entreprises. Dans une certaine mesure, la structure réalise ainsi ce que Mauger (2001) appelle « une inculcation d'habitus flexibles ». Pour autant il n'y a pas au sein de l'EI une adhésion aveugle aux pratiques des entreprises. En fait, l'EI s'estime forcée de respecter certaines attentes des entreprises car ce serait la condition de l'accès à l'emploi pour les personnes en insertion.

« On n'est pas en train de dire que le marché du travail c'est fabuleux, que la façon dont les entreprises traitent les gens nous satisfait toujours comme on aimerait bien etc. Mais c'est une réalité. Donc après derrière on peut travailler sur cette réalité bien sûr par ailleurs. Il n'empêche que les gens ils ont besoin de gagner leur croûte, ils ont besoin d'avoir un CDI. Et donc après derrière on peut faire de la politique à côté, on peut faire du militantisme pour dire, pour faire avancer certains sujets. Il n'empêche que les gens on est là pour les préparer à une réalité. » (Directeur Général)

Au-delà de ce pur rôle de mise en relation qui opère comme un filtre, la fonction d'intermédiation assurée par l'EI lui permet également de peser sur les pratiques de recrutement des entreprises commerciales.

3.2. Agir sur les pratiques de recrutement

L'action du service dédié à la recherche d'emploi ne se limite pas à transmettre de l'information : elle consiste également à agir sur les facteurs de conversion sociaux en remettant en cause les représentations des employeurs concernant l'insertion. Un premier type de représentations concerne la nature des publics en insertion. Ces publics sont relativement mal connus par les entreprises, ce qui conduit à des amalgames qu'il s'agit de lever pour permettre l'accès à l'emploi.

« Ce qui est sûr c'est qu'il y a toujours des énormes a priori sur l'insertion. Ils ont tous l'impression que c'est des sorties de prison qui vont arriver avec leur bazooka shooter tout le monde dans l'entreprise. Et c'est des gens qui ne veulent pas se lever le matin, qui ne veulent pas travailler... Donc moi mon rôle c'est justement d'aller à l'encontre de ces a priori et surtout de les rassurer. » (Responsable emploi et relations entreprises)

Au-delà, il s'agit aussi d'agir sur les représentations des employeurs quant aux compétences requises pour les postes à pourvoir. On retrouve ici une volonté de déconstruire les critères de recrutement de façon à éviter ce que l'économie des conventions appelle les « jugements déséquilibrés » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) Ceci suppose une collaboration étroite avec les entreprises commerciales pour parvenir à une fine connaissance des postes à pourvoir et ainsi recenser les compétences qu'ils nécessitent réellement.

« Mon rôle, c'est de comprendre au mieux leurs besoins et les conditions de travail. Ce que je vous expliquais, tout ce qui n'est pas dans la fiche de poste et qui est fondamental. Par exemple quand on écrit "savoir lire et écrire", ça ne veut rien dire. Moi c'est quelque chose

que je bannis. C'est "qu'est-ce qu'il faut lire, qu'est-ce qu'il faut écrire ?" » (Responsable emploi et relations entreprises)

Enfin, l'EI s'efforce de convaincre les entreprises de recruter des salariés en fin de parcours d'insertion. Pour lever leurs réticences, l'EI utilise un dispositif de droit commun : le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif (PMO). Dans le contexte de l'insertion, celui-ci est mobilisé pour permettre à l'entreprise commerciale de tester un salarié en insertion avant de lui proposer une embauche. Bien qu'à but non lucratif, le PMO implique une refacturation par l'EI du coût du travail et des frais de gestion de sorte qu'il y a bien un engagement financier de l'entreprise commerciale. Mais comme l'indique la Responsable emploi et relations entreprises, « Le fait qu'ils n'aient pas à s'engager administrativement dans le CDI les rassure. »

Le risque existe alors que les entreprises cherchent à détourner le PMO de sa fonction. La vigilance doit par conséquent être de mise pour ne pas trahir le projet social. Conformément à la préoccupation d'accès à l'emploi durable, l'EI négocie en amont un accord selon lequel l'entreprise s'engage à recruter en CDI à l'issue du PMO si le salarié lui donne satisfaction. Des bilans réguliers sont alors organisés avec le salarié en insertion et l'employeur pour sécuriser la prise de poste. Le but est d'organiser l'intégration du salarié par l'acquisition progressive des compétences réclamées par le poste. Mais il s'agit aussi de faire émerger les problèmes éventuels afin de pouvoir les traiter suffisamment tôt. Pour résoudre d'éventuels conflits à la fin du PMO quant à l'employabilité du salarié en insertion, l'accent est mis sur l'objectivation de la situation via les écrits consignés lors des bilans.

« Donc tout ça c'est écrit, on demande à l'entreprise d'accueil de signer, on lui donne une copie etc. Ce qui permet au bilan d'après de revenir avec cette feuille et de dire "OK ça ça n'allait pas. Où est-ce qu'on en est ? Comment est-ce que ça a avancé ?" Donc on a vraiment une continuité au niveau de l'accompagnement et ces bilans pour nous sont vraiment hyper utiles. Vraiment on comprend très bien l'utilité de ça, notamment pour pouvoir évaluer la prise de poste, de pouvoir dire : "ben OK là c'était le premier mois ? Il y avait toutes ces tâches là qui n'étaient pas maîtrisées. C'était normal, c'était le premier mois. Mais on voit qu'au deuxième, troisième mois il est monté en puissance. Aujourd'hui, troisième mois, il maîtrise sa tâche on le passe en CDI". » (Responsable emploi et relations entreprises)

Dans une optique plus large, cette intégration des salariés en insertion est l'occasion de modifier les habitudes des entreprises en matière de gestion des ressources humaines des publics peu qualifiés. Il s'agit de peser sur les représentations des entreprises qui généralement considèrent que les salariés doivent être immédiatement opérationnels.

« Y'a plus de management, enfin moi je trouve, ou très peu sur les bas niveaux de qualification. Enfin en tout cas au début. C'est-à-dire qu'on standardise, on fixe un objectif, il y a des gens aux méthodes ou etc. qui se disent "ben tiens le bon truc c'est de faire 2,1 ou 2,4 ou 50 commandes de l'heure ou machin". Et puis on prend des intérimaires, on prend des précaires enfin voilà on est sur du temps précaire. Et c'est la personne qui doit complètement s'adapter aux règles de fonctionnement de l'entreprise, aux objectifs de productivité de l'entreprise. Mais on ne se donne plus la peine de se dire "ben tiens qu'est-ce qu'il faudrait que l'on apporte à la personne pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs ?" Et de temps en temps OK, la barrière, l'écart est trop loin, d'où peut-être l'intérêt des structures d'insertion à ce moment là pour travailler à réduire l'écart. Mais il y aussi une approche de management, le fait de donner un tout petit peu de droit à l'erreur etc. dans des périodes d'intégration de manière à réduire le turn-over. » (Directeur Général)

4. Conclusion

Le travail d'insertion tel qu'il est mené au sein de l'EI enquêtée correspond bien à la conviction de Sen selon laquelle les politiques publiques doivent augmenter les opportunités disponibles pour les personnes concernées. Ceci se traduit au niveau des pratiques professionnelles par l'élaboration d'un projet professionnel, le développement de nouvelles compétences et l'intervention dans les processus de recrutement des entreprises. Ces actions jouent le rôle de facteurs de conversion individuels et sociaux visant à étendre les capacités des personnes en insertion en développant leurs possibilités de choix. Dans cette optique, les relations nouées par l'EI avec les entreprises commerciales ont pour objectif de mettre en œuvre une approche de l'insertion qui ne soit pas simplement « adaptative » mais également « intrusive » (Castra, 2003). Elle suppose néanmoins que les SIAE soient en mesure d'établir avec les entreprises commerciales les conditions d'une relation équilibrée afin d'éviter une simple adaptation passive à leurs demandes.

En termes d'évaluation de la politique publique, notre interprétation du travail d'insertion en termes de capacités ouvre la voie à la construction d'indicateurs alternatifs. En effet, les pouvoirs publics jugent principalement la performance des SIAE à l'aune du taux de retour à l'emploi à la fin du parcours d'insertion. La prégnance de cet indicateur est souvent critiquée au sein de l'IAE car faisant l'impasse sur la résolution des problématiques sociales des personnes en insertion. Mais même la dimension strictement professionnelle du travail d'insertion peut être évaluée de manière plus fine, en appréciant dans quelle mesure les SIAE jouent effectivement leur rôle de facteurs de conversion. Cette perspective suppose d'intégrer en plus du taux de retour à l'emploi d'autres indicateurs, à la fois quantitatifs (nombre d'EMT trouvées, nombre de PMO effectués...) et qualitatifs (acquisition des savoir-être et des savoir-faire...) De ce point de vue, notre travail serait utilement complété par des enquêtes visant à recueillir l'opinion des personnes en insertion quant à l'apport de leur passage au sein d'une SIAE.

Bibliographie

BARON C., BUREAU M.C., LE DANTEC E., NIVOLLE P. (1994), « Les intermédiaires de l'insertion », CEE, Paris, Dossier n°1, Nouvelle Série, mai.

BONVIN J.M., FARVAQUE N. (2007), « L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques », *Formation emploi* n°98, pp. 9-23.

DEFALVARD H., CERVERA M. (2009), « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les structures d'insertion par l'activité économique », *Travail et Emploi* n°119, pp. 51-62.

DUVOUX N. (2009), *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, PUF, Paris.

EBERSOLD S. (2001), *La naissance de l'inemployable ou l'insertion aux risques de l'exclusion*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

EME B. (1994), « Insertion et économie solidaire » in EME B., LAVILLE J.L. (dir.), *Cohésion sociale et emploi*, Desclée de Brouwer, Paris, pp. 157-194.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter*, Métailié, Paris.

GAZIER B. (2007), « Marchés transitionnels du travail et insertion par l'activité économique », *Economie et humanisme*, n°381, juin, pp. 34-37.

GRANOVETTER M. (1995), *Getting a job. A study of contacts and careers*, University of Chicago Press, Chicago (1ère édition 1974).

MAUGER G. (2001), « Les politiques d'insertion : une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, pp. 5-14.

SEN A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Le Seuil.

SEN A. (2003), *Un nouveau modèle économique*, Odile Jacob.

STOKOLS D., TRIVEDI C. (2011), « Social enterprises and corporate enterprises: fundamental differences and defining features », *Journal of Entrepreneurship*, vol. 20, n°1, pp. 1-32.