

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



**L'insertion professionnelle : nouvel enjeu pour la fonction RH ?**

**Karim MAZOULI**

Maître de Conférences

Université Paris VIII Vincennes Saint-Denis (IUT de Montreuil)

140, rue de la Nouvelle France, 93100 Montreuil.

k.mazouli@iut.univ-paris8.fr

Résumé :

Longtemps considérée comme une préoccupation régaliennne des politiques publiques de l'emploi et de la formation, l'insertion professionnelle s'embble progressivement s'imposer comme une problématique de gestion qui interroge directement les pratiques de GRH. Les entreprises sont, en effet, de plus en plus sollicitées par leurs parties prenantes pour initier des actions à destination des publics éloignés de l'emploi. En s'appuyant sur une démarche d'observation participante au sein d'une Commission Insertion regroupant des entreprises désireuses de réfléchir et d'échanger sur leurs actions respectives, cette recherche se propose d'explorer les enjeux associés à l'insertion professionnelle et ses incidences sur les processus de GRH. Loin d'être définitivement arrêtées, les propositions émises à l'issu de la première phase de recueil de données mettent en exergue des éléments de motivation à l'insertion et invitent à revisiter certains processus et champs de compétences de la fonction RH.

Mots clefs : Insertion professionnelle, publics éloignés de l'emploi, RSE, processus RH

## INTRODUCTION

Considérée depuis plusieurs décennies comme une préoccupation régaliennne des politiques publiques de l'emploi et de la formation, la question de l'insertion professionnelle s'impose progressivement comme une problématique de gestion dans la mesure où elle est mobilisée aujourd'hui par certaines parties prenantes de l'organisation pour faire valoir leurs attentes en matière d'insertion professionnelle des « publics éloignés de l'emploi ».

En retenant à titre d'orientation principale, la nécessité d'impliquer davantage les employeurs privés et publics dans les politiques et dispositifs d'insertion professionnelle, le rapport général du Haut Commissaire aux Solidarités Actives contre la Pauvreté en date du 27 mai 2008 (Grenelle de l'Insertion) a consacré ces attentes nouvelles vis-à-vis de l'entreprise et, en filigrane, vis-à-vis de la fonction RH. Les entreprises ne sont pas en reste puisque certaines d'entre elles se sont constituées en commission « Insertion » (AFMD<sup>1</sup>, 2010) pour échanger leurs réflexions et enrichir leurs propres pratiques en la matière. Si cette initiative reste circonscrite, elle témoigne néanmoins de l'acuité de cette problématique sur le plan de la gestion : **dans quelle mesure l'insertion professionnelle constitue-t-elle un nouvel enjeu pour la fonction RH et interroge-t-elle ses pratiques usuelles ?**

Sur le plan théorique, les approches disciplinaires de l'insertion professionnelle concernent essentiellement des approches de type économique, sociologique ou encore psychologique et oscillent le plus souvent entre des représentations globales et quantifiées des politiques d'insertion et des représentations individuelles et collectives centrées sur les perceptions et le vécu des personnes éloignées de l'emploi. Les travaux en gestion restent limités et projettent la recherche dans une dimension exploratoire. Pourtant, les enjeux associés à la mise en place d'actions en faveur de l'insertion, à l'initiative des entreprises, invitent à considérer l'insertion professionnelle en tant qu'objet de recherche à part entière. Cette question interroge non seulement la responsabilité sociale de l'entreprise, mais également les pratiques de GRH dans leur ensemble, puisqu'elle a un impact direct sur les processus RH, en particulier, le recrutement et l'évaluation.

Sur la base d'un cadre de connaissances pluridisciplinaire, ce travail explore empiriquement la problématique de l'insertion en s'appuyant sur des témoignages et cas d'entreprises ayant expérimenté des actions significatives à destination des publics éloignés de l'emploi. Ces données ont été recueillies dans le cadre d'un dispositif méthodologique qualitatif *ad hoc* qui

---

<sup>1</sup> Association Française des Managers de la Diversité.

s'appuie essentiellement sur une position d'observation participante au sein de la « commission Insertion » de l'AFMD. Ce premier recueil sera complété par une phase d'investigation approfondie auprès des entreprises auditionnées par la commission et de leurs partenaires en matière d'insertion. Les éléments d'analyse qui ressortent de la première phase de recueil ont permis d'émettre quelques propositions notamment au niveau des déterminants de la motivation des entreprises dans la mise en place de dispositifs d'insertion en faveur des publics éloignés de l'emploi et de leurs impacts sur la fonction et les processus RH. Loin d'être définitivement arrêtées, ces propositions devront faire l'objet de confrontations et validations ultérieures.

Nous nous efforcerons, dans un premier temps, de mettre en perspective le champ de l'insertion professionnelle en nous attachant à clarifier certains concepts. Dans un second temps, nous présenterons le dispositif méthodologique mobilisé pour explorer la problématique retenue. Enfin, en nous appuyant sur certaines initiatives d'entreprises en matière d'insertion, nous nous attacherons à mettre en exergue quelques éléments d'analyse et propositions relatives aux déterminants de la motivation à l'action, aux modes d'action utilisés par les entreprises pour agir en faveur de l'insertion, et à la manière dont les processus RH peuvent être repensés.

## **I : Mise en perspective de la question de l'insertion professionnelle**

L'insertion professionnelle est née d'initiatives associatives et militantes du champ de l'intervention sociale dans les années 70 avant de se traduire au sein des politiques publiques (Barbier, 2000). Un éclairage rapide sur les conditions d'émergence socio-historique de la notion d'insertion professionnelle permet de comprendre ce que recouvre son acception moderne.

### **I.1. : L'insertion professionnelle : émergence socio-historique**

Dans son approche socio-historique de l'insertion professionnelle, Dubar (2001) précise que la notion d'insertion est relativement récente puisqu'elle apparaît dans les textes législatifs à partir des années 70. Initialement mobilisée pour qualifier spécifiquement la mise au travail des jeunes ou, plus exactement, le processus d'adéquation des jeunes sortant du système scolaire avec les positions qu'ils occuperont sur le marché du travail (Bernard, 2006), l'insertion devient un rapidement un problème social ainsi qu'un objet de politiques publiques. Dubar (2001) relie ainsi l'émergence de la notion d'insertion à deux phénomènes : en premier lieu, à la conjoncture économique de crise de la seconde moitié des années 70 et des années 80 qui conduit à une transformation en profondeur des modes de gestion de l'emploi des entreprises en quête de flexibilité ; et en second lieu, à la remise en cause par les employeurs des modalités du

fonctionnement antérieur de la qualification au profit de nouvelles normes de recrutement fondées sur les compétences.

En effet, l'installation des sociétés industrielles dans un contexte de crise s'est traduite par une concurrence accrue sur des emplois rendus plus précaires ainsi que par une plus grande sélectivité du marché du travail. Le puissant mécanisme de régulation publique qui reposait sur le principe « d'adéquation formation-emploi » et garantissait une étroite correspondance entre les filières et niveaux du système d'enseignement, d'une part, et les catégories et niveaux qualification du système d'emploi, d'autre part, est progressivement devenu inopérant. Cette correspondance n'étant plus effective du fait même de l'évolution des métiers et de l'organisation du travail, les entreprises ont alors été amenées à gérer la relation d'emploi à travers le prisme de la compétence.

Avec l'apparition du phénomène de chômage de longue durée, la question de l'insertion s'est élargie à d'autres catégories d'individus pour concerner l'ensemble des populations qui ne peuvent relever du régime assurantiel (entrants sur le marché du travail, chômeurs de longue durée, actifs confinés dans des emplois très précaires) et qui ne peuvent prétendre qu'au régime de solidarité ou aux minima sociaux. Afin de traiter les exclus permanents ou partiels de l'emploi stable et régulier (i.e., « les publics éloignés de l'emploi »), les politiques de lutte contre le chômage vont s'articuler autour de la nécessité de relever le niveau d'employabilité des individus c'est-à-dire, leur capacité à acquérir et à détenir les propriétés sociales et comportementales requises par les employeurs au regard des modes d'organisation du travail (Smith, Poval, Floyd, 1991 ; Gazier, 1990 ; Ledrut, 1966). Les politiques publiques vont donc positionner l'insertion comme une alternative à « l'incapacité professionnelle » des sans-emploi rendue possible par le travail de normalisation des techniques de reclassement (Ebersold, 2005). Ce faisant, elles participent d'un mode d'analyse qui situe les causes du non-emploi dans les défaillances individuelles (Provost, 1989) et font du chômage une différence coupable synonyme d'inadaptation (Ebersold, 2005). Dans une approche critique, Castra (2003) dénonce l'inefficacité des dispositifs d'insertion mis en place depuis plus de vingt ans en France en mettant notamment en cause les représentations qui sont à l'œuvre dans les pratiques sociales des acteurs de l'insertion. Ainsi, le fait de considérer l'exclusion de l'emploi comme le fait d'individus confrontés à des difficultés particulières et objet à une inadaptation qu'il conviendrait de traiter au préalable, aurait conduit les acteurs de l'insertion à développer des pratiques qui relèvent d'un « processus de psychologisation qui scelle les individus dans les lacunes qu'il leur attribue » (Pascual et al., 2006).

Pourtant, les politiques d'insertion s'inscrivent dans un contexte d'incertitude où un emploi n'est pas assuré même à qui voudrait l'occuper (compétition sur l'emploi et contrainte des compétences) et où le caractère erratique de certaines trajectoires de vie ne tient pas seulement à des facteurs individuels d'inadaptation (Castel, 1995). Le contexte dans lequel l'individu évolue et, en particulier, les « situations d'engagement » (Castra, 2003, Pascual et al. 2006), seraient à cet égard primordiales pour favoriser l'insertion dans l'emploi.

Le lancement d'un Grenelle de l'Insertion (2008) a récemment consacré la volonté des pouvoirs publics d'apporter des réponses quant à l'insertion d'une certaine catégorie d'actifs au chômage, les publics dits « éloignés de l'emploi », en sollicitant solennellement la participation active des entreprises. En 2007, le nombre de personnes relevant des politiques d'insertion avoisinait les 3,5 millions, soit environ 13 % de la population active, c'est-à-dire près d'un actif sur huit (Grenelle de l'Insertion).

## **I.2. : Approche théorique de l'insertion : clarification des concepts**

Les travaux sur l'insertion sont nombreux et concernent essentiellement des approches de type économique, sociologique ou encore psychologique. L'approche économique de l'insertion s'opère notamment par le biais des analyses relatives au fonctionnement du marché du travail (trajectoires d'emploi et de non emploi), ou encore par le biais des analyses relatives à l'accès ou non à un revenu monétaire. Ces travaux ont d'une manière générale tendance à produire des analyses macroéconomiques, souvent de type statistiques, du phénomène plus ou moins durable de l'éloignement de l'emploi. La perspective sociologique qui nourrit des travaux abondant s'intéresse, quant à elle, aux processus d'intégration ou de désinsertion des individus par rapport à la construction des normes sociales. L'approche psychologique aborde l'insertion surtout du point de vue des publics, en cherchant à développer une compréhension des modalités de construction psychologique des individus en situation d'insertion ou d'exclusion. Ces différentes approches oscillent donc entre des représentations globales et quantifiées des politiques d'insertion et des représentations individuelles centrées sur les perceptions et le vécu des personnes éloignées de l'emploi. Malgré ces apports multiples, l'exercice de clarification des concepts n'en demeure pas moins complexe tant il est difficile de cerner toutes les caractéristiques de l'insertion, d'en délimiter les frontières et d'en proposer une interprétation qui recueille un consensus (Bernard, 2006).

### **I.2.1. : La notion d'insertion**

La notion d'insertion recouvre des significations et des acceptions multiples. Barbier (2000) souligne à cet égard, que la notion d'insertion échappe aux tentatives de définition rigoureuse et est utilisée par les acteurs pour désigner des actions d'une grande hétérogénéité : elle qualifie simultanément des pratiques de travailleurs sociaux, des programmes d'insertion financés par des organismes publics, ou encore des processus d'insertion suivis par les personnes (Barbier, 2000).

Dans l'acception sociologique, l'insertion dans la sphère professionnelle est d'abord et avant tout considérée comme un support privilégié d'inscription dans la structure sociale (Castel, 1991). Définie en opposition à l'exclusion et à la précarité, elle permet à l'individu d'établir des liens avec les autres, de s'affirmer et de trouver sa place dans la société : « *s'intégrer c'est retrouver une place à part entière dans la société, se réinscrire dans la condition salariale avec ses servitudes et ses garanties* » (Castel, 1994). L'insertion est vecteur de lien social et peut être vue comme l'intériorisation et la réalisation d'un certain nombre de normes parmi lesquelles le fait de disposer d'un cadre de vie décent, d'une scolarité « normale », ou encore, un emploi stable. Castel (1991) oppose ainsi la désaffiliation à l'insertion et en propose une lecture sur deux axes : celui du travail et des sociabilités : « *Etre dans la zone d'intégration signifie que l'on dispose des supports relationnels solides ; la zone de vulnérabilité associe précarité du travail et fragilité relationnelle ; la zone de désaffiliation conjugue absence de travail et isolement social* ». D'autres travaux relient, au contraire, l'insertion à la marginalisation sociale et professionnelle de populations incapables de s'adapter aux mutations économiques et sociales et se spécifiant, pour partie d'entre elles, par leur « inemployabilité » (Xiberras, 1993).

La définition en terme psychologique proposée par Sala (2000) renvoie, quant à elle, à des effets d'intégration, d'épanouissement et de franchissement de frontières et conduit à affirmer que l'insertion consiste notamment à s'intégrer dans un environnement professionnel, une fonction, un groupe qui a une identité, une culture, une histoire, et à s'épanouir dans un travail valorisant où se conjuguent passions, compétences et opportunités professionnelles.

Dans une perspective critique, certaines approches de la psychologie sociale (Castra, 2003, Pascual et al., 2006) conditionnent l'insertion à des contextes d'engagement. S'appuyant sur l'hypothèse d'une détermination des cognitions par les comportements, ces approches invitent à renforcer les attitudes d'engagement en mettant les individus en situation de liberté décision concernant le choix des offres d'emploi et le processus de recherche. Les pratiques sociales relatives notamment au projet professionnel sont ainsi montrées du doigt car elles seraient

inappropriées aux publics éloignés de l'emploi et entraveraient l'insertion.

Sur le plan pratique, la notion d'insertion semble surtout envisagée en terme d'accès à des mesures et à des institutions, pour des domaines aussi divers que les politiques de l'emploi, le logement (et les aides afférentes), la santé (couverture collective), la formation et les diplômes qui la sanctionnent (Simonin, 2006). Et bien qu'elle fasse l'objet de politiques publiques, l'insertion se caractérise en définitive par l'absence d'une catégorisation administrative formelle rendant difficile l'identification des publics qui en relèvent.

### **I.2.2. : Les publics éloignés de l'emploi**

L'analyse de l'émergence socio-historique des politiques d'insertion permet de tracer, dans ses grandes lignes, les contours du public auquel ces politiques sont destinées : les actifs sans emploi qui ne relèvent pas de l'assurance chômage (Simonin, 2006). Si la statistique publique retient souvent le seul critère d'un chômage de longue durée (chômeurs de plus d'un an), la population retenue dans le cadre du Grenelle de l'Insertion pour définir les publics éloignés de l'emploi regroupe des critères autres. Ainsi, outre les chômeurs de longue durée, sont prises en considération les personnes suivant un parcours dans des dispositifs d'accompagnement et d'insertion socioprofessionnelle<sup>2</sup>.

Sur la base d'entretiens réalisés auprès de professionnels de l'insertion professionnelle interrogés dans le cadre d'une étude récente du CREDOC, Angotti et al. (2007) retiennent la classification suivante des publics éloignés de l'emploi :

- 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.

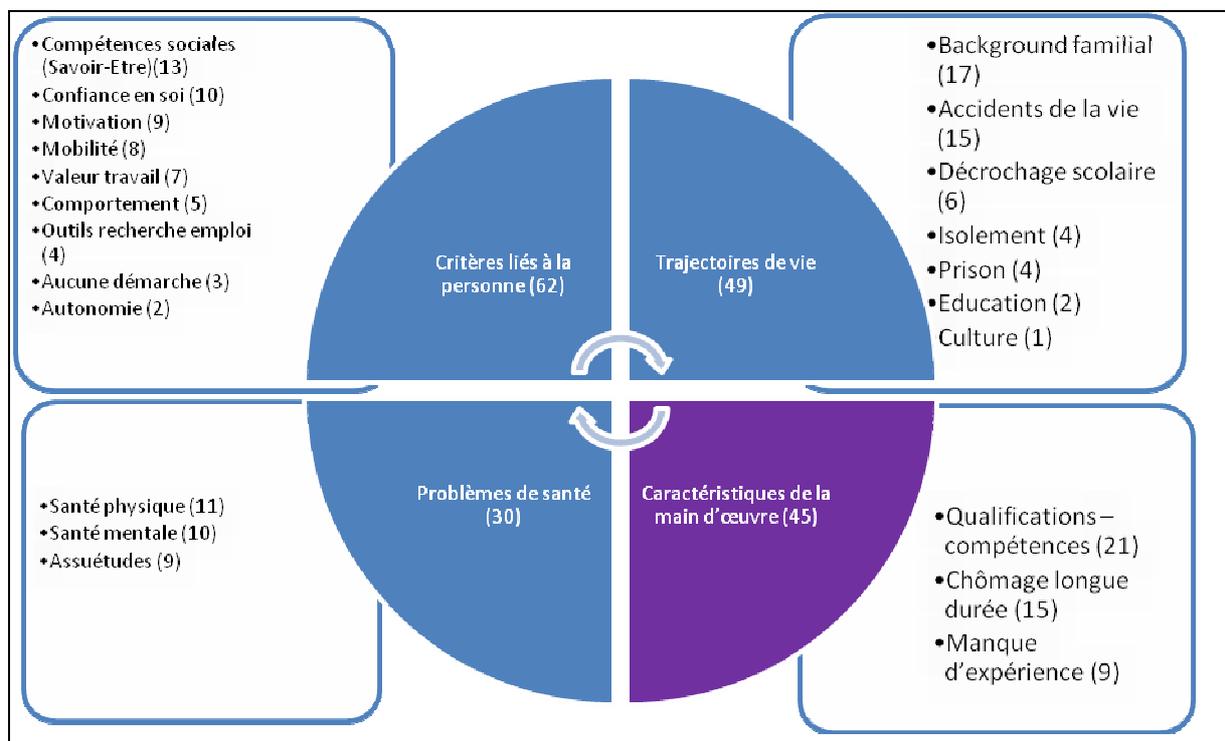
Au-delà de cette démarche de catégorisation des publics concernés par l'insertion, il apparaît nécessaire d'identifier les caractéristiques spécifiques (sociales et professionnelles) des « publics éloignés de l'emploi » et les déterminants de l'éloignement. Sur la base d'une méthodologie

---

<sup>2</sup> La définition des publics éloignés de l'emploi par le Grenelle comprend notamment les travailleurs handicapés, allocataires de l'Allocation de Solidarité Spécifique (ASS), du RMI, de l'Aide Parents Isolés (API) et de l'Allocation Equivalent Retraite (AER), les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique et enfin les jeunes titulaires de Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale (CIVIS).

relativement proche de celle du Crédoc, l'agence publique pour l'emploi de la région wallonne en Belgique (FOREM) a mis en évidence des éléments particulièrement intéressants dans la description des « publics éloignés de l'emploi ». Cette étude s'appuie sur les assertions émises par des acteurs locaux de l'insertion<sup>3</sup>. L'étude dresse ainsi un constat majeur : une personne éloignée de l'emploi ne l'est pas sur la base d'un seul critère, mais suite à une accumulation de difficultés. Cela signifie qu'aucun critère n'est déterminant à lui seul pour définir ce public mais que c'est plutôt une combinaison de facteurs qui engendre l'éloignement.

L'étude met ainsi en exergue plusieurs facteurs d'éloignement de l'emploi qui se répartissent en deux grandes familles : la première famille regroupe des critères liés à la personne et à son parcours de vie (y compris les problèmes de santé) et ne semble pas relever des critères habituellement utilisés sur le marché du travail ; la seconde regroupe, a contrario, des critères liés aux caractéristiques classiques de la main d'oeuvre (qualification, durée de chômage et expérience). Cette description empirique des « publics éloignés de l'emploi » montre ainsi que les facteurs habituellement retenus pour caractériser ce segment de population (la durée du chômage) sont loin d'être suffisants pour en donner une représentation fidèle.



**Schéma n°1 : Caractéristiques et déterminants de l'éloignement associés aux Publics Eloignés de l'Emploi (à partir de l'étude du Forem 2009)**

<sup>3</sup> 54 personnes ont été interrogées sur 41 établissements différents.

Si les différentes familles de critères sont présentées dans une forme quelque peu simplifiée (schéma n°1), la pluralité des facteurs et des catégories témoigne de la difficulté à définir le segment de population regroupé sous le vocable de « publics éloignés de l'emploi » dans les études et politiques publiques et, incidemment, de la complexité des problématiques qu'il recouvre.

En effet, il apparaît clairement que les « publics éloignés de l'emploi » relèvent d'abord et avant tout d'une catégorie somme toute administrative et qui, si elle doit être formalisée, demeure malgré tout relativement hétérogène. A cet égard, ces publics ne constituent pas un groupe social au sens sociologique du terme, c'est-à-dire un ensemble d'individus partageant des représentations, des objectifs ou des valeurs communes. En revanche, comme le souligne Castra (2003), les publics éloignés de l'emploi présenteraient la particularité de se soumettre consciemment aux pratiques et procédures des acteurs de l'insertion, renforçant en cela leur éloignement de l'emploi classique. Cette soumission ou adaptation reposerait sur un processus d'internalisation des causes de l'éloignement qui produirait un sentiment de culpabilité auprès des personnes exclues du marché du travail.

### **I. 3. : Vers une approche gestionnaire de l'insertion**

Les travaux sur l'insertion professionnelle en gestion restent limités et, à l'instar des approches sociologiques, s'intéressent le plus souvent à des catégories restreintes de salariés comme les jeunes peu qualifiés (Dufour et Frimousse, 2006) et certains publics discriminés tels les seniors ou les travailleurs handicapés (Guerin et Pijoan, 2009 ; Naschberger, 2008)<sup>4</sup>. Directement inspirées des problématiques inhérentes à la gestion de la diversité dans les organisations, ce type d'approches ne permet pas d'avoir une lecture trans-catégorielle de la question de l'insertion professionnelle des « publics éloignés de l'emploi ». D'autres travaux récents abordent également la thématique de l'insertion en s'intéressant à la gestion des structures à vocation sociale (Bouquet, 2006) et à la gestion des ressources humaines au sein des structures d'insertion (Meyer, 2009 ; Meyer et Ohana, 2007 ; Platteau et Nyssens, 2004). Bien qu'intéressants, ces travaux s'inscrivent dans le champ du management social et n'abordent pas la question de l'insertion professionnelle en tant que telle mais traitent plutôt de la gestion en milieu spécifique.

---

<sup>4</sup> Les travaux relatifs à l'étude des discriminations et la gestion de la diversité sont très nombreux. En faisant référence à l'intégration et l'exclusion de certaines catégories de personnes, les travaux cités se rapprochent un peu plus que d'autres de la question de l'insertion.

L'angle de lecture qui semble, par conséquent, s'imposer pour l'analyse des questions inhérentes à l'insertion professionnelle des « publics éloignés de l'emploi », du point de vue des organisations, concerne l'engagement sociétal. En effet, le fait que la question de l'insertion interroge plutôt les politiques d'assurance chômage et les principes de solidarité et soit, a priori, déconnectée des enjeux économiques de l'entreprise explique, pour une part importante, l'ancrage disciplinaire dans le champ des politiques publiques et sociales, et la pertinence du prisme de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) du point de vue des sciences de gestion. L'expérience pratique des entreprises qui initient des projets en faveur de l'insertion montre d'ailleurs que celles-ci mobilisent souvent l'argument de leur responsable sociale et sociétale pour légitimer leur action. Au-delà des effets de mode et de mimétisme qui parcourent les pratiques managériales, la RSE semble bien correspondre aux préoccupations des entreprises qui s'engagent dans des dispositifs d'insertion dans la mesure où elle cristallise plus largement une relation centrale des économies modernes, celle de l'entreprise à la société (Martinet, 2008).

En effet, si la RSE peut être vue comme la prise en compte volontaire d'attentes exprimées au niveau des parties prenantes et de la société dans son ensemble (Brummer, 1991) ou encore, comme la capacité à satisfaire les intérêts parfois contradictoires de ces différentes parties prenantes (Freeman, 1984), elle fait directement écho aux contraintes et motivations d'entreprises qui expérimentent des projets d'insertion. Les parties prenantes exercent, en effet, une pression de plus en plus forte sur la prise en compte des problématiques inhérentes à l'insertion des publics éloignés de l'emploi, y compris de la part de l'état qui a invité solennellement les entreprises, à travers le Grenelle de l'Insertion (2008), à s'engager rapidement en faveur de l'insertion. Salariés et citoyens expriment également des attentes fortes vis-à-vis des entreprises en matière de politiques d'emploi et d'insertion professionnelle. Leur engagement est perçu comme la contrepartie légitime de la flexibilité et de la précarité croissante du travail imposées aux salariés pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux contraintes d'un environnement devenu turbulent. L'insertion semble donc cristalliser une partie du compromis relatif à la fléxisécurité au sein duquel la flexibilité du travail serait compensée par une indemnisation plus longue et plus élevée des périodes de non emploi, un dispositif de formation et un suivi personnalisés censés permettre un retour à l'emploi plus rapide.

Les attentes des parties prenantes auraient ainsi tendance à faire de l'entreprise un espace d'ajustement aux exigences du marché du travail et une instance de régulation susceptible de transmettre, les savoirs, les valeurs et les comportements que des instances régulatrices traditionnelles éprouvent des difficultés à diffuser voire à rendre légitimes (Ebersold, 2005). Ces

différentes attentes la contraignent à agir, au risque d'entacher son image auprès des salariés et des citoyens, ou de se voir privée de l'accès à certains marchés notamment publics. A l'instar des politiques de gestion de la diversité, l'insertion professionnelle s'impose donc progressivement comme une véritable problématique de gestion.

#### **I.4. : Problématique**

Si les approches disciplinaires de l'insertion professionnelle concernent essentiellement des approches de type économique, sociologique ou encore psychologique, elles oscillent souvent entre des représentations globales et quantifiées des politiques d'insertion et des représentations individuelles centrées sur les perceptions et le vécu des personnes éloignées de l'emploi. Bien qu'intéressantes, ces approches ne permettent pas d'envisager l'insertion du point de vue de l'entreprise et, en particulier, des enjeux qui prennent forme autour de la responsabilité sociale et sociétale. Ces enjeux confèrent à la question de l'insertion professionnelle une dimension politique (au sens de politique d'entreprise) et en font un objet d'étude légitime du point de vue des sciences de gestion. Cet objet est d'autant plus pertinent que les caractéristiques des « publics éloignés de l'emploi » et notamment les trajectoires de vie qui affectent l'employabilité de ces publics, invitent nécessairement à questionner les pratiques de gestion des ressources humaines. Aussi, le manque manifeste de travaux en gestion nous conduit à positionner la recherche dans une perspective exploratoire autour de la problématique suivante : **dans quelle mesure l'insertion professionnelle constitue-t-elle un nouvel enjeu pour la fonction RH et interroge-t-elle ses pratiques usuelles ?**

Pour pouvoir répondre à cette question, nous avons retenu un cadre méthodologique de type qualitatif qui repose essentiellement sur une position d'observation participante au sein d'une commission de travail ayant pour objet l'insertion des « publics éloignés de l'emploi ».

#### **II. : Approche méthodologique et accès au réel**

Le caractère exploratoire de cette recherche nous a conduit à adopter une posture épistémologique à la fois compréhensive et constructiviste. L'objectif de la recherche vise, d'une part, à comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions (approche compréhensive), et d'autre part, à donner à voir une réalité élaborée par le chercheur (approche constructiviste). Cette recherche adopte donc une position épistémologique aménagée (Miles et Huberman, 1994) et s'appuie sur un dispositif méthodologique de type qualitatif qui s'articule principalement autour de l'observation participante et l'entretien.

## II.1. : Observation participante et recueil de données

Le caractère quelque peu original de ce dispositif tient essentiellement au cadre institutionnel dans lequel la recherche est opérée à savoir l'intégration par le chercheur de la Commission Insertion de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)<sup>5</sup>. Le statut du chercheur relève plutôt d'une position d'observation à caractère participant dans la mesure où elle mobilise le chercheur dans une fonction instrumentale, producteur de connaissance autant qu'observateur des événements (Wacheux, 1996). Si l'observation participante permet d'accéder à une meilleure compréhension des situations, elle présente ici des limites importantes, difficilement contournables (absence de pré-cadrage des débats ; choix des personnes auditionnées et forme des auditions, confusion potentielle entre chercheur et sujet observé).

Le recueil des données s'est opéré en deux temps :

- la phase 1 a concerné des auditions d'experts de l'insertion, d'institutionnels, et de responsables d'entreprises « classiques » (octobre 2009 à avril 2010), venus témoigner de leurs expériences respectives au sein d'entreprises, de dispositifs et de projets d'insertion. Chaque audition a donné lieu à un compte-rendu détaillé. L'ensemble des échanges au cours des auditions et des ateliers ont fait l'objet d'une restitution de synthèse sous forme de rapport final.
- Phase 2 (mars 2010 – septembre 2010) concerne la construction d'études de cas à partir d'entretiens réalisés à l'initiative du chercheur et avec la volonté d'approfondir certaines expériences en suivant un protocole méthodologique rigoureux et en élargissant l'échantillon de recherche aux partenaires mobilisés par les entreprises dans le cadre de leurs actions d'insertion.

Le recueil de données mobilisées à ce stade de la recherche concerne donc principalement les données issues de la phase 1 sur laquelle le chercheur n'avait en définitive que très peu de marge de manœuvre. La construction de l'échantillon et la méthode consistant à auditionner des individus experts sur l'insertion ou ayant expérimenté certaines pratiques en la matière, étant hors de portée du choix du chercheur.

---

<sup>5</sup> Créée en 2007, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) a pour finalité la promotion de la Diversité au sein des organisations et se positionne comme une interface de référence entre les mondes entrepreneurial, institutionnel et politique. Elle se fixe pour objectif « *de faire évoluer les pratiques managériales en s'enrichissant des expériences des entreprises adhérentes dans une logique de coproduction, de valorisation et de formation* ». Les collaborations sont opérées à travers deux types de structures : les ateliers destinés à favoriser les échanges entre adhérents sur des problématiques de la gestion de la diversité ; les commissions destinées à formaliser des éléments de connaissance et à échanger des « bonnes pratiques » en vue de leur diffusion la plus large. Elles conduisent à la production de rapports de synthèse (livre blanc) ou à des guides pratiques à destination des praticiens.

<b>Institutions</b>	<b>Fonction</b>
<b>Experts de l'insertion</b>	
Coorace	Président
Ares Service	Directeur Général
Emmaüs Defi	Fondateur
Groupe SOS	Directeur Alterna Développement
CNEI	Secrétaire générale
CNIAE	Président
Armée de Terre	Responsable du Recrutement
IMS Entreprendre pour la Cité	Responsable de projets Pôle Entreprises et Quartiers
Medef	membre du conseil exécutif en charge de l'insertion
<b>Responsables d'entreprise</b>	
Adecco	Directeur Insertion et Innovation sociale
SFR	Directrice Citoyenneté
L'Oréal	Directeur site de St-Ouen
Schneider Electric	Dir. développement Sociétal
Avenance Entreprises (Elior)	Responsable Emploi
Vinci	Directrice du Développement Sociétal

**Tableau n°1 : Liste des personnes auditionnées dans le cadre de la Commission Insertion de l'AFMD**

## **II.2. : Commission Insertion de L'AFMD: objectifs et structure**

Le travail de recherche a donc été réalisé au sein de la « Commission Insertion des publics éloignés de l'emploi » qui a été mise en place en juin 2009 au sein de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) en vue d'inciter et d'aider les entreprises à mettre en place des programmes en faveur de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Les objectifs assignés à cette Commission sont les suivants :

- Appréhender l'ensemble des dispositifs disponibles en matière d'insertion ;
- Partager une définition commune de l'insertion et des publics concernés ;
- Recenser les bonnes pratiques des entreprises et déterminer une synergie face au sujet de l'insertion ;
- Examiner les freins au développement des politiques d'insertion par les entreprises et leurs causes, pour être force de propositions auprès des pouvoirs publics et des partenaires spécialisés et faire évoluer les dispositifs ;

- Rédiger un livre blanc en fin de commission pour diffusion auprès des entreprises membres, des partenaires spécialisés et des pouvoirs publics.

La Commission s'est réunie sept fois en demi-journée et sur un rythme quasi mensuel (une fois par mois) entre juin 2009 et avril 2010. Ses membres ont ainsi pu auditionner plusieurs acteurs majeurs et experts de l'Insertion (Emmaüs Defi, Ares, Ims- Entreprendre pour la Cité, Armée de Terre, ...etc.), ainsi que des responsables d'entreprises ayant initiés des actions d'insertion (cf., tableau n°1). Ils ont également pu réfléchir sur des argumentaires à destination des pouvoirs publics, des entreprises et échanger leurs pratiques respectives.

### **III. : Eléments d'analyse et propositions**

#### **III.1. : Motivations des entreprises en matière d'insertion des P.E.E**

Les différentes expériences d'entreprise présentées dans le cadre des auditions de la commission et les échanges entre les différents participants ont permis de formaliser quelques hypothèses quant aux déterminants possibles de la motivation des entreprises vis-à-vis de l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Bien sur, compte tenu du caractère exploratoire de ce travail de recherche et de la méthodologie adoptée, ces éléments ne sauraient être ni complètement exhaustifs ni définitivement arrêtés et éprouvés. Il s'agit d'un essai de formalisation en vue d'une accumulation de connaissances sur la base de matériaux empiriques. Ces éléments de motivation ne sont pas non plus exclusifs et peuvent co-exister simultanément pour caractériser une même initiative en matière d'insertion.

##### **III.1.1. : Objectif de conformité**

L'un des éléments majeurs qui peut conduire les entreprises à s'engager dans des démarches et dispositifs d'insertion concerne tout simplement la nécessité de répondre aux contraintes juridiques qui s'imposent à l'entreprise notamment en matière de recrutement de personnes relevant des « publics éloignés de l'emploi ». Ainsi, comme le montre le cas de l'entreprise de restauration collective (encadré n°1), la législation sur le handicap avec l'obligation faite aux entreprises de consacrer un pourcentage de leurs effectifs au titre du handicap, est un élément qui peut peser significativement sur les décisions et les actions des entreprises en matière d'insertion. En outre, l'introduction de la « clause sociale » dans les appels d'offre propres aux marchés publics conduit également les entreprises à mettre en place des dispositifs d'insertion destinés aux « publics éloignés de l'emploi » notamment au travers de chantiers d'insertion. Dans certains

secteurs d'activité comme celui du B.T.P, ces dispositifs sont souvent synonymes de survie pour l'entreprise dans la mesure où ils conditionnent l'obtention des marchés.

### **III.1.2. : Répondre aux enjeux de la R.S.E**

Comme évoqué précédemment, la RSE constitue un enjeu de taille pour les entreprises qui doivent répondre aux attentes de différentes parties prenantes, tant internes qu'externes. Les pratiques d'insertion à destination des « publics éloignés de l'emploi » peuvent, à cet égard, apparaître comme un volet d'action privilégié pour satisfaire salariés, pouvoirs publics, et citoyens, en attente d'un engagement fort des entreprises dans la lutte contre l'exclusion et la précarité. Aussi, le fait de ne pas s'engager dans des actions d'insertion peut sérieusement entacher l'image de l'entreprise auprès des salariés et consommateurs, en particulier, si les entreprises concurrentes se sont attachées à développer leurs propres dispositifs en la matière : *« même si vous n'avez pas du tout de conviction, ce qui n'est pas le cas en ce qui nous concerne, le fait que vos concurrents communiquent et soient identifiés comme des acteurs de l'insertion, vous contraint de vous y mettre au risque de passer pour le mauvais élève de la classe »* (Chargée de mission direction développement sociétal, BTP).

### **III.1.3. : Les difficultés de recrutement**

Le cas de l'entreprise de restauration collective (encadré n°1) semble conforter l'idée qu'une des motivations possibles des entreprises pour initier des actions en faveur de l'insertion des « publics éloignés de l'emploi » repose sur les difficultés rencontrées pour le recrutement de leurs collaborateurs. En effet, les entreprises sont parfois confrontées à une pénurie de main d'œuvre sur certains métiers qui n'attirent pas les candidats en raison notamment des conditions de travail et des niveaux de rémunération. Cette situation de pénurie peut alors les conduire à envisager d'élargir leurs sources de recrutement et, par conséquent, les profils recherchés pour occuper les postes à pouvoir. Les « publics éloignés de l'emploi » peuvent ainsi constituer des viviers très intéressants en particulier pour les emplois de faible qualification, à condition que les critères et processus de recrutement soient revisités et que des efforts en matière de formation et d'accompagnement soient consentis. Les auditions de la commission ont permis de mettre en exergue l'acuité de cette problématique d'accès à la ressource humaine pour les entreprises des secteurs de la Restauration, de l'hôtellerie, du BTP, de la grande distribution, ou encore du Nettoyage et de la Propreté : *« Pour recruter sur nos métiers peu qualifiés, nous sommes très clairement en concurrence avec le BTP ou la grande distribution car la cible est la même et aujourd'hui le segment des publics éloignés de l'emploi devient disputé »* (DRH ile de France – groupe de restauration collective).

L'expérience d'insertion décrite par Elior concerne une Action de formation préalable à l'embauche de demandeurs d'emploi reconnus Travailleurs Handicapés. En juin 2008, la Direction des Ressources Humaines arrête le projet de recrutement de 15 travailleurs handicapés. La décision est motivée par un objectif double : répondre aux difficultés de recrutement sur les métiers opérationnels de la restauration collective (horaires décalés, contraintes de transport en région Ile de France, niveau rémunération, pénibilité des métiers de cuisine...etc.) ; et explorer des viviers de compétences nouveaux en favorisant l'intégration de personnes éloignées de l'emploi.

Avec l'aide d'un organisme de formation spécialisé dans la formation et le placement en entreprise de demandeurs d'emploi peu qualifiés et/ou relevant d'une situation de handicap, les responsables du projet se sont attachés à définir le métier cible correspondant au besoin latent de recrutement (*agent de restauration*) et à identifier un dispositif de formation approprié (*Action Préparatoire au Recrutement (APR)*)». Trois réunions d'information collective de pré-recrutement ont été organisées avec l'Agefiph, le pôle emploi, l'organisme de formation et l'entreprise. A l'issue de cette procédure de pré-sélection, quinze candidats bénéficiant d'une reconnaissance de qualification de travailleur handicapés (RQTH) ont été recrutés dans le cadre du dispositif de formation (APR). En fin de parcours, les acquis de la formation ont été évalués par une mise en situation pratique et le comité de suivi s'est réuni en présence des financeurs (Pôle emploi, Agefiph) dans le cadre d'un retour sur expérience et pour statuer sur les recrutements. Dix propositions d'embauche ont ainsi été formulées aux candidats ayant suivis la formation.

**Encadré n°1 : Le recrutement de travailleurs handicapés au sein d'une entreprise de restauration collective (Elior Avenance Division Entreprises IDF)**

#### **III.1.4. : Marketing RH et motivation**

Les initiatives en matière d'insertion peuvent également constituer un outil puissant de marketing Ressources Humaines et un levier de la motivation. En effet, la sensibilité croissante des citoyens vis-à-vis de question de société comme celles de la précarité ou de l'exclusion peut conduire les entreprises à montrer qu'elles n'y sont pas non plus indifférentes et à communiquer sur leurs actions en la matière en vue d'attirer des candidats potentiels, de motiver ses propres salariés et de les fidéliser. L'insertion peut ainsi devenir un objet de communication autour de la « marque employeur » notamment pour les entreprises qui font du Marketing RH un axe à part entière de leur stratégie. A cet égard, il ressort des différentes auditions que les entreprises ayant mis en œuvre des dispositifs et des actions d'insertion reconnaissent volontiers leurs effets positifs sur la motivation des salariés : « *Nous n'avons vraiment pas eu à convaincre les salariés lorsque l'on a décidé de faire de l'insertion, parce que beaucoup étaient en attente de ce type d'action (...) les salariés qui ont accompagné des personnes en insertion chez nous sont ressortis très heureux de cette expérience et souhaitent la renouveler, les autres, je pense notamment aux jeunes diplômés, étaient tout aussi satisfaits et ont clairement exprimé le fait qu'il était important à leur yeux que leur entreprise s'engage dans cette direction* » (Directeur Citoyenneté, secteur des Télécommunications). Sur le plan du management, l'insertion peut donc être l'occasion de donner

davantage de sens au travail pour des salariés qui souhaitent s'investir dans des projets à vocation sociale. Elle peut également être vue comme un outil de fidélisation des ressources humaines voire, sous un angle pro-actif, comme un outil de captation des compétences.

### **III.1.5. : Stratégie d'ancrage socio-économique local**

La volonté de renforcer ses relations avec son environnement socio-économique immédiat peut également constituer un élément de motivation non négligeable dans les initiatives des entreprises relatives à l'insertion des « publics éloignés de l'emploi ». L'enjeu peut concerner l'image de l'entreprise auprès des acteurs locaux (conseil régional, commune, clients, citoyens...etc.) qui peuvent, de manière directe ou non, influencer localement la performance de l'entreprise ou de ses établissements. L'expérience des enseignes de la grande distribution qui se sont attachées à recruter des candidats habitant à proximité de leurs magasins est tout à fait significative de l'intérêt d'une stratégie d'ancrage local. Ces entreprises peuvent disposer de salariés dont le profil correspond aux emplois peu qualifiés des niveaux opérationnels (hôtesse de caisse, magasiniers) et dont la proximité du lieu d'habitation correspond aux amplitudes souvent importantes des plages de travail.

L'opération « Un emploi dans ma ville » lancée en 2007 par L'oréal est aussi une illustration des initiatives d'entreprises en faveur de l'insertion. Acteur économique majeur du département de Seine Saint-Denis, l'entreprise a souhaité favoriser le recrutement local de jeunes sans qualification sur des métiers ciblés<sup>6</sup> en mobilisant d'autres partenaires :

- le *Medef 93* (pré-sélections et organisation des journées thématiques par famille de métiers avec les entreprises locales) ;
- les *Missions locales* (chargées de proposer 30 profils par mois au réseau Medef 93 et d'assurer le suivi des candidats) ;
- la *Direction Départementale du Travail* (co-financement d'un poste pour cette opération et contrôle de l'efficacité opérationnelle).

Le public cible concerne donc les jeunes de moins de 26 ans, peu ou pas diplômés, résidents en Seine Saint-Denis et inscrits auprès de certaines missions locales. Un jeune sur deux a été recruté après le premier contact et ce sont au total 140 jeunes qui ont trouvé un emploi en CDI.

#### **Encadré n°2 : Le recrutement de jeunes non qualifiés en Seine St Denis (L'oréal)**

Au cours des auditions de la commission, une entreprise de l'industrie cosmétique a pu ainsi relater son expérience dans le recrutement de jeunes candidats habitant à proximité du siège social précisément pour des raisons d'ancrage local : « nous nous sommes rendus compte que nous étions installés dans une ville historiquement populaire et que les habitants ne reconnaissent

---

<sup>6</sup> Restauration collective, nettoyage industriel, sécurité, transport-logistique, distribution, aide à la personne, accueil en entreprise, télé-marketing, assistantat, facility management.

*plus leur quartier qui accueillait de plus en plus de sièges sociaux (...) les jeunes que nous rencontrions nous reprochaient de ne pas recruter leurs salariés localement, c'est ce qui nous a poussés à lancer cette opération de recrutement à destination des jeunes peu qualifiés »* (Directeur de site, secteur des Cosmétiques).

### **III.1.6. : La conviction du dirigeant**

Si une entreprise peut avoir des intérêts à s'engager dans des actions d'insertion, la conviction et les valeurs des dirigeants sont aucun doute de nature à peser significativement dans les décisions et la nature des projets entrepris. Les témoignages recueillis lors des auditions indiquent clairement que les projets d'insertion sont souvent le fait d'une personne ou d'un groupe restreint de personnes au sein des organisations. Si les initiatives de dirigeant ont a priori plus de chances d'aboutir, la majorité des expériences d'insertion présentées dans le cadre de la commission relèvent d'initiatives locales et souvent individuelles. Bien sur ces initiatives parviennent à voir le jour car elles relèvent du périmètre de responsabilité des personnes qui les initient (Dirigeants, Directeurs de site, DRH, directeurs diversité, Responsable Citoyenneté...etc.), si bien que les risques en cas d'échec restent maîtrisés. A contrario, le risque de voir ces projets d'insertion périlcliter ou s'arrêter radicalement est grand en cas de départ ou de changement de postes de leurs initiateurs. Cette question invite plus largement à s'interroger sur les conditions d'appropriation et de diffusion de ce qu'il conviendrait de qualifier des « innovations sociales ».

### **III.1.7. : Logique de coûts**

Plus trivialement, le caractère incitatif de certains dispositifs en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi peut constituer une motivation en soi, en particulier, pour les entreprises qui souhaiteraient réduire le coût de leur recrutement. Ainsi, le fait de pouvoir recourir à des emplois aidés via des outils comme le contrat unique d'insertion, le contrat initiative emploi ou dans une certaine mesure le contrat de professionnalisation, semble favoriser les initiatives en matière d'insertion. Pourtant, il ressort des auditions et des premiers entretiens que cet argument financier peut difficilement suffire à lui seul pour expliquer les projets d'insertion initiés par les entreprises. Les conditions organisationnelles pour la mise en œuvre de tels projets et, en particulier, les actions en matière d'accompagnement, de communication ou de formation jouent un rôle angulaire dans la réussite des dits projets et correspondent à des coûts cachés. Il semblerait donc que les effets d'aubaine liés au financement des emplois aidés via, l'exonération de charges, les subventions, les primes ou les crédits d'impôt trouvent leurs limites quand il s'agit d'insertion des « publics éloignés de l'emploi », tant les efforts consentis de la part des entreprises peuvent être importants.

## **III.2. : Diversité des modes d'action en faveur de l'insertion**

Les témoignages recueillis dans le cadre des auditions ont mis en exergue une certaine diversité des dispositifs et des modalités d'action développés par les entreprises à destination des « publics éloignés de l'emploi ». Loin d'être exhaustifs et de couvrir le champ des possibles en matière d'insertion, quatre modes d'action privilégiés semblent se dégager des différentes expériences : le partenariat avec des structures spécialisées dans l'insertion par l'activité économique (IAE) ; le recrutement en direct ; le recours aux entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ; le mécénat de compétences.

### **III.2.1 : La collaboration avec les structures de l'Insertion par l'Activité Economique**

La collaboration avec les structures de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE)<sup>7</sup> peut prendre plusieurs formes. Elle peut consister en l'achat de prestation de services auprès d'entreprises d'insertion (EI) et des ateliers ou chantiers d'insertion (ACI), qui emploient des salariés en situation d'insertion dans le cadre de la commercialisation de biens et services et d'activité à utilité sociale. L'expérience d'une grande entreprise des télécoms s'inscrit directement et quasi exclusivement dans ce type d'action avec le développement d'une politique d'achat responsable qui englobe la thématique de l'insertion. Cela concerne par exemple la commande de plateaux repas, la distribution de courrier, la conception de badges, l'impression de documents...etc. Cette politique d'achat responsable qui associe des structures de l'IAE concerne également les fournisseurs de l'entreprise et, en particulier, les activités des services généraux (nettoyage, sécurité, restauration...etc.). L'implication s'opère donc en cascade sur des acteurs de la chaîne de valeur.

### **III.2.2. : Le recrutement en direct des « publics éloignés de l'emploi »**

Plusieurs expériences rapportées dans le cadre des auditions concernent des initiatives qui prennent la forme de recrutement de personnes relevant directement de la catégorie des « publics éloignés de l'emploi » (jeunes peu qualifiés, travailleurs handicapés, seniors...etc.). Les entreprises qui initient ce type d'actions peuvent s'appuyer sur les services publics de l'emploi (pôle emploi, missions locales, PLIE...etc.) et bénéficier, le cas échéant, d'aides directes ou indirectes de l'Etat (réduction de charges, crédit d'impôt, subventions...etc.). Les dispositifs d'insertion mis en place par Elior et L'oréal illustrent bien ce mode d'action.

---

<sup>7</sup> Les structures de l'IAE s'appuient sur l'activité économique pour recruter des personnes exclues du marché du travail en contrat à durée déterminée, tout en leur proposant un accompagnement socio-professionnel et une formation adaptée : « *L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement* » (article L5132-1 du Code du travail). L'objectif à l'issue du parcours d'insertion est de permettre un accès à un emploi durable dans une entreprise « classique ».

### **III.2.3. : La sous-traitance du recrutement via les ETTI**

Si les entreprises ne souhaitent pas recruter directement des salariés issus du vivier des « publics éloignés de l'emploi », elles peuvent procéder par un recrutement indirect via les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) qui ont pour principale mission l'insertion socio-professionnelle et la formation par le travail des publics exclus du marché de l'emploi. L'ETTI recrute via des contrats très spécifiques (CIPI) des personnes exclues du marché du travail et leur propose des missions de travail au sein d'entreprises clientes auprès desquelles elles sont mises à disposition. L'accompagnement socio-professionnel opère pendant et en dehors de ces missions. Les publics retenus doivent faire l'objet d'un agrément préalable par le Pôle Emploi et une convention doit être conclue avec l'Etat.

Le recours aux ETTI permet aux entreprises de faire appel à une main d'œuvre dont la formation est assurée par le prestataire ce qui limite le risque d'échec pour l'entreprise qui peut renoncer à tout moment à l'expérience. Cela suppose par ailleurs une relation de confiance entre les deux partenaires, relation de confiance sur laquelle s'appuie les professionnels de l'ETTI pour proposer les publics en situation d'insertion : *« notre métier repose fondamentalement sur la relation de confiance que nous avons établi avec nos entreprises clientes depuis plusieurs années (...) sans cette relation particulière nous ne pourrions que difficilement faire de l'insertion et ce même pour les métiers en tension »* (Directeur Réseau ETTI-Adecco).

### **III.2.4. : Le mécénat de compétences**

L'expérience de certaines entreprises s'est traduite par le développement de pratiques dites de mécénat de compétences qui consiste en la mise en disposition de ressources humaines de l'entreprise au profit de structures d'insertion. Le salarié est rémunéré par l'entreprise et intervient auprès de la structure d'insertion pendant son temps de travail. Ce dispositif permet à l'entreprise de déduire de l'impôt, sous condition d'éligibilité de la structure, une partie de la rémunération des salariés mis à disposition. Certaines entreprises ont d'ailleurs souhaité privilégier le mécénat de compétences pour les seniors désireux de découvrir d'autres réalités en donnant davantage de sens à leur travail ou de se préparer à leur vie post-entreprise. La création du « Cercle Passeport Promotion Télécoms » dans le secteur des télécoms s'inscrit en ligne directe avec ce type de pratique.

Parmi les témoignages recueillis dans le cadre des auditions, l'initiative lancée par SFR dans le cadre du « cercle passeport télécoms » pour faciliter l'accès des jeunes issus de quartiers sensibles aux grandes écoles (de commerces et d'ingénieurs), est tout à fait intéressante. Créé en 2005, cette initiative s'est progressivement élargie à d'autres partenaires notamment aux entreprises concurrentes du secteur, aux établissements scolaires et aux pouvoirs publics<sup>8</sup>. Le principe consiste en un suivi tuteuré individualisé : Chaque élève participant au programme dispose d'un tuteur en entreprise, tout au long de son parcours étudiant. Recrutés sur la base du volontariat, les tuteurs (475 mobilisés) s'engagent à aider les étudiants à s'orienter, à élaborer leur projet professionnel, à découvrir la vie en entreprise mais aussi à préparer les oraux de concours et les entretiens de recrutement. A la rentrée 2008, 90% des élèves ont intégrés une grande école d'ingénieurs ou de management.

### Encadré n°3 : Le Cercle passeport Télécoms (SFR)

	<b>SFR Télécoms</b>	<b>Elior Restauration collective</b>	<b>L'oréal Cosmétiques</b>
Type d'action	Achats de services et Mécénat de compétences	Recrutement 15 personnes via Action préparatoire de formation	Recrutement de 120 personnes peu qualifiés (opération « <i>un emploi dans ma ville</i> »)
Cible	P.E.E Jeunes non qualifiés	Travailleurs handicapés	jeunes -26 ans peu qualifiés
Partenaires	Emmaüs Defi, Ares , Arpèjeh..., Implications des fournisseurs	Pôle emploi, Agefiph, Cabinet de Formation spécialisé	Medef 93, Mission locale, Dir.Dept. du Travail
Motivations	RSE ; marque employeur	Pénurie main d'œuvre ; contrainte légale ; emplois aidés	Ancrage socio-économique locale ; RSE ; marque employeur

**Tableau n°2 : Dispositifs d'entreprises en faveur de l'insertion des PEE : quelques illustrations**

### III.3. : Impacts sur la fonction et les processus de GRH

L'insertion professionnelle semble s'imposer comme un enjeu majeur des politiques sociales des entreprises confrontées à la nécessité de satisfaire leurs parties prenantes ou de répondre à certaines tensions du marché. En effet, indépendamment des convictions personnelles des

<sup>8</sup> En 2006 : Alcatel Lucent, Ericsson, Motorola, Nokia Siemens Network et Siemens ; en 2007 : Orange, Crédit Mutuel, Formule 1 et la Fondation Alcatel-Lucent.

dirigeants ou des responsables de certains programmes à dimension éthique ou sociale au sein de l'entreprise, les enjeux relatifs à l'image de l'entreprise (tant interne qu'externe), à l'accès à certains marchés notamment publics, à certains viviers de compétences pour des métiers en tension, il apparaît clairement que les entreprises peuvent difficilement ignorer la question de l'insertion professionnelle et ménager leurs efforts en la matière. La prise en considération de ces différents enjeux implique, d'un part, d'élargir le champ de compétences des professionnels de la fonction RH, et d'autre part, de revoir les pratiques de gestion des ressources humaines notamment au niveau des processus, à travers le prisme des caractéristiques spécifiques des « publics éloignés de l'emploi » et des modalités d'action possibles en matière d'insertion.

### **III.3.1. : Elargir le champ de compétences des professionnels de la fonction RH**

Pour les professionnels de la fonction RH il s'agit, tout d'abord, de développer une connaissance avertie des dispositifs légaux relatifs à l'insertion et des structures de l'IAE. En effet, ces éléments de connaissance propres au champ de l'IAE sont indispensables pour pouvoir agir de concert avec les structures d'insertion et mettre en place des dispositifs efficaces tant en terme de résultat au regard de l'insertion des publics pris en charge dans les dispositifs, que de coûts associés. Bien que les professionnels de la fonction RH soient d'une manière générale des acteurs tout à fait avertis des questions relatives à la législation du travail et à ses évolutions, la connaissance du champ de l'IAE et la maîtrise des différents types de contrat, dispositifs et des procédures à suivre en vue d'une prise en charge partielle des coûts peut constituer un champ de compétences nouveau pour certains professionnels de la fonction. Les différents témoignages de responsables RH ayant initiés des actions d'insertion confortent la difficulté rencontrée dans la maîtrise des différentes modalités et processus administratifs de prise en charge des publics en situation d'insertion : *« bien que je sois juriste de formation, et que par ailleurs nous ayons l'habitude de travailler avec des contrats alternance, la lourdeur des dossiers et procédures administratives, les allers et retours multiples vers l'administration pour obtenir la prise en charge partielle du coût d'embauche sont en mesure de décourager toute bonne volonté (...) c'est vraiment un métier à part entière et mieux vaut s'y connaître ou tout simplement sous-traiter ce travail ».*

De plus, la volonté de développer des actions en faveur de l'insertion passe souvent par la mise en place de dispositifs en partenariat avec des structures d'insertion, des acteurs publics éventuellement d'autres entreprises. La gestion en partenariat avec des acteurs qui ont souvent leur propre mode de gestion et des objectifs ou des intérêts parfois différents, nécessite un certain savoir-faire. Cela suppose, entre autres, de savoirs partager des informations, parfois des ressources, d'agir dans le champ de responsabilité préalablement défini avec les partenaires, et d'accepter de ne pas maîtriser le processus dans sa totalité. Aussi, l'expérience pratique témoigne

de la nécessité de développer ce type de compétences de gestion dans la mesure où, dans leur majorité, les actions d'insertion mises en place par les différentes entreprises auditionnées ont concerné la gestion de dispositifs en partenariat.

Enfin, il semble indispensable de développer une connaissance psycho-sociologique des publics concernés par l'insertion, des différents facteurs qui les caractérisent et conduisent parfois à leur stigmatisation, de leur représentations ou encore, de leurs attentes spécifiques. Cette connaissance des publics éloignés de l'emploi est une condition angulaire pour la gestion efficace des actions en faveur de l'insertion.

### **III.3.2. : Revisiter les processus RH**

La perspective d'une intégration des « publics éloignés de l'emploi » conduit nécessairement à adapter les processus de GRH en s'assurant notamment qu'ils ne produisent pas de discrimination à l'égard des dits publics et en revisitant les critères et les outils propres au recrutement, à l'intégration et à l'évaluation. Sans que ce soit exhaustif, cela implique notamment d'envisager :

- des processus de sélection ad hoc
- des phases intermédiaires de « re-socialisation » (périodes sas) qui peuvent avoir lieu en dehors de l'entreprise ;
- des formations d'adaptation au poste de travail ;
- un accompagnement soutenu dans et en dehors de l'entreprise (tutorat interne et externe) et, par conséquent, une formation et système de rétribution des tuteurs et des managers ;
- des modalités d'évaluation de la performance ad hoc.

Au niveau du recrutement, la volonté d'intégrer des « publics éloignés de l'emploi » est souvent synonyme d'élargissement de la cible de candidats (sourcing) et nécessite d'adapter les critères de sélection de telle sorte que celle-ci ne s'opère pas sur les diplômes ou sur l'expérience dans le poste mais soit davantage orientée vers une évaluation de la capacité du candidat à intégrer l'entreprise, une équipe et à s'adapter à l'environnement du poste de travail. Là encore, l'exigence quant à cette capacité d'intégration et d'adaptation doit être considérée à la lumière des caractéristiques des « publics éloignés de l'emploi ».

En effet, l'éloignement de l'emploi pendant des périodes plus ou moins longues se traduit par une désocialisation professionnelle qui peut conduire à la perte de certains repères et de codes sociaux

nécessaires à une intégration (arriver à l'heure, être assidu, respecter la hiérarchie, avoir un vocabulaire, une certaine hygiène et une tenue vestimentaire appropriés...etc.). Ces conditions qui semblent entièrement acquises pour la plupart des salariés, ne le sont pas forcément pour certains segments des « publics éloignés de l'emploi » et sont donc en mesure de renforcer durablement leur éloignement. De plus, les trajectoires de vie des individus, parfois douloureuses, l'état de sante physique et psychologique ou encore l'importance accordée au travail (valeur travail) sont également en mesure de réduire à la capacité de ces personnes à s'adapter rapidement voire à rendre toute insertion professionnelle impossible.

Ainsi, la mise en place d'un processus de sélection approprié consiste concrètement à aller au-delà du curriculum vitae en s'intéressant à des dimensions individuelles comme la motivation et la relation au travail, et à mobiliser des outils différents telle la méthode des habilités, utilisée par le Pôle Emploi et qui consiste à identifier des aptitudes nécessaire à la réalisation d'un travail, et transférables d'un poste à un autre<sup>9</sup>. Plusieurs entreprises auditionnées ont d'ailleurs affirmé avoir recours à cette méthode pour le recrutement de candidats peu qualifiés et au chômage depuis plusieurs années. Sans l'adaptation des critères et outils de sélection, les entreprises reconnaissent d'ailleurs que les candidats retenus n'auraient pas franchi le stade de la pré-sélection sur cv et lettre de motivation. Les mises en situation font également partie des méthodes utilisées pour l'évaluation des « publics éloignés de l'emploi » à l'instar des évaluations en milieu de travail (E.M.T) ou des évaluations en milieu de travail préalables au recrutement (E.M.T.P.R) proposées par le Pôle Emploi.

Par ailleurs, il ressort des différentes expériences d'insertion menées par les entreprises auditionnées, que des périodes de transition vers l'emploi s'avèrent nécessaires pour préparer les « publics éloignés de l'emploi » à une insertion professionnelle. Ces périodes de transition peuvent concerner des activités professionnelles dans l'entreprise mais le plus souvent, elles se produisent en dehors de l'entreprise au sein des différentes structures d'insertion qui se chargent d'une pré-sélection et d'une préparation à l'emploi. Ainsi, les personnes proposées par les structures d'insertion aux entreprises sont en fait celles qui sont déjà un peu moins éloignées de l'emploi. L'avantage pour l'entreprise repose sur le fait que les structures d'insertion ont un savoir-faire dans cette phase de préparation et dans la gestion de personnes en situation d'insertion. Elles proposent d'ailleurs souvent un accompagnement des personnes placées en

---

<sup>9</sup>La méthode des habiletés aurait permis d'identifier 26 habiletés couramment recherchées par les entreprises parmi lesquelles : comprendre et respecter un système de normes et de consignes ; travailler sous tension ; mener une action dans la durée ; travailler en équipe ; agir dans une relation d'aide et de service ; procéder à des contrôles et vérifier la qualité ...etc.

entreprise par un tuteur de la structure chargée de suivre la bonne intégration et les difficultés éventuellement rencontrées.

Cependant, bien que les structures d'insertion soient à même de prendre en charge cette phase préparatoire, il appartient tout de même à l'entreprise d'attacher une attention particulière à la construction du processus d'intégration en prévoyant notamment des formations d'adaptation au poste de travail et un accompagnement par un tuteur interne. Dans la plupart des entreprises auditionnées, la mise en place de ce tutorat a été systématique et a reposé sur le principe du volontariat. Le rôle du tuteur dans ce processus d'intégration prend la forme d'une relation qui s'apparente, à certain égards, à une activité de coaching puisqu'il s'agit de guider le salarié dans son travail, de le conseiller dans la manière d'établir des relations avec ses collègues, d'identifier et d'essayer de résoudre les difficultés rencontrées sur le plan opérationnel ou social, et de mobiliser l'ensemble des partenaires internes et externes (DRH, responsable hiérarchique, structure d'insertion, pôle emploi...etc.) pour favoriser au mieux l'insertion du salarié.

Cela signifie, par conséquent, que la seule motivation des tuteurs ne suffit pas et qu'ils doivent également être formés au suivi de personnes en situation d'insertion. Leur motivation et leur implication doivent en revanche être récompensées et, à cet égard, plusieurs entreprises auditionnées ont fait part de la mise en place de systèmes de rétribution spécifiques (prime tutorale, formation, reconnaissance officielle...etc.). De la même manière, les managers qui encadrent le travail opérationnel des personnes en situation d'insertion doivent être sensibilisés aux caractéristiques spécifiques de ces salariés et être préparés à gérer les difficultés auxquelles ils pourraient être confrontés dans le cadre de leur gestion au quotidien. Il s'agit, en d'autres termes, de les préparer au management de ressources humaines à fortes spécificités.

Enfin, outre la nécessité de revisiter les processus amont du recrutement et d'intégration, les caractéristiques des « publics éloignés de l'emploi » impliquent de mettre en place des systèmes d'évaluation de la performance ad hoc. Il s'agit tout d'abord de mettre en place des jalons différents pour l'évaluation et laisser suffisamment de temps au salarié en insertion pour s'installer véritablement dans son poste de travail et commencer à produire le niveau de performance attendue. Là encore, les résultats doivent être pesés à l'aune des difficultés, des lacunes et des obstacles qui jalonnent le parcours personnel des personnes en situation d'insertion.

La volonté de mettre en place des dispositifs d'action en faveur de l'insertion professionnelle implique donc de revisiter certaines pratiques et processus de GRH en les adaptant notamment à

la spécificité des publics auxquels ils s'adressent. Cette nécessité de revisiter les processus RH est notamment mise en exergue par certains travaux de la psychologie sociale (Castra, 2003 ; Castra et Pascual, 2003) qui dénoncent l'inadaptation des outils de recrutement classiques pour les « publics précaires » et militent pour des « actions intrusives » qui consistent à écarter toute concurrence entre candidats. Ces travaux soulignent également l'importance de la place du collectif de travail dans la phase d'intégration des « publics précaires » dans la mesure où il conditionne largement leur engagement et par conséquent, la réussite de l'insertion.

A un niveau supérieur, cette adaptation des processus RH ne peut se faire sans une certaine capacité des professionnels de la fonction RH à comprendre les enjeux associés à l'insertion professionnelle et à les retranscrire au niveau de leurs propres pratiques. Plus foncièrement, la réussite des initiatives en faveur de l'insertion est surtout sous-tendue par un changement radical d'attitude vis-à-vis des « publics éloignés de l'emploi » dont les trajectoires personnelles ont souvent conduit à une stigmatisation et à une mise à l'écart, de l'emploi, et de la société, en général.

## **CONCLUSION**

La volonté d'explorer les pratiques d'entreprises en faveur de l'insertion professionnelle des « publics éloignés de l'emploi » a permis de mettre en évidence l'importance des enjeux qui entourent ces initiatives et la diversité des modalités d'action. En dépit de ses limites, la position privilégiée d'observation participante au sein de la Commission Insertion de l'AFMD a conduit à une première formalisation de propositions à destination des professionnels de la fonction RH, en les invitant notamment à revisiter la finalité et les outils mobilisés dans le cadre des processus de recrutement et d'évaluation, à la lumière des spécificités des publics de l'insertion. La seconde phase de recueil de données devrait permettre de consolider cette première formalisation par une analyse approfondie des différents dispositifs initiés par les entreprises auditionnées en intégrant l'ensemble des acteurs internes ainsi que les partenaires associés à ces dispositifs. Aussi, si à ce stade de la recherche, il semble que l'insertion professionnelle interroge les processus de GRH, elle implique surtout de la part des professionnels de la fonction RH et plus largement, des salariés, un changement radical d'attitude vis-à-vis des « publics éloignés de l'emploi » qui souffrent souvent d'une stigmatisation sociale et professionnelle.

Sur le plan théorique, les travaux sur l'insertion professionnelle relève d'approches qui ne permettent pas d'interroger la place et le rôle de l'entreprise ainsi que les enjeux qui entourent ses

initiatives en faveur de l'insertion. Pourtant, compte tenu de l'allongement des périodes de non emploi qui jalonnent de plus en plus les parcours professionnels dans nos économies modernes, de la pression des parties prenantes et des contraintes d'activité, il semble que les travaux en gestion gagneraient à se développer afin de construire un socle de connaissances apte à encadrer les problématiques relatives à l'insertion professionnelle et à partir duquel les praticiens pourraient éclairer leurs expérimentations.

## BIBLIOGRAPHIE

Angotti M., David-Alberola E., Loones A. (2007), *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, cahier de recherche n°234, CREDOC.

Barbier J.-C., (2000), « Le programme de l'objectif 3 du Fonds social européen dans le système des politiques de l'emploi, de l'insertion et de la formation professionnelle en France (1994-2000) », in *Bilan de la politique de l'emploi en 1999*, Dossiers de la DARES n° 5-6, Documentation Française, p. 31-40.

Bernard A. (2006), L'insertion sociale des jeunes diplômés, in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006.

Bouquet B. (2006), « Management et travail social », *Revue française de gestion*, n°168-169, p125-141.

Brummer, J.J., (1991), *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood Press

Castel R. (1991), « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle », in J. Donzelot (dir.), *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris, Esprit.

Castel R., (1995), « Les pièges de l'exclusion », *Lien social et Politiques*, Numéro 34, automne 1995, p. 13-21.

Castra D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, Paris.

Castra D., Pascual A., (2003), « L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, volume 53, (3-4), pp. 167-178.

Dubar C. (2001), « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *Educations et Sociétés*, n°7, p. 23-36.

Dubet F., Martuccelli D., (1996), « Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école », *Revue française de sociologie*, 37-4. pp. 511-535.

Dufour L., Frimousse S. (2006), « La socialisation organisationnelle de la jeunesse à faible capital scolaire », *Revue Management et Avenir*, 4(10): 145-160.

Eme B., Laville P., Aux frontières de l'économie : politiques et pratiques d'insertion, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, Volume CIII, Paris, Presses Universitaires de France, 1998.

Ebersold S. (2005), L'insertion, ses métamorphoses, ses registres de cohérence à la lumière d'un corpus de circulaires (1982-1993), *Sociétés contemporaines*, 2, n°58.

Forem (2009), « *Etude exploratoire sur les opportunités d'insertion pour le public éloigné de l'emploi : Détection et appariement, Interviews d'opérateurs d'insertion professionnelle et analyse de données administratives* », Juin, Belgique.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gazier B., (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 574-584.

Guerin S., Pijoan N. (2009), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maison de retraite », *Management & Avenir*/10.(n° 30)

Jaminon C. (2001), « Regards sociologiques », in Liénard G., *L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*, Belgique, Pierre Mardaga éditeur, 2001, p. 21-34.

Ledrut R. (1966), *Sociologie du chômage*, PUF.

Martinet A.C. (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, n°180, p 199-214.

Meyer M. (2009), « Innovation en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique », *Innovations*, De Boeck Université, 1, n°29.

Meyer M., Ohana M. (2007), « Les entreprises sociales dans un monde marchand : à la recherche d'un management efficace des hommes », *Management & Avenir*, n°11.

Miles M.B, Hubermann A.M., *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1994.

Naschberger C. (2008), « La mise en œuvre d'une démarche diversité en entreprise. Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management & Avenir*, n° 18, p42-56.

Nicole-Drancourt N., Roulleau-Berger L., *L'insertion des jeunes en France*, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, 1995.

Pascual A., Castra D., Guéguen N. (2006), « *L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics précaires : une application de la théorie de l'engagement* », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol 12, Issue 1, pp. 21-28.

Platteau A., Nyssens M. (2004), « Profils et trajectoires des travailleurs dans les entreprises sociales d'insertion », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLIII, p51-61.

Sala F., (2000), *Bilan personnel et insertion professionnelle. Une approche psychanalytique*, L'Harmattan, coll. Psychanalytiques et Civilisations.

Simonin B. (2006), les politiques publiques d'insertion, in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006.

Smith B., Poval M., Floyd M.; (1991), *Managing disability at work, improp practice in organisations*, J. Kinsley and the rehabilitation resource centre, City University, London.

Van Maanen, J. (1983) "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research", in *Qualitative Methodology*, Van Maanen (ed.), Sage Publications, Beverly Hills, CA, pp. 9-18.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

Xiberras M. (1993), *Les théories de l'exclusion*, Paris, Meridiens Klincksieck, 1993.