

Outiller les parcours professionnels

**Quand les dispositifs
se mettent en action**



P.I.E. Peter Lang

Bruxelles · Bern · Berlin · Frankfurt am Main · New York · Oxford · Wien

**Sophie BERNARD, Dominique MÉDA
et Michèle TALLARD (dir.)**

Outiller les parcours professionnels

**Quand les dispositifs
se mettent en action**

Travail et société
n° 81

Cette publication a fait l'objet d'une évaluation par les pairs.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'éditeur ou de ses ayants droit, est illicite. Tous droits réservés.

© P.I.E. PETER LANG S.A.
Éditions scientifiques internationales
Bruxelles, 2016
1 avenue Maurice, B-1050 Bruxelles, Belgique
www.peterlang.com ; info@peterlang.com
Imprimé en Allemagne

ISSN 1376-0955
ISBN 978-2-87574-351-0
eISBN
D/2016/5678/87

Information bibliographique publiée par « Die Deutsche Bibliothek »
« Die Deutsche Bibliothek » répertorie cette publication dans la « Deutsche Nationalbibliografie » ; les données bibliographiques détaillées sont disponibles sur le site <<http://dnb.ddb.de>>.

Table des matières

Avant-propos	11
<i>Sophie Bernard et Dominique Méda, Christèle Meilland, François Sarfati, Michèle Tallard</i>	

Introduction	15
<i>Sophie Bernard, Dominique Méda, Michèle Tallard</i>	

PREMIÈRE PARTIE DISPOSITIFS PUBLICS ET MÉTIERS

Socialisations et engagements des professionnels des politiques éducatives territoriales	27
<i>Sandrine Nicourd</i>	

Dispositif public d'agrément d'une formation professionnelle. Quels effets sur les projections dans le métier de concierge d'hôtel de luxe ?	41
<i>Thibaut Menoux</i>	

L'évolution du rôle de conseiller d'orientation dans l'École (1960-1980). Les dynamiques professionnelles au cœur de l'action publique	55
<i>Paul Lehner</i>	

Fabriquer des enseignants de musique classique ajustés Dispositifs publics et rapports au métier des professeurs d'instrument	69
<i>Adrien Pégourdie</i>	

Former des « professionnels » pour l'État Unité du « corps » et diversité des trajectoires des attachés dans les Instituts régionaux d'administration	83
<i>Olivier Quéré</i>	

De la logique collective des dispositifs de recrutement et de formation, à la logique individuelle des belles trajectoires. Le cas du corps diplomatique argentin	97
<i>Facundo Solanas</i>	

DEUXIÈME PARTIE
DISPOSITIFS PUBLICS ET CARRIÈRES

L'emploi des « seniors » en Belgique. Entre dispositifs publics et usages locaux	113
<i>Dimitri Léonard</i>	
Réforme des corps et carrières et « illusion promotionnelle » dans la police	127
<i>Élodie Lemaire</i>	
La dynamique des accords Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et leurs effets structurants sur les trajectoires professionnelles des salariés.....	143
<i>Amaury Grimand, Mathieu Malaquin</i>	
Le cumul emploi-retraite en France et en Belgique. Une désinstitutionnalisation des carrières ?	157
<i>Jacques Wels</i>	
Le régime de l'auto-entrepreneur, une opportunité pour les Mompreneurs ?	173
<i>Julie Landour</i>	
La gestion des frustrations de carrière des cadres par le coaching.....	189
<i>Scarlett Salman</i>	

TROISIÈME PARTIE
DISPOSITIFS PUBLICS ET TRAVAIL

Le 12 heures à l'hôpital public, compromis de travail ?	205
<i>Fanny Vincent</i>	
Instrument d'évaluation scientifique et redéfinition des tâches légitimes du travail universitaire au Royaume-Uni	219
<i>Simon Paye</i>	
Action publique et changement technologique. Les projectionnistes de cinéma à l'ère numérique.....	235
<i>Aurélie Pinto</i>	

Les conditions du travail comme facteur d'insertion.	
Le cas des contrats aidés.....	251
<i>Emmanuelle Begon, Michel Parlier</i>	
Quand un dispositif révèle le travail plus qu'il ne le transforme.	
Le cas de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).....	265
<i>Francis Guerin, Jean-Louis Le Goff</i>	
Conclusion générale.....	279
Liste des auteurs.....	285

Les conditions du travail comme facteur d'insertion

Le cas des contrats aidés

Emmanuelle BEGON et Michel PARLIER

Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact)

Introduction

La montée des exigences productives et la sélectivité à l'emploi rejettent hors du monde du travail et donc hors des droits qui lui sont associés, une frange importante de la population ne disposant pas de qualification ou d'expérience professionnelle significative à faire valoir (Le Ru, 2011 ; Barret, Ryk, Volle, 2014). Par fatalisme ou aveu d'impuissance, une représentation tenace impute aux individus les raisons de leur exclusion du monde du travail : « les caractéristiques individuelles du chômeur, démographiques (sexe, âge, nationalité, situation familiale), ou socio-économiques (formation initiale, qualification, trajectoire professionnelle, ancienneté du chômage) et/ou son comportement (découragement, passivité) seraient à l'origine de son état » (Salognon, 2006). Dès lors, les politiques publiques de l'emploi s'engagent, par différents dispositifs d'accompagnement, à « renforcer la “capabilité des individus” ou leur autonomie » (Divay, 2009) transférant ainsi la responsabilité de l'insertion vers les individus selon un principe dit « d'activation », sorte de compromis entre une logique libérale « visant à valoriser le travail et à responsabiliser les individus » et logique sociale-démocrate qui conjugue « responsabilité individuelle et sécurité des trajectoires professionnelles » (Béraud, Eydoux, 2009).

La question de l'employabilité, sa définition, la manière dont elle se construit, est au cœur de ces logiques. Pour Guillemette de Larquier et Marie Salognon (2006), loin d'être « individuelle » ou « naturelle », l'employabilité doit être considérée comme un « construit social », tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. L'inclusion ou l'exclusion

des personnes ne résultent en effet pas « d'un comportement rationnel de la part des employeurs mais de pratiques de "sur-sélection" fondées sur des stéréotypes sociaux ». Pour Bernard Gazier (2012), l'employabilité, « entendue comme l'aptitude à obtenir et à conserver un emploi "normal" », reste une notion controversée car renvoyant souvent aux qualités individuelles et exonérant « les autres acteurs du marché du travail, en particulier les entreprises, de toute responsabilité en matière d'accès à l'emploi ou encore de qualité de l'emploi ». Vu sous cet angle, le développement de l'employabilité ne relèverait plus uniquement de moyens « d'agir sur les difficultés personnelles pour adapter la personne et ses caractéristiques aux exigences des employeurs » (Salogon, 2006) par différentes formes de médiation (accompagnement spécifique ou mises en relation avec le monde l'entreprise) mais demanderait « d'engager l'employeur sur des conduites nouvelles, sources de modification des représentations » (Salogon, 2006). Si travailler avec les demandeurs d'emploi reste indispensable, il est urgent de travailler avec les entreprises, leur mode de gestion des ressources humaines¹ et surtout leur organisation et leur management du travail, au cœur de ce qui permet de transformer un emploi en une véritable expérience professionnelle. De fait, travail et insertion professionnelle ont partie liée. C'est ce que cet article a pour ambition de montrer à partir d'une étude conduite dans quatre structures bénéficiant de contrats aidés dans lesquelles la prise en compte des conditions du travail dans le dispositif d'intégration se révèle décisive pour la production d'une expérience professionnelle valorisable. Dans une première partie du chapitre, la place des contrats aidés dans la politique publique de l'emploi sera évoquée (I), puis les quatre terrains analysés seront présentés (II), avant que les principaux enseignements puissent être tirés (III).

Le questionnement : contrats aidés... contrats aidants ?

Les dispositifs publics d'emploi, résultant « d'une accumulation de réformes selon un processus qui évoque celui d'une sédimentation » (L'Horty, 2006), s'organisent selon une segmentation des publics, de plus en plus « fine », en fonction des caractéristiques (âge, niveau de formation, zone d'habitation...), des besoins et des difficultés que ces derniers

¹ L'expérience du réseau IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) apporte des illustrations concrètes à ce renversement de perspective dès l'étape de mise en relation entre les personnes et les entreprises. Ce réseau associatif se donne comme objectif l'emploi durable de droit commun pour les personnes peu qualifiées en passant notamment par des pratiques qui court-circuitent les procédures de recrutement concurrentiel classique (pas de CV, ni lettre de recrutement, rencontre avec l'employeur en mise en situation en présence de l'agent d'insertion) et un suivi dans l'entreprise consistant en différentes interventions postérieures au recrutement afin de faciliter l'intégration durable (Salogon, 2006 ; Castra, 2011).

rencontrent dans leur parcours d'accès à l'emploi. Dans ce système, à la fois « millefeuille » et « tuyaux d'orgues », les contrats aidés sont considérés comme l'élément-clé visant à insérer les publics éloignés de l'emploi. « L'administration de programmes très cloisonnés, assortis d'objectifs quantitatifs nationaux d'entrées dans chaque mesure, rend alors d'autant plus difficile l'articulation entre les politiques d'insertion et les politiques de développement économique », souligne Isabelle Eynaud-Chevalier (2011). Dans cette succession d'arbitrages politiques et sociaux qui a historiquement construit le cadre de l'insertion professionnelle, la notion d'accompagnement a pris une place centrale (Divay, 2009 ; Béraud, Eydoux, 2009). Son ambition est de « rendre le bénéficiaire acteur responsable, capable de construire un projet face aux difficultés qu'il rencontre, et suffisamment autonome pour les surmonter » (Domingo, 2012). Où se situent alors les points d'équilibre entre la responsabilisation de l'individu pour la prise en main de son devenir personnel et professionnel et l'engagement des institutions supposées l'accompagner ? À cette question, deux types de réponses sont traditionnellement apportés : – le renforcement de l'accompagnement individualisé pour permettre à la personne de surmonter, en amont de l'accès à l'emploi, des problèmes sociaux tels que la santé ou le logement, – l'inflation réglementaire, notamment pour définir de plus en plus précisément les conditions d'obtention, par l'entreprise d'accueil, des financements attachés au contrat d'insertion. Conséquence majeure de ces réponses : la fabrication de dispositifs publics au sein desquels la sphère du travail est rarement prise en compte, ramenant « les freins à l'emploi » des individus au centre de la problématique et occultant le fait que l'insertion professionnelle se construit nécessairement à la faveur d'un ancrage dans le travail (Estrade, 2011). C'est ainsi que s'est développé un système de l'insertion fonctionnant quasiment en parallèle du monde productif.

Cette répartition des rôles entre acteurs n'a pas manqué de rendre la situation paradoxale : d'un côté, la catégorisation des publics en tant que bénéficiaires de dispositifs les relègue possiblement sur des segments secondaires du marché du travail et peut tendre à les écarter durablement de l'emploi ordinaire ; de l'autre des structures pourvoyeuses d'emplois en contrats aidés ne se préparent pas à la mission d'insérer.

Un manque d'implication et d'équipement est à déplorer du côté des employeurs qui peuvent se comporter en consommateurs. Interroger la capacité des structures employeuses à favoriser l'employabilité des salariés, en particulier lorsqu'ils occupent des emplois de transition, nécessite d'opérer un pas de côté : passer d'un système qui tend à mettre l'accent sur la dimension sociale et individuelle à un ensemble de conditions de réalisation du travail favorable à la construction d'une expérience valorisable.

Partant de là, une distinction entre conditions *de* travail et conditions *du* travail mérite d'être précisée : alors que les conditions de travail renvoient à l'ensemble des caractéristiques techniques, organisationnelles et matérielles dans lesquelles se réalise l'activité de travail (« dans quelles conditions je travaille ? »), les conditions *du* travail comprennent une dimension supplémentaire : le cadre d'emploi qui préside à l'échange contractuel et concourt au développement de l'employabilité (« à quelle condition je travaille ? ») : la durée du contrat, les conditions de rémunération et d'accompagnement sont-elles propices à des possibilités d'engagement, de collaboration et d'élaboration d'une identité professionnelle ? Avancer dans la mise à jour de critères d'efficacité des processus d'insertion implique une acception large des conditions dans lesquelles se réalise l'activité, dont l'effet de celles-ci sur la suite du parcours n'est pas des moindres. Nous souhaitons dans cet article privilégier l'expression « conditions *du* travail » telle que la conceptualise Laurent Duclos (2014) ; en effet, cette expression permet d'éclairer les moyens et les ressources de l'environnement du travail qui interviennent dans le développement des capacités de l'individu à agir en faveur de son évolution sur le marché de l'emploi.

Les résultats présentés ici ont été produits dans le cadre d'une convention de partenariat établie entre la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Cette étude-action (Begon *et al.*, 2013) a porté sur les modalités de rencontre entre les organisations pourvoyeuses d'emploi et les individus bénéficiaires de contrats aidés en s'intéressant aux conditions de réalisation du travail de l'ensemble des acteurs engagés dans les processus d'insertion. À quelles conditions le travail est-il facteur d'insertion et de développement des parcours professionnels ? Telle est la question initiale posée par l'étude. En interrogeant ainsi l'efficacité des emplois aidés dans le secteur non marchand, il s'agissait aussi de s'inscrire dans une perspective plus vaste, celle de l'orientation des futurs investissements des politiques publiques dans un contexte de pénurie de ressources financières.

Pour la DGEFP, l'étude faisait suite à des travaux (DGEFP, 2011a, 2011b) qui interrogeaient l'efficacité du lien entre politiques d'insertion et développement économique. Ces travaux ont permis de formuler l'hypothèse suivante : l'activité de travail, par les compétences qu'elle permet d'acquérir, joue un rôle décisif dans la construction des trajectoires professionnelles. Dans cette perspective, le travail et ses conditions de réalisation apparaissent alors comme des facteurs clés de la réussite des processus d'intégration dans l'emploi – charge alors à l'employeur d'assurer un gouvernement du travail de qualité et de se professionnaliser dans la construction des parcours de ses salariés.

Les terrains

L'étude-action présentée ici a débuté par une phase exploratoire investiguant un large spectre de pratiques d'insertion professionnelle. Dans une seconde phase, quatre structures, faisant notamment le « pari du travail » et de sa visée productive comme élément fondateur du projet d'insertion, ont été investiguées plus avant. Nous verrons que l'originalité et la pertinence de leur démarche ne relèvent pas de « bonnes pratiques » mais de la vitalité avec laquelle elles réinterrogent et transforment le cadre organisationnel et relationnel dans lequel elles articulent production et insertion.

La structure Inserbati² opère dans le secteur du bâtiment et s'est spécialisée dans la restauration de sites prestigieux classés ou inscrits au registre du patrimoine de l'Unesco (un fort du XII^e siècle, un hôpital construit sur une île en 1823, une vallée dans laquelle se trouvent plusieurs vestiges historiques...). Dès sa création, le choix est fait par les fondateurs de dédier ce support de travail prestigieux, exigeant technicité et qualité irréprochable des rénovations à un objectif d'insertion professionnelle de publics très éloignés de l'emploi. À ce jour, environ 200 personnes sont salariées en insertion chaque année.

Le premier élément distinctif chez Inserbati réside dans ses méthodes articulant expérience professionnelle et parcours de formation. Dès la phase de recrutement, via une rencontre entre prescripteur, entreprise et candidat, sont mis à jour et en partage les objectifs visés par un passage en ACI. Le chemin à parcourir en termes de formation et d'accompagnement est alors collectivement anticipé puis approfondi entre le référent et le salarié qui élaborent, en fonction du projet professionnel, la durée du contrat, les moyens en ressources humaines, les actions de formations nécessaires. La qualification dans ces métiers (titres professionnels ou certificats de compétences précis du type « maçon du bâti ancien ») est présentée et soutenue, au-delà d'un but à atteindre, comme l'occasion d'un cheminement sur le « rapport au travail » et support à la valorisation des compétences mises en œuvre. Ainsi, la rencontre entre l'individu et la structure se déploie autour d'une double hélice alimentée en permanence : l'expérience et la mise en visibilité des apprentissages.

Autre aspect remarquable : Pour mener à bien les chantiers motivants qui lui sont confiés, Inserbati déploie des conditions de travail selon un principe de soutien organisationnel, observé tant dans les relations collectives que dans les outils de management du travail. Quatre formes

² **Inserbati** : Restauration et valorisation du patrimoine bâti ; Atelier et Chantier d'Insertion (ACI) ; environ 200 salariés en insertion par an sur 3 sites, 14 permanents + 23 permanents au sein de l'organisme de formation associé « Formabati ».

au moins peuvent être relevées : 1 – Le travail collectif est considéré comme source d'apprentissage : pour ce faire, la constitution des équipes fait l'objet d'une attention particulière en définissant des objectifs communs et en favorisant complémentarité, esprit d'équipe et entraide ; 2 – La structure est attentive à disposer d'un encadrement compétent et fidélisé. Pour cela elle forme ses personnels encadrants permanents aux savoir-faire managériaux, à la fonction de tuteur, à l'explication de leur démarche... ; 3 – Inserbati met en place des moyens organisationnels supports de réflexivité visant à rendre le travail « parlant », porteur de sens et de possible valorisation. Par exemple, la relation de compagnonnage avec un référent métier fait l'objet d'une grande attention. Elle est notamment structurée autour d'actions de mise en visibilité et de mise en mots de ce qui a été déployé et appris durant le contrat. Ces actions sont au cœur des procédures de certifications, de qualification, de validation des acquis de l'expérience ; 4 – Inserbati conçoit une organisation du travail autour de la complémentarité entre production, insertion (de publics très éloignés de l'emploi) et qualification. À titre d'exemple, les calendriers des chantiers sont minutieusement articulés avec ceux de la formation : sur le principe d'alternance de semaines sur chantier (35 h) et de semaines en formation (17 h), le travail des équipes, et de chacun de leur membre, est orchestré par un « prévisionnel parcours sur chantier » qui articule le contenu du chantier et les modules de formation sur site et le programme de formation sur plateaux techniques. Autre exemple de support à la complémentarité entre production et insertion : la construction des projets professionnels des salariés en insertion fait l'objet de temps d'accompagnement spécifiques lors des semaines de formation. Pour ce faire, les encadrants techniques, qui ont suivi une formation de formateur, consacrent du temps et de l'attention au renseignement de supports tels le livret de suivi et le dossier de synthèse de pratiques professionnelles.

Enfin, dernier élément remarquable et crucial dans une politique d'insertion, Inserbati est une structure en mouvement et aux frontières « poreuses ». En mouvement, car elle est en évolution permanente pour toujours mieux articuler projet de production et d'insertion. Ainsi modifie-t-elle au fil de l'histoire et des besoins sa structure, ses manières de faire, son organisation. Les différents agencements relatifs à la formation en sont un exemple : dans un premier temps externalisée, elle a ensuite été l'objet d'une sous-traitance *in situ*, pour finalement être assurée par une structure partenaire, créée par Inserbati. Elle se déroule aujourd'hui à la fois en situation de travail et sur plateaux techniques ou en salle. Inserbati ajoute à ces « mouvements », une qualité de porosité de ses frontières afin d'enrichir avec d'autres les conditions de réalisation de son activité d'insertion : elle monte une entreprise solidaire, se positionne dans plusieurs réseaux liés à l'insertion professionnelle ou à la branche

du BTP, participe à des projets locaux, un groupement d'entrepreneurs sociaux, des partenariats avec des entreprises du secteur marchand pour répondre à des appels d'offres, s'efforçant ainsi de dépasser les frontières entre secteurs marchand et non marchand.

Globalement, Inserbati accueille les questions que pose l'insertion comme autant d'opportunités pour innover sur l'organisation du travail et améliorer sans cesse son modèle économique. Elle agit pour l'insertion tout comme pour elle le fait pour ses chantiers, avec ardeur, souplesse et créativité, pour révéler le potentiel de l'existant. C'est ce regard tiré vers le beau qui donne aux actions d'Inserbati toute leur force.

Trisociété³ est une Société anonyme d'économie mixte (SAEM) dont l'activité est le tri sélectif et le recyclage de déchets ménagers dans un but de valorisation. Trisociété est implantée sur un territoire en contrepartie de son engagement à une dynamisation économique par l'embauche. Le renouvellement de son mandat dépend du taux de qualité qu'elle atteint.

Dans cette dynamique, **le premier élément remarquable** chez Trisociété réside dans l'exigence de son projet productif. La notion de qualité est déterminante pour l'avenir (de l'organisation et des individus), et Trisociété a choisi d'y parvenir *via* une attention portée à la qualité des conditions de travail (« *ce n'est pas parce qu'on trie des déchets que ce doit être les favelas* », la DRH). Les lignes de production et les locaux sont soignés et visent la qualité de la production, le respect des personnes et la mise en visibilité du processus de recyclage, valorisé auprès de personnes et de groupes extérieurs *via* des visites de l'usine ; les locaux sont propres, lumineux, correctement chauffés et aérés... De plus, l'objectif de qualité est soutenu par un management et une organisation du travail exigeants dans lequel le collectif de travail est impliqué ; c'est son activité qui permet l'atteinte des résultats ; les individus sont recrutés et managés dans cette perspective de qualité. Vu sous cet angle, être à l'heure ne relève pas de la capacité à lever ses freins à l'emploi mais s'appuie sur la dimension participative au travail du collectif expérimentée comme essentielle. Autre exemple d'organisation : les horaires du soir et du matin sont alternés chaque semaine pour permettre une participation constante à l'activité de travail et impulser une démarche individuelle d'organisation du temps, l'objectif étant ici d'articuler des plannings permettant de poursuivre des formations et des actions d'accompagnement social. Également signe d'une organisation centrée sur l'activité de production génératrice d'insertion, tous les salariés, qu'ils soient permanents ou en contrat aidés, revêtent le même uniforme, ont le même emploi du temps,

³ **Trisociété** : Tri sélectif des déchets ; Société anonyme d'économie mixte (SAEM) ; 324 salariés répartis sur 3 centres dont 2 accueillent des salariés en insertion : 48 pour le centre 1 pour 175 salariés, 81 pour le centre 2 pour 125 salariés.

sont soumis aux mêmes exigences. Chez Trisociété, il s'agit de casser la logique de l'échec dans laquelle se trouvent certaines personnes, de les remettre dans une « perspective d'apprentissage et de développement, les convaincre qu'elles sont capables... quand tout est conçu pour les persuader du contraire » (ex-dirigeant). Pour cela, Trisociété renverse l'ordre des priorités : mettre le travail, et non les problématiques sociales, au cœur des préoccupations. L'accompagnement est centré sur l'activité de travail, en témoigne une phase d'intégration de trois jours forme durant laquelle est organisée une formation aux gestes et postures, à la sécurité et la qualité, conditions centrales du processus industriel. La manipulation d'outils informatiques est abordée par la réalisation d'actes productifs en termes de projet professionnel (rédaction de CV, organisation de dossiers...). Décliner cet ordre de priorités dans toutes les étapes du parcours demande une vigilance de tous les instants, tout en étant capable d'intégrer le cas par cas. Le travail est au cœur de la relation entre l'entreprise et la personne, les questions « sociales » sont articulées au planning professionnel et animées par des structures partenaires.

Le deuxième élément remarquable se situe dans le processus de recrutement et de construction du parcours. Trois démarches l'illustrent : 1 – l'embauche se fait à l'issue d'une démarche sélective centrée sur le travail : après dépôt d'un dossier de candidature les personnes font un essai professionnel sur poste qui, s'il est concluant pour les deux parties, débouche sur une période d'intérim de trois mois à la conclusion de laquelle pourront être conclus le contrat aidé suivi de son éventuel renouvellement. La qualité du travail fournit, la progression dans la participation au collectif et au fonctionnement de l'entreprise président à la reconduite des contrats ; 2 – La construction du parcours professionnel passe par l'accès à des formations internes et externes (informatique support à récit de vie, permis de conduire). L'accès aux formations longues est quant à lui conditionné : il s'agit de respecter l'aspect procédurier du contrat de travail en insertion chez Trisociété (respect des horaires...) et de s'engager dans un contrat moral avec l'entreprise (s'engager à la fois dans l'activité de travail et dans un projet professionnel conditionne l'accès aux formations longues qui sont décidées au cas par cas) ; 3 – Les sorties sont sans cesse envisagées, testées : c'est la mission que remplit un chargé de reclassement qui, entretenant des liens dans le territoire, intervient pour la mise en relation, y compris en cours de contrat.

Au sein de Trisociété, l'insertion est construite sur deux piliers : la participation à la production et la construction d'un parcours. Chacune de ces dimensions étaye à sa manière les personnes. La participation à la production est présentée par l'adjointe RH et l'encadrement comme une opportunité pour chacun de recentrer son attention et son investissement sur une activité professionnelle. La construction du projet professionnel

s'inscrit, grâce au travail de formation et de reclassement, dans une dynamique de sortie vers un autre environnement de travail.

Deux autres structures, une collectivité (la ville de B)⁴ et un hôpital (Hôpital A)⁵ ont constitué les deux autres terrains de notre enquête.

Pour chacune la visée d'utilité sociale est forte : rendre des services aux habitants de la ville, apporter des soins de qualité aux patients d'un hôpital. S'appliquant ce principe d'entraide et de soutien, l'embauche s'inscrit à la fois comme une étape dans le parcours professionnel des salariés en insertion et comme une mesure utile pour les services concernés.

Plusieurs autres points communs apparaissent

Le soutien et l'implication du collectif : Au sein de ces deux structures, le public en insertion est à la fois « salarié comme les autres » et relevant d'un statut impliquant des modalités d'accompagnement spécifiques au sein desquelles le soutien du collectif de travail est fondamental. L'insertion y est considérée comme le fruit d'apprentissages dont le collectif est porteur. Sensibilisés, formés et convaincus de cette « culture insertion », les collectifs sont le support quotidien d'une intégration traitée au cas par cas : ici, le collectif organise son travail de manière à permettre une montée en charge progressive dans la complexité des tâches pour le nouvel arrivant, là le manager pense la complémentarité des expériences au moment de constituer les équipes, là encore est animé un temps de discussion sur ce qu'est « produire un service de qualité ». Toujours un référent technique assure que le salarié en insertion ne se trouve pas isolé face au travail à réaliser.

Une prise avec le travail réel dès l'amont du recrutement : Par exemple, au sein de la ville de B, la rencontre entre le candidat et la ou les personnes concernées par le recrutement est assurée par une chargée de recrutement d'une association intermédiaire qui connaît très bien la structure, ses managers, ses conditions de travail. Elle définit, avec la ou le chef de service, l'offre de recrutement de la manière la plus précise possible, dans le but de donner toutes les informations nécessaires aux candidats. C'est la réalité du travail, de son environnement et des conditions de sa réalisation qui sont au cœur de la discussion préalable à l'embauche.

⁴ **Ville de B** : Services aux usagers de la mairie ; Collectivité territoriale ; 40 postes ouverts en CUI dont 25 sont pourvus au moment de l'étude-action pour 600 agents de la collectivité.

⁵ **Hôpital-Fondation A** : Secteur médical ; Hôpital public ; 6 salariés en contrats aidés pour 500 ETP.

Le suivi au plus près de l'activité : À la ville de B, des tuteurs, agents permanents de la ville, assurent le suivi technique des personnes au sein des services, en prise avec la situation réelle de travail afin d'identifier les éléments porteurs et les points de difficulté. Les encadrants sont formés au tutorat et ont pour mission de transmettre des savoirs (connaissances, gestes professionnels, modes relationnels...) liés au poste. Dans les premiers temps d'intégration, le rôle des tuteurs est de première importance : la personne est encadrée de très près au cours des premières semaines. Il est clair pour tous les acteurs que l'activité de tutorat ne s'improvise pas : les limites entre accompagnement professionnel, technique et les problématiques sociales ne sont pas toujours faciles à trouver. En cas de difficulté, les tuteurs peuvent s'appuyer sur la direction des ressources humaines : une fois la responsable de recrutement alertée, le relais est pris par l'association intermédiaire et la situation est étudiée par toutes les parties, tenant compte du contexte. Parallèlement, des rendez-vous mensuels sur le temps de travail sont organisés entre le salarié bénéficiaire de contrat aidé et la conseillère socio-professionnelle de l'association intermédiaire. Ils ont pour objet l'aide technique à la recherche d'emploi, le travail du projet professionnel ou du projet de formation.

Interlocuteurs concernés et alliance effective : Dans les deux structures, la dynamique d'employeur insérant est incarnée, portée par la direction des ressources humaines, voire par une personne en son sein. De plus, la référente RH de l'Hôpital A travaille en étroite relation depuis plusieurs années avec une référente unique « CAE » du Pôle Emploi, ce qui a permis à cette dernière de développer une véritable connaissance de la structure, des postes, des conditions d'accueil et de travail. Cette relation de confiance et de connaissance favorise l'octroi de CAE en rapport avec les besoins organisationnels de la structure et tenant compte des besoins individuels des salariés en CAE. Des relations institutionnelles de confiance permettent des recrutements cohérents.

Les enseignements

L'analyse des quatre terrains met en évidence des configurations d'usage multiples ou mouvantes du dispositif « contrats aidés ». C'est par la recherche permanente d'articulation entre système productif et apprentissage que les structures déploient des environnements dans lesquels les personnes pourront se doter d'une expérience professionnelle valorisable, être à même d'accroître leurs possibilités de reclassement, transformant ainsi les contrats aidés en contrats aidants. Ceci passe par un travail qui a du sens et s'inscrit dans le cadre d'un projet productif exigeant. Dès lors, l'insertion devient l'amorce d'un cercle vertueux quand le contrat aidé contient la promesse :

- D'un travail producteur d'une expérience, c'est-à-dire quand l'activité confiée au salarié noue enjeux productifs, économiques, sociaux et humains et, ce faisant, est source d'une possible valorisation ;
- D'un travail étayé de pratiques de médiation active construites sur l'articulation entre une stratégie de développement des organisations et des activités propres à une structure d'accompagnement.

On voit alors des acteurs qui mobilisent une autre « grammaire » de l'insertion et passent :

- De l'intention de « mettre au travail » (qui place d'autorité une personne dans un dispositif de remobilisation sociale et professionnelle) à celle d'« engager en situation de travail », c'est-à-dire de confier aux personnes, en pleine responsabilité, des activités de travail apprenantes, de soutenir leur possibilité de se confronter à des situations et des collectifs de travail dans lesquels elles trouveront les moyens de se construire un rôle ;
- D'une vision des conditions de travail comme ensemble de caractéristiques techniques, organisationnelles et matérielles imposées au travailleur, à celle des conditions *du* travail qui répondent à la question « à quelles conditions je travaille ? » (Duclos, 2014), par laquelle les possibilités d'engagement, de reconnaissance, de construction d'une identité professionnelle sont ouvertes au travers d'un management du travail adapté ;
- D'une mobilisation de logiques partenariales, plus ou moins administratives, à la construction d'alliances en fonction de problèmes communs ;
- D'une vision du temps d'insertion comme séquence (temps du dispositif qui structure un parcours par étapes successives) à un temps comme ressource, pour une personne donnée, temps nécessaire à la mobilisation de soi dans l'activité productive et temps qui intègre le futur, la projection dès l'amont.

Un pilotage au plus près de l'activité est la manifestation opérationnelle de la gouvernance du travail ; il s'agit d'identifier des actes qui permettront à chacun d'en tirer une expérience. Ceci passe par la compréhension de ce qui favorise l'engagement de l'individu dans des activités qui lui importent, dans lesquelles il peut trouver intérêt et qui prennent sens pour lui. Un suréquipement de la fonction RH au sein de ces organisations est alors requis. Il s'agit en effet d'aller au-delà des missions habituelles de « gestion » des ressources et de nourrir en permanence, dans les actes de recrutement, de formation, de construction des parcours... le lien avec l'activité de travail. Les structures développant une telle approche sont en

mesure de mobiliser les agencements organisationnels qui conviennent : mobilisation management de proximité, valorisation de la diversité des activités, mises en situations surmontables, qualité des conditions de travail... Elles favorisent, y compris chez les « accueillants », des régimes d'engagement vertueux, professionnalisants, tournés vers la considération, la confiance, le sens, les moyens de faire un travail de qualité, d'y contribuer, de le valoriser.

Conclusion

La conception d'une rencontre « individu / entreprise » centrée sur l'expérience et sur la réalité de la situation de travail est l'objectif d'une médiation active et effective pour l'insertion. Elle relève d'un maillage d'acteurs occupant des positions différentes et œuvrant à des prestations permettant d'instruire le besoin de la structure pourvoyeuse d'emplois, d'aider au recrutement, de requalifier les candidats, d'intégrer et de suivre les salariés dans l'emploi. Elle se déploie au sein d'organisations qui multiplient et renouvellent les configurations par lesquelles elles feront usage des contrats aidés. L'aval du processus d'insertion implique lui aussi la constitution progressive d'un réseau d'alliés au niveau territorial, l'identification et la fidélisation d'entreprises – appartenant au secteur marchand – susceptibles d'accueillir les individus à l'issue de leur parcours, le regroupement de structures volontaires pour travailler solidairement afin de démultiplier les opportunités d'emplois.

Il s'agit en somme de penser le pilotage de l'expérience professionnelle par celui de l'activité et de la médiation active. L'expérience est faite des ressources mobilisées et développées dans l'activité de travail. Chacun(e) y puise les capacités et les dispositions à travailler, à occuper des emplois ; bref, à s'insérer. Pour l'employeur, tel est le défi proposé : assumer sa responsabilité dans « la fabrique » de l'employabilité en créant des configurations favorables à la construction et la mise en visibilité de l'expérience professionnelle.

Plus que jamais, lorsqu'on considère le travail comme une ressource et le salarié comme un sujet actif, des perspectives s'ouvrent. Elles consacrent la nécessité de nouvelles régulations, misant sur les possibilités d'engagement comme conditions *du* travail et le soutien du « pouvoir d'agir » des acteurs comme issue.

Bibliographie

Barret C., Ryk F., Volle N., « Face à la crise, le fossé se creuse entre niveaux de diplôme », *Bref du Céreq*, n° 319, mars 2014, 8 p.

- Begon E., Levet P., Mailliot S., Parlier M., *Conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand. Rapport de synthèse pour la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle*, Anact, octobre 2013, 113 p.
- Béraud M., Eydoux A., « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi : les inflexions du régime français d'activation », *Travail et emploi*, n° 119, 2009, pp. 9-21.
- Castra D., « L'insertion des bas niveaux de qualification : un problème de GRH ? », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40/4, 2011, pp. 395-414.
- DGEFP, Mission Insertion Professionnelle et Département Synthèse, « Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique », Actes du séminaire du 1^{er} juillet, 2011a, 100 p.
- DGEFP, Mission Insertion Professionnelle et Département Synthèse, *Insertion par l'activité économique et performance*, Rapport de l'atelier de définition, 2011b, 34 p.
- Divay S., « Nouveaux opérateurs privés de service public de l'emploi : les pratiques des conseillers sont-elles novatrices ? », *Travail et emploi*, n° 119, 2009, pp. 37-49.
- Domingo P., « Introduction », *Informations sociales. L'accompagnement social vers l'emploi*, n° 169, 2012, pp. 4-7.
- Duclos L., « Les conditions de travail comme conditions du travail », *La revue des conditions de travail*, Anact, n° 1, octobre 2014, pp. 19-28,
<http://www.anact.fr/web/publications/revue-conditions-travail>
- Erhel C., *Les politiques de l'emploi*, PUF, coll. Que sais-je ?, 2009, 128 p.
- Estrade M.-A., « État des lieux avant travaux », in DGEFP, *Actes du séminaire du 1^{er} juillet, Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique*, 2011, pp. 43-46.
- Eynaud-Chevalier I., « Insertion et développement : les savoir-faire portés par la DGEFP », in DGEFP, *Actes du séminaire du 1^{er} juillet, Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique*, 2011, pp. 85-91.
- Gazier B., « L'employabilité », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2012, pp. 498-504.
- Larquier G. de, Salognon M., « Conventions de qualité du travail et chômage de longue durée », in F. Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions. Méthodes et résultats, Tome II, Développements*, La Découverte, 2006, pp. 111-127.

Outils des parcours professionnels

Le Ru N., « L'évolution des métiers en France depuis 35 ans », *Dares Analyses*, septembre, n° 066, 2011, 20 p.

L'Horty Y., *Les nouvelles politiques de l'emploi*, La Découverte, Coll. Repères, 2006, 128 p.

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