

Conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand

Rapport de synthèse

Octobre 2013

Travail réalisé par :

Emmanuelle Begon - Anact
Laurent Duclos - Département des synthèses, DGEFP
Marc-Antoine Estrade - Département des synthèses, DGEFP
Pascale Levet - Anact
Stéphanie Mailliot - Anact
Michel Parlier - Anact

Sommaire

INTRODUCTION.....	5
--------------------------	----------

- I -

L' étude-action

1. Présentation de l'étude-action.....	7
1.1. Le contexte	7
1.1.1. L'insertion professionnelle, une catégorie sociale construite à distance du travail ..	7
1.1.2. Des mondes en interaction faible.....	9
1.2. Engager en situation de travail, facteur incontournable d'insertion	10
1.3. Design de l'étude-action.....	11
1.3.1. Une étude-action.....	11
1.3.2. Plusieurs phases	12
a) La phase exploratoire	12
b) La phase « terrains ».....	14
c) La phase de finalisation	14
d) La phase de valorisation et transfert.....	14
1.4. Caractérisation des terrains	15
2. D'autres modalités pour l'insertion professionnelle.....	18
2.1. Les conditions du travail fédératrices des projets d'insertion.....	19
2.1.1. Miser sur l'exigence du projet productif versus opposer enjeu économique et visée sociale.....	19
a) Exigences du projet productif.....	19
b) La qualité du cadre et des conditions de réalisation du travail	21
2.1.2. Le "travail d'insertion" du salarié en contrat aidé : quelles formes de soutien organisationnel ?	23
a) Le travail d'insertion : agencer temps de travail et temps hors-travail.....	24
b) Composer en équipes	25
c) Rendre le travail parlant.....	27
2.2. Le travail au fondement des processus et des actes de médiation	30
2.2.1. Recruter c'est passer par le « réel ».....	30
a) L'individu en situation de travail.....	30
b) Le travail tel qu'il se joue en situation	30
c) Accéder au « réel », une condition de travail des intermédiaires du marché de l'emploi.....	31
2.2.2. Gérer la sortie du contrat, c'est encore gérer la mise en relation	34
2.3. Le travail, architecte des trajectoires organisationnelles, entre innovation et risque de dispersion	36
2.3.1. Des organisations en mouvement.....	36
2.3.2. Faire alliance	37
2.3.3. Déconstruire les frontières, reconstruire des périmètres d'action adaptés aux enjeux de développement	40

3. Des points d'appui pour progresser	42
3.1. Du temps séquence au temps comme ressource	42
3.2. Extension de la fonction employeur – employeurabilité.....	43
3.3. Les fonctions du cadre organisationnel pour rendre le travail parlant.....	44
3.4. Une médiation active	46
4. EN GUISE DE CONCLUSION...	49
Glossaire des sigles et acronymes.....	53

- II -
Les monographies

Hôpital Fondation A.....	55
Inserbati.....	68
Trisociété.....	84
Ville de B.....	103

INTRODUCTION

Le présent document rend compte des travaux menés dans le cadre de la convention de partenariat passée 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). Ce partenariat porte sur la réalisation d'une étude – action intitulée « *Conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand* ». Il s'agit d'examiner 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 professionnelle. À quelles conditions le travail est-il facteur d'insertion et de développement des parcours professionnels ? Telle est la question initiale à laquelle l'étude s'efforce de répondre. En interrogeant ainsi l'efficacité des emplois aidés, essentiellement dans le secteur non marchand, il s'agit 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.

La présente étude se définit comme une étude – action car elle a pour ambition d'associer les différentes parties prenantes à l'analyse du matériau, dans un but d'équipement conceptuel et méthodologique des acteurs et des milieux de travail concernant les conditions d'insertion. Différentes structures et leurs représentants ont activement participé à cette étude – action. Les quatre monographies qui en ressortent constituent la deuxième partie de ce rapport. Elles gagnent à être lues en amont, à s'y référer au fil de la progression dans le rapport.

Pour la DGEFP, l'étude se situe dans la suite de précédents travaux¹ qui interrogent les notions d'efficacité dans la construction du lien entre politiques d'insertion et développement économique et qui explorent de nouvelles voies d'efficacité des dispositifs. Ces travaux ont permis de formuler l'hypothèse suivante : l'activité de travail, par ses fonctions intégratrice et développementale, est de première importance 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.

Pour l'ANACT, la mobilisation des questions du travail et de ses conditions de réalisation visant à enrichir certains enjeux clés des dispositifs portés par les politiques d'emploi, permet ainsi d'éclairer les interfaces entre politique du travail et politique de l'emploi et, ce faisant, de donner à voir les conditions par lesquelles qualité du travail et qualité de l'emploi se fertilisent l'une l'autre.

¹ DGEFP, Mission Insertion Professionnelle et Département Synthèse, « Insertion par l'activité économique et performance », rapport de définition « Insertion par l'activité économique et performance », 2011.
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 1er juillet 2011.

- I -

L' étude-action

Aux lecteurs :

La présente étude se définit comme une étude – action car elle a pour ambition d'associer les différentes parties prenantes à l'analyse du matériau, dans un but d'équipement conceptuel et méthodologique des acteurs et des milieux de travail concernant les conditions d'insertion. Différentes structures et leurs représentants ont activement participé à cette étude – action. Les quatre monographies qui en ressortent constituent la deuxième partie de ce rapport. Elles gagnent à être lues en amont, à s'y référer au fil de la progression dans ce rapport.

1. Présentation de l'étude-action

1.1. Le contexte

1.1.1. L'insertion professionnelle, une catégorie sociale construite à distance du travail

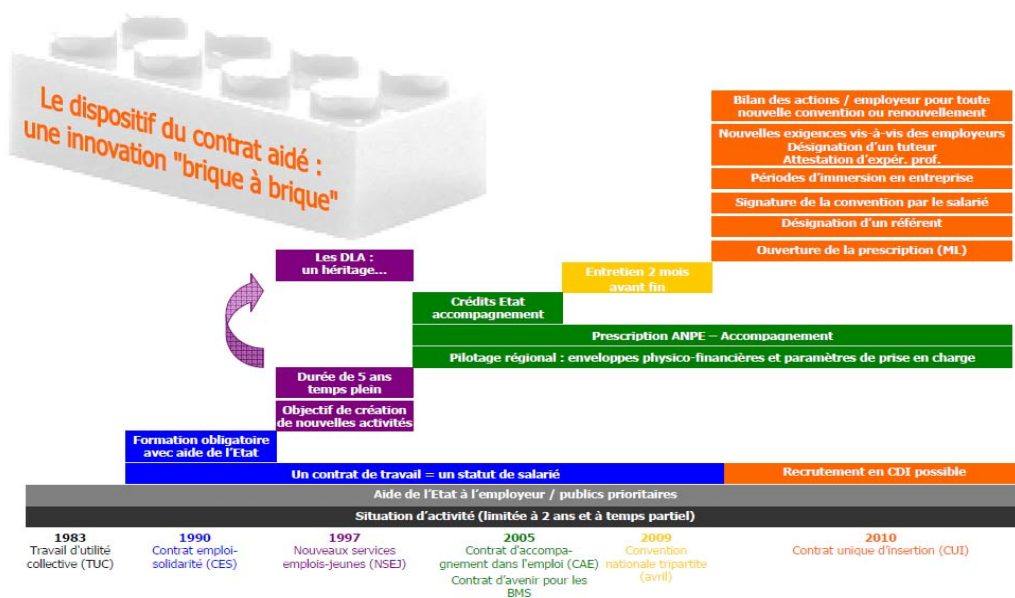
Qu'il s'agisse de flexicurité ou d'inclusion sociale, l'Europe recommande « de faire du travail la composante essentielle de la sécurité (sécurité par le travail). Pour ce faire, il est nécessaire, en cours d'emploi, de garantir à l'individu la préservation de son « potentiel de développement » de façon à pouvoir substituer notamment une « sécurité de l'employabilité » (« employment security ») à la défunte protection des emplois (« job security »). À tout le moins, il s'agirait donc de rendre au marché du travail le travailleur dans son état initial une fois passé par une transition professionnelle, voire de le rendre transformé positivement dans le sens d'un développement de ses compétences et capacités – souhait qui ne saurait se réaliser sans que ne soient reconfigurés les moyens de sécuriser le travailleur dans son travail »². Aussi, hisser les conditions du travail au secours de l'emploi s'impose comme un enjeu de taille : améliorer les conditions du travail, c'est en effet sécuriser le travailleur en lui permettant de s'engager et de construire un parcours professionnel grâce à des moyens d'agir (compétences, santé) renforcés.

En France, le cadre de l'insertion professionnelle s'est historiquement construit par une succession d'arbitrages politiques et sociaux conclus entre des acteurs sociaux qui ont débouché sur des dispositifs publics au sein desquels la sphère du travail est rarement prise en compte. Alors qu'hier les périmètres sociaux et économiques des organisations productives se recouvraient, il s'agit aujourd'hui de réguler la production d'externalités négatives (chômage, précarité) issues de leur disjonction. La catégorie de l'insertion professionnelle s'est ainsi éloignée d'un ancrage dans le travail et s'est peu à peu élaborée à la faveur de mesures et de dispositifs qui ont ponctué la mise en œuvre de politiques de l'emploi visant la gestion d'un chômage de masse. Entre autres mesures, les contrats aidés sont apparus comme un élément-clé d'une action publique amenée à infléchir la donne économique lorsqu'il s'agit d'insérer des publics éloignés de l'emploi. Entre utilisation conjoncturelle et outils de traitement de problématiques structurelles, les contrats aidés ont fait l'objet d'innovations de processus permanentes visant à enrichir qualitativement ces dispositifs³.

² © Métis – Correspondances Européennes du Travail 2008

³ Voir M.-A. Estrade, DGEFP, « Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique », actes du séminaire du 1er juillet 2011, pp.43-46

Schéma 1 : Innovations de processus des contrats aidés



SOURCE : DGEFP, Département des Synthèses

Cette évolution, traduite au fil des conjonctures successives à travers différentes formes de « contrats aidés », s'inscrit dans un contexte plus large de redéfinition du compromis productif. Dans un monde du travail de plus en plus mouvant, où les trajectoires individuelles et celles des organisations productives ne coïncident plus, l'échange salarial tend à se fonder de plus en plus sur la mise à disposition de « soi » contre la garantie du développement de son employabilité plutôt qu'à être prioritairement encadré par la protection de l'emploi.

Aussi, pouvoir « être acteur de son parcours » apparaît comme une interpellation qui a force de nécessité dans un contexte où l'incertitude pèse sur la conduite des trajectoires professionnelles. Mais en la matière, plusieurs responsabilités sont engagées, enjoignant à resituer l'idée d'employabilité comme résultante d'actions et de prestations collectives, et non comme qualité individuelle.

Entre équipement des milieux de travail, équipement du marché de l'emploi et équipement des individus, des régulations dans la gestion des parcours et des transitions professionnelles doivent s'opérer. De telles régulations peinent cependant à être trouvées, notamment du fait de cloisonnements dans la répartition des rôles entre acteurs et de tensions induites par des divergences d'enjeux. Cela se traduit à travers quelques paradoxes : catégorisation des publics en tant qu'ayants-droits de dispositifs qui, les reléguant possiblement sur des segments secondaires du marché du travail, sont susceptibles de les écarter durablement de l'emploi ordinaire ; structures pourvoyeuses d'emplois en contrats aidés mais employeurs non préparés à la mission d'insérer, etc.

Plus largement, les politiques d'insertion ont été peu pensées en lien avec le développement économique en raison d'une spécialisation progressive de la catégorie de l'insertion selon une approche par publics et selon une segmentation de ces publics : « *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 »⁴ souligne en 2011 la DGEFP.

1.1.2. Des mondes en interaction faible

Concrètement, ces éléments se sont traduits par la mise en place d'un véritable « système de l'insertion », fonctionnant parfois quasiment en parallèle du monde productif et ayant, entre autres caractéristiques, les suivantes :

- un millefeuille de dispositifs sociaux et professionnels souvent inadaptés aux situations concrètes des publics éloignés de l'emploi ;
- une multiplicité d'acteurs intervenant à différents niveaux dans la mise en œuvre d'un parcours professionnel ;
- un foisonnement de structures d'accueil, d'information, d'orientation et d'insertion ;
- une coordination difficile pour les acteurs de l'orientation, de la formation et de l'insertion ;
- des professionnels de l'accompagnement parfois déconnectés des aspects structurels et conjoncturels de l'environnement socio-économique dans lequel ils évoluent ;
- une incohérence des parcours d'insertion liée à des orientations par opportunité de publics dans tel ou tel dispositif ;
- des structures d'insertion en grande fragilité du fait de leur dépendance totale ou partielle aux financements publics ;
- une concurrence entre structures d'insertion alimentée par des contraintes réglementaires et des modèles économiques empilés et incohérents ;
- une absence d'évaluation de l'investissement financier et social des politiques d'insertion professionnelle...⁵

Inversement, un relatif manque d'implication et un évident manque d'outillage est à déplorer du côté des employeurs qui, s'ils ont recours à des contrats aidés, peuvent se comporter en consommateurs de mesures plutôt qu'en « alliés ». De ce point de vue, interroger la capacité des structures employeuses à favoriser l'employabilité des salariés, en particulier lorsqu'ils occupent des emplois de transition, implique d'opérer un pas de côté dans le traitement des questions d'insertion professionnelle : passer d'un système qui tend à mettre l'accent sur la dimension sociale et individuelle à un ensemble de conditions destinées à l'implication dans une situation de travail engageante.

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 qui permettent la réalisation de l'activité de travail, les conditions *du* travail comprennent une dimension supplémentaire : elles attirent l'attention sur la prise en compte du cadre d'emploi qui préside à l'échange contractuel. Avancer dans la mise à jour de critères d'efficacité des processus d'insertion implique une acception large des conditions par lesquelles se réalise l'activité ; aussi, est-ce l'expression « conditions *du* travail » qu'il convient de privilégier dans ce rapport.

⁴ Voir Eynaud-Chevalier I., DGEFP, « Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique », Actes du séminaire du 1er juillet 2011, p.85-91

⁵ Voir le rapport « Fédération et mutualisation d'entrepreneurs sociaux pour l'insertion par la qualification et l'activité économique », région PACA, 2012

1.2. Engager en situation de travail, facteur incontournable d'insertion

L'hypothèse qui préside au présent rapport peut être formulée ainsi : c'est dans et par l'activité de travail que l'expérience et l'identité professionnelle se construisent - le postulat de départ étant qu'une politique d'insertion efficace appelle une prise en compte des conditions du travail. De précédents travaux⁶ consacrés par la DGEFP à la redéfinition des enjeux de performance de l'insertion par l'activité économique ont en effet mis en évidence la tension entre différents cadres de références, tendant à renvoyer dos à dos la performance mesurée en termes de sorties positives des dispositifs et la performance mesurée en termes de chemin parcouru par les bénéficiaires. Il s'agit là de deux « visions » qui s'affrontent et qui évoquent, pour l'une, un horizon dans lequel l'insertion est référée à l'accompagnement en tant que tel et, pour l'autre, un horizon dans lequel l'insertion renvoie à la « mise au travail ».

Nuançant cette opposition, il s'agit ici d'attirer l'attention sur l'intérêt qu'il y a à se pencher sur ce que produit le travail au sein de dynamiques d'insertion professionnelle. Selon cette orientation, l'hypothèse générale se précise : la fonction intégratrice de l'activité de travail est de première importance dans la construction des trajectoires et de l'expérience professionnelles. L'activité est en effet par nature formatrice puisqu'elle met en jeu un sujet - humain qui doit continûment négocier sa propre place par rapport à un environnement technique, économique et social donné. Une telle hypothèse implique d'examiner les situations de travail mêmes comme espaces privilégiés de professionnalisation des publics bénéficiaires de contrats aidés. Dans cette perspective, il s'agit de s'intéresser à l'ensemble des caractéristiques des situations de travail en jeu dans les processus d'insertion : formes d'organisation, types de régulations de l'activité, place et rôles des collectifs, existence d'outils - supports à la gestion des ressources humaines, profils de compétences mobilisées, etc. Ce faisant, l'objectif est non seulement d'attirer l'attention sur les potentialités de l'employeur à assurer un gouvernement du travail⁷ de qualité, se professionnalisant lui-même dans l'accompagnement et la construction des parcours de ses salariés, mais également de mettre en évidence le travail et ses conditions de réalisation comme facteur-clé de la réussite des processus d'insertion professionnelle. De ce point de vue, la qualité des parcours et de l'emploi se pense à l'aune de la qualité du travail.

Nos sociétés marchandes et de droit posent en effet comme condition du développement individuel et social la participation de chacun(e) à la production. Dans le même temps, on assiste à un développement des emplois de mauvaise qualité dans des conditions dégradées : temps partiel subi, horaires fragmentés, collectifs déconstruits... La capacité à participer au système productif ne peut alors relever simplement de la volonté ou de l'aptitude des individus à « être acteurs de leurs parcours professionnels », elle dépend de tout un ensemble de facteurs qui rendent ou non l'activité de travail génératrice de développement et constructrice de l'expérience professionnelle. Dans ce contexte, la place des contrats aidés est questionnée : dans quelle mesure concourent-ils à la construction de l'expérience professionnelle ?

Pour qu'elle soit synonyme d'acquisition, et non d'épreuve, l'expérience vécue nécessite certaines qualités : qualité des conditions de réalisation du travail (marges de manœuvre, soutien organisationnel, sens de l'activité, interactions...), qualité de la production, qualité de l'accompagnement. L'activité professionnelle revêt une fonction développementale : c'est parce

⁶ Voir DGEFP, Mission Insertion Professionnelle et Département Synthèse, « Insertion par l'activité économique et performance », rapport de définition « Insertion par l'activité économique et performance », 2011, et 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 1er juillet 2011.

⁷ L'expression « gouvernement du travail » attire l'attention sur les potentialités de l'employeur à mettre en œuvre un gouvernement du travail profitant tant à la performance de l'entreprise qu'à la subjectivation des individus au travail, c'est-à-dire à la réappropriation de ce qu'ils ont engagé d'eux-mêmes dans l'activité. Il recouvre donc une posture à la fois politique et gestionnaire appliquée aux prises de décisions et à la participation. Voir sur ce thème Duclos, L. (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », Métis

qu'il se confronte à des situations non routinières, présentant des difficultés qu'il est en capacité de surmonter, que l'individu engrange confiance et savoir-faire ; son expérience lui permet d'accroître son employabilité.

Un tel parti pris opère un pas de côté par rapport aux réponses traditionnellement apportées aux enjeux de l'insertion. Jusqu'à présent, les processus d'insertion professionnelle reposent essentiellement sur deux catégories de dispositifs : l'accompagnement et la formation, chacun pouvant être regardé comme facteur de réussite de l'insertion. L'accompagnement vers l'emploi recoupe les différentes formes d'aide à la recherche d'un emploi pour les personnes qui en sont dépourvues. C'est une démarche centrée sur la personne dans laquelle celle-ci bénéficie de suivi, de soutien, de conseil, d'informations, soit autant d'éléments constitutifs de la qualité du parcours. « *L'accompagnement entend rendre le bénéficiaire acteur responsable, capable de construire un projet face aux difficultés qu'il rencontre, et suffisamment autonome pour les surmonter* »⁸. Il doit faciliter la mise en relation avec des entreprises et doit, dans le meilleur des cas, préparer une « mise au travail ». L'accent mis sur la formation s'explique quant à lui par l'idée très largement répandue qu'un défaut de qualification constitue un facteur excluant de l'emploi. Prenant à rebours une telle vision, l'ambition de la présente étude-action est de proposer une vision rénovée des conditions d'insertion durable en ouvrant une troisième voie : celle de l'activité productive, des conditions de sa réalisation, de la qualité de l'environnement de travail dont dépendent largement les possibilités d'intégration et de développement professionnel.

Aussi, en synthèse, il peut être avancé que si le travail constitue le premier facteur d'insertion, la priorité n'est pas alors de se focaliser sur les problématiques et les modalités d'accompagnement ou de formation, mais d'engager les personnes dans une activité de travail qui a du sens et de favoriser ainsi une « expérience des normes »⁹ qui leur soit propre : autrement dit, il s'agit de soutenir la possibilité pour chacun de se confronter à un univers de règles, de codes et de procédures par rapport auquel l'enjeu n'est pas d'occuper « une » place prédéterminée mais de pouvoir s'y faire « sa » propre place. Deuxième élément : le projet d'accompagnement ne doit en aucun cas être déconnecté du projet productif. Il est indispensable que les structures accueillant des contrats aidés développent une compétence d'employeur, en mettant en œuvre des organisations inclusives dynamiques et des stratégies de qualification du travail. Enfin, troisième point, très lié dans sa déclinaison opérationnelle aux deux premiers : il n'y a pas d'insertion durable sans prise en compte des croisements entre trajectoires individuelles, trajectoires des organisations productives et trajectoires des territoires.

1.3. Design de l'étude-action

1.3.1. Une étude-action

Le présent travail a pris la forme d'une étude - action : l'une des modalités de travail choisies était d'associer les différentes parties prenantes à l'analyse du matériau, dans un but d'équipement à la fois conceptuel et méthodologique des acteurs et des milieux de travail concernant les conditions d'insertion. Le matériau recueilli a ainsi été mis en discussion de manière régulière avec le département des synthèses de la DGEFP, à travers des ateliers de travail qui ont ponctué l'avancée des réflexions. Le présent rapport constitue donc la mise en forme d'une production commune aux deux institutions, DGEFP et ANACT ; cette modalité nous paraissant bien adaptée au type de partenariat dans lequel elle s'inscrivait. Il a également été soumis à l'appréciation des structures

⁸ Domingo P. (2012), « Introduction », Informations sociales, L'accompagnement social vers l'emploi, n° 169, p. 4.

⁹ Durrive L. (2006), L'expérience des normes. Formation, éducation et activité humaine. Diffusion ANRT

observées à l'occasion d'un séminaire de travail qui a eu lieu à l'issue de la phase « terrains ». Celui-ci a permis d'enrichir l'analyse et l'interprétation du matériau.

1.3.2. Plusieurs phases

L'étude-action s'est déroulée en plusieurs phases :

a) La phase exploratoire

La phase exploratoire a permis de rassembler des éléments de cadrage pour ensuite orienter le choix des terrains à observer. Il s'agissait d'une phase qui a ouvert large le spectre d'investigation concernant le recueil de pratiques d'insertion professionnelle développées dans différents cadres. Elle ne s'est cantonnée ni au marchand, ni au non-marchand, ni à un type particulier de publics, ni à un type de contrat, ni aux structures dédiées à l'accompagnement, ni à celles consacrées à la production de biens ou de services. Pour autant, cette phase n'a pas prétendu non plus à l'exhaustivité : elle a toutefois permis, en brassant large, de problématiser une approche, en première analyse, du rapport entre conditions de travail et performance des contrats aidés.

Cette première phase a été construite à partir de remontées de terrain recueillies à travers des entretiens auprès de directions de structures ou de services RH, lors de visites de structures ou à partir d'une documentation écrite. Le choix des structures rencontrées au cours de la phase exploratoire a reposé sur une antériorité de connaissances de l'Anact vis-à-vis de celles-ci (interventions par le réseau, contacts pris dans le cadre de diverses actions ou interventions...).

Les structures rencontrées au cours de la phase exploratoire ont été les suivantes :

- Un atelier et chantier d'insertion (ACI) œuvrant dans la restauration du patrimoine bâti : près de 200 salariés en insertion par an, 14 permanents + un organisme de formation dédié de 23 permanents - nommé dans le cadre de l'étude-action « Inserbati » + « Formabati » ;
- Une entreprise adaptée dans le domaine de la menuiserie : 29 salariés en CDI dont 13 aides-menuisiers en insertion travaillant en compagnonnage avec 9 menuisiers professionnels (les entreprises adaptées sont tenues d'embaucher désormais en CDI quand bien même leur vocation a trait à l'insertion professionnelle) ;
- Une association, loi 1901 développant une activité de couture : 12 salariés bénéficiant de contrats aidés, 3 encadrantes permanentes. Le retour à l'emploi y est encadré par une chargée d'insertion et organisé par un encadrement technique promouvant la pédagogie de la créativité - « Créaclothes » ;
- Une association loi 1901 ayant pour activité la réparation de matériel électroménager et tri des déchets : 53 salariés en 2011 dont 4 encadrants et 49 personnes en CDD d'insertion ;
- Un grand groupe du secteur marchand œuvrant dans les travaux publics ayant recours à des contrats de professionnalisation pour des jeunes en situation d'insertion professionnelle : entreprise ayant développé depuis plus de 20 ans des méthodologies d'insertion spécifiques - « TPbat » ;
- Un ACI de 20 salariés parmi lesquels 4 contrats aidés dont l'activité porte sur le reconditionnement et la vente de matériel informatique, la rénovation d'appartements et de locaux, le nettoyage (bureaux et locaux d'activité) : 3 ateliers ;
- Une société anonyme d'économie mixte (SAEML) œuvrant dans le tri des déchets, 324 salariés répartis sur 3 centres dont 2 accueillent des salariés en insertion professionnelle en CUI-CAE : l'un accueille 81 salariés en contrats aidés sur un total de 125 salariés, l'autre accueille 48 salariés en insertion professionnelle sur un total de 175 (comprenant notamment le pôle administratif de la SAEML) - « Trisociété ».

Des entretiens complémentaires auprès d'interlocuteurs intervenant diversement dans le champ de l'insertion professionnelle ont été réalisés : groupe d'intérim, partenaires sociaux, groupe d'entreprises d'insertion et d'entreprises de travail temporaire d'insertion, association intervenant sur l'offre et la demande d'emploi, association qui accompagne les cadres expérimentés et les jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi...

L'ensemble de cette première phase a permis de faire apparaître que le champ de l'insertion est composé de structures aux formes organisationnelles très diversifiées.

Globalement des structures orientées selon trois types de « vocation » peuvent être identifiées :

- des structures à vocation sociale où l'insertion est pensée comme un acte éducatif pour remédier aux maux de la société. L'employeur joue alors un rôle de secours auprès de publics en grande difficulté ;
- des structures à vocation professionnelle où l'accent est mis sur les logiques de construction de parcours professionnels des salariés bénéficiaires de mesures d'aide à l'emploi. L'employeur assume alors un rôle de soutien à l'accompagnement des trajectoires individuelles ;
- des structures à vocation économique où les pratiques d'insertion sont étroitement corrélées à la mise en œuvre d'un projet productif. Selon une version positive, l'employeur y fait figure « d'entrepreneur social » mettant en place des formes de soutien organisationnel solides pour tenir la tension entre le social et l'économique. Selon une interprétation moins nuancée, l'employeur y consomme du contrat aidé et intègre cette donnée à la gestion de ses coûts.

Cette identification des structures selon trois types de vocation a également permis de détailler la distinction « accompagnement » / « mise au travail » préalablement avancée par la DGEFP¹⁰. Elle montre que les structures œuvrant dans le champ de l'insertion professionnelle pouvaient être situées à divers degrés entre les deux termes d'une tension irréductible mettant en perspective :

- des enjeux liés à l'accompagnement socioprofessionnel des salariés en insertion ;
- des enjeux liés à la rentabilité productive des organisations pourvoyeuses d'emplois en contrats aidés.

La première de ces dimensions peut prendre des formes très différentes tant elle se déploie sur un éventail large de pratiques allant du « tout social » au « tout professionnel ». Ainsi, une structure qui considère les personnes en insertion comme étant avant tout porteuses de situations sociales synonymes de « freins à l'emploi » ne mettra pas en place les mêmes pratiques d'insertion qu'une structure qui se donne pour mission de favoriser des apprentissages par le travail au regard de ses conditions de réalisation, confiant à d'autres sphères le soin de traiter des questions sociales.

Les enjeux liés à l'accompagnement socioprofessionnel diffusent nécessairement sur fond de questionnements liés à la deuxième dimension évoquée, celle de la « visée productive » des organisations pourvoyeuses d'emplois en contrats aidés. La prise en compte du type de production réalisée lors d'un passage en contrat aidé centre le questionnement sur l'organisation des structures ayant recours aux contrats aidés : quels sont les agencements pertinents – entre dimensions sociale, professionnelle et économique – permettant de favoriser le développement de compétences et

¹⁰ Voir DGEFP, Mission Insertion Professionnelle et Département Synthèse, « Insertion par l'activité économique et performance », rapport de définition « Insertion par l'activité économique et performance », 2011, et 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 1er juillet 2011.

d'opportunités pour une insertion durable ? Telle est l'interrogation que la phase « terrains » a cherché à instruire.

b) La phase « terrains »

Cette seconde phase avait pour but de recueillir et d'analyser du matériau afin de mettre en évidence une variété significative d'équipements de milieux de travail par rapport à l'insertion professionnelle de salariés bénéficiaires de contrats aidés dans le secteur non marchand.

Quatre terrains ont été retenus selon :

- qu'ils faisaient le « pari du travail » et de sa visée productive comme élément fondateur et fédérateur du projet d'insertion (2 structures identifiées lors de la phase exploratoire) ;
- qu'ils étaient situés dans des champs d'activité reconnus comme ayant fortement recours aux contrats aidés (2 structures recherchées en plus de la phase exploratoire).

Dans tous les cas, les structures retenues l'ont été parce que la question de l'insertion semblait y faire l'objet de pratiques innovantes ou décalées.

Chaque terrain a donné lieu à l'écriture d'une monographie¹¹ s'attachant à décrire de manière précise les dynamiques organisationnelles sous-tendant les modalités d'insertion mises en œuvre. Chaque monographie consiste ainsi en la mise en récit de la trajectoire organisationnelle de la structure et donne à voir les tenants et les aboutissants des processus d'insertion qui s'y trouvent déployés. Les monographies ont constitué un support d'échange avec l'ensemble des structures, notamment lors du séminaire de travail qui a clôturé la phase « terrains ». Ce séminaire a rassemblé des représentants de l'ensemble des structures, les commanditaires de l'étude et l'équipe de l'ANACT ; il a permis la mise en discussion du matériau et l'enrichissement de son interprétation.

À noter : les monographies mettent en évidence des éléments propres à chaque structure en allant dans le détail, elles ne prétendent pas à la généralisation de bonnes pratiques mais donnent à voir le travail, en l'occurrence le travail d'insertion, tel qu'il diffuse au sein de chaque cas.

c) La phase de finalisation

La phase de finalisation a permis de synthétiser les analyses issues de la phase « terrains » au sein du présent rapport sur les conditions d'efficacité du gouvernement du travail dans les situations d'insertion professionnelle.

d) La phase de valorisation et transfert

Cette dernière phase est à venir. Elle a pour but de mettre en circulation la connaissance produite notamment lors d'une manifestation rassemblant divers acteurs institutionnels. Au-delà, la rédaction d'un guide sur les conditions d'insertion pourrait être envisagée.

¹¹ Voir Annexes

1.4. Caractérisation des terrains

Lors de la recherche des terrains, chacune des structures retenues pouvait présenter tel ou tel intérêt particulier en raison de caractéristiques éclairant une approche de l'insertion par l'activité de travail. Outre les éléments succinctement résumés ci-après concernant chacune d'entre elles, **il est vivement conseillé au lecteur de prendre connaissance des monographies réalisées et présentées en deuxième partie du rapport.**

❖ *Inserbati*

Inserbati est une structure mettant en place des chantiers d'insertion. Elle est positionnée de manière originale dans le champ des ACI, en raison de sa taille (environ 200 salariés en insertion par an) et du support de travail qu'elle offre aux salariés en insertion : restauration de sites prestigieux classés ou inscrits au registre du patrimoine de l'Unesco. Les personnes en insertion sont amenées à effectuer des gestes techniques spécifiques et exigeants et suivent une formation menant à une validation de titres professionnels ou à une certification AFPA.

Inserbati met en œuvre des méthodologies d'insertion innovantes fondées sur la complémentarité entre insertion de publics très éloignés de l'emploi, de la formation et de la qualification. Les salariés en insertion alternent semaines en chantier (35h) et semaines en formation (17h). La partie formation est assurée par une structure partenaire, créée par Inserbati : Formabati. Elle se déroule à la fois en situation de travail et sur plateaux techniques ou en salle.

La construction des projets professionnels des salariés en insertion fait l'objet de temps d'accompagnement spécifiques lors des semaines de formation. Elle est encadrée par les chefs de projets ainsi que par une association prestataire de services pour Inserbati.

L'organisation de la structure est en évolution permanente depuis plusieurs années, cherchant sans cesse à innover. Elle se positionne également dans plusieurs réseaux qui sont liés à l'insertion professionnelle ou à la branche du BTP. Les personnels encadrants permanents sont habitués à s'adapter : évolutions de leurs métiers, visites des chantiers par des journalistes, des élus...

❖ *Trisociété*

Trisociété est une SAEML qui organise l'insertion en fonction de contraintes productives via, d'une part, une activité de travail pensée comme un cadre qui structure et, d'autre part, des temps de travail individuels voués à la construction d'un projet professionnel et à des formations.

Dès le départ, l'entreprise déploie son activité en intégrant une vocation sociale et citoyenne. La mise en place de Trisociété répond en effet à la volonté politique de collectivités qui, favorisant l'implantation sur leur territoire d'usines de tri des déchets, attendent en retour une dynamisation de l'économie locale par la création d'emplois et une responsabilisation de tous par l'inscription du traitement des déchets dans une logique de préservation de l'environnement.

Les salariés en insertion sont d'abord embauchés 3 mois en intérim avant d'intégrer un contrat CUI-CAE de 6 mois renouvelable une fois. Ils alternent semaines de travail avec horaires du matin et semaines avec horaires du soir. Différents acteurs internes et externes assurent le suivi

de leur projet professionnel dont un chargé de reclassement qui, entretenant des liens au niveau du territoire, intervient en cours de contrat ainsi qu'en aval.

❖ **Ville de B.**

La ville de B. nourrit une politique d'insertion qui s'est construite sur le long terme, à la faveur d'apprentissages « sur le tas ». La collectivité a recours à des contrats aidés depuis leur mise en place par l'État et défend une mission d'employeur « insérant » à travers un encadrement au cas par cas des salariés en insertion.

La ville de B. porte une attention particulière à la qualification de l'offre en amont du recrutement, mettant l'accent sur une volonté de concordance entre offre de travail et projet des personnes recrutées en contrats aidés. Une association intermédiaire assure la recherche des candidats et leur suivi dans la construction des projets professionnels. Des tuteurs, agents permanents de la ville, assurent le suivi technique des candidats au sein des services.

❖ **Hôpital-Fondation A.**

Au sein de l'hôpital-Fondation A., les valeurs fondatrices d'entraide et de secours aux plus démunis font partie d'une culture d'entreprise dans laquelle puisent largement les modes actuels de gestion et de management. L'embauche de salariés en contrats aidés est pensée dans la droite ligne de ces valeurs. Aussi, le nombre de personnes en contrats aidés reste limité (moins d'une dizaine).

Un suivi personnalisé des salariés en insertion est assuré par une unique référente RH au sein de l'établissement. Elle encadre le recrutement, la prise de poste et l'évolution des salariés dans l'emploi. Un relai est pris par les chefs de service et les équipes dans l'acquisition des gestes professionnels.

La référente RH de l'établissement travaille, depuis plusieurs années, en étroite relation avec une référente unique « CAE » du Pôle Emploi. Des relations institutionnelles de confiance permettent des recrutements cohérents entre offre de travail et candidatures.

Si les salariés en insertion bénéficient d'un accompagnement quasi sur mesure à la mise au travail, l'accompagnement sur le volant « emploi » du contrat aidé est peu prise en compte : l'aval ne fait pas l'objet d'anticipations spécifiques.

Les différentes structures étudiées représentent une certaine diversité de situations au regard de la taille, du secteur d'activité, et des effectifs de salariés.

Tableau 1 : Caractérisation des terrains

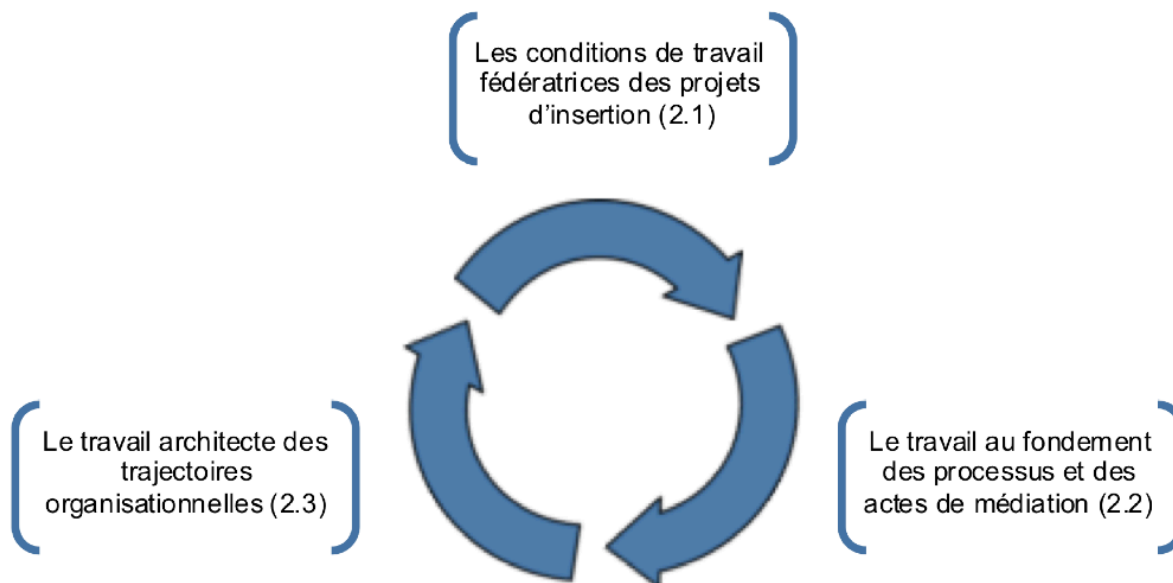
Nom	Activité	Forme juridique	Effectifs	Commentaires
Inserbati	Restauration et valorisation du patrimoine bâti	Atelier et Chantier d'Insertion (ACI)	Environ 200 salariés en insertion par an sur 3 sites, 14 permanents + 23 permanents au sein de l'organisme de formation associé « Formabati »	Un projet d'entrepreneuriat social qui fait le pari d'une insertion qualifiante en situation de travail
Trisociété	Tri sélectif des déchets	Société anonyme d'économie mixte (SAEML)	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	L'insertion selon une logique « donnant - donnant »
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	Tutorer en situation de travail et externaliser l'accompagnement socio-professionnel
Hôpital-Fondation A.	Secteur médical	Hôpital public	6 salariés en contrats aidés pour 500 ETP	Un projet d'établissement fondé sur des valeurs humanistes qui diffusent à tous les niveaux de l'encadrement et favorisent un accompagnement individualisé

2. D'autres modalités pour l'insertion professionnelle

Une entreprise marchande en milieu ordinaire adapte son organisation pour peser sur les structures du marché et préserver, voire développer, l'avantage concurrentiel qu'elle y détient. Dans le secteur non marchand, la malléabilité de la structure ne vise pas seulement un but économique mais elle a également pour objet d'assumer une fonction qui produit de l'insertion professionnelle. **Ces deux espaces - visée économique et visée sociale d'insertion professionnelle - communiquent à partir du travail et de son organisation.** Le travail, en tant qu'activité renvoie en effet, d'une part, à un ensemble de contraintes qu'il s'agit d'assumer (traduites à travers un ensemble de prescriptions et soumis à de multiples aléas) mais, d'autre part, il est mis en œuvre au sein de situations sur lesquelles il est possible d'agir. C'est l'objet de l'organisation du travail que de peser sur les situations de travail pour transformer tout ce qui apparaît prioritairement comme des contraintes en des conditions de réalisation de l'activité favorables à la qualité de la production et de celle de la vie au travail. Dans le secteur non marchand, le « **travail d'organisation** » apparaît ainsi de première importance pour articuler les différentes composantes, économique et sociale, associées à la visée productive.

Le matériau collecté au cours de l'étude-action permet de le mettre en évidence. Aussi, la deuxième partie du rapport est construite sur la mise en visibilité des enjeux et tensions associées aux différentes dimensions des projets d'insertion professionnelle. Elle permet d'aborder successivement les ingrédients repérés au sein des dynamiques organisationnelles observées et s'articulant autour de 3 axes comme présenté ci-dessous.

Schéma 2 : Les 3 axes de compréhension des dynamiques organisationnelles observées



Chacun de ces 3 axes « procède de » et « génère » l'autre : des projets d'insertion fondés sur un travail exigeant, facteur de sens et d'engagement, induit des formes de mise en relation et d'accompagnement spécifiques qui, elles-mêmes, vont conduire au développement de trajectoires organisationnelles en évolution constante. Aussi une vision systémique doit présider à la prise en considération des éléments se rapportant à chacun des 3 axes envisagés tels qu'ils sont décrits dans les 3 sous-parties suivantes. Celles-ci rendent compte d'abord d'éléments de terrain recueillis puis proposent des points d'analyse des phénomènes observés.

À noter, les enseignements transversaux issus des 4 cas explorés au cours de la phase « terrains » ainsi que des exemples rencontrés lors de la phase exploratoire, ne constituent en rien un recueil de « bonnes pratiques » généralisable et valable uniformément. Fondée sur la recherche de pratiques alternatives, l'étude-action a pour objectif général de mettre en débat une approche renouvelée des questions d'insertion. Seront donc mis en évidence dans cette deuxième partie du rapport les enjeux propres aux divers cas étudiés dont il ne faut pour aucun d'entre eux minorer les difficultés, tensions ou limites.

2.1. Les conditions du travail fédératrices des projets d'insertion

2.1.1. Miser sur l'exigence du projet productif versus opposer enjeu économique et visée sociale

a) Exigences du projet productif

Éléments observés

Chez Inserbati, des gestes de haute technicité pour un travail très valorisé

Chez Inserbati, la contribution des salariés en insertion professionnelle à la restauration d'un patrimoine bâti classé au patrimoine de l'Unesco inscrit les gestes professionnels au sein d'un projet environnemental, social, économique et citoyen très valorisé. L'apprentissage de gestes de haute technicité et l'exigence de qualité qui s'y trouve associée sont au fondement d'une dynamique productive qui fait de l'insertion un espace à « forte valorisation ajoutée », tant du point de vue de la production réalisée que de celui de la reconstruction des personnes en parcours d'insertion.

Les contraintes d'un environnement industriel structurent l'engagement des salariés dans l'acte productif chez Trisociété

Chez Trisociété, les contraintes du travail sont celles d'une entreprise industrielle soumise à des exigences de rentabilité économique. Les objectifs de performance et de qualité conditionnent la reconduction de la mission de tri des déchets confiée à Trisociété par la communauté urbaine. La contrainte productive est considérée à tous niveaux comme structurante, y participer, en être l'un des acteurs, est, par extension, constructif : ainsi l'investissement des salariés en insertion dans le fait de participer au bon déroulement de la production (à travers le respect des horaires, des normes, des procédures...) est primordial, il est ensuite l'occasion de développements de capacités selon les possibilités d'accompagnement et de formation qui s'ouvrent à eux durant leur passage en CAE au sein de la structure.

Dans la fonction publique, des tâches qualifiées sous-tendent un service de qualité : a contrario des tâches non valorisées induisent un risque de relégation de publics en grande difficulté

Dans les structures de la fonction publique observées, que ce soit au sein de la ville de B. ou de l'hôpital-Fondation A., les projets productifs renvoient globalement à une visée de qualité des services rendus aux usagers ou de qualité des soins dispensés aux patients. Une telle visée fédère les énergies au sein de dynamiques collectives et oriente les manières de concevoir et donc d'organiser l'insertion. Ainsi, les postes dédiés aux personnels en insertion comprennent des tâches qualifiées nécessitant de la part de l'encadrement un accompagnement spécifique de personnels peu expérimentés. Ces postes, loin de ne représenter que de simples ajouts plus ou

moins superfétatoires dans l'organisation du travail, sont indispensables au bon fonctionnement général des services. Ainsi un CUI-CAE de 30 h d'entretien des locaux au sein d'une crèche de la ville de B. n'est en rien négligeable. De même, la fonction de brancardier à l'hôpital-Fondation A. constitue une fonction support sans laquelle l'activité de soin ne peut s'exercer. En outre à l'hôpital-Fondation A, le projet d'établissement est fondé sur des valeurs humanistes qui diffusent à tous les niveaux de l'encadrement : l'encadrement des patients par un personnel disponible, attentif et compétent implique un encadrement du personnel lui-même, qui plus est du personnel en insertion, reflétant la vocation d'ensemble du projet d'établissement.

Pour autant, les observations réalisées ont montré qu'au sein d'une même structure, il n'y a pas toujours homogénéité dans la distribution des tâches destinées aux personnels en insertion. Une forme de sélection s'opère en fonction de l'évaluation de la distance à l'emploi des salariés. Des publics en très grande difficulté se trouveront ainsi plus aisément employés dans des espaces de travail que l'on peut qualifier de « zones intermédiaires » - entre l'emploi et l'occupation - où le travail ne fait pas spécifiquement l'objet d'une attention soutenue. Selon un interlocuteur de la ville de B. (chef de projet PLIE), « *il n'y a pas de tâche inutile. Tous les postes permettent aux personnes de se sentir utiles, productives, de se reconnaître en tant qu'individus et membres d'une équipe.* » Toutefois les personnes affectées au « plan propreté », par exemple, sont des personnes en plus grande difficulté que d'autres, leur affectation à des tâches où le sentiment d'utilité est moindre est considérée par l'organisation du travail comme gage de marges de manœuvre pour travailler les problématiques sociales dont sont porteuses les personnes : « *Après il y a le plan propreté : on va recruter des gens plus en difficulté que d'autres. Que faire pour qu'elles se sentent utiles dans ce travail-là ?... Ces postes là sont nécessaires mais c'est un travail qui ne fait pas autant « sens » pour les personnes. Quand le sentiment d'utilité est moins fort on travaille plus les autres volets.* » L'équation demeure cependant ambiguë : si l'exigence productive fait défaut, par quoi la dynamique de remobilisation dans l'emploi peut-elle être portée ? Assurément la réponse est malaisée.

Des zones de relégation sociale sous l'effet d'une offre de « travail » dévaluée

Plus encore, lorsque le public en insertion est considéré comme « inapte au travail » en raison des problématiques sociales dont il est porteur, un phénomène de relégation sociale extrêmement stigmatisant s'avère. Une structure du secteur non marchand rencontrée lors de la phase exploratoire de l'étude-action a permis de l'observer. Il s'agit d'une association, œuvrant dans la réparation de matériel électroménager et dans le tri des déchets et ne prêtant que peu d'attention à la qualité du projet productif et aux conditions de travail au sein desquelles le réaliser. Sous couvert de faire « œuvre sociale » voire « œuvre de charité », un déni du travail comme facteur de remobilisation vers l'emploi est à déplorer. L'approche des salariés en insertion est d'ordre essentiellement compassionnelle. Cela a pour conséquence la multiplication des risques santé et sécurité au sein des situations de travail (port des équipements de sécurité négligé notamment) et une absence de valorisation des personnes dans l'acte productif qu'elles réalisent.

Points d'analyse

Les différents cas analysés dans l'étude-action montrent que lorsque les dynamiques d'insertion aboutissent de manière effective à la reconfiguration d'un rapport au travail pour des publics éloignés de l'emploi, c'est parce qu'elles sont pensées, organisées au filtre d'un projet productif exigeant. **La nature même du projet productif oriente l'engagement de chacun dans un acte de travail qui a du sens pour soi et pour d'autres**, ce qui le rend structurant. Si cela est vrai pour tout travailleur, cela se vérifie d'autant plus lorsqu'il s'agit de

remobiliser vers l'emploi durable des personnes qui s'en trouvent éloignées. A contrario, lorsque la nature du projet productif reste secondaire aux visées d'insertion, les publics concernés peuvent se voir repoussés dans des espaces de relégation professionnelle qui n'ouvrent sur aucune perspective.

b) La qualité du cadre et des conditions de réalisation du travail

Éléments observés

Des conditions de travail stimulantes chez Trisociété

Chez Trisociété, l'attention portée aux conditions dans lesquelles se réalise l'activité de travail participe de la valorisation du geste productif comme le soulignent les propos suivants : « *Ce n'est pas parce qu'on trie des déchets qu'il faut travailler dans des favelas* » (la responsable des ressources humaines). De fait, pour favoriser la participation à la production, Trisociété accorde un soin particulier aux environnements et conditions de travail.

Dès la conception de l'entreprise, différents éléments allant dans ce sens ont été pris en compte :

- clarté naturelle pour les ateliers ;
- contrôle du niveau sonore ;
- air frais ;
- ergonomie des postes (margelles surélevant les personnes par rapport au tapis roulant afin qu'elles aient une meilleure vision des produits qui arrivent et afin que leurs gestes de bras soient à hauteur naturelle) ;
- salle de pause lumineuse et panoramique donnant sur les champs ;
- entretien et propreté des locaux ;
- localisation des espaces en fonction de l'activité (salle de formation près des ateliers pour favoriser l'alternance dans l'apprentissage des gestes techniques, fonctions RH situés à l'entrée des ateliers...).

Par ailleurs, l'activité de traitement des déchets chez Trisociété accorde beaucoup d'importance à l'information du public : le lieu de travail intègre les hôtes. Un cheminement derrière des parois de verre permet nombre de visites - scolaires notamment - sans gêner la production et garantit la sécurité des visiteurs dans un monde industriel. Ce circuit, via différents panneaux explicatifs, met en évidence l'inscription du geste de tri au sein d'une chaîne de valorisation des déchets qui contribue à la préservation de l'environnement.

À noter : les enjeux de valorisation de l'activité, s'ils diffusent nécessairement au quotidien dans les conditions de travail de l'ensemble des salariés, ont cependant prioritairement pour vocation d'assurer une image positive de la structure vis-à-vis de l'extérieur. Cet élément est d'ailleurs gage de sérieux dans les relations qui se nouent entre la structure, les autres entreprises du territoire et les différents acteurs intervenant dans les processus d'insertion professionnelle. Toutefois, les entretiens réalisés auprès de salariés en insertion au sein de Trisociété montrent que de tels éléments ne sont pas directement perçus comme porteurs de sens pour les salariés eux-mêmes. Certains n'aiment pas d'être observés, d'autres ne mesurent pas l'importance écologique du geste de tri que défend la mise en œuvre du projet productif de Trisociété. Cet élément montre que projet productif et visée sociale d'insertion ne se recouvrent pas naturellement, notamment lorsqu'il s'agit de définir ce qui rend le travail facteur d'engagement.

(Se) reconstruire en beauté chez Inserbati, un support de travail de qualité

Le support de travail chez Inserbati est des plus prestigieux – sites classés au patrimoine de l'Unesco : la participation des publics en insertion à un projet environnemental, social, économique et citoyen est source de fierté pour des hommes et des femmes qui apportent « leur propre pierre » à des édifices immémoriaux. Ils en parlent autour d'eux, auprès de leurs familles ou amis. En construisant, c'est eux-mêmes qu'ils reconstruisent. En témoigne un extrait d'entretien recueilli auprès de salariés travaillant sur le site de Saint-Pons : « *Quand on est arrivé, c'était une ruine, aujourd'hui, c'est nous...* ».

Points d'analyse

Au-delà des impératifs de productivité ou d'utilité sociale auxquels les salariés en insertion peuvent ou non être associés, **la qualité des conditions de travail** et celle du support sur lequel ils interviennent représentent un gage d'efficacité des processus d'insertion. Pouvoir participer à un travail de qualité, à un « beau travail » est structurant. De tels éléments favorisent ou non l'implication des salariés en insertion et constituent un premier **point d'appui dans la reconnaissance de leur contribution** au projet productif. Ils s'apprécient au regard de nombreux critères qui entrent en interaction les uns avec les autres et participent du caractère plus ou moins « capacitant » des environnements. Par là, il s'agit d'entendre que la motivation des salariés en insertion est le fruit d'un rapport au milieu environnant et non une qualité intrinsèque révélatrice de la plus ou moins bonne volonté de l'individu concerné.

Point de vigilance : les ressorts et les limites de l'exigence productive comme déterminant des modalités d'insertion...

Les ressorts de l'exigence productive peuvent être appréhendés à travers les éléments suivants :

- **les exigences dans les règles du travail sont porteuses de sens.** Ce sens n'est cependant pas exactement le même pour l'employeur, pour le salarié, pour l'extérieur... Le travail d'organisation associé au projet d'insertion a pour visée de faire coïncider au mieux les intérêts de chacune des parties. Mettre en synergie des visions différentes autour d'enjeux communs, tel est l'objectif de l'organisation du travail. Pour exemple, l'exigence de ponctualité auprès des salariés en insertion, cheval de bataille et leitmotiv de toutes les structures rencontrées, doit être l'image de quelque chose : il ne s'agit pas que le salarié en insertion soit ponctuel pour être ponctuel – et ainsi de lever un frein à l'emploi – mais bien qu'il soit à l'heure parce qu'il se sait attendu et a une place effective dans la réalisation d'une tâche collective ;
- **un projet productif exigeant**, notamment du point de vue de sa visée économique, est fondateur et fédérateur d'une insertion pertinente en ce qu'il rend aux salariés en insertion leur fonction d'agent économique indispensable à la bonne marche du tout ;
- un enjeu et un effet de **non stigmatisation** des personnes en insertion sont associés aux dynamiques productives des projets d'insertion lorsqu'elles reposent sur la reconnaissance du travail réalisé : la revalorisation des personnes passe par celles d'actes productifs qui sont générateurs de valeurs.

Toutefois des **tensions** méritent également d'être soulignées :

- les structures n'ayant pas pour vocation initiale de faire de l'insertion professionnelle mais intégrant des salariés en contrats aidés sont confrontées à des difficultés

spécifiques : confier au personnel en insertion des tâches indispensables au bon fonctionnement des services est à la fois vecteur de valorisation et de reconnaissance des personnes ; mais cela implique par ailleurs de pouvoir **opérer des régulations équitables** au sein des collectifs de travail (les salariés en insertion sont moins payés que leurs collègues permanents, se trouvent dans des conditions d'emploi plus précaires tout en ayant à réaliser un travail similaire à celui des salariés permanents). Un enjeu de non stigmatisation des personnels en insertion conduit ces structures à chercher à ne pas distinguer les salariés en insertion des salariés permanents : « Il est nécessaire de rappeler qu'il s'agit de salariés comme les autres, de collègues soumis à un contrat, à des règles de travail... », mais par ailleurs le statut du contrat aidé implique des modalités d'encadrement et d'accompagnement spécifiques : « Ils sont dans une étape, on doit tout faire pour qu'elle soit constructive pour eux ». Bref, un véritable « métier d'insertion » est à inventer dans ce type de configuration, tenant compte des tensions existantes entre « visée d'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi » et « missions traditionnelles des services concernés ». Un tel métier ne s'improvise pas, comme le souligne un interlocuteur de la ville de B. : « On ne fait pas de l'insertion sans travailler derrière. Une structure d'insertion, c'est son métier. Une collectivité publique, ce n'est pas son métier de base, il faut un certain nombre d'ingrédients pour que ça marche » ;

- les emplois aidés restent des **mesures d'ajustements** : il y en a plus ou moins en fonction de la conjoncture économique. S'ils sont intégrés à une visée productive exigeante, pour autant l'employeur doit être en mesure de gérer un relatif stop and go permanent. Cela n'est pas simple, ni en ce qui concerne la continuité de la production ou des services rendus, ni en ce qui concerne l'encadrement de salariés en insertion : « Ce n'est pas simple de faire du stop and go quand on a affaire à des publics précaires » (chef de projet PLIE, ville de B.). De ce point de vue, comme le signale par ailleurs de précédents travaux de la Dgefp¹², l'utilisation conjoncturelle du contrat aidé participe de ses mauvais résultats : « De fait le *stop and go* déstabilise la prescription, la mise en place de l'accompagnement externe et déstabilise les structures elles-mêmes ». Plus encore, elle déstabilise la construction des parcours des salariés qui peuvent voir leur contrat non renouvelé pour des raisons administratives : « La complexification des dispositifs d'insertion représente une vraie difficulté » souligne ainsi la responsable RH de Trisociété « La multiplication du nombre d'interlocuteurs engagés dans un processus d'insertion depuis le passage au RSA (région, conseils généraux, Pôle Emploi) alourdit les procédures de recrutement. Des modifications régulières des conditions d'éligibilité des candidats aux contrats aidés ont des incidences négatives sur les parcours des bénéficiaires (ruptures de parcours) et sur l'entreprise qui peine à recruter ».

2.1.2. Le "travail d'insertion" du salarié en contrat aidé : quelles formes de soutien organisationnel ?

Un salarié en contrat aidé aura à réaliser un certain nombre de tâches productives mais il ne pourra le faire que s'il lui est possible d'agir également sur tout un ensemble de difficultés périphériques à l'activité de travail (logement, santé, garde d'enfants, transports...).

Prendre en compte et favoriser ce « travail d'insertion » implique de la part de l'employeur plusieurs choses :

- **organiser le temps de travail** de sorte que soit possible un agencement pertinent entre engagement dans des contraintes productives et disponibilité pour réaliser toutes sortes de démarches sociales, administratives ou formatives ;

¹² Estrade (M.A.), « État des lieux avant travaux », in DGEFP op. cit, p.45

- apporter une attention particulière à la **composition des collectifs** intégrant des salariés en insertion ;
- favoriser la **reconnaissance des compétences** mises en œuvre durant la période de contrat aidé et, pour ce faire, permettre de « **dire le faire** », rendre le « **travail parlant** ».

a) Le travail d'insertion : agencer temps de travail et temps hors-travail

Éléments observés

Agencer les différentes dimensions d'un processus d'insertion dans une organisation des temps à l'hôpital-Fondation A.

A l'hôpital-Fondation A, les horaires de travail des salariés en insertion permettent de garder du temps libre pour réaliser d'autres démarches ou pour s'investir dans d'autres sphères d'engagement (famille, études) : « *Ici on a des horaires particuliers, par exemple 13h – 20h (ou 9 h 30 – 17 h, ou 7 h 15 – 14 h 45), ça permet de s'organiser pour le reste* » (une salariée en CAE) « *20h par semaine, c'est bien pour commencer mais 600 euros par mois... il vaut mieux vite trouver autre chose ! Ça dépanne pour un moment mais il faut passer sur autre chose. Avoir 20h m'a permis de nourrir un autre projet, je n'ai pas cherché un autre mi-temps, cela aurait été l'engrenage* » (un aide-soignant en CDI, entré à l'hôpital-Fondation A initialement sur un contrat CES comme brancardier, puis embauché quelques temps plus tard comme agent d'accueil en CAE ; il rompt son CAE en accord avec sa direction pour suivre une formation d'aide-soignant et est recruté en CDI une fois son diplôme obtenu).

Être du matin ou du soir chez Trisociété

De même chez Trisociété, les horaires de travail sont organisés selon l'alternance suivante : une semaine de 6h à 13h30, la semaine suivante de 13 h 30 à 21 h. Le but de l'alternance est de limiter la monotonie, de ne pas favoriser une équipe par rapport à une autre, de laisser du temps libre dédié notamment aux formations sur site en dehors des horaires de travail. Toutefois, il faut souligner que le cumul du temps de travail et du temps de formation sur une même journée chez Trisociété peut être très coûteux pour des salariés en insertion : « *Tant que la formation est pendant les heures de formation, ils y sont. Quand c'est en plus, c'est difficile* » (un chef d'atelier).

Alterner temps de production et temps de formation chez Inserbati

Chez Inserbati, les contrats des salariés en insertion sont de 26h. Le temps de travail fait l'objet d'une alternance entre des semaines pleines de 35h en chantiers et des semaines de 17h consacrées à la formation sur plateaux techniques ainsi qu'au suivi individualisé et collectif des salariés en insertion. Ce suivi est assuré par les chefs de projet sur le plan de la construction du projet professionnel et par un prestataire de services qui intervient pour Inserbati sur le plan du traitement des problématiques sociales. Aussi, les chefs de chantiers et chefs de projets travaillent à la fois en lien et en parallèle, encadrant en continu deux équipes : lorsque l'une assure la poursuite des travaux sur site, l'autre bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel.

Chez TPbat (phase exploratoire), une embauche en CDI intégrant les composantes sociales de l'acte d'insertion

La prise en charge de l'insertion professionnelle par l'employeur prend en compte les composantes sociales de l'acte productif : logement, déplacements, formations, travail sur les comportements... Un « package » global est proposé contre un CDI. Cette prise en compte s'appuie, dans les métiers des travaux publics, sur une culture liée à la nature de l'activité qui est

mobile (passages de chantiers en chantiers impliquant des aides aux déplacements, à l'installation sur un nouveau chantier – eau, électricité –, à la recherche d'un logement, etc.)

Points d'analyse

La **prise en compte des composantes sociales de l'acte d'insertion par l'organisation du travail** est au fondement de l'efficacité des dynamiques en jeu. Elle se traduit en particulier du point de vue de l'organisation des temps : rendre possible une articulation entre différents temps, c'est également rendre possible une organisation entre différentes sphères de vie, condition *sine qua non* du retour à l'emploi durable pour des salariés en précarité. Certaines structures l'ont compris et ont mis en place des formes plus ou moins abouties d'organisation des temps.

En outre, une réflexion est à mener sur le temps nécessaire pour qu'un contrat aidé puisse véritablement enclencher une dynamique efficace de retour à l'emploi. Les interlocuteurs rencontrés dans les différentes structures signalent en effet systématiquement la nécessité « *d'avoir du temps* » pour pouvoir agir sur les différentes dimensions d'un processus d'insertion. Ils ajoutent que lorsqu'une telle dynamique est enclenchée, « *il se passe des choses* » en moyenne trois mois avant la fin du contrat (pour des CAE de 6 mois renouvelés une fois). À savoir, la durée du contrat aidé est une donnée à partir de laquelle organiser le travail d'insertion.

b) Composer en équipes

L'attention portée à la composition des équipes est également fondamentale dans l'organisation des dynamiques d'insertion.

Éléments observés

Les soutiens et repères donnés par le collectif chez Hôpital-Fondation A.

Pour exemple à l'hôpital-Fondation A., une référente unique (l'adjointe RH, responsable de formation) suit les salariés en insertion depuis leur recrutement jusqu'à leur sortie. Le choix de la structure est d'avoir recours à un nombre très limité de contrats aidés (5 ou 6 par an), ce qui permet un suivi et un encadrement à la fois au plus près de la situation des personnes concernées mais également au plus près de l'activité qu'elles ont à réaliser. Les collectifs de travail sont habitués à accueillir des salariés pour un temps limité (salariés en insertion ou apprentis). L'organisation du travail n'est pas présentée comme un carcan immuable dans lequel les salariés et les patients, doivent se fondre ; elle est un processus, évolutif, à l'image de l'humain. « *Pour accompagner la salariée, la former, la faire progresser, lui donner au fil de l'eau de l'autonomie, les collègues ont pris sur leur temps de travail, de production. Cela s'est fait naturellement. L'organisation du travail, ce n'est pas un système de vase communicant. On est dans un service où les personnes communiquent beaucoup, sont dans l'échange permanent, selon les événements* » (un responsable de service). « *Ici les points positifs sont : l'ambiance et la possibilité de bien faire mon travail. Tout est bien planifié, je sais ce que je dois faire* » (un salarié en CAE). Le management de proximité impulse des collaborations entre salariés permanents et salariés en insertion qui leur permettent de se situer peu à peu au centre d'une étape professionnelle valorisante et consolidant leur présence aux autres : « *Les personnes nous font confiance au départ, mes collègues... vu qu'ils m'ont revalorisée, je me suis dit qu'il n'y avait pas de raison de ne pas y arriver...* » (une salariée en CAE). De ce point de vue, les collectifs de travail

jouent un rôle évident dans l'apprentissage des gestes professionnels. Des montées en compétences sont organisées par les chefs de service au fur et à mesure que les salariés en insertion prennent confiance dans la réalisation de leurs tâches. « *Ca s'est passé très vite, ça vient de la personne, du groupe et de ma façon de l'intégrer en la considérant comme une personne faisant partie du service à part entière* » (Responsable de service). La tonalité « maison » de l'accueil et de l'intégration des contrats aidés participe du « contrat de confiance » qui leur préside : « *L'intégration s'est très bien passée. Par rapport à d'autres établissements l'ambiance était familiale. La première semaine je me suis dit : 'redescends de ton nuage, t'es content parce que tu sors de Pôle Emploi', mais en fait non, ça a duré* » (Salarié en CAE). La confiance est à la fois une valeur en lien avec l'histoire de l'établissement, un mode de management et un objectif à atteindre lorsqu'il s'agit de permettre à des salariés éloignés de l'emploi de la retrouver.

Toutefois des nuances sont à apporter : ce qui fait la force de l'encadrement des salariés en insertion à l'hôpital-Fondation A. – une référente unique au sein de l'établissement assure un accompagnement au travail quasi sur mesure auprès des salariés en insertion – recouvre également des faiblesses : la dynamique d'accompagnement porte uniquement sur la dimension « travail » du contrat aidé au sein de l'établissement : elle prend insuffisamment en compte sa dimension « emploi », à savoir la préparation à la sortie du contrat. Aussi l'aval demeure-t-il une inconnue source d'incertitudes et d'appréhensions pour les personnes concernées. Sans déployer une ingénierie spécifique et partenariale, l'encadrement du contrat aidé se situe au cœur d'une tension difficilement soluble entre débordement de l'organisation interne et aval déficitaire.

La vie en équipe sur un chantier

Des collectifs structurants se retrouvent également chez Inserbati : la vie en équipe sur les chantiers permet de partager des objectifs communs, de structurer de manière collective les temps de travail et de formation – respect des règles de ponctualité et d'assiduité –, de favoriser un esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance à une « promo » lorsqu'il s'agit de passer avec d'autres salariés un examen de validation d'éléments d'un titre professionnel... Des formes d'entraide ponctuent également le vivre-ensemble au travail (covoiturage par exemple pour se rendre sur l'un des chantiers ...).

Préparer les équipes à l'accueil des contrats aidés chez Collectivité (phase exploratoire)

« *L'accueil est préparé : avant que les personnes viennent, on organise des débats avec les salariés pour que tombent tous les tabous, durant des réunions on fait que les personnes expriment ce qu'elles ont sur le cœur (c'est pas juste qu'ils soient titularisés au bout d'un an et moi qui suis en contrat depuis 8 ans). Si on impose l'accueil, ça ne fonctionne pas. En aval de l'arrivée, ça discute aussi* » (chargée de mission, collectivité territoriale).

Points d'analyse

Pour les structures spécifiquement dédiées à l'insertion professionnelle, plusieurs tensions sont à prendre en compte :

- il s'agit de pouvoir gérer des entrées et sorties permanentes en fonction des travaux à réaliser et en fonction des équilibres relationnels et de compétences au sein des équipes ;
- il s'agit par ailleurs de porter attention à la composition des équipes afin de ne pas rassembler les mêmes problématiques ou difficultés au même endroit.

De tels éléments s'anticipent nécessairement dès la phase de recrutement selon les chefs de projets rencontrés dans l'une des structures observées.

Pour les structures employant à la fois des salariés permanents et des salariés en insertion, **une culture de l'accueil et de l'intégration** doit pouvoir se mettre en place : « *Rentrer dans un collectif de travail, ce n'est pas neutre, ça fait bouger les choses pour les salariés déjà là* » souligne un interlocuteur RH rencontré lors de la phase « terrain ». Une telle culture peut être facilitée lorsque la pratique de l'accueil de stagiaires ou d'apprentis est courante. Les savoirs-faire managériaux des maîtres d'apprentissage permettent alors des transferts de compétences dans l'encadrement des salariés en insertion. Il importe ici de signaler que la fonction de « tuteur » ne s'improvise pas et mérite une professionnalisation qui fait encore largement défaut dans l'encadrement des contrats aidés. Enfin, le relatif turn-over des salariés en insertion au sein de collectifs établis de longue date implique également un certain nombre de précautions : « *Lorsqu'une personne donne satisfaction, il n'est pas facile de la voir partir* », « *intégrer régulièrement de nouveaux salariés demande un savoir faire en terme d'encadrement et une ouverture de la part des équipes* » (un chef de service de l'hôpital-Fondation A).

Toujours est-il que **les collectifs de travail**, relayés par des formes de management adaptées, **jouent un rôle de première importance** dans la réussite des processus d'insertion. Ils permettent de consolider tout un ensemble d'éléments qui entrent en intrication les uns avec les autres lors des périodes de transition : la confiance en soi, les apprentissages, la construction d'un projet professionnel structurant l'aval du contrat aidé. C'est par là que « le travail d'insertion » des salariés en contrats aidés peut se réaliser.

c) **Rendre le travail parlant**

Éléments observés

Le pouvoir de finaliser chez Inserbati

Les méthodologies d'insertion professionnelle déployées par Inserbati sont structurées autour d'un objectif : qualifier les salariés en parcours d'insertion sur des titres professionnels ou des certificats de compétences précis du type « maçon du bâti ancien ». Un tel objectif ne vise pas à faire de l'ensemble des salariés en insertion des experts techniques du bâti ancien – un certain nombre d'entre eux nourrissent d'autres projets professionnels – mais il représente une concrétisation effective de leur passage en ACI. Le but, à travers la reconnaissance d'une qualification, est de donner aux salariés les moyens d'identifier les compétences qu'ils mettent en œuvre lors de leur passage chez Inserbati, de manière à ce qu'ils puissent ensuite valoriser les étapes de leur parcours professionnel auprès d'employeurs potentiels. Un chef de projet souligne ainsi que « *c'est le rapport au travail qui est travaillé à travers l'enjeu de la qualification. Une fois que les salariés savent identifier ce qu'ils ont fait sur le chantier, ça donne du contenu à leur passage en ACI* ». Selon lui, une qualification doublée d'une expérience professionnelle ouvre les portes de l'emploi pour des publics qui en sont très éloignés. En outre, l'accès à la qualification, depuis la formation jusqu'à la remise du diplôme, en passant par la certification à l'AFPA, contribue à la valorisation du salarié lui-même : « *Il est important pour eux d'avoir le sentiment de finaliser quelque chose qu'ils ont entrepris lorsqu'ils ont été recrutés chez Inserbati (...), la remise des diplômes est d'ailleurs toujours un moment très émouvant pour des personnes qui, bien souvent, n'ont jamais obtenu la moindre qualification* ».

Les salariés en insertion n'ont pas d'obligation de passer un titre professionnel, ils sont cependant tous inscrits sur un parcours de formation lorsqu'ils intègrent Inserbati.

Créativité et conscience de soi chez Créaclothes (phase exploratoire)

« *L'objectif de Créaclothes est l'insertion par la créativité, par la prise de conscience de l'image de soi : non pas former à un métier de couture, mais valoriser la personne par le travail : les femmes qui sont à l'atelier produisent des vêtements, les vendent et elles présentent deux collections par an* » (une encadrante). La production est organisée non pas en « répartition des tâches », mais de manière à solliciter la participation, à rendre possible la projection de soi dans cette activité : le dialogue entre le collectif et l'encadrante est permanent, le travail est collectif et chacune des femmes de l'atelier est appelée à donner son avis, ses idées, apporter sa « façon de voir et de faire ». La qualité de la production est reliée à sa co-conception. Sa valorisation est organisée par des modes de reconnaissance extérieurs au management (défiler en public, produire un habit pour une performance d'artiste...) Le management organise un cadre doté de sa double fonction de coercition (donner des directions) et d'émancipation (donner la possibilité d'infléchir le mode de travail et le résultat). Dans cette relation modifiée management-collectif, les personnes sont reconnues dans leur capacité à analyser, à distancier, à critiquer, à délibérer, éventuellement à revendiquer. Ainsi, chez Créaclothes, en agissant sur le cadre organisationnel, sur les modalités de management et les interactions entre individus et collectif, la co-création du produit ouvre un espace de réflexivité qui génère la capacité à dire le faire, dans un double mouvement de conscience de soi et de pouvoir d'agir.

À la ville de B., une évaluation croisée

Lorsque le salarié démarre un contrat aidé, un entretien permet, au bout d'un mois, de faire un premier bilan des compétences mises en œuvre pour réaliser les tâches demandées. Une fiche technique est complétée, remplie, pour une part, par le salarié qui s'auto-évalue, et pour une autre part, par le tuteur encadrant. La mise en confrontation des deux évaluations contribue à déceler d'éventuels besoins en formation et à orienter les personnes en conséquence. Le même bilan est à nouveau réalisé un mois avant échéance du contrat. Il permet alors de mettre en évidence des progressions dans la réalisation des tâches et de mettre des mots sur la réalité du travail effectué en période d'insertion.

Où parler du travail à l'hôpital-Fondation A ?

Le regard que portent les salariés sur ce qu'ils font et ce en quoi cela participe à la construction de leur parcours se fait de manière informelle à la fondation-hôpital A. : « J'avais failli aller à Pôle Emploi pour finaliser mon projet mais non... Après on discute beaucoup entre nous, infirmiers, aides-soignants » (un salarié en CAE). La plupart du temps, cette démarche réflexive est reportée « ailleurs », aux marges de l'organisation du travail : « On parle de mon travail avec les patients, les visiteurs » (un salarié en CAE), « c'est avec ma compagne, ma mère et mon beau-père que je parle de ce que j'apprends ici » (un ancien salarié en CAE, aujourd'hui titularisé), « c'est bien pour moi cet entretien – entretien réalisé dans le cadre de l'étude-action ! C'est lié à mon expérience ! » (un salarié en CAE).

Points d'analyse

L'expérience professionnelle vécue, notamment dans le cadre d'un contrat aidé, ne saurait être complète si elle ne peut faire l'objet d'une mise en mots. Démarche plus qu'aboutissement, la formalisation est l'opportunité pour chacun de prendre conscience des acquis qu'il a développés et de l'action à laquelle il a participé. Le niveau de formalisation de « ce qui fait expérience » est plus ou moins standardisé (diplôme, certificat, bilan, entretiens...). Il

représente dans tous les cas un temps réflexif structurant pour l'avenir. Ces occasions de concrétisation, d'aboutissement, de mise en mots, donnent du contenu à l'expérience et changent le rapport au travail. Elles sont donc fondamentales. Or, les éléments observés montrent une inégalité d'accès à ces démarches réflexives. Quand une des structures propose une ingénierie spécifique, alliant objectifs de production, objectifs de professionnalisation et objectifs de mise en visibilité des compétences acquises (Inserbati), une autre semble ne pas avoir pris conscience de la nécessité d'accompagner la mise en mots de l'expérience pourtant indispensable à la construction du parcours (Hôpital-Fondation A).

Pour que ce temps de transition en contrat aidé fasse acquisition, il est nécessaire de rendre explicite ce qui a émergé de la rencontre entre la personne et la situation de travail. C'est bien dans cette rencontre que se forge l'expérience, à l'intersection entre le subir et l'agir, la preuve et l'épreuve, le présent et le passé, l'instantanéité et la réflexivité¹³. En ayant pour fonction de révéler et de reconnaître le travail réalisé, rendre le travail « parlant » représente un axe de progression majeur pour améliorer l'objectif d'insertion durable des salariés.

¹³ ZIMMERMANN (B.), 2011, Ce que travailler veut dire. Sociologie des capacités et des parcours professionnels, Paris, Economica, coll. Études sociologiques, 233 p.

2.2. Le travail au fondement des processus et des actes de médiation

2.2.1. Recruter c'est passer par le « réel »

La rencontre entre offre et demande de travail recouvre une rencontre entre une **activité** de travail et **une personne** missionnée pour la réaliser. Afin de dépasser les limites de la logique adéquationniste de l'appariement, il s'agit de prêter attention au réel de toutes les parties : la réalité du travail, de l'équipe, du manager, de l'entreprise et de l'individu.

a) L'individu en situation de travail

Éléments observés

Un processus de sélection via l'intérim chez Trisociété

Chez Trisociété, une embauche en intérim d'environ trois mois est proposée avant l'embauche en CUI-CAE. Elle démarre par une **phase d'intégration** de trois jours destinés à :

- présenter l'entreprise, l'activité, les chefs d'ateliers, les chefs d'équipe, les équipes...
- donner des précisions sur la qualité, les règles de sécurité...
- donner des éléments d'information sur les gestes et les postures...
- sensibiliser sur le projet professionnel avec le service formation (montrer des cursus réussis, remettre des repères en place, donner des idées...)

Une fois que ces trois jours sont validés, les salariés (intérimaires) font partie des équipes de production. Leur activité de travail consiste à trier les objets issus de la collecte collective, en vue d'un retraitement à des fins d'industrialisation.

Le but de cette période d'intérim est de « *vérifier l'intérêt de la personne, de se rendre compte de ses problèmes, et de ne pas utiliser d'emblée une enveloppe CUI-CAE* » (responsable RH).

Point d'analyse

Rencontrer l'individu en tant que futur participant à une activité productive est nécessaire afin que la relation ne s'engage pas sur un mode de consommation d'un côté comme de l'autre (embaucher au rabais d'une part et réclamer un dû, d'autre part). Des phases d'immersion, de mise en situation permettent une rencontre plus incarnée que ne le propose une sélection sur CV par exemple. Dans cette dynamique, certaines des structures rencontrées ont organisé des formes de sélection.

b) Le travail tel qu'il se joue en situation

Éléments observés

Les étapes du recrutement du salarié en insertion à la Ville de B :

→ Un travail en amont du recrutement pour qualifier l'offre.

La chargée de recrutement de l'association intermédiaire qui intervient pour la ville de B. rencontre, en amont du recrutement, la ou le chef de service concerné afin de définir l'offre à

pourvoir en contrat aidé de la manière la plus précise possible. Le fin décryptage de l'offre permet ensuite de donner toutes les informations nécessaires aux candidats : « *Si quelque chose de non cohérent apparaît avec la réalité du public, on en parle. C'est dans l'intérêt de tous* » (la chargée de recrutement de l'association intermédiaire).

→ L'association intermédiaire assure ensuite la recherche de candidats.

L'offre est diffusée dans tous les réseaux insertion de la ville de B. ainsi qu'auprès de Pôle Emploi. Des informations collectives peuvent être organisées à Pôle Emploi, animées par la chargée de recrutement de l'association intermédiaire, afin de rencontrer des candidats potentiels, en individuel ou en collectif. Lors des temps d'informations aux candidats, le contrat aidé avec ses avantages et ses obligations fait l'objet d'explications précises. Les candidats sont entendus par rapport aux projets professionnels qu'ils ont (et non sur la base des compétences détenues) – un point très important que n'ont de cesse de rappeler tous les interlocuteurs intervenant dans le processus d'insertion. La ville est en effet très soucieuse d'une cohérence sur le fond entre une offre de poste et des souhaits de construction de parcours. Des bilans d'entretiens concernant chaque candidat sont réalisés à la suite de ces informations collectives ou individuelles et sont adressés à la ville de B. La mairie rappelle l'association intermédiaire afin de rencontrer tel ou tel candidat (c'est la mairie et non l'association qui opère une présélection et non l'association). Toutes les candidatures font l'objet d'un courrier adressé aux personnes concernées.

Pour exemple, les assistants de police recrutés en CAE ont en général pour projet professionnel de rentrer dans les métiers de la police. Les gardiens de police municipale peuvent d'ailleurs, une fois que les salariés sont en emploi, les aider à préparer des concours, leur faire découvrir le métier en les emmenant en observation lors de patrouilles...

Point d'analyse :

Ce qui fait « rencontre » entre une personne et une activité, ce sont des « situations de travail ». Aussi, il importe de les connaître afin de réaliser une mise en relation pertinente entre demande et offre d'emploi. La qualification de l'offre de travail en amont de l'embauche en contrat aidé permet par exemple, lorsqu'elle est réalisée sur la base d'éléments concrets, de déjouer un certain nombre de pièges ; en particulier celui de conventions de jugement qui opèrent à l'aveugle et stigmatisent sitôt qu'elles se fondent sur les caractéristiques des individus (sous l'angle des problématiques dont ils sont porteurs pour avoir droit aux contrats aidés) plutôt que sur celles des situations de travail au sein desquelles ces personnes auront à intervenir.

c) Accéder au « réel », une condition de travail des intermédiaires du marché de l'emploi

Éléments observés

Le rôle-clé de la référente Pôle Emploi à l'hôpital-Fondation A

La mise en place de CAE fait *a priori* l'objet d'une négociation entre prescripteurs et employeurs qui s'engagent à réaliser au moins une action d'accompagnement professionnel (remobilisation vers l'emploi, aide à la prise de poste, élaboration du projet professionnel, évaluation des capacités et des compétences, aide à la recherche d'emploi) ou une action de formation

(adaptation au poste de travail, remise à niveau, pré-qualification, acquisition de nouvelles compétences, formation qualifiante). A l'hôpital-Fondation A, un travail partenarial de longue date avec Pôle Emploi (une référente unique au sein de l'établissement et une référente unique au sein de pôle emploi coopèrent depuis plusieurs années) permet de développer des relations de confiance favorisant l'octroi de CAE en rapport avec les besoins organisationnels de la structure et tenant compte des besoins individuels des salariés en insertion : « *La responsable des CAE ici, je lui fais une confiance totale. On a fait un recrutement ensemble, sur site. J'ai convoqué les gens, et on les a reçus ensemble. On s'est découvertes. Je l'ai vu accompagner une personne en CES puis CAE, une qui a eu 20 à l'oral d'aide soignante, elle l'a prise en apprentissage et employée en CDI. Je préfère un employeur qui a 5 contrats aidés plutôt que 80. J'ai travaillé avec une structure qui gardait les personnes deux ans et qui n'étaient pas plus autonomes à la sortie qu'à leur entrée* » (la référente Pôle Emploi).

« *Il faut connaître l'employeur, ses ressources, construire. Du coup, changer d'interlocuteur tous les trois mois c'est impossible* ». (référente Pôle Emploi).

« *Ce qui fait que ça marche : une bonne négociation avec l'employeur.* » (référente Pôle Emploi)

La référente Pôle Emploi, en charge de la négociation avec l'employeur, connaît non seulement les structures employeurs avec lesquelles elle travaille, mais de plus son geste professionnel s'appuie sur une appréhension fine des postes à pourvoir et du type d'accompagnement à mettre en place. A contrario, un manque de moyens en termes de possibilité de suivi des bénéficiaires des CAE s'avère : « *On devrait accompagner une fois que la personne est en poste, mais on n'a pas les moyens (...). Accompagner pour la suite... Je n'ai pas de plage, pas de moment pour le faire. On le fait au moment du renouvellement, avec l'employeur, jamais avec le salarié. Ce qu'il veut, je n'en sais rien. À part ce que l'employeur veut bien m'en dire, je ne sais rien, je ne le vois jamais (...). Ce qui me manque c'est la discussion avec la personne. Lui demander : Qu'est-ce que vous faites là, qu'est-ce que vous avez fait ?... Je n'avais pas réalisé, le salarié doit se sentir tout seul. On ne les voit jamais, alors ils ne pensent pas à nous. Dites bien à la DGEFP qu'on voudrait bien mais qu'on ne peut pas. On n'a pas de moyens en temps pour travailler sur le suivi des CAE !* » (la référente Pôle Emploi).

Intervenir sur l'offre et la demande : méthode IOD, de TRANSFER (phase exploratoire)

TRANSFER est une association à but non lucratif fondée en 1991 en Gironde par un collectif de chercheurs universitaires, de responsables économiques et de travailleurs sociaux. Son projet associatif est orienté vers la conception et la mise en œuvre d'actions opérationnelles et reproductibles, en réponse à une situation paradoxale et persistante : alors que chômage et précarité ne cessent de croître, insécurisant de nombreuses catégories d'actifs, nombre d'entreprises continuent d'exprimer des difficultés de recrutement et d'adaptation des compétences. Le parti pris d'IOD (Intervention sur les Offres et les Demandes), méthode développée par TRANSFER, repose sur une visée de conciliation des enjeux économiques et sociaux et sur la conviction que solidarité et performance sont compatibles.

Les solutions spécifiques explorées par TRANSFER visent principalement deux domaines :

- agir sur les processus de recrutement et plus largement sur les modes de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises
- agir sur les métiers et les modes d'organisation des acteurs de l'inclusion professionnelle et sociale au sens large pour un rapprochement effectif avec le monde de l'entreprise.

La méthode d'Intervention IOD s'articule en 3 grandes étapes, conduites en proximité avec les intéressés :

1. Analyse du besoin et recherche du candidat : - étude du poste de travail (observation, analyse) pour avoir une connaissance fine et détaillée du besoin ; - recherche et proposition de candidat (pas de CV, entretien centré sur la réalité du poste).
2. Mise en relation contextualisée avec le candidat : - présentation du poste et de son environnement in situ - Dialogue avec l'équipe accueillante - échanges concrets et projectifs
3. Appui à l'intégration et réussite en poste : plan d'intégration et mobilisation de ressources internes et externes : « ritualisation » de l'accueil - entretiens professionnels réguliers - planification des objectifs et des moyens associés - partage des rôles et des responsabilités au sein du collectif

Cette méthode a fait ses preuves au cours du temps, déconstruisant un certain nombre des critères qui président traditionnellement à des formes de recrutement potentiellement excluantes pour des publics éloignés de l'emploi. Pour autant, elle repose principalement sur la prise en compte d'une seule polarité dans les processus de médiation: celle du travail et de ses conditions d'exercice, risquant de négliger pour partie celle de la personne. D'autres opérateurs tendent quant à eux à ne développer d'actions que très individualisantes et, par là, « stigmatisantes » dans l'accompagnement des personnes vers l'emploi. Les éléments analysés dans la présente étude-action permettent d'avancer que seule une action de médiation prenant en compte conjointement situations de travail et parcours des individus au regard de l'état d'un marché du travail local peut être opérante. Pour ce faire, pouvoir « accéder au réel » — de l'emploi, des situations de travail et des personnes — représente une condition de travail sine qua non des acteurs des processus de médiation.

Points d'analyse

De **quels moyens** disposent donc les professionnels de l'intermédiation disposent-ils pour réaliser une mise en relation de qualité, ajustée à la prise en compte des personnes et des caractéristiques des situations de travail ? Les éléments observés montrent que ces moyens font largement défaut. Lorsqu'ils existent, ils sont acquis de haute lutte et sont susceptibles de remise en question permanente ; ainsi, tant la référente Pôle Emploi que la référente CAE au sein de l'hôpital-Fondation A. ont souligné à diverses reprises les arguments qu'elles ont dû avancer pour pouvoir continuer à travailler ensemble et à faire vivre un partenariat de longue date.

Par ailleurs, en raison de divers facteurs et notamment compte-tenu de la montée du chômage de longue durée, les intermédiaires du marché de l'emploi rencontrent une double difficulté relative à la **réalité du public** qu'ils accompagnent :

- l'augmentation des « carrières en contrats aidés » génère un risque : de plus en plus de personnes ont complètement intégré la précarité. Entrer en contrat aidé équivaut à un type de carrière, et il peut devenir difficile de passer à autre chose. Le risque d'une socialisation trop grande dans le monde de l'insertion est notable. Le risque est grand alors pour les professionnels intermédiaires de l'emploi d'outiller le chômeur dans son rapport au chômage (arriver à l'heure aux rendez-vous, suivre telle ou telle action...) plutôt que de participer à trouver des conditions dans lesquelles ils pourront (re)devenir pleinement travailleurs ;
- l'émergence d'un « autre public » : « *On commence à imaginer un CAE de 6 mois pour ne pas avoir de trou d'un an dans un CV. Là, on n'a plus besoin d'insertion mais on a besoin d'employeur* » (la référente Pôle Emploi, l'hôpital-Fondation A.).

2.2.2. Gérer la sortie du contrat, c'est encore gérer la mise en relation

Éléments observés

Une sortie « sur mesure » chez Trisociété

Durant le contrat d'insertion, les managers, les responsables RH, le responsable « Entreprises et Reclassement » rappellent, par leurs actions, que la sortie du dispositif vers une autre entreprise et vers d'autres métiers se prépare tout au long de la période en CUI-CAE. Ils assurent un suivi collectif des salariés en insertion dans cette optique. Sur cette base et en lien avec la connaissance qu'il a des situations de travail, le responsable « Entreprises et Reclassement » organise la rencontre des salariés avec d'autres employeurs : *« Je dis à l'entreprise : on va définir le profil de votre besoin pour trouver la bonne personne pour votre entreprise. On parle du poste et on ne cache rien à l'entreprise sur la personne et ça les rassure. Je présente une personne, je parle de ses difficultés, de ses qualités, de son expérience. Il y a toute une période d'accompagnement, qui perdure après l'embauche. »* (le chargé de reclassement). Sa fonction rencontre un réel besoin : *« Il y a des gens qui reviennent me voir deux ans après avoir quitté l'entreprise parce que l'intérim est en chute et qu'ils ne trouvent plus de travail. »* (le chargé de reclassement). Elle porte un message : *« Les contrats aidés, ce n'est pas le but de l'entreprise. On travaille vraiment sur l'humain avec les entreprises pour leur faire comprendre que les personnes ne sont pas des kleenex : qu'il faut avoir un suivi. »* (le chargé de reclassement).

Créer des passerelles entre marchand et non - marchand chez Inserbati

La sortie des contrats aidés chez Inserbati est pensée dans le cadre d'une stratégie globale de développement de la structure. La construction de passerelles entre secteur marchand et secteur non marchand représente un moyen de penser solidairement développement économique et performance sociale : l'usage des clauses sociales d'insertion lorsque la structure se positionne conjointement avec des entreprises marchandes sur des marchés publics, la création d'une entreprise solidaire, la mise à disposition des locaux pour les fournisseurs lorsqu'ils présentent à leurs clients de nouveaux matériaux ou équipements... sont autant de manières de favoriser les relations entre marchand et nonmarchand (voir éléments développés en 2.3). Dans cette logique, des formes de valorisation des savoir-faire acquis par les salariés en insertion chez Inserbati sont rendues possibles auprès de partenaires extérieurs en vue d'éventuelles embauches.

Un aval déficitaire à l'hôpital-Fondation A.

A l'hôpital-Fondation A., l'accompagnement est circonscrit par la nature des tâches à réaliser au sein de la structure. Il n'y a pas d'accompagnement dédié à l'élaboration d'un projet professionnel pour les salariés en insertion. Ceci représente un véritable manque comme le mettent en évidence les propos suivants : *« J'envoie toujours mes renouvellements de contrat à Cap emploi. Dans l'enceinte de l'hôpital personne ne m'accompagne »* (un salarié en CAE), *« Aujourd'hui pas de suivi. Pôle Emploi et Cotorep ne m'ont pas servi à grand chose »* (un salarié en CAE),

« Sur le plan du suivi, de la construction du projet avez-vous un rôle ? (question posée à un responsable de service)

« Oui, vous êtes dans le juste mais je ne l'avais pas intégré jusqu'à maintenant où vous m'en parlez. Je ne me suis pas posé la question avec cette projection ».

« Le côté négatif du système c'est que les personnes, même compétentes, on leur donne rarement de chance. Les personnes qui s'en sortent, à la fin du contrat, elles sont remises dans le même panier que celles qui sont limitées. Je ne sais pas comment communiquer ça. Je dis toujours, à propos de celles qui sont compétentes, il faut trouver un moyen de la garder. Mais, à la fin du contrat, elles

retombent à la case zéro. Je ne sais pas à quoi ça aide de les avoir boostées. Comment et qui fait la différence entre ces gens-là. » (un responsable de service).

Points d'analyse

L'insertion professionnelle est un **processus**, elle consiste à permettre à un individu d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi. Une expérience professionnelle encadrée par un contrat d'insertion doit donc donner accès à ces conditions, à cette mise en capacités. C'est dans cette dynamique que l'entreprise embauchant via un contrat aidé peut penser, organiser la relation avec les salariés bénéficiaires. Il s'agit donc de construire, dans l'expérience du travail au quotidien, les ressources d'un professionnel en devenir.

L'insertion n'est donc pas pensée comme un séquençement mais bel et bien comme une **qualité**. C'est bien la rencontre, la connaissance mutuelle, entre la personne et ce que l'activité de travail lui permet de réaliser qu'il est nécessaire de qualifier, de rendre visible. Ainsi, les ressources déployées et développées par la personne pourront être mises en valeur, activées. Plus cette qualité est intégrée à celle de l'organisation plus elle est porteuse de sens. À ce titre, **l'aval s'anticipe dès l'amont**. Des compétences organisationnelles permettant l'encadrement spécifique d'un certain nombre de tensions propres à la durée limitée du contrat aidé (stabilité et instabilité, continuité et discontinuité, etc.) sont à prendre en compte. Une entreprise recourant à ce type de contrat s'engage dans une dynamique de professionnalisation, de mise en capacité, extrêmement volontaire.

A contrario, les structures qui n'ont pas pleinement intégré cette dynamique la ramènent à un enchaînement d'étapes et se trouvent alors confrontées à la difficulté de les rendre fluides.

2.3. Le travail, architecte des trajectoires organisationnelles, entre innovation et risque de dispersion

2.3.1. Des organisations en mouvement

Éléments observés

Un élan d'innovations permanent (Inserbati)

Ainsi chez Inserbati, en dix ans, la structure a fait l'expérience de plusieurs formes organisationnelles : des premiers ACI en 2002 au groupe Inserbati en 2006, fédérant plusieurs associations, en passant par une tentative d'EI en 2006 ou par la mise en place de chantiers de professionnalisation depuis 2008 jusqu'à aujourd'hui, il apparaît que les dispositifs d'insertion constituent un support, plus ou moins pertinent, au service d'un projet d'entrepreneuriat social ambitieux. En rien, ils ne constituent par eux-mêmes une modalité arrêtée d'insertion professionnelle. Expérimentations, paris et défis caractérisent la dynamique d'ensemble de cette structure qui cherche au fil des années à construire son action en agençant des modalités diverses d'organisation. « Innovation » est ainsi le maître-mot d'un projet qui se réinvente au fur et à mesure des événements qui ponctuent son histoire. C'est dans cette optique qu'il faut également analyser la volonté de diversification des ressources financières dont la structure fait preuve (État, collectivités, mécénats, autofinancement...) ou encore le choix d'internaliser sur les chantiers d'insertion, notamment en situation de travail, la formation aux métiers du bâti ancien (voir en 2.3.2).

Se redéfinir en fonction des événements (Trisociété)

Chez Trisociété, divers événements marquent également la trajectoire de la structure et obligent à trouver des formes de développement adaptées. Ainsi en est-il par exemple de l'incendie de l'un des sites en 2008 qui contraint, en raison de la perte des archives administratives, à employer de manière pérenne les salariés alors en contrat d'insertion. Cet événement impulsera de nouvelles répartitions de rôles et d'encadrement entre salariés permanents et salariés en insertion – leur proportion diminuant fortement.

Des apprentissages dans le temps (ville de B.)

À la ville de B. des apprentissages sur le tas se sont construits au fil du temps dans la mise en place des contrats aidés, la collectivité y ayant recours depuis leur mise en place par l'État. La manière de les encadrer tant sur le plan RH que sur le plan opérationnel, s'est élaborée peu à peu et s'inscrit dans un processus d'améliorations continues. De ce point de vue, la collectivité s'apparente à une « organisation apprenante » au sens où elle représente un lieu d'apprentissages pour tous : les pratiques et dispositions relatives à l'insertion de publics éloignés de l'emploi sont évolutives dans le temps en fonction de retours d'expérience issues des services et au regard des transformations socio-économiques de l'environnement.

Points d'analyse

L'un des enseignements de l'étude-action réside dans la caractérisation des trajectoires organisationnelles des structures rencontrées. Il s'agit de structures dont la trajectoire rend compte de toute une série de transactions plus ou moins coûteuses dans la recherche permanente de la meilleure **articulation possible entre un projet productif et sa périphérie relative à l'insertion**. Ces trajectoires, ponctuées de divers événements, sont empreintes d'une

histoire et de réalités territoriales par rapport auxquelles les modèles économiques et organisationnels font régulièrement l'objet de négociations nouvelles ou de reconstructions partielles. Procédant par tâtonnements ou selon un processus permanent d'essais-erreurs, l'élaboration des projets d'insertion au sein de ces structures renvoie à l'idée de « mondes bricolés » où normes des dispositifs et frontières juridiques, économiques et sociales des différentes entités sont sans cesse bousculées.

Le caractère éminemment « vivant » de ces trajectoires a cependant son revers : la recherche continue du meilleur modèle possible n'est pas sans requérir une immense énergie de la part des porteurs de projets au sein des différentes structures, tant de la part des équipes que de celle des professionnels intermédiaires de l'emploi, partenaires et relais institutionnels de ces structures. Ainsi un risque de découragement est palpable lorsqu'il s'agit, pour l'ensemble des acteurs intervenant dans la mise en place des contrats aidés, de sans cesse devoir relever de nouveaux défis mettant les uns et les autres en situation d'incertitude face à l'avenir alors qu'ils se trouvent confrontés à de multiples sollicitations associées à de fortes charges de travail.

Le cas d'Inserbati est à cet égard particulièrement significatif (voir éléments observés ci-dessus) : sa propension à avancer de manière audacieuse dans la recherche de solutions innovantes pour répondre aux enjeux de l'insertion professionnelle par l'activité économique n'est pas sans risques du point de vue de l'éventualité du surgissement de risques psychosociaux au sein des équipes de salariés permanents (les salariés verbalisent plusieurs facteurs de stress liés à l'hyper-réactivité qui est attendue d'eux). Pour autant, il s'agit ici de rappeler que de tels risques ne sont pas du même ordre que des risques observés par ailleurs au sein de structures qui, au contraire, peinent à renouveler leurs modèles organisationnels. En ce cas, les difficultés ne sont pas liées à une hyper-réactivité attendue des salariés dans la mise en place de modalités d'insertion toujours renouvelées mais elles découlent d'un épuisement lié, au contraire, à l'absence de perspectives – organisationnelles pour la structure, ou professionnelles et personnelles pour les salariés permanents –.

Enfin, concernant les professionnels intermédiaires de l'emploi, le contrat aidé en lui-même peut se révéler menaçant au regard de l'usage qui en est fait par le politique : l'évocation précédente du *stop and go* (voir en 2.1) ne permet pas nécessairement d'accompagner de manière pertinente des pratiques innovantes déployées par telle ou telle structure, ni d'assurer un suivi cohérent des bénéficiaires. Cela induit une mise en tension des professionnels intermédiaires de l'emploi eux-mêmes qui doivent à la fois pouvoir être en capacité de favoriser une rencontre pertinente entre employeur et demandeur d'emploi et tenir les objectifs quantitatifs associés à la mise en œuvre des contrats aidés.

2.3.2. Faire alliance

Éléments observés

Des acteurs internes et externes collaborent nécessairement (hôpital-Fondation A., Trisociété, ville de B., Inserbati)

La collaboration entre la référente Pôle Emploi et l'adjointe RH, responsable de formation de l'hôpital-Fondation A. évoquée précédemment (voir en 2.2.1) est à la fois une affaire de « rencontre » et d'apprentissages dans le temps (une référente unique au sein de l'établissement et une référente unique au sein de Pôle Emploi travaillent ensemble depuis plusieurs années). Leur collaboration a permis de développer des **relations de confiance** favorisant l'octroi de CAE en rapport avec les besoins organisationnels de la structure et tenant compte des besoins individuels des salariés en insertion.

Trisociété pour sa part inscrit son activité au sein d'une économie locale et favorise autant que possible les liens avec les entreprises de son territoire, qu'il s'agisse de liens économiques ou dans l'optique de favoriser la circulation des salariés entre entreprises. Pour cela, **les liens avec les entreprises du territoire sont assurés par un chargé de reclassement** : « *Il faut travailler sur le réseau territorial : fidéliser les entreprises avec lesquelles le chargé de reclassement travaille* » (le responsable de centre). Cette fonction rencontre un réel besoin et permet de consolider l'aval du contrat d'insertion : les salariés restent après leur embauche chez Trisociété dans le vivier de recrutement du chargé de reclassement qui peut, par rapport à telle ou telle offre d'emploi, les recontacter.

Dans plusieurs des structures explorées lors de la phase de terrain, des **formes d'externalisation de certaines dimensions de l'accompagnement social** (Inserbati et Trisociété) ou socioprofessionnel (ville de B.) expriment également la nécessité de coopérer dans l'encadrement des salariés en insertion. Dans la mesure où les structures productives estiment ne pas avoir à agir prioritairement sur les problématiques sociales des personnes en insertion (logement, santé, garde d'enfants...), elles délèguent cet accompagnement à des prestataires extérieurs, nourrissant une dynamique de coordination étroite des parcours d'insertion.

Enfin, l'appartenance de certaines structures à des **réseaux** ciblés relève d'une stratégie de développement. Ainsi en est-il d'Inserbati qui, tout au long de son histoire, a mis en place de telles coopérations : en 2005 Inserbati participe à la création d'une fédération des ateliers et chantiers d'insertion qui regroupe une douzaine d'opérateurs ; en 2006/2008 Inserbati s'engage dans un projet européen « Des chantiers européens pour l'emploi » dans le cadre du programme Leonardo da Vinci en partenariat avec des structures de Malte, de Chypre, et d'Italie, ayant pour objectif de réaliser un parcours de formation pour des encadrants techniques à partir d'une mutualisation, au niveau européen, des savoirs concernant le métier d'encadrant technique d'insertion ; en 2012 un projet de fédération et mutualisation d'entrepreneurs sociaux pour l'insertion par la qualification et l'activité économique est à l'étude, il est porté par Inserbati en partenariat avec un groupe national, en outre d'une participation à des réseaux internationaux d'entrepreneurs sociaux qui apportent des formes de soutien au développement de la structure...

Ces éléments témoignent des processus d'hybridation et d'extension de la fonction employeur qui s'étend à des logiques de coopération dans et hors les murs des structures concernées (cf. 3.2). Inversement, l'impossibilité à parfois trouver les bonnes alliances pousse ces mêmes structures à inventer des réponses nouvelles aux problèmes rencontrés. Ainsi en est-il d'Inserbati mais également, dans le secteur marchand, de TPBat, une entreprise de travaux publics rencontrée au cours de la phase (phase exploratoire. Ces deux structures se sont trouvées face à une offre de formation lacunaire auprès des publics en insertion.

Contourner une offre de formation lacunaire (Inserbati, TPbat)

Mettre en place un processus efficace de formation et de qualification des salariés en insertion n'a pas été simple pour Inserbati. En effet, la structure a d'abord fait le constat d'une absence manifeste de cohérence entre l'offre de formation existante et la réalité du public en insertion. Pour exemple, sur un même chantier il peut y avoir jusqu'à 17 nationalités différentes, les problématiques d'illettrisme et de maîtrise des savoirs de base sont récurrentes. Aussi, les formations classiques aux métiers du bâtiment excluent ce type de public. Ces éléments ont conduit Inserbati à devoir imaginer des méthodes originales d'apprentissage et d'évaluation des actes d'apprentissage. Pour répondre à cet enjeu, le choix a été fait de réaliser l'essentiel de la formation sur les chantiers, en situation de travail. Pour ce faire, la structure a négocié avec son OPCA (initialement Agefos PME, aujourd'hui Uniformation) la prise en charge de la formation des salariés en insertion au même titre que celle des salariés permanents de l'association. Un

accord a été trouvé à condition de dispenser la formation par une offre externe. La création de l'association Formabati par Inserbati, association enregistrée comme organisme de formation, a permis de répondre à cette exigence. Formabati salarie ainsi des formateurs-encadrants techniques qui encadrent les salariés en insertion d'Inserbati. Pour partie, ces formateurs étaient chefs de chantier chez Inserbati qui ont, ensuite, suivi des formations de formateurs. L'évolution interne des métiers de l'encadrement a été décisive dans le développement du modèle d'insertion par l'activité économique que promeut aujourd'hui Inserbati.

Chez TPbat, grand groupe des travaux publics ayant développé des modalités d'insertion spécifiques aux contrats de qualification auxquels ils ont recours, un processus similaire est observable. Lorsque l'entreprise a commencé à recruter sur des contrats de qualification, elle a rencontré deux types de difficultés à l'origine d'un problème de fidélisation des jeunes embauchés : d'une part, une inadéquation complète entre la formation dispensée en centre de formation et la formation attendue sur le chantier (plus des files d'attente pour les entrées en formation trop longues par rapport aux prises de postes) et d'autre part, des difficultés d'accueil des jeunes embauchés par les salariés plus anciens dans l'entreprise – *« les générations ne se rencontraient pas et n'étaient pas prêtes à se rencontrer. »*

En accord avec le comité de direction, le service RH de TPbat a peu à peu internalisé le système de formation ; les professionnels prenant en charge la formation des jeunes arrivants et se professionnalisant eux-mêmes.

À terme, le centre de formation interne à l'entreprise a été agréé pour des formations « tuteurs ». Des modules de formation sont régulièrement créés par le service « ingénierie pédagogique » en fonction des besoins du terrain et du recueil des savoirs des ingénieurs et des techniciens.

En conséquence, les circuits sont courts chez TPbat : efficacité et rapidité du sur-mesure élaboré à partir de la valorisation des compétences internes – *« quand il y a trop d'intermédiaires dans un processus d'insertion, on perd en puissance de travail ».*

Points d'analyse

L'étude des différents cas montre que l'insertion, entendue selon une dynamique vertueuse, repose sur des agencements qui excèdent les contours juridico-économiques de ses entités. Il s'agit ainsi de réussir à **faire fonctionner un réseau d'institutions** (Pôle Emploi, PLIE, conseils généraux, conseils régionaux, État, organismes de formation, etc.) **en lien avec un réseau économique** (entreprises, fournisseurs, clients, prestataires de services, etc.). De telles coopérations n'ont rien d'une évidence, elles manifestent des « alliances » entre acteurs de différents champs, construites en situation par rapport à la nécessité de trouver des solutions à des problèmes partagés (gestion du chômage sur un bassin d'emploi, accessibilité aux transports en commun pour certaines zones résidentielles, etc.). La solidité de telles alliances, formelles ou informelles, tient à la fois au côté proactif de certaines structures d'insertion qui inscrivent volontairement leur action au sein de partenariats existants qu'au rôle joué par certains acteurs qui, ici et là, apprennent à se connaître et à travailler ensemble. Les dynamiques de développement des structures explorées dans la phase « terrain » ou rencontrées dans la phase exploratoire reposent à divers degrés sur de telles coopérations.

2.3.3. Déconstruire les frontières, reconstruire des périmètres d'action adaptés aux enjeux de développement

Éléments observés

Chez Inserbati déplacer ou atténuer les frontières entre marchand et non marchand représente en soi un enjeu propre au développement du projet d'insertion. Cela se vérifie à travers différents éléments : une volonté de diversification de l'offre de formation, la construction de passerelles avec des acteurs du monde marchand, le positionnement de la structure sur des marchés publics avec clauses d'insertion ou encore la création d'une entreprise solidaire...

Diversifier l'offre de formation

« *Le modèle économique d'Inserbati repose sur deux pieds : Inserbati et Formabati* » clame la directrice administrative et financière d'Inserbati. Le partenariat entre les deux structures est en effet au fondement de la synergie entre « insertion, formation et qualification » des salariés d'une part et « restauration, valorisation et développement du patrimoine naturel et bâti », d'autre part.

Formabati représente ainsi une ressource financière à part entière pour le développement du modèle économique impulsé par Inserbati. Celui-ci demeure toutefois relativement fragile dans la mesure où le seul client de Formabati est Inserbati. Un gros travail de diversification des formations que peut dispenser Formabati est à l'étude : il s'agit pour l'organisme de pouvoir dispenser à terme une offre de formation pour l'ensemble des personnels du bâtiment dans les domaines de la restauration du bâti ancien et de l'éco-construction. À souligner : le double intérêt de ce développement, est à la fois économique *et* social — les autres clients de Formabati pourraient devenir des employeurs potentiels pour les salariés en insertion chez Inserbati —. En effet, selon le directeur général d'Inserbati, « *la construction de parcours ne peut se dissocier de la construction de réseaux ; l'un des problèmes de l'IAE, c'est qu'il a souvent fonctionné en marge du secteur marchand ; or il faut construire des passerelles* ».

Construire des passerelles

Une autre manière de construire des passerelles consiste à entretenir des liens avec les fournisseurs de matériaux : Inserbati met ainsi ses locaux à la disposition de ces derniers lorsqu'ils dispensent à l'ensemble de leurs clients des formations sur telles techniques ou tels équipements... Cela permet à Inserbati de se faire connaître, y compris des petites entreprises de la région susceptibles de recruter du personnel formé par Formabati sur le support de travail qu'offre Inserbati.

Se positionner sur des marchés publics avec clause d'insertion

Par ailleurs, le positionnement d'Inserbati sur des marchés publics avec clauses d'insertion (Inserbati a été retenue sur plusieurs marchés au cours des dernières années) va également dans ce sens. Ainsi, Inserbati se positionne sur des appels d'offres de manière systématiquement conjointe avec une ou des entreprises classiques des travaux publics, en fonction d'une complémentarité de compétences entre elles. Les entreprises classiques avec lesquelles Inserbati s'associe sont en effet également susceptibles de devenir de futurs employeurs pour les salariés en insertion. Cet axe de développement est encore expérimental pour Inserbati en raison de la charge administrative qu'il représente – produire une réponse à un marché public comprenant des clauses sociales est, pour une structure de l'IAE, une procédure très lourde à suivre – et de l'investissement en termes de communication qu'il nécessite – ,comme le soulignait un chef de chantier : « *Le mot 'insertion' fait peur, on est en permanence à devoir prouver que ce qu'on fait est de haute qualité : que ce soit auprès de l'architecte, auprès des entreprises classiques, auprès des pouvoirs publics... Les structures de l'insertion font l'objet de*

représentations erronées comme si on n'était que des employeurs de 'bras cassés', ou qu'on faisait de la concurrence déloyale... Alors que non, il est nécessaire de s'expliquer en permanence. »

De ce point de vue, le lien à renforcer entre entreprises du secteur marchand et structures de l'IAE représente un enjeu de taille pour Inserbati qui s'y attèle de manière ferme depuis septembre 2012, dédiant un poste salarié à cette fonction.

Une entreprise solidaire

Plus encore, le respect des « limites » des dispositifs d'insertion paraît aujourd'hui trop contraignant pour Inserbati par rapport aux ambitions de développement de la structure. Aussi de nouvelles voies sont explorées, en particulier, la mise en place d'une entreprise solidaire plutôt que d'une entreprise solidaire d'insertion. Cette entreprise solidaire marchande est spécialisée dans l'écoconstruction de logements sociaux. Le label « entreprise solidaire » permet d'engager des actions promouvant l'insertion par l'activité économique – possibilité notamment d'embaucher les salariés qui ont été formés sur les chantiers d'Inserbati –, ce qui donne à la structure une marge d'action supplémentaire bien qu'elle renonce à un certain nombre de subventions : une prise de risque justifiée par le besoin d'une plus grande souplesse dans le développement du projet d'entrepreneuriat social¹⁴.

Points d'analyse

Dans ce cadre, il est essentiel de repenser la question des **frontières de l'insertion** comme quelque chose ayant vocation à se diluer ou à être poreux : les oppositions classiques marchand / nonmarchand, social / économique... ne tiennent pas l'épreuve des cas ici analysés. Lorsque la tension entre visée économique et portée sociale d'un modèle est **porteuse de création de valeurs** pour la structure et facteur de valorisation pour les personnes en insertion, il apparaît qu'un brouillage relatif des frontières est en jeu. Brouillage qui met en évidence une tension jamais facile à tenir entre prise de risque pour innover et fragilisation du modèle économique qui sous-tend le développement de la structure.

¹⁴ Voir M. Crocco, « Entre projet associatif et entrepreneuriat social : rupture ou continuum ? », communication présentée au colloque RIUESS le 6 juin 2013

3. Des points d'appui pour progresser

Les points d'analyse repérés au cours de la précédente partie auront permis de s'arrêter successivement sur différents éléments explicatifs de la réussite des processus d'insertion : les exigences du projet productif, des formes de soutien organisationnel appropriées au « travail d'insertion » que réalise l'ensemble des acteurs, des processus et actes de médiations fondés sur la prise en compte des personnes et des situations réelles de travail, des trajectoires organisationnelles à la recherche de la meilleure architecture possible pour tenir la tension entre élan d'innovation et risque de dispersion...

Une étape supplémentaire peut maintenant être franchie : à travers les éléments proposés ci-après, des effets de décalage du cadre présidant traditionnellement à la compréhension des processus d'insertion peuvent être observés. Ces éléments font émerger un nouveau cadre de référence à explorer, celui de la médiation active (cf. 3.4).

3.1. Du temps séquence au temps comme ressource

Pouvoir être pleinement un « travailleur », c'est être en capacité de se projeter dans son activité de travail or des conditions d'emploi précaires ne donnent pas *a priori* de visibilité sur l'avenir. La spécificité et la difficulté d'un contrat aidé résident en ce qu'il recouvre par définition une période de transition n'ayant pas vocation à se pérenniser. Aussi la projection de soi ne peut se faire dans l'activité présente, elle doit pouvoir s'élaborer au-delà. La question se pose alors de savoir ce qui la porte : quelles sont les formes de soutien organisationnel qui permettent de donner de la densité au temps du contrat aidé, de sorte que « l'après-contrat aidé » puisse être véritablement le produit de ce qui aura été construit en période d'insertion et non une simple étape de parcours supplémentaire ? Quels sont les agencements pertinents entre « fonction travail » et « fonction accompagnement » permettant à telle ou telle structure d'étayer par de réelles possibilités la projection des salariés au-delà du contrat aidé ?

L'étude-action montre une inégalité de réponses apportées à de telles questions. Si certaines structures en restent à un accompagnement au jour le jour à la prise de poste – en ce cas, l'avenir demeure synonyme d'inquiétudes et de risques d'exclusion –, d'autres ont conscience des enjeux associés aux différentes temporalités qui se croisent lors d'un processus d'insertion : la temporalité de la personne n'est pas celle de la production non plus que celle, administrative, du cadre d'emploi associé au contrat aidé.

Pour de telles structures, il importe de rappeler en permanence aux salariés en insertion qu'ils n'ont pas vocation à rester ; c'est ce que fait, par exemple, Trisociété dont le livret d'accueil spécifie en lettres majuscules aux salariés en insertion nouvellement embauchés : « *Après le contrat en CUI-CAE, il n'y aura pas de possibilité d'embauche chez Trisociété* ».

Aussi, la sortie du dispositif se prépare tout au long de la période en CUI-CAE. Elle implique de mettre en articulation plusieurs « espaces-temps » en jeu simultanément dans l'activité de travail.

C'est dans cette optique qu'Inserbati développe un gros travail d'ingénierie pédagogique dont le but est de mettre en cohérence différentes évolutions : celle de la réalisation des chantiers,

celle des apprentissages professionnels des salariés, celle de la construction d'un projet pour les personnes en contrats aidés. Cela implique plusieurs choses : dès l'amont, au moment du recrutement, il s'agit de mesurer la potentialité du candidat à réaliser un « bout de chemin » dans la structure, puis, tout au long du contrat, d'agencer les différentes temporalités autour d'objectifs et de supports clairement identifiés (la validation d'une certification notamment). Il s'agit, ce faisant, de rythmer les avancées dans le « travail d'insertion » que réalise le salarié et qu'accompagne notamment les chefs de projets.

L'aval constitue alors le produit d'un passage en contrat aidé et non plus une simple « sortie » du dispositif. Le rythme impulsé par l'activité de travail en période d'insertion doit permettre de rendre le temps « ressource » et non plus simple « séquence » dans un parcours professionnel plus ou moins chaotique. Il conduit alors à réinterroger une certaine conception du temps naturellement associée à l'idée de contrat aidé : si le contrat aidé représente un temps relativement court, il doit d'autant plus gagner en densité. Au temps séquence impulsé par des logiques « dispositifs », un temps vécu, rendu tel par une organisation du travail qui le permet, doit pouvoir s'avérer, au risque sinon, pour les salariés en contrats aidés de rester enfermés *ad aeternam* dans une spirale de l'insertion.

3.2. Extension de la fonction employeur – employeurabilité

Interroger la fonction employeur dans sa propension à produire de l'insertion professionnelle, c'est revenir à la question du recouvrement ou non des périmètres économiques et sociaux des entités productives. Alors qu'hier le compromis fordiste était garant de dynamiques inclusives, une disjonction entre périmètre social et périmètre économique des entreprises s'est creusée, génératrice d'externalités négatives. Or, dans le cadre de structures d'insertion, il apparaît que, par construction, le périmètre social est plus large que le périmètre économique et juridique. Une telle extension appelle la mise en œuvre de coopérations pertinentes et ciblées entre acteurs institutionnels, sociaux et économiques. De la qualité de ces coopérations dépend la création de valeur à la fois sociale et économique du « travail d'insertion » que réalise l'ensemble des acteurs concernés sur un territoire.

L'étude-action montre, à divers degrés de réussite, que l'insertion comme projet social se construit en lien avec l'activité productive et sur la base de ressources hétérogènes. *A contrario* mettre en place des partenariats qui produisent « du même avec du même » – des contrats aidés pour le social, par exemple – est source d'enlèvement dans un « système de l'insertion » replié sur lui-même.

Dans cette optique, le développement de l'employabilité des salariés en insertion interpelle la capacité des employeurs à mettre en œuvre un gouvernement du travail de qualité dans un contexte où les questions d'emploi se distribuent nécessairement à travers plusieurs espaces (en entreprise, en formation, dans les espaces intermédiaires de l'emploi et de la formation...) où elles comprennent plusieurs temporalités (administratives, individuelles, productives) et où elles interpellent plusieurs acteurs (SPE, OPCA, services RH en entreprises...). De ce point de vue le « bon employeur » de contrats aidés est celui qui sait « tricoter » avec ces différents espaces et ces différentes contraintes, mettant en œuvre une organisation du travail souple et aux multiples ramifications.

La notion d'« employeurabilité »¹⁵ peut être ici évoqué comme le pendant de l'employabilité des salariés. Elle renvoie à la capacité des employeurs à non seulement développer un projet entrepreneurial mais surtout à créer ou à maintenir de l'emploi, assurant un soutien organisationnel au développement des trajectoires professionnelles. Une telle capacité mobilise des démarches intégrées à l'échelle d'un territoire qui redimensionnent par conséquent les contours institués des organisations productives. De ce point de vue, la fonction employeur au sein des structures d'insertion prend une dimension spécifique : elle a vocation à connaître des processus « d'hybridation » avec d'autres acteurs, mobilisant autour d'elle des ressources et des compétences « relais » en vue de produire de la valeur sociale participant à la qualité du tissu économique local.

Partant de là, divers ingrédients peuvent être identifiés sur la base des pratiques observées au cours de l'étude-action comme concourant au développement d'une fonction employeur de qualité :

- un référent unique assurant la prise en charge des contrats aidés au sein des structures accueillant des permanents et des salariés en insertion ;
- la présence de prestataires qui prennent en charge l'accompagnement social voire professionnel, des salariés en insertion ;
- un réseau d'accompagnateurs internes et externes qui travaillent en collaboration au regard des situations de travail et des personnes ;
- un aval du contrat aidé pensé et organisé dès l'amont du contrat ;
- une équipe interne formée, associée, encadrée dans son rôle de « ressource » d'insertion ;
- la capacité à nouer des relations avec des entreprises partenaires

Nota bene : ces différents ingrédients ne constituent en rien les éléments d'une formule à appliquer qui garantirait la réussite des processus d'insertion ; il s'agit uniquement d'indicateurs qui sont observés dans des structures où de tels processus sont pertinents.

La fonction employeur ne s'improvise pas, elle nécessite d'être accompagnée, par des ressources, externes ou internalisées, pour :

- mettre en relation, de manière innovante et évolutive, ce que, d'une part, elle « fabrique » en termes de développement de compétences et de parcours, et, d'autre part, les possibilités qu'offre le marché de l'emploi au niveau du territoire
- penser un management et une gestion des ressources humaines en mesure de favoriser la construction des identités et des parcours professionnels.

3.3. Les fonctions du cadre organisationnel pour rendre le travail parlant

Un contrat d'insertion a pour objectif en un temps très court (quelques mois, voire un à deux ans) de mettre un individu en capacité de rejoindre le monde du travail ordinaire dans une dynamique de parcours professionnel « durable ». En un mot, il s'agit de transformer une expérience en employabilité. Les situations rencontrées dans le cadre de la présente étude-action rappellent que l'employabilité, loin d'être une qualité individuelle et mesurable à un instant T, est une construction collective et conjointe, une responsabilité de tous les acteurs du

¹⁵ La notion d'*employeurabilité* des entreprises est un concept proposé dans le rapport de Laurent Duclos et Jean-Yves Kerbouc'h présenté en groupe de travail, « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », document de travail, Centre d'analyse stratégique, 2006. Pour en savoir plus, se référer à l'article de Laurent Duclos, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », Métis, 01 juin 2007

marché de l'emploi (structures productives, politiques publiques, professionnels de la médiation vers l'emploi, individus), un résultat macro.

Cette étude-action, centrée sur le lien entre efficacité des contrats aidés et conditions du travail, a permis d'observer le niveau de contribution des environnements de travail à la construction de l'employabilité selon leur caractère plus ou moins qualitatif, plus ou moins capacitant.

Tous les types d'organisation, de management et de gestion des ressources humaines n'offrent pas les mêmes opportunités de participer, de mobiliser les capacités et de les transformer en éléments valorisables. Lorsque les modes d'organisation et de management sont fondés sur une dynamique de mise en confiance et de reconnaissance de la place de chacun dans l'acte productif collectif. Ils rendent les individus actifs dans les moyens de progresser, de trouver des solutions adaptées aux problèmes rencontrés. Ils donnent à chacun prise sur son expérience. Ces supports à l'employabilité sont organisationnels, ils instrumentent la possibilité de démarches réflexives, celle d'un retour sur soi, individuel et collectif, nécessaire, pour que l'expérience devienne ressource. Comme le rappelle Bénédicte Zimmerman, « *la manière de s'inscrire à travers la restitution de son parcours dans un espace normatif d'évaluation prend une importance accrue dans un monde professionnel centré sur la personne et ses compétences narratives de valorisation et de mise en scène de soi, et ce indépendamment du type d'activité ou du niveau de qualification* ». La conscientisation et la reconnaissance par les entreprises, par les salariés eux-mêmes et par l'environnement professionnel du travail réalisé et de la contribution apportée représentent un point d'appui majeur pour progresser sur la construction des parcours professionnels.

Ainsi, dans l'objectif de rendre réellement efficace l'emploi en contrat aidé, l'organisation du travail et le management doivent « réfléchir », « se » réfléchir, pour rendre le « travail parlant »¹⁶ — « parlant » pour ceux qui le réalisent et devront en tirer profit dans la construction de la prochaine étape de leur parcours. Un « travail parlant » se déploie au travers de modalités de coélaboration multipliant les possibilités d'interagir avec la situation et le collectif et de rendre ces interactions porteuses de sens.

L'observation de situations a permis de repérer certains éléments incontournables d'une telle dynamique :

- organiser des temps d'échanges concernant l'organisation de l'activité ;
- formaliser l'expérience au fur et à mesure qu'elle est vécue ;
- permettre – en « faisant autorité » - la « prise de risque » et l'initiative de la part des individus ;
- ne pas laisser les personnes dans l'incertitude sur l'avenir, etc.

Ces éléments sont caractéristiques d'un environnement qui, en donnant la parole « sur et à travers » le travail, donne la possibilité de se constituer en tant que sujet dans l'activité. Pour être support d'un tel travail élaboratif, le cadre organisationnel doit assurer un certain nombre de fonctions délicates à repérer, à définir et à mettre en œuvre. S'élaborer, grâce à un « travail parlant » est le fruit d'un processus qui, en tant que tel, exige un cadre, un dispositif, des règles, des rôles. « Rendre le travail parlant » est un enjeu fondamental issu de nos analyses de terrain. Peu d'outillage existe pour le faire ; des travaux situés dans d'autres champs – psychologie clinique notamment – nous amènent à opérer un détour par un cadre d'analyse qui se révèle ici particulièrement fructueux pour mieux saisir les différentes dimensions attendues d'un cadre organisationnel « insérant ». Trois fonctions sont à prendre à compte concernant les effets de l'aménagement du cadre sur le processus d'élaboration qui s'y déploie :

• La fonction réceptive

Un cadre réceptif est un cadre qui sait recevoir, c'est un cadre qui accueille des aspects professionnels et sociaux importants des individus ; il présuppose et signale aux personnes qu'elles sont là parce qu'elles ont de la valeur, parce qu'on leur fait confiance et qu'elles ont quelque chose à apporter à l'environnement au sein duquel elles interviennent. Par sa qualité et son organisation, un cadre devient réceptif, il réserve à chacun des conditions d'intégration

¹⁶ Voir en 2.1.2 Le « travail d'insertion » : quelles formes de soutien organisationnel

adéquates et valorisantes. Il permet à chacun de le reconnaître et de s'y reconnaître, d'en être fier et d'y être fier. C'est ouvrir la porte à l'envie de s'engager, de participer. Les interactions avec un collectif de travail qui a les moyens d'interagir, de partager, de co-produire (Fondation-Hôpital A) sont typiques d'un cadre solide dans la fonction réceptive.

- **La fonction indicative**

Un cadre indicatif donne une direction, des repères, des règles. En donnant à voir « ce qui est à réaliser » et « comment cela se réalise » (avec le collectif, à travers la mise en débat de valeurs, selon le mode de management...) le cadre indicatif donne du sens au travail. Il articule ses deux dimensions productive (du bien ou service) et constructive (de soi). Une articulation claire, rythmée, organisée des temps de formation et de travail (Inserbati) est par exemple le produit d'un cadre indicatif.

- **La fonction réflexive**

La fonction réflexive du cadre est une fonction digestive, de compostage. Quoiqu'il se passe, l'activité mérite d'être réfléchie, qu'on lui donne du sens collectivement. La fonction réflexive permet à l'individu et au collectif de se dire (ce qu'il fait et ce qu'il en retire), de conscientiser les acquis permettent la construction de soi et d'exercer son pouvoir d'influence sur l'activité de travail. Cette formalisation est indispensable pour que les bénéficiaires de dispositifs aidés puissent ensuite valoriser leur expérience. Une qualité majeure du cadre réflexif réside dans le fait qu'il pose le travail comme une activité dialogique, un lieu où la production ne peut se dérouler que par la co-construction. Cette fonction a fait défaut dans la majeure partie des cas étudiés.

La capacité réflexive de l'organisation s'avère indispensable. Pour la développer, l'organisation doit tout d'abord faire ce travail sur elle-même en portant un regard sur ses propres pratiques managériales ; elle doit également multiplier les occasions de réflexivité envers les individus et les collectifs, permettant de passer de « faire l'expérience d'un travail en contrat aidé » à « en faire une expérience ». La réflexivité remet l'expérience dans sa dimension d'interaction avec l'environnement et la resitue comme opportunité pour un individu de faire l'expérience de son travail et de lui-même. Dynamique de traduction des enjeux des uns et des autres, elle permet de prendre en compte la réalité du travail vécu en tant que facteur de développement de parcours professionnels durable. En cela elle participe de la réussite des politiques d'insertion dans l'emploi.

3.4. Une médiation active

Le présent rapport met en évidence le rôle du travail – et d'un travail qui a un contenu – parce qu'il est lisible et parlant du point de vue de ses visées productives - dans l'efficacité des processus d'insertion professionnelle. Une telle dynamique s'actualise en situation de production en fonction de ses conditions de réalisation, pour autant elle déborde largement le cadre de la structure productive à partir du moment où le pari est de faire de cette expérience professionnelle le support à une remobilisation pérenne dans l'emploi.

La question qui se pose est alors la suivante : dans quelle mesure les structures d'insertion peuvent-elles s'inscrire dans un ensemble de prestations visant le retour pérenne à l'emploi ? Comment faire exister autour d'elles des entreprises qui font ce même pari de la réinsertion via un travail de qualité ?

La réponse à une telle question implique de considérer qu'**un travail étayé de pratiques de médiation actives doit pouvoir être la garantie qu'offre un contrat aidé.**

Par médiation active, il faut entendre une stratégie de coordination relative à un ensemble de prestations, en amont et en aval du recrutement. Documenter le besoin de l'entreprise, diversifier les modes de qualification, établir un montage de la relation d'emploi au-delà de l'intégration... sont autant d'actions supports d'une médiation active.

L'étude-action attire l'attention sur plusieurs pratiques de médiation active mises en œuvre par telle ou telle structure. Elles sont toutefois très inégalement déployées au sein des structures observées et lorsqu'elles existent, elles impliquent un outillage spécifique – un poste dédié au reclassement des salariés en insertion, un réseau d'entreprises avec lesquelles coopérer parce que des liens de confiance se sont noués, une capacité à faire évoluer les modalités usuelles d'appariement en partant des caractéristiques des situations de travail et non des caractéristiques d'un poste ou d'un profil de candidat, etc.

Un tel outillage concerne tous les acteurs :

- l'entreprise (ses conditions de travail, ses modes de management et de gestion des ressources humaines : professionnalisation, construction des identités et des parcours professionnels) ;
- les intermédiaires du marché de l'emploi (qui doivent connaître la réalité du poste à pourvoir, être en mesure d'identifier les codes, les modes de management de la structure, décrire son système de fonctionnement...);
- l'individu (accès approfondi à l'information sur le marché de l'emploi, la formation, les filières, constitution d'un regard sur leur expérience, leurs acquisitions).

Des modalités diverses d'outillage ont été observées dans les structures impliquées dans cette étude-action . Elles peuvent s'avérer coûteuses : le financement d'un poste dédié à la fonction de chargé de reclassement est ainsi à l'étude chez Inserbati, il existe chez Trisociété (voir en 2.2.2 p. 30), et il est pour partie pris en charge pour la ville de B. (par les chargées de relation entreprises de l'association intermédiaire, intervenant dans l'accompagnement des contrats aidés) ; par contre il n'existe pas à l'hôpital-Fondation A.

Lorsque de telles pratiques sont développées, elles se définissent en situation, à petite échelle, au gré d'apprentissages collectifs locaux.

C'est ce dont fait part le chargé de reclassement de Trisociété lorsqu'il explique que la prospection des entreprises susceptibles d'embaucher des salariés issus de Trisociété se fait sur la base de la connaissance et de la reconnaissance mutuelle des structures entre elles. Les pratiques de médiation actives s'inscrivent alors dans une histoire qui est celle des acteurs d'un territoire. Elles s'appuient par ailleurs sur la connaissance du candidat tel qu'accompagné tout au long de son processus d'insertion chez Trisociété et sur la découverte de l'entreprise en situation de travail.

Ainsi pour une offre d'emploi proposée, le chargé de reclassement de Trisociété va organiser rapidement en entreprise une rencontre entre un candidat potentiel et l'employeur, l'enjeu étant de fonder la rencontre sur les besoins d'un poste et les capacités d'une personne. Cela ne s'évalue pas de manière abstraite à distance des deux termes de la mise en relation que sont la personne et le travail. Un double processus s'enclenche alors : la prise en compte de la personne réelle lui dessine dès le départ une place concrète dans une organisation productive, et la prise en compte des situations de travail donne quant à elle du contenu à la mise en relation. Selon le chargé de reclassement de Trisociété, un candidat est prêt s'il répond « oui » à la question : « vous commencez demain, est-ce que ça vous convient ? ». Une entreprise est également prête lorsqu'elle fonde son recrutement sur une rencontre en situation plutôt que sur l'établissement d'une grille de compétences.

Une telle fonction, lorsqu'elle s'avère efficace, combine les éléments suivants :

- un accompagnement à l'interface des acteurs internes (management, RH) et des acteurs économiques et sociaux du territoire ;
- une rencontre entre candidat et employeur prenant en compte le travail réel et la personne réelle ;
- un compagnonnage entre l'entreprise qui embauche, la personne recrutée et l'intermédiaire qui a favorisé la mise en relation qui va au-delà de la seule mise en emploi – de ce point de vue des structures telles Transfer déployant la méthode IOD sont instructives (voir en annexe, présentation de la méthodologie IOD).

À partir de là, les entreprises et acteurs de l'insertion sur un territoire ont vocation à travailler ensemble sur la base de besoins identifiés. Les organisations productives, pourvoyeuses d'emplois, passent d'un statut de « cibles des actions d'insertion » à celui d'acteurs, partenaires parties prenantes de la mise en œuvre territoriale de l'insertion. Cela se fait à petite échelle en fonction du degré de maturité collective des problèmes d'emploi à résoudre.

De telles pratiques de médiation active peuvent s'actualiser sous d'autres formes : à travers des groupements d'entrepreneurs, par exemple, comme c'est le cas pour Inserbati qui a participé à la création d'un groupement d'entrepreneurs sociaux afin de mutualiser les offres d'emplois et les candidatures.

Dans tous les cas, elles impliquent de chercher des complémentarités, et non de déployer une ingénierie de bureau d'étude, pour favoriser des croisements pertinents entre acteurs de l'entreprise, acteurs de l'intermédiation – dont le SPE – et individus concernés.

Cela implique aussi la mise en œuvre d'un langage commun pour qu'intérêts économiques, sociaux et individuels puissent entrer efficacement en interrelation plutôt qu'en contradiction. Il s'agit là d'un véritable exercice d'apprentissages collectifs qui reste encore largement à outiller.

4. EN GUISE DE CONCLUSION...

Un contrat aidé, la promesse d'un travail producteur d'une expérience valorisable et étayé de pratiques de médiations actives

Différents régimes d'engagement président à la mobilisation des salariés dans l'activité de travail. Alors que certains produisent des « sous-parcours » amenant, à force de répétition, à des situations d'impasse, d'autres sont générateurs d'expérience et constructeurs des trajectoires professionnelles. Concernant le recours aux contrats aidés, le présent rapport montre que l'insertion professionnelle s'inscrit dans une dynamique vertueuse à partir du moment où le contrat aidé contient la promesse d'un *travail producteur d'une expérience valorisable et étayé de pratiques de médiations actives* :

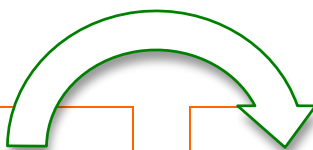
- « promesse d'un travail producteur d'une expérience valorisable » dès lors que l'activité dans laquelle le salarié est impliqué noue enjeux productifs, économiques, sociaux et humains, et ce faisant, prend du sens et est source d'une possible valorisation ;
- « et étayé de pratiques de médiations actives » parce que seuls des agencements articulant stratégie de développement interne des structures et mobilisation d'acteurs externes, intervenant diversement lors des processus d'insertion, permettent d'apporter des éléments de résolution de la difficile équation entre projet social d'insertion durable et dynamique de développement économique.

L'expérience du salarié en contrat aidé apparaît ainsi soutenue parce que non seulement outillée en interne au regard d'enjeux productifs identifiés mais également orientée à l'externe selon une perspective d'insertion durable.

Une nouvelle grille de lecture pour penser l'insertion professionnelle

L'aboutissement de notre réflexion soutenue par le dispositif d'étude-action met en évidence un nécessaire basculement pour aborder les questions d'insertion professionnelle : faire du travail – d'un travail qui a un contenu et du sens – le point nodal des processus d'insertion est une piste prometteuse au regard des limites auxquelles l'action publique est confrontée en termes de politiques d'insertion par les seuls dispositifs de formation ou d'accompagnement. Ce passage est repérable notamment à travers des glissements de vocabulaire pour qualifier les processus d'insertion.

En voici quelques exemples :



Appariement comme « mise en relation »

*Mettre en relation une fiche de poste et un profil de candidat sur la base des informations disponibles sur le marché du travail – fonction **d'intermédiation** présidant à la mise en œuvre de diverses formes de **sélection**.*

Conditions de travail

« Dans quelles conditions je travaille ? » :

Les conditions de travail sont l'ensemble des caractéristiques techniques, organisationnelles et matérielles qui permettent la réalisation de l'activité de travail. Les conditions de travail s'imposent au travailleur comme une contrainte. C'est à l'organisation du travail qu'il convient de l'infléchir.

Contrats aidés¹⁹

Un contrat aidé est un contrat de travail dérogatoire au droit commun, pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme de subventions à l'embauche, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Le principe général est de diminuer, par des aides directes ou indirectes, les coûts d'embauche et/ou de formation pour l'employeur.

Appariement comme « bien d'expérience »¹⁷

*Mettre en relation une personne avec les caractéristiques d'une situation de travail : « expérience établie dans la durée au cours de laquelle chaque partie fait en quelque sorte l'apprentissage in situ des caractéristiques de l'autre partie. Introduction d'un 1/3 médiateur amenant ce dernier à prendre en charge une partie des risques qui s'attachent au recrutement » – pratiques de **médiation active** reposant sur des **coopérations***

Conditions du travail¹⁸

« A quelle conditions je travaille ? » :

Les conditions de rémunération et de durée de la mise à disposition par un travailleur de sa force de travail doivent être doublées d'un mode d'accompagnement visant à construire son employabilité, lui donner des perspectives grâce à des possibilités d'engagement, de collaboration et d'élaboration d'une identité professionnelle.

Contrats aidants

Un contrat qui, outre un cadre d'emploi, offre un travail qui a un contenu étoffé de formes de reconnaissance concrètes des compétences déployées durant sa durée et qui est étayé par des pratiques de médiation actives à son issue et au-delà.

¹⁷ Voir la synthèse des débats de la réunion du 25 juin 2013 du groupe de travail « Techniques d'appui au recrutement et médiation active », DGEFP, mission Synthèses

¹⁸ Voir « Les conditions de travail, une condition du travail ? », L. Duclos, Métis, 2008

¹⁹ Définition proposée par l'Insee, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/contrat-aide.htm>

Être « acteur de son parcours »

Injonction de responsabilité faite aux individus dans leur capacité à entretenir leur employabilité

Instituer des partenariats

Des logiques partenariales issues de dispositifs au caractère plus ou moins administratif

Mettre au travail

Acte qui place d'autorité une personne dans un dispositif de remobilisation sociale et professionnelle

Temps séquence

Le temps des dispositifs qui structure un parcours par étapes successives

Être « acteurs des parcours professionnels »

Acteurs d'une médiation active, en amont et en aval du recrutement, dans une vision enrichie de la relation d'emploi

Faire alliance

Des relations qui se nouent localement en fonction de problèmes communs à régler. De telles coopérations peuvent être le fruit de pratiques de médiation actives initiées depuis les structures productives et qui diffusent sur l'ensemble d'un territoire.

Engager en situation de travail

Soutenir, sur le plan organisationnel, la possibilité pour chacun de se confronter à des situations de travail, faites de règles, de codes et de normes, par rapport auxquelles il s'agira de se faire « sa » propre place.

Temps comme ressource

Le temps qui, pour une personne donnée, est nécessaire à la mobilisation de soi dans une activité productive. Temps qui, pour l'ensemble des acteurs intègre un futur – l'aval – qui permet de se projeter dès l'amont.

De la quantité à la qualité des contrats aidés

De tels éléments militent en faveur du passage d'une vision quantitative dans l'appréciation de l'efficacité des contrats aidés – traditionnellement mesurée en nombre de sorties dynamiques des dispositifs – à une vision qualitative de l'appréciation de ces contrats. De ce point de vue, pouvoir définir sur quels critères apprécier un employeur assumant pleinement une mission « d'employeur insérant » constitue l'un des apports du présent rapport. L'efficacité des processus d'insertion est en effet le fruit d'une synergie, sur le plan organisationnel, d'éléments pluriels :

- qualité des conditions *de* travail articulée à la prise en compte des conditions *du* travail ;
- organisation interne des temps et des équipes en vue de la mise en cohérence des enjeux productifs, formatifs et sociaux ;
- inscription d'un projet social d'insertion professionnelle selon une visée économique large impliquant des coopérations ciblées avec des partenaires économiques, sociaux et institutionnels sur les territoires ;
- recherche permanente du cadre organisationnel pertinent permettant à la structure d'assurer de manière efficace sa mission d'insertion.

Retour sur les enjeux de performance associés à la mise en œuvre des contrats aidés

L'étude-action porte un regard qualitatif sur l'utilisation et la performance des contrats aidés (CUI-CAE) sous l'angle des conditions nécessaires pour en faire une expérience professionnelle pertinente pour les individus et les organisations. Alors que jusqu'à présent l'action des intermédiaires du marché de l'emploi s'est développée autour d'un outillage « réglementaire » d'accompagnement individuel, de mesure des « sorties », la mise en œuvre des contrats aidés au sein des structures productives a beaucoup moins fait l'objet d'évaluations.

L'étude-action nous apprend que la performance des contrats aidés s'origine dans **l'exigence de leur pilotage au plus près de l'activité de travail** et dans la conception d'un **appariement centré sur l'expérience**.

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'avoir prise sur son parcours en construction. Ceci passe par la compréhension de ce qui favorise l'investissement de l'individu dans des activités qui lui importent, dans lesquelles il peut trouver intérêt et qui prennent sens pour lui. Les structures développant une telle approche sont en mesure de mobiliser les agencements organisationnels qui conviennent : mobilisation du collectif de travail, valorisation de la diversité des activités, mises en situations surmontables... Elles favorisent des régimes d'engagement vertueux, tournés vers la considération, la confiance, le sens, les moyens de faire un travail de qualité, d'y contribuer et de le valoriser.

La conception d'un appariement centré sur l'expérience est l'objectif de la médiation active. Elle consiste en une stratégie de maillage d'acteurs occupant des positions différentes et œuvrant à un ensemble de prestations permettant d'instruire le besoin de la structure pourvoyeuse d'emplois en contrats aidés, d'aider au recrutement, de requalifier les candidats et candidatures, d'intégrer et de suivre les salariés dans l'emploi. À ce titre, l'aval du processus d'insertion doit faire l'objet d'une attention particulière. Il passe par un travail préalable permettant l'appropriation par le salarié de l'expérience vécue et des éléments qu'il peut valoriser. Il implique 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 de manière solidaire afin de démultiplier les opportunités d'emplois – cette dynamique étant de nature à contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires.

L'expérience professionnelle est au centre de ce double pilotage de l'activité et de la médiation active. Pour l'individu, cette expérience est faite des ressources qu'il a mobilisées et qu'il a développées dans son activité de travail et qui lui ont permis de surmonter les épreuves auxquelles il a été confronté ; il y puise les capacités et les dispositions à travailler, à occuper des emplois, bref, à s'insérer. Pour l'employeur, tel est le défi qui lui est proposé : créer les conditions pour que cette expérience professionnelle fasse acquisition et assumer ainsi sa responsabilité dans la fabrique de l'employabilité.

Il revient au réseau Anact de poursuivre ces réflexions et de les porter auprès des acteurs des politiques de l'emploi, tant les grilles de lecture ouvrant sur les enjeux du travail et de ses conditions de réalisation sont fécondes pour renouveler les cadres de référence présidant à l'accompagnement dans l'emploi des publics qui en sont éloignés. Plus que jamais, dès lors qu'on ne considère pas le travail comme un ensemble de risques et le salarié comme un sujet passif, des perspectives s'ouvrent. Elles consacrent la nécessité de nouvelles régulations, misant sur l'engagement dans le travail comme ressource et le soutien du "pouvoir d'agir" des acteurs comme issue.

Glossaire des sigles et acronymes

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AFPA : Association pour la Formation Professionnelle des Adultes

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CES : Contrat Emploi Solidarité

CIVIS : Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale

CUI : Contrat Unique d'Insertion

CUI – CAE : Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

CUI – CIE : Contrat Unique d'Insertion – Contrat Initiative Emploi

CV : Curriculum Vitae

DELD : Demandeur d'Emploi de Longue Durée

ETP : Equivalent Temps Plein

IAE : insertion par l'Activité Economique

IOD : Intervention sur les Offres et les Demandes

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PLIE : Plan Local d'Insertion par l'Economique

PME : Petite et Moyenne Entreprise

RH : Ressources Humaines

RSA : Revenu de Solidarité Active

SAEML : Société Anonyme d'Economie Mixte Locale

SPE : Service public de l'Emploi

- II -
Les monographies

Avis aux lecteurs :

Les quatre monographies (anonymisées par convention) s'inscrivent dans le cadre de l'étude-action menée en collaboration par l'ANACT et la DGEFP sur le rapport entre conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand. Les effets et la pertinence de ces contrats sont appréhendés, pour chaque cas, du point de vue des conditions du travail et de leur impact sur la construction des parcours professionnels des salariés en insertion.

Chaque monographie vise à instruire la même question : à quelles conditions les environnements de travail, considérés à travers leurs cadres, leurs organisations et les conditions de réalisation des actes productifs, peuvent-ils contribuer ou non à l'employabilité des salariés bénéficiaires de contrats aidés ?

Les monographies tendent à dessiner l'ensemble des différents éléments contribuant, dans des structures spécifiques, à relever le défi de l'insertion professionnelle en tenant compte de ses dimensions à la fois sociales et productives.

Elles ont constitué un matériau évolutif qui fut co-construit au fil des observations, puis des lectures et des mises en discussion dont elles ont l'objet par les parties prenantes de l'étude-action, à savoir : les pilotes de l'Anact et de la DGEFP et les interlocuteurs référents au sein des structures concernées.

Hôpital Fondation A.

Activité : Hôpital

Effectif : 500 ETP – 6 salariés en contrat aidé

Intérêt du cas

Au sein de l'hôpital-Fondation A., les valeurs fondatrices d'entraide et de secours aux plus démunis font partie d'une culture d'entreprise dans laquelle puisent largement les modes actuels de gestion et de management.

L'embauche de salariés en contrats aidés est pensée dans la droite ligne de ces valeurs. Les personnes y trouvent les moyens de réaliser un travail de qualité, participent pleinement à la mission de l'établissement et bénéficient d'un véritable soutien organisationnel.

La limite de ce cas réside majoritairement dans la faible, voire inexistante, préparation à ce qui se passe en aval de la période en contrat aidé si celle-ci ne se transforme pas en embauche au sein de l'hôpital.

Sommaire

1. Contexte Général	57
1.1. Présentation de l'établissement et de son identité.....	57
1.2. Fusion.....	57
2. Les contrats aidés au sein de l'hôpital-Fondation A.....	58
2.1. Public cible.....	58
2.2. Répondre à des besoins organisationnels dans la ligne des valeurs et des besoins de l'établissement.....	59
2.3. Etapes d'un parcours en CAE au sein de l'hôpital-Fondation A. :	60
2.3.1. En amont, un travail partenarial de longue date avec Pôle Emploi.....	60
2.3.2. Le recrutement.....	60
2.3.3. L'intégration	61
2.3.4. La professionnalisation	62
2.3.5. Le renouvellement de contrat :	63
2.3.6. L'accompagnement à l'élaboration du parcours :	63
2.3.7. La sortie du CAE.....	63
2.4. Une organisation qui permet de bien faire son travail.....	64
2.4.1. Une organisation du travail en dynamique, solide et souple	64
2.4.2. Temps de travail	65
2.4.3. Un collectif attentif et professionnel.....	65
2.5. Pour les salariés : des usages différenciés des contrats aidés en fonction de l'âge et du moment où ce dispositif intervient au sein de leur trajectoire professionnelle.....	65
3. Pour conclure : atouts et limites	66
4. Annexes	67

1. Contexte Général

1.1. Présentation de l'établissement et de son identité

L'hôpital Fondation A., fondation sous statut privé à but non lucratif, a été créé à l'initiative d'une personnalité de la communauté protestante de la ville qui, dans la première moitié du dix-neuvième siècle, décide de secourir les femmes malades et démunies. "L'Infirmier Protestant" s'agrandit très vite pour devenir un asile pour les patients protestants pauvres, sous la responsabilité bienveillante d'un "Comité des Dames". L'expérience en matière de sécurité et de qualité des soins s'est forgée au fur et à mesure des différentes phases de modernisation des locaux. Ces aménagements successifs auraient toujours été conduits dans le souci de maintenir des unités de gestion à taille humaine de manière à privilégier la prise en charge personnalisée des patients. Cette finalité devient alors un défi pour la conception du nouveau site dont chaque étage est pensé comme un « mini hôpital ». Les valeurs fondatrices d'entraide et de secours aux plus démunis font partie d'une culture d'entreprise dans laquelle puisent largement les modes actuels de gestion et de management. Principalement, les entretiens mettent en évidence des valeurs humanistes portées et tournées tant vers les patients que vers le personnel soignant, quel que soit son contrat : « *Le mot qui caractérise Fondation A., c'est paternalisme, on parle souvent de famille, de maison* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

Les spécialités d'hospitalisation comprennent la chirurgie (digestive, orthopédie et traumatologie, vasculaire, urologie, ophtalmologie, oto-rhino-laryngologie, gynécologie et mammaire, stomatologie, thoracique, thyroïde, du rachis, reconstructrice), la médecine (gastroentérologie, endocrinologie, pneumologie, oncologie, cardiologie, rhumatologie, neurologie, néphrologie, immunodéficience, médecine interne) et les plateaux techniques (bloc opératoire, endoscopie, réanimation et service médical continu, imagerie médicale (scanner, IRM, lithotriteur)). L'établissement possède un service des urgences composé de quatre boxes et une unité de soins longue durée composé de 30 lits. Les chiffres-clés pour l'année 2011 indiquent plus de 20 000 sorties, dont près de la moitié en ambulatoire et 94 000 passages en consultations externes. La durée moyenne de séjour (hors ambulatoire) est de 6,15 jours. L'effectif de l'hôpital s'élève pour l'année 2011 à près de 500 agents en ETP, répartis en sept groupes professionnels : personnel encadrement : (10%), paramédical B : (38%), paramédical C&D : (20%), administratif : (11%), agents de services : (16%), entretien : (3%), contrats aidés : (2%). Les femmes représentent 86% de l'effectif total avec une légère surreprésentation dans les groupes administratif, paramédicaux (88% en paramédical B et 94% en paramédical C). L'effectif des agents de service est à 100% féminin tandis que le petit groupe chargé de l'entretien est entièrement masculin. En revanche, le personnel d'encadrement est constitué de 64,7% de femmes et 35,3% d'hommes. La répartition des âges est globalement équilibrée, puisque les tranches par décennies de 20 à 59 ans représentent chacune d'elles environ 20%. La tranche d'âge la plus représentée est celle de 40 à 49 ans, avec 27%. Les plus de 60 ans représentent 7% de l'effectif total.

1.2. Fusion

En 2004, les hôpitaux Fondation A. et Fondation B. se sont rapprochés pour créer un partenariat qui aboutira mi-2013 à la naissance d'une nouvelle entité hospitalière dont la construction est bientôt achevée. Ce projet de fusion est à l'initiative d'une prescription de l'Agence régionale de santé (ARS) dans la perspective notamment de rétablir la situation financière d'une des deux structures. Ce regroupement s'appuie aussi sur les identités de chacun des établissements,

basées sur des valeurs convergentes. La proximité culturelle des deux fondations repose en effet sur une longue histoire, elle-même liée à l'histoire de la ville, et à laquelle se réfèrent encore les orientations stratégiques d'aujourd'hui.

Les deux établissements ont formalisé une charte commune dont le premier objectif vise à : « affirmer le caractère humaniste et bienveillant de nos institutions ». Dans l'ensemble des documents communs, apparaissent de grands principes comme la bienveillance, la qualité des soins, la transparence, l'implication de tous, l'autonomie et la liberté de choix, la fluidité et la qualité de la communication, la solidarité et la non discrimination. Ces valeurs sont privilégiées pour leur effet structurant à destination aussi bien des patients et de leur entourage que du personnel. De fait, elles se traduisent par un fort sentiment d'appartenance et cet esprit bien particulier est évoqué dans beaucoup d'entretiens. Il n'est d'ailleurs pas improbable que certains agents restent fidèles à la fondation compte tenu de leur adhésion à ces valeurs et de leur volonté de les décliner au quotidien alors que leurs qualifications leur permettraient d'exercer dans des établissements, par exemple, plus proches de chez eux ou offrant d'autres perspectives de carrière.

Une vigilance concernant la pérennité des valeurs fondatrices des établissements se retrouve dans les choix organisationnels : « Notre objectif dans l'hôpital européen, c'est de transporter la culture d'entreprise : on travaille main dans la main pour gommer nos différences, pour transporter notre culture d'entreprise. (...) Chaque étage du nouvel établissement est pensé comme un minihôpital afin de garder cette « ambiance maison ». On a travaillé en accréditation commune, on a voulu être expertisé en même temps. C'était très audacieux, nous avons travaillé en groupe, en mixant le personnel». (l'adjointe RH, responsable de formation). Bref, tout est fait pour que les deux établissements se rencontrent et fondent leurs identités dans un moule commun, celui du nouvel établissement : « Dans chaque formation nous mixons le personnel Fondation (A) et Fondation (B) » (l'adjointe RH, responsable de formation). « La direction nous a dit : quand on analyse l'histoire des deux hôpitaux, on se rend compte que nos destins étaient les mêmes. » (l'adjointe RH, responsable de formation). Néanmoins, les changements organisationnels liés à la fusion comportent aussi des risques, dont celui de ne pas renouveler certains postes en raison de possibilités de « doublons » : « Dans le cadre d'une fusion on redéploie du personnel, et donc il se peut que l'on ne puisse pas renouveler les contrats aidés » (l'adjointe RH, responsable de formation).

2. Les contrats aidés au sein de l'hôpital-Fondation A.

2.1. Public cible

Les publics en contrats aidés à l'hôpital-Fondation A. sont principalement des personnes ayant connu de multiples ruptures de parcours professionnels et dont les longues périodes de chômage sont liées à des problèmes de santé (maladie, handicap). Les 6 personnes actuellement en CAE au sein de l'établissement sont des travailleurs soit avec handicap, soit seniors, soit les deux, soit jeunes. Aussi les difficultés des salariés recrutés dans le cadre du recours à des contrats aidés ne portent pas prioritairement sur la dimension éducative de la mise au travail, elles sont plutôt à mettre en lien avec des problèmes individuels périphériques, notamment de santé : « *Les contrats aidés, ce n'est pas un public hors norme - pas comme du temps de l'École de la deuxième chance qui, pour moi, a été un fiasco car la personne n'intégrait pas la dimension de règle qui fait référence à l'éducation : j'arrive à l'heure, je pars à l'heure...* » (l'adjointe RH, responsable de formation). À cet égard, le service RH mise sur la responsabilité des salariés dans leur rapport au travail, celle-ci constituant un prérequis à la prise de poste : « *On ne prend pas de risque, le patient est au cœur du système de santé. Laisser passer certaines choses, comme abandonner un patient pour répondre à un appel téléphonique, ce n'est plus du social (...). On est dans le cocooning, coaching, nursing mais il y a des règles et des devoirs à respecter. (...) On est sur un contrat de*

confiance » (l'adjointe RH, responsable de formation). Cette posture est partagée par l'encadrement de proximité : « *Si ça se passe bien, c'est aussi du fait de la personne : son implication, sa volonté de bien faire* » (un responsable de service).

2.2. Répondre à des besoins organisationnels dans la ligne des valeurs et des besoins de l'établissement

Les personnes actuellement en CAE au sein de la structure occupent les postes suivants : 2 agents d'accompagnement (accueil), 2 brancardiers, 2 employées administratives. La mise en place de contrats aidés à l'hôpital-Fondation A. vise deux objectifs : répondre à un besoin de l'organisation tout en offrant une opportunité d'insertion pour des personnes éloignées de l'emploi. Il n'existe pas de budget dédié aux CAE. Ceux-ci sont fonction des besoins de l'organisation, en vue de l'amélioration du service et de l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel. Le recours aux contrats aidés à l'hôpital-Fondation A. s'adosse ainsi à une logique productive qui vise à assurer prioritairement la qualité du service rendu aux patients. Chacun de ces contrats ne se substitue pas à l'occupation d'un poste ordinaire. Ils représentent un apport de ressources et de compétences supplémentaires pour la structure en lien avec des besoins organisationnels, - ce qui est fort apprécié par l'ensemble des personnels rencontrés (allègement de la charge de travail pour certains services, liens renforcés dans la relation aux patients).

Les extraits d'entretiens suivants en témoignent : « *Le service a eu besoin d'un apport en ressource, à l'origine pour une action de traitement manuel de secrétariat non spécialisé, multitâches administratives. J'ai interpellé la RH qui m'a demandé si ce poste pouvait être compatible avec un contrat aidé* » (un responsable de service).

« *On a eu besoin d'une personne pour un poste de relation entre le patient et le corps du secrétariat. À un moment donné, avoir une secrétaire médicale pour ça, c'était un peu cher payé ; la direction ne voulait pas créer le poste. On a pu se débrouiller grâce à ce système-là, ce poste a vécu grâce à ça* » (un responsable de service).

« *On n'avait pas de budget pour les brancardiers, c'était le personnel, en surnombre qui s'en occupait et qui a fini par nous dire : "on veut des brancardiers". On n'avait pas le budget, et donc on a pris des contrats aidés (...). C'est un recrutement en plus pour l'hôpital, sans les contrats aidés on n'y aurait pas eu recours* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

« *J'ai fait remonter le besoin de personnel d'accompagnement pour aller au bloc. J'étais étonnée qu'on paye des infirmiers pour cela* » (une responsable de service).

Les besoins de l'organisation, toujours reliés à la volonté de rendre un service de qualité, sont traités de sorte à participer au déploiement de ses valeurs d'humanisme, d'égalité et de paternalisme. Cette dynamique se retrouve dans l'utilisation des contrats aidés : « *On n'est pas un employeur kleenex qui embauche et puis qui jette* » (l'adjointe RH, responsable de formation). Les notions de qualité des soins dispensés aux patients et de qualité de vie au travail vont de paire et diffusent dans la mise en place des contrats aidés : « *Notre mission d'insertion coule de source parce qu'on est dans l'humain* » (l'adjointe RH, responsable de formation). Une attention à ne pas stigmatiser les personnels en contrats aidés est perceptible : « *Dans les déclarations de charge, les contrats aidés sont sur une ligne à part, sur le terrain il n'y a pas de différence, ils ont la même casaque, la même veste, avec un badge sur lequel il n'est pas écrit "contrat aidé"* » (l'adjointe RH, responsable de formation). Le service RH veille à contrebalancer la spécificité des contrats aidés (salaire payé au SMIC, emploi de transition à durée très déterminée, temps partiel) par une vigilance particulière dans l'octroi de tâches à réaliser qui font sens, et dans un accompagnement renforcé à la prise de poste.

2.3. Étapes d'un parcours en CAE au sein de l'hôpital-Fondation A. :

UNE seule et unique interlocutrice est référente des contrats aidés au sein de l'hôpital depuis leur mise en place. Responsable formation et assistante du DRH, c'est à elle que revient le recrutement et l'accompagnement des salariés embauchés. *« J'ai vingt ans d'ancienneté. Je m'occupe des contrats aidés depuis 15 ans. Je suis la seule interlocutrice, c'est cohérent qu'il n'y ait qu'un seul interlocuteur »*. Elle conduit cette mission dans la droite ligne des valeurs de l'établissement et a l'assurance qu'elles seront relayées dans l'encadrement du personnel en insertion.

2.3.1. En amont, un travail partenarial de longue date avec Pôle Emploi

La mise en place de CAE fait l'objet d'une négociation entre prescripteurs et employeurs qui s'engagent à réaliser au moins une action d'accompagnement professionnel (remobilisation vers l'emploi, aide à la prise de poste, élaboration du projet professionnel, évaluation des capacités et des compétences, aide à la recherche d'emploi) ou une action de formation (adaptation au poste de travail, remise à niveau, pré-qualification, acquisition de nouvelles compétences, formation qualifiante). Un travail partenarial de longue date entre l'hôpital-Fondation A. et Pôle Emploi (une référente unique au sein de l'établissement et une référente unique au sein de Pôle Emploi coopèrent depuis plusieurs années) a permis de développer des relations de confiance favorisant l'octroi de CAE en rapport avec les besoins organisationnels de la structure et tenant compte des besoins individuels des salariés en CAE : *« La responsable des CAE ici, je lui fais une confiance totale. On a fait un recrutement ensemble, sur site. J'ai convoqué les gens, et on les a reçus ensemble. On s'est découvertes. Je l'ai vu accompagner une personne en CES puis CAE, une qui a eu 20 à l'oral d'aide soignante, elle l'a prise en apprentissage et employée en CDI. Je préfère un employeur qui a 5 contrats aidés plutôt que 80. J'ai travaillé avec une structure qui gardait les personnes deux ans et qui n'étaient pas plus autonomes à la sortie qu'à leur entrée »* (la référente Pôle Emploi).

« Il faut connaître l'employeur, ses ressources, construire. Du coup, changer d'interlocuteur tous les trois mois c'est impossible. (...). Ce qui fait que ça marche : une bonne négociation avec l'employeur ». (référente Pôle Emploi)

2.3.2. Le recrutement

Tout est histoire de rencontre, et non de dispositif

Le recrutement de salariés en contrats aidés au sein de l'hôpital Fondation (A) est fondé sur la rencontre, le pari, l'audace, la confiance : *« la direction me fait confiance pour trouver un candidat. Bien souvent ces contrats aidés sont des candidatures spontanées et vont être des coups de cœur. Par exemple, lorsque j'ai reçu l'agent d'accompagnement venu déposer son CV en mains propres, j'avais l'impression d'avoir un soleil dans le bureau, je me suis dit : "l'accueil, c'est fait pour lui". »* (l'adjointe RH, responsable de formation).

Tout l'établissement partageant cet état d'esprit, un crédit spontané est accordé à l'adjointe RH dans le recrutement du personnel en contrat aidé : *« J'ai recruté une personne malentendante qui avait laissé un CV accompagné d'un livret de compétences, j'ai dit au chef de service : fais-moi confiance, j'ai trouvé ta perle. L'équipe va être séduite et s'adapter »* (l'adjointe RH, responsable de formation).

2.3.3. L'intégration

- Des ajustements au cas par cas

Le recrutement, le suivi et l'accompagnement à la prise de poste sont traités au « cas par cas ». Une logique d'ajustements qualitatifs en fonction de la personne recrutée et des spécificités du poste à pourvoir est à l'œuvre à tous les moments du processus : « *On n'est pas sur du quantitatif, mais sur de l'accompagnement* » (l'adjointe RH, responsable de formation). Cette logique se redouble d'une politique de la porte ouverte, pratiquée par l'ensemble de l'encadrement : « *Ma porte est toujours ouverte, je leur dis : "venez autant que nécessaire"* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

Le temps d'intégration des nouveaux embauchés sur le poste de travail est variable d'une personne à l'autre, outre les caractéristiques de la personne embauchée (par exemple, pour un handicap auditif, des difficultés à s'orienter dans l'espace), il est fonction des collectifs de travail et du soutien apporté par l'encadrement :

« *Ça s'est passé très vite, ça vient de la personne, du groupe et de ma façon de l'intégrer en la considérant comme une personne faisant partie du service à part entière* » (responsable de service).

La tonalité « maison » de l'accueil et de l'intégration des contrats aidés participe du « contrat de confiance » qui leur préside : « *L'intégration s'est très bien passée. Par rapport à d'autres établissements, l'ambiance était familiale. La première semaine je me suis dit : "redescends de ton nuage, t'es content parce que tu sors de Pôle Emploi" ; mais en fait non, ça a duré* » (salarié en CAE). La confiance est à la fois une valeur en lien avec l'histoire de l'établissement, un mode de management et un objectif à atteindre lorsqu'il s'agit de permettre à des salariés éloignés de l'emploi de la retrouver : « *Ces contrats, c'est très positif pour les personnes en insertion, c'est un tremplin, c'est le seul moyen pour eux de réapprendre le monde du travail, de retrouver de la confiance en eux...* ».

- L'intégration est pensée comme graduelle

L'accueil et l'intégration des salariés en insertion se doublent progressivement d'une montée en compétences à travers l'élargissement des tâches à réaliser : « *On a créé une organisation sur laquelle la personne peut s'organiser sur des tâches prioritaires puis, quand elle a pris le rythme, on l'intègre au fur et à mesure dans de plus en plus de tâches* » (un responsable de service). Le management de proximité y est particulièrement attentif : « *Le tuteur s'assure que la mission est bien comprise. À la radiologie, le cadre de santé encadre du personnel, sa porte est ouverte, il adapte sa mission au candidat, il élargit les domaines de compétence au fur et à mesure* » (l'adjointe RH, responsable de formation). Une pédagogie de la tâche adaptée à la personne est rendue possible parce que la prise en compte des spécificités du public et sa non stigmatisation vont de paire. Ces éléments permettent aux salariés en insertion de développer des aptitudes, des savoirs et des compétences a priori non décelés : « *Mon approche avec elle (une salariée en CAE) : je tiens compte de son handicap dans le relationnel mais je l'ai considérée immédiatement comme non invalide par rapport au travail qu'elle avait à faire : passation de consignes simples. (...) Puis, je lui ai proposé de monter en gamme, de la libérer de la manutention et de tenir un poste à l'identique de ses collègues. (...) Petit à petit, je ne sais pas si elle a grandi, si elle s'est libérée d'un certain stress, on a vu qu'elle prenait en compte autre chose, qu'elle est en recherche d'autonomie, et non pas juste exécutante. Elle prend une certaine liberté à faire, à interpréter de la donnée, à lire entre les lignes. Et ça, c'est quand même bien. Tout le monde l'a noté* » (un responsable de service au sujet d'une salariée en CAE). Des « tuteurs informels » encadrent la montée en compétence

des salariés en insertion : le savoir-faire en la matière des cadres de proximité est issue de leur habitude d'encadrer des stagiaires et apprentis infirmiers : « *Les managers de proximité ont été formés à l'accompagnement des étudiants infirmiers* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

À noter, les managers ont conscience de l'effort d'intégration attendu des personnes embauchées en CAE : « *À l'origine, le contrat n'est pas bien accepté par la personne. Il faut qu'elle se remette vite dans le bain du travail, tout en acceptant de se dire "je suis la petite dernière dans une équipe"* » (un responsable de service).

« *Ces personnes doivent montrer très vite ce qu'elles savent faire, elles sont très vite jugées* » (un responsable de service).

« *Elle est toujours dans la surenchère pour éventuellement compenser son handicap* » (Responsable de service).

« *Ces personnes doivent montrer très vite ce qu'elles savent faire, elles sont très vite jugées* » (un responsable de service).

« *Elle est toujours dans la surenchère pour éventuellement compenser son handicap* ». (Responsable de service)

Un temps de formation au poste est dispensé sur le tas par les collègues de travail, l'encadrement, voire par le ou la salarié-e à remplacer. Pour exemple, les deux agents d'accueil actuellement en CAE, ont été recrutés en raison du départ en congé maternité puis en congé parental de la titulaire du poste. Avant son départ, c'est elle qui a les a formés : « *La personne de l'accueil m'a formé pour apprendre à travailler ici, connaître les lieux. Elle m'a appris le métier, les équipes ont été formidables, elles m'ont laissé le temps de m'adapter à tout ça* » (un salarié en CAE).

Parce qu'elle est implicitement portée par tous, la possibilité d'intégration est réelle, ouverte, chacun a visiblement la possibilité de prendre sa place, parce qu'il ou elle se sait soutenu-e. Le salarié en insertion ne se trouve jamais isolé face au travail à réaliser. Dès lors la dynamique est réciproque : toutes les parties y jouent un rôle.

2.3.4. La professionnalisation

La professionnalisation des salariés en CAE au sein de l'hôpital-Fondation A. s'appuie essentiellement sur des formations au poste de courte durée : formation gestes et postures, brevet de secourisme, formation incendie... « *J'ai suivi des formations courtes liées à la situation de travail. J'ai aussi suivi une formation incendie* » (une salarié en CAE).

Sont également organisées des formations courtes sur le temps de travail, personnalisées en fonction du projet professionnel mais aussi en fonction d'éventuelles possibilités d'embauche au sein de l'établissement. Elles ont pour objectif à la fois d'équiper les personnes face à la poursuite de leur parcours et, tant que faire se peut, d'anticiper, en termes de GPEC, un éventuel besoin de l'établissement. Ainsi, les deux agents d'accueil actuellement en CAE suivent une formation de brancardier afin que soit facilité leur éventuel reclassement dans la nouvelle structure ou ailleurs : « *Si on ne peut pas continuer l'aventure, que voudriez-vous faire ? Brancardier. D'accord, je vous y forme, cela vous ouvrira une autre porte si on ne peut pas continuer ensemble* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

2.3.5. Le renouvellement de contrat :

À une exception près, toutes les personnes rencontrées actuellement en CAE (6) au sein de la structure voient leur contrat renouvelé au maximum des possibilités. À chaque fois, (au bout de 6 mois) ce renouvellement est l'occasion d'un bilan entre salarié et adjointe RH. Il ne revêt pas de formalisme particulier – il s'agit d'un entretien pour faire le point portant sur la progression de la personne dans la réalisation de ses tâches, sur son ressenti au sein de la structure et sur ses perspectives immédiates : « *Je leur demande si elles souhaitent poursuivre l'aventure avec nous* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

2.3.6. L'accompagnement à l'élaboration du parcours

Le projet professionnel est discuté, voire identifié avec l'adjointe RH en charge des CAE. S'il est en lien avec des formations auxquelles l'hôpital peut donner accès, elles sont réalisées : « *Au moment du recrutement, je leur demande s'ils ont un projet professionnel. Sinon, j'essaie d'en définir un avec eux* » (l'adjointe RH, responsable de formation). En cas de "projet impossible", la personne en insertion dispose d'informations : « *Elle veut faire de l'hypnose ericksonienne : je lui ai donné toutes les infos de financement. Je lui ai dit : "j'admets, j'ai mes limites, je ne peux rien faire pour vous, je ne peux prendre en charge que des formations utiles à l'hôpital. Je ne peux pas pourvoir à tout"* » (l'adjointe RH, responsable de formation).

L'accompagnement au projet professionnel est circonscrit par la nature des tâches à réaliser au sein de la structure. Il n'y a pas d'accompagnement externe dédié à l'élaboration d'un projet professionnel pour les salariés en insertion. Ceci représente un véritable manque, comme le mettent en évidence les propos suivants : « *J'envoie toujours mes renouvellements de contrat à Cap emploi. Dans l'enceinte de l'hôpital, personne ne m'accompagne* » (un salarié en CAE).

« *Aujourd'hui pas de suivi. Pôle emploi et la Cotorep ne m'ont pas servi à grand-chose* » (un salarié en CAE).

« - *Sur le plan du suivi, de la construction du projet avez-vous un rôle ?*

- *Oui, vous êtes dans le juste mais je ne l'avais pas intégré jusqu'à maintenant où vous m'en parlez. Je ne me suis pas posé la question avec cette projection* » (un responsable de service).

« *On devrait accompagner une fois que la personne est en poste, mais on n'a pas les moyens (...). Accompagner pour la suite... Je n'ai pas de plage, de moment pour le faire. On le fait au moment du renouvellement, avec l'employeur, jamais avec le salarié. Ce qu'il veut je n'en sais rien. À part ce que l'employeur veut bien m'en dire, je ne sais rien, je ne le vois jamais (...). Ce qui me manque c'est la discussion avec la personne. Lui demander : Qu'est-ce que vous faites là, qu'est-ce que vous avez fait ?... Je n'avais pas réalisé, le salarié doit se sentir tout seul. On ne les voit jamais, alors ils ne pensent pas à nous. Dites bien à la DGEFP qu'on voudrait bien mais qu'on ne peut pas. Pas de moyen en temps pour travailler sur le suivi des CAE !* » (la référente Pôle Emploi).

2.3.7. La sortie du CAE

L'aval, une interrogation partagée

Aussi, l'aval du passage par l'établissement représente au mieux une interrogation partagée par les acteurs interpellés par l'accueil de contrats aidés — « *ceux qu'on ne titularise pas on ne sait pas ce qu'ils deviennent. Pôle Emploi ne nous fait pas de retour* » (l'adjointe RH, responsable de formation) —, au pire un impensé durant la période en CAE. En effet, une fois la fin du contrat advenue, s'il n'y a pas d'opportunité d'intégrer l'hôpital en CDI, la personne revient à la « case départ ».

Au cours des 10 dernières années, 13 % des salariés en contrats aidés passés au sein de l'établissement ont été titularisés, 67 % ont connu une fin de contrat sans qu'il n'y ait d'informations disponibles sur la poursuite de leur parcours, 9 % de salariés ont démissionné (ou rupture de contrat), 3 % ont repris des études, 7 % ont trouvé un autre emploi ou contrat.

Un déficit d'informations pour tous les acteurs

Un isolement certain du salarié face à la poursuite de son parcours est perceptible : à l'issue du contrat, ses apprentissages, plus ou moins conscientisés, ne font pas l'objet d'une formalisation spécifique et si sa connaissance de l'environnement médical s'est enrichie, celle du marché de l'emploi et des dispositifs activables reste très lacunaire. Il y a un véritable déficit d'informations sur « l'après CAE » pour tous les acteurs, comme en attestent différentes questions qui nous ont été adressées au cours des entretiens tant de la part des salariés en insertion concernant notamment leurs droits (nombre de renouvellement possible, types de contrats existants, prise en charge de formation, droit aux indemnités chômage à l'issue du contrat, etc.) que de la part de l'encadrement qui aimerait mieux savoir ce que deviennent les personnes une fois qu'elles ont quitté l'établissement : *« Je ne sais pas à quoi ça aide de les avoir boostées, comment et qui fait la différence entre ces gens-là. Ceux qui ont eu la motivation et les compétences vont tous se retrouver dans le même sac »* (un responsable de service).

« En amont, c'est bien ces contrats pour retrouver le monde du travail, mais après... Je suis navré de pas savoir ce qu'elles deviennent après » (un responsable de service).

Des processus de réflexivité

La réflexivité des salariés en insertion sur eux-mêmes dans la construction de leur parcours se fait de manière informelle : *« J'avais failli aller à Pôle Emploi pour finaliser mon projet mais non... Après on discute beaucoup entre nous, infirmiers, aides-soignants »* (un salarié en CAE).

La plupart du temps, la réflexivité est reportée « ailleurs », aux marges de l'organisation du travail : *« On parle de mon travail avec les patients, les visiteurs »* (un salarié en CAE), *« C'est avec ma compagne, ma mère et mon beau-père que je parle de ce que j'apprends ici »* (un ancien salarié en CAE, aujourd'hui titularisé), *« C'est bien pour moi cet entretien ! C'est lié à mon expérience ! »* (un salarié en CAE).

2.4. Une organisation qui permet de bien faire son travail

2.4.1. Une organisation du travail en dynamique, solide et souple

L'organisation du travail n'est pas présentée comme un carcan immuable dans lequel les salariés et les patients doivent se fondre ; elle est un processus évolutif, à l'image de l'humain. Aussi, si l'intégration et l'accompagnement de personnes en CAE requièrent une implication certaine de la part des collectifs, pour autant, cela n'est pas décrit comme une situation négative qui serait seulement chronophage et compliquée, mais au contraire comme un moyen de travailler et de produire de la valeur autrement.

En témoignent les propos suivants : *« Il y a eu de la formation, avec une grosse présence et une disponibilité des collègues pour l'accompagner, la former, la faire progresser, lui donner au fil de l'eau de l'autonomie. Les collègues ont pris sur leur temps de travail, de production. Cela s'est fait naturellement. L'organisation du travail, ce n'est pas un système de vases communicants. On est dans un service où les personnes communiquent beaucoup, sont dans l'échange permanent, selon les événements »* (un responsable de service).

« Ici les points positifs : l'ambiance et la possibilité de bien faire mon travail. Tout est bien planifié, je sais ce que je dois faire » (un salarié en CAE).

2.4.2. Temps de travail

Les horaires de travail permettent de garder du temps libre pour réaliser d'autres démarches ou pour s'investir dans d'autres sphères d'engagement (famille, études) : « Ici on a des horaires particuliers, par exemple 13 h – 20 h (ou 9 h 30 – 17 h, ou 7 h 15 – 14 h 45), ça permet de s'organiser pour le reste » (une salariée en CAE)

« 20 h par semaine, c'est bien pour commencer mais 600 euros par mois... il vaut mieux vite trouver autre chose ! Ça dépanne pour un moment mais il faut passer sur autre chose. Avoir 20 h m'a permis de nourrir un autre projet, je n'ai pas cherché un autre mi-temps, cela aurait été l'engrenage » (un aide-soignant en CDI, entré à Fondation (A) initialement sur un contrat CES comme brancardier, puis embauché quelques temps plus tard comme agent d'accueil en CAE, il rompt son CAE en accord avec sa direction pour suivre une formation d'aide-soignant et est recruté en CDI une fois son diplôme obtenu).

2.4.3. Un collectif attentif et professionnel

- un collectif soutenant

Avoir trouvé un emploi au sein de l'hôpital-Fondation A. est souvent décrit comme un fait complexe, comme le résultat du bon concours des circonstances : « Avoir été là au bon moment, avec la bonne personne » (un salarié en CAE). Mais l'expérience qui s'en suit, l'implication dans une activité à visée d'utilité sociale et productive, soutenue par un collectif aidant, permet aux salariés en insertion de se resituer peu à peu au centre d'une étape professionnelle, les valorisant et consolidant leur présence à l'autre : « Les personnes qui nous font confiance au départ, mon collègue... vu qu'ils m'ont revalorisée je me suis dit qu'il n'y avait pas de raison de ne pas y arriver... » (une salariée en CAE).

- Un collectif apprenant :

Les collectifs de travail jouent un rôle de première importance dans l'apprentissage des gestes professionnels (voir plus haut, l'intégration) : « J'ai appris parce que je suis curieuse, je regarde les gens, mes supérieurs, j'écoute tout » (une salariée en CAE).

2.5. Pour les salariés : des usages différenciés des contrats aidés en fonction de l'âge et du moment où ce dispositif intervient au sein de leur trajectoire professionnelle

Pour certains salariés, le CAE peut représenter une manière de se tester dans le rapport au travail lorsqu'il s'agit de découvrir un nouvel environnement professionnel ; cela est vrai notamment pour des jeunes en situation de primo-insertion dans l'emploi : « J'ai pris le CAE comme un stage rémunéré pour connaître l'environnement, et voir comment je m'y sentais » (un salarié en CAE), « C'est pour moi comme une grosse période d'essai » (une salariée en CAE), « Je conseillerais d'en profiter pour avoir un maximum de contacts avec des gens autour de ce métier, ne pas avoir peur de communiquer... » (un salarié en CAE)

Passer par un contrat aidé peut également constituer une manière d'amorcer une partie de carrière au sein de l'hôpital-Fondation A. : « Le CAE ça fait poser un pied dans une structure ; pour poser le

deuxième pied il faut faire un travail sur soi et avoir un certain recul, une réflexion-là, pas s'endormir sur ses lauriers. Un an et demi ça passe vite. C'est Mme A. (l'adjointe RH, responsable de formation) qui m'a aidé dans cette réflexion là, et au quotidien, avec les uns et les autres, en étant dans la structure on voit le travail des uns des autres, on le touche du doigt. Ça permet de s'ouvrir » (ancien salarié en CAE, aujourd'hui titularisé).

Pour un certain nombre d'autres personnes, le contrat aidé représente au contraire une bouée de sauvetage au cours d'une trajectoire professionnelle heurtée et marquée par le chômage.

3. Pour conclure : atouts et limites

Les modalités d'insertion mises en œuvre à l'hôpital-Fondation A. révèlent des atouts et limites relatives aux conditions de travail et d'emploi :

- côté travail, on observe : une grande qualité d'intégration au poste de travail (accueil, soutien et attention de la part de tous les acteurs, accompagnement et apprentissages au cas par cas, en fonction de la réalité des situations...), un lien nourri entre le sens de la mission confiée aux salariés en contrats aidés et celle de l'institution tout entière, des moyens collectifs de réaliser un travail de qualité ;
- côté emploi : on dénote de nombreuses limites vis-à-vis d'une possible insertion professionnelle durable au-delà des frontières de l'hôpital. Les conditions et moyens de construire des ponts entre l'expérience acquise (et pas toujours conscientisée) et la prochaine étape ne sont pas envisagés en amont et reposent pour l'essentiel sur les épaules de la personne concernée (déficit d'informations, retour à la « case départ », méconnaissance du marché de l'emploi et des possibilités en termes de formation...).

Une dichotomie entre la dimension « travail » et la dimension « emploi » est perceptible dans la mise en œuvre des contrats aidés au sein de l'hôpital-Fondation A. Autant le rapport au travail se consolide (apprentissage multiples, intégration au sein des collectifs, contributions effectives au projet productif de la structure), autant le rapport à l'emploi reste lacunaire dans l'anticipation des poursuites du parcours professionnel du salarié bénéficiaire de contrats aidés. Cette tension entre travail et emploi interroge la vocation de l'employeur à disposer des moyens lui permettant de répondre aux exigences d'une mission d'« employeur insérant », à savoir : équiper le milieu de travail pour accueillir de manière pertinente des salariés en contrat courts, aidés, sur différents postes de travail mais également équiper les personnes, quant au développement de leur employabilité, pour qu'elles puissent affronter le marché de l'emploi, fortes de l'expérience acquise au sein de l'établissement.

4. Annexes

Liste des entretiens : 14 entretiens

Adjointe RH, responsable de formation

6 salariés en CAE

3 salariés en CDI entrés en contrats aidés au sein de l'établissement puis titularisés

3 responsables de service

La référente Pôle Emploi

Conditions d'entretiens

Le travail de terrain a fait l'objet d'un accueil très favorable de la part de la structure. La possibilité de mener l'ensemble des entretiens à deux interlocuteurs a permis de rassembler un matériau brut (verbatim) très riche. Les situations de travail n'ont toutefois pas fait l'objet d'observation.

Documents utilisés

- Monographie de la l'hôpital-Fondation A., réalisée dans le cadre du groupe Anact/HAS, « Qualité de vie au travail »
- Livret d'accueil des nouveaux arrivants
- Mag-infos, le magazine du personnel de l'hôpital européen, n°13, oct. 2012

Inserbati

Activité : Atelier Chantier d'Insertion, restauration et valorisation du patrimoine bâti

Effectif : environ 200 salariés en insertion par an, 14 permanents

Organisme de formation : Formabati : 23 permanents

Intérêt du cas

Inserbati est une structure positionnée de manière originale dans le champ des ACI, en raison de sa taille (environ 200 salariés en insertion par an) et du support de travail qu'elle offre aux salariés en insertion : restauration de sites prestigieux classés ou inscrits au registre du patrimoine de l'Unesco. Elle met en œuvre des méthodologies d'insertion innovantes fondées sur la complémentarité entre insertion de publics très éloignés de l'emploi, formation et qualification.

Sommaire

1. Projet stratégique	70
2. Trajectoire de la structure	71
3. Méthodologies et conditions de réussite des parcours d'insertion professionnelle chez Inserbati	72
3.1. Différents moments.....	72
3.1.1. Le recrutement, moment clé des dynamiques d'insertion.....	72
3.1.1. La qualification des salariés en insertion, un choix structurant.....	72
3.1.2. Former en situation de travail.....	73
3.2. Mise en œuvre.....	74
3.2.1. Encadrement du travail des salariés en insertion.....	74
3.2.2. Organisation des temps de travail et de formation	74
3.2.3. Liens avec les autres acteurs de l'insertion professionnelle	75
3.2.4. Rôle des collectifs de travail et du suivi individuel et collectif des salariés en insertion.....	75
3.2.5. Les métiers de l'encadrement technique et professionnel : importance accordée aux conditions d'exercice	76
3.2.6. « L'utilité sociale, ça se mesure ! », critères pour fonder l'évaluation des processus d'insertion professionnelle.....	76
4. Enjeux de développement.....	77
4.1. Atténuer ou déplacer les frontières entre marchand et non marchand	77
4.2. Diversifier les sources de financement.....	78
4.3. Développement des chantiers de professionnalisation pour la qualification et l'insertion	79
4.4. Création d'une entreprise solidaire.....	79
4.5. Création d'un groupement d'entrepreneurs sociaux.....	79
4.6. Développement des partenariats	80
5. Conclusion	80
Annexes :	81
Annexe 1 : aspects méthodologiques.....	81
Annexe 2 : exemple de « parcours prévisionnel »	82

1. Projet stratégique

Inserbati est une association loi 1901 qui intervient en faveur du développement durable équitable, de la valorisation du patrimoine naturel et/ou bâti, de l'insertion et de la formation socioprofessionnelle, de la coopération transnationale. Dès sa création, le choix est fait par Inserbati d'articuler, autour d'une même ambition, des composantes qui, a priori, ne se croisent pas : favoriser l'insertion professionnelle de publics très éloignés de l'emploi en leur offrant un support de travail des plus prestigieux – sites classés au patrimoine de l'Unesco – et très exigeant en termes de technicité et de qualité des actes productifs. Pour ce faire, la forme « Atelier et chantier d'insertion » a été prioritairement retenue.

- un site rassemblant deux forts, monuments historiques ;
- un site naturel sur lequel se situe un hôpital en restauration ;
- une vallée au sein de laquelle se déroule la restauration de plusieurs vestiges historiques.

Ces espaces naturels protégés offrent aux salariés en insertion un cadre de travail privilégié et à distance des urgences du quotidien. La participation des publics en insertion à un projet environnemental, social, économique et citoyen est source de fierté pour des hommes et des femmes qui apportent « leur propre pierre » à des édifices immémoriaux. Ils en parlent autour d'eux, auprès de leurs familles ou amis. En construisant, c'est eux-mêmes qu'ils reconstruisent. En témoigne un extrait d'entretien recueilli auprès de salariés travaillant sur l'un des sites : « *Quand on est arrivé, c'était une ruine, aujourd'hui, c'est nous...* ». Pour autant, le respect des normes liées à la préservation des sites implique également de multiples contraintes dans la réalisation des activités de travail : pour exemple, sur l'un d'entre eux il n'y a ni eau (hormis celle de la rivière), ni électricité, les matières premières et techniques utilisées le sont dans le respect de celles de l'époque de construction des vestiges à restaurer, etc. Ces contraintes sont source d'efforts physiques conséquents. Ce qui joue sur le rapport à l'effort et au travail des salariés.

Contribuer à la valorisation de tels espaces, vitrines d'une ville et d'une région, permet de regarder l'acte d'insertion comme un acte exigeant. Selon le directeur général, il s'agit d'un pari, celui qui définit l'entrepreneuriat social : « *Il s'agit de faire que la structure fonctionne comme une entreprise tout en alimentant sa vocation sociale.* ».

2. Trajectoire de la structure

Inserbati est une structure relativement jeune ayant connu différentes étapes avec des phases tant d'expansion que de réorganisation.

2001 : création d'Inserbati

2002 : premier chantier d'insertion mis en place par Inserbati dans le champ de la valorisation du patrimoine naturel et bâti.

2002/2005 : phase de maturation, de promotion et de développement du projet à travers la multiplication des chantiers. En 2005, Inserbati accompagne plus de 100 salariés en insertion sur différents chantiers.

2005 : Inserbati participe à la création d'une fédération des ateliers et chantiers d'insertion (FACI) qui regroupe une douzaine d'opérateurs autour de 2 constats :

- la faible reconnaissance des ACI comme véritables outils d'insertion tant de la part des pouvoirs publics que des entreprises classiques ;
- la nécessité de professionnaliser la gestion des opérateurs en ACI.

2006 : Inserbati crée et fédère autour de son activité cinq autres associations ayant pour objet la mise en place de chantiers d'insertion sur différents territoires ou, pour l'une d'elles – Formabati -, la formation aux métiers de la restauration du patrimoine bâti ancien.

2006/2008 : Inserbati s'engage dans un projet européen « Des chantiers européens pour l'emploi » dans le cadre du programme Leonardo da Vinci, en partenariat avec des structures de Malte, de Chypre, et d'Italie, ayant pour objectif de réaliser un parcours de formation pour des encadrants techniques. Cela à partir d'une mutualisation, au niveau européen, des savoirs concernant le métier d'encadrant technique d'insertion.

À partir de 2008 : Inserbati met en place, sous diverses formes, des « ateliers de professionnalisation » destinés à des jeunes demandeurs d'emploi sans qualification ayant un projet confirmé dans le bâtiment. Les ateliers de professionnalisation font l'objet de conventions spécifiques entre certaines collectivités territoriales et Inserbati.

2008 : une union associative est créée, rassemblant les 6 associations fédérées autour d'Inserbati. Inserbati devient une des structures du « Groupe Inserbati » comprenant 35 salariés permanents, 14 chantiers et plus de 1000 salariés en insertion par an.

2008 : une Union associative est créée, rassemblant les 6 associations fédérées autour d'Inserbati. Inserbati devient une des structures du « Groupe Inserbati » comprenant 35 salariés permanents, 14 chantiers et plus de 1000 salariés en insertion par an.

2011 : une réorganisation de la structure s'impose en raison d'une « crise de croissance ». Des difficultés économiques et managériales obligent à revoir le modèle. Seules les structures Inserbati et Formabati sont pérennisées.

2012 : Création par Inserbati d'une « entreprise solidaire », Solidairbati.

2012 : Un projet de fédération et mutualisation d'entrepreneurs sociaux pour l'insertion par la qualification et l'activité économique est à l'étude. Il est porté par Inserbati en partenariat avec un groupe national.

3. Méthodologies et conditions de réussite des parcours d'insertion professionnelle chez Inserbati

3.1. Différents moments

3.1.1. Le recrutement, moment clé des dynamiques d'insertion

Les salariés bénéficiaires de contrats aidés font initialement l'objet d'un positionnement par un organisme prescripteur (Pôle Emploi, PLIE, CG, etc.) qui les dirige vers telle ou telle structure d'insertion, dont Inserbati.

Ils sont alors rencontrés par un chef de projet qui anticipe, lors de l'entretien d'embauche, le chemin à parcourir pour le futur salarié : « *quand la personne est en entretien d'embauche, j'imagine déjà quel parcours elle peut faire chez nous par rapport à une société qui a ses exigences, ses attentes* ». Le moment du recrutement permet aux différentes parties (structure employeuse, salarié bénéficiaire d'un contrat aidé, référent prescripteur) de se mettre d'accord sur les objectifs visés par un passage en ACI.

À cet égard, la nécessité de disposer de contrats de longue durée (en général 6 mois renouvelés une fois) est soulignée par les chefs de projets afin de pouvoir réellement œuvrer sur différents aspects de l'accompagnement socioprofessionnel : « *Notre mission consiste à la base à redonner confiance à des personnes très éloignées de l'emploi, il s'agit de les stabiliser sur un temps moyen de 6 à 12 mois pour pouvoir à la fois travailler leur rapport au travail et régler des problèmes périphériques – logement, mobilité, santé...* ».

Le recrutement permet également au chef de projet de situer le futur salarié par rapport à l'équilibre des équipes en place (faire en sorte que toutes les mêmes problématiques ne se retrouvent pas au même endroit, favoriser une mixité de profils dans les équipes, etc.).

À l'issue du recrutement, une période d'essai de 15 jours permet des ajustements et notamment de mettre fin au contrat de travail en cas d'absence du salarié ou de difficultés graves.

3.1.2. La qualification des salariés en insertion, un choix structurant

Les méthodologies d'insertion professionnelle déployées par Inserbati sont structurées autour d'un objectif : qualifier les salariés en parcours d'insertion sur des titres professionnels ou des certificats de compétences précis du type « *maçon du bâti ancien* ». Un tel objectif ne vise pas à faire de l'ensemble des salariés en insertion des experts techniques du bâti ancien – un certain nombre d'entre eux nourrissent d'autres projets professionnels – mais il représente une concrétisation effective de leur passage en ACI. Le but, à travers la reconnaissance d'une qualification, est de donner aux salariés les moyens d'identifier les compétences qu'ils mettent en œuvre lors de leur passage chez Inserbati, de manière à ce qu'ils puissent ensuite valoriser les étapes de leur parcours professionnel auprès d'employeurs potentiels. Un chef de projet souligne ainsi que « *c'est le rapport au travail qui est travaillé à travers l'enjeu de la qualification. Une fois que les salariés savent identifier ce qu'ils ont fait sur le chantier, ça donne du contenu à leur passage en ACI* ». Selon lui, une qualification doublée d'une expérience professionnelle ouvre les portes de l'emploi pour des publics qui en sont très éloignés. En outre, l'accès à la qualification, depuis la formation jusqu'à la remise du diplôme, en passant par la certification à l'AFPA, contribue à la valorisation du salarié lui-même : « *Il est important pour eux d'avoir le sentiment de finaliser quelque chose qu'ils ont entrepris lorsqu'ils ont été recrutés chez Inserbati (...), la remise des diplômes est d'ailleurs toujours un moment très émouvant pour des personnes qui, bien souvent, n'ont jamais obtenu la moindre qualification* ».

Les salariés en insertion n'ont pas d'obligation de passer un titre professionnel, ils sont cependant tous inscrits sur un parcours de formation lorsqu'ils intègrent Inserbati.

3.1.3. Former en situation de travail

Mettre en place un processus efficace de formation et de qualification des salariés en insertion n'a pas été simple pour Inserbati. En effet, la structure a d'abord fait le constat d'une absence manifeste de cohérence entre l'offre de formation existante et la réalité du public en insertion. Pour exemple, sur un même chantier il peut y avoir jusqu'à 17 nationalités différentes, les problématiques d'illettrisme et de maîtrise des savoirs de base sont récurrentes. Aussi, les formations classiques aux métiers du bâtiment excluent ce type de public.

Ces éléments ont conduit Inserbati à devoir imaginer des méthodes originales d'apprentissage et d'évaluation des actes d'apprentissage. Pour répondre à cet enjeu, le choix a été fait de réaliser l'essentiel de la formation sur les chantiers, en situation de travail. Pour ce faire, la structure a négocié avec son OPCA (initialement Agefos PME, aujourd'hui Uniformation²⁰) la prise en charge de la formation des salariés en insertion au même titre que celle des salariés permanents de l'association. Un accord a été trouvé à condition de dispenser la formation par une offre externe. La création de l'association Formabati par Inserbati, association enregistrée comme organisme de formation, a permis de répondre à cette exigence. Formabati salarie ainsi des formateurs-encadrants techniques qui encadrent les salariés en insertion d'Inserbati. Pour partie, ces formateurs étaient chefs de chantier chez Inserbati qui ont, ensuite, suivi des formations de formateurs. L'évolution interne des métiers de l'encadrement a été décisive dans le développement du modèle d'insertion par l'activité économique que promeut aujourd'hui Inserbati.

L'organisation de la formation a fait l'objet d'un important travail d'ingénierie pédagogique. Il s'agit en effet de mettre en cohérence trois plannings : celui du salarié dans la structure (en général 12 mois), celui de la formation dispensée pour pouvoir prétendre au passage du titre professionnel visé ou des certificats de compétences associés (8 mois) et celui des chantiers en fonction de l'état d'avancement des travaux sur les différents sites²¹. De plus, un enjeu d'entrées et de sorties permanentes de salariés en insertion est à prendre en compte.

Un état des lieux des tâches réalisées sur les différents chantiers et correspondant aux éléments du titre professionnel visé est régulièrement mis à jour. L'essentiel de la formation est ainsi incorporé au maximum sur toute la durée des chantiers. En complément, des éléments de formation sont dispensés sur « plateaux techniques » pour former les salariés aux compétences non mises en œuvre en situation de travail mais nécessaires à la validation du diplôme. Très peu de formation se déroule en salle.

Le parcours de formation du salarié chez Inserbati fait l'objet d'un suivi soutenu à travers l'actualisation d'un livret de suivi par l'encadrant technique et la réalisation d'un dossier de synthèse de pratiques professionnelles nécessaire pour accéder aux certifications AFPA.

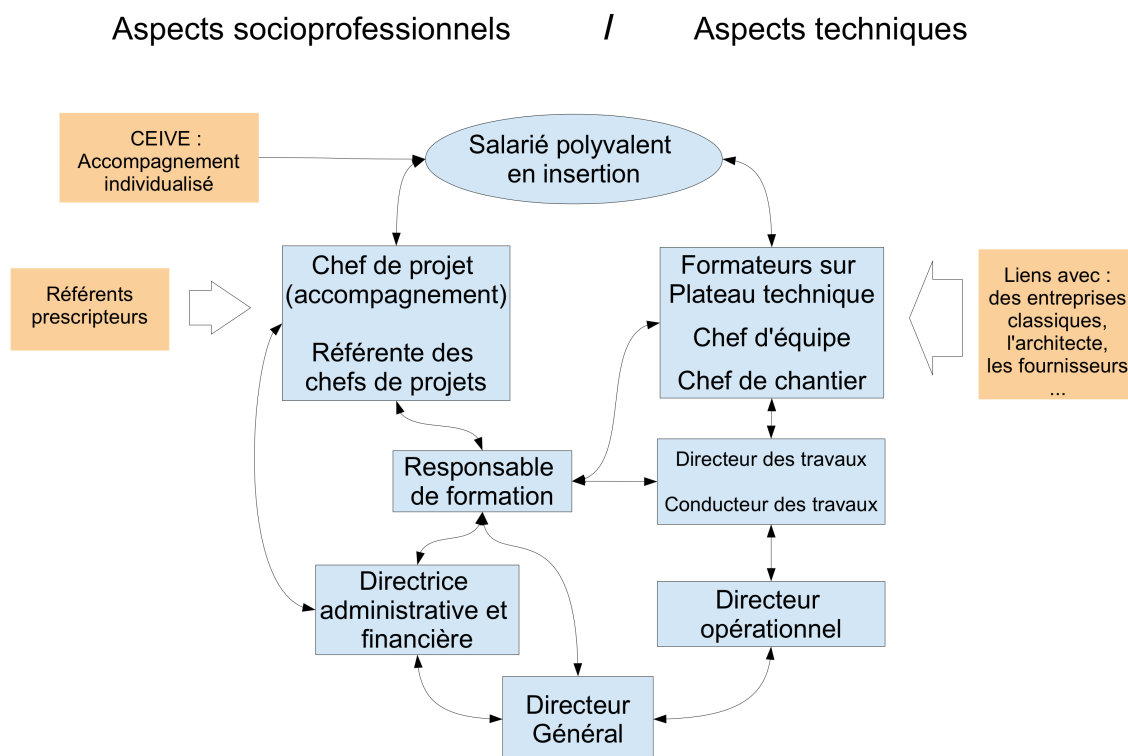
²⁰ Le changement d'OPCA s'explique par la refonte des OPCA désignant Uniformation comme l'organisme de référence pour l'économie sociale et solidaire.

²¹ Voir en annexe un exemple de double planning « travaux » et « formation » permettant de prévoir la complémentarité chantier/formation et de mettre en œuvre des « plateaux techniques » si besoin.

3.2. Mise en œuvre

3.2.1. Encadrement du travail des salariés en insertion

Le salarié en insertion bénéficie d'un encadrement important. Pour autant, la frontière entre accompagnement et encadrement est difficile à trancher. Les aspects socioprofessionnels et techniques concourent au déploiement d'une synergie globale.



3.2.2. Organisation des temps de travail et de formation

Les contrats des salariés en insertion sont de 26h. Le temps de travail fait l'objet d'une alternance entre des semaines pleines de 35h en chantiers et des semaines de 17h consacrées à la formation sur plateaux techniques ainsi qu'au suivi individualisé et collectif des salariés en insertion. Ce suivi est assuré par les chefs de projet sur le plan de la construction du projet professionnel et par un prestataire de services qui intervient pour Inserbati sur le plan du traitement des problématiques sociales. Aussi, les chefs de chantiers et chefs de projets travaillent à la fois en lien et en parallèle, encadrant en continu deux équipes : lorsque l'une assure la poursuite des travaux sur site, l'autre bénéficie d'un accompagnement socioprofessionnel.

3.2.3. Liens avec les autres acteurs de l'insertion professionnelle

Selon les chefs de projets d'Inserbati, la pertinence du lien entre accompagnement professionnel, accompagnement social et mise au travail est au cœur de la réussite d'un processus d'insertion. Elle se joue à travers la cohérence du suivi du bénéficiaire par les différents acteurs engagés dans la construction d'une étape de parcours. Différents moments rendent effectifs ces liens entre opérateurs des structures d'insertion, prescripteurs et prestataires extérieurs :

- le recrutement permet le passage de relais entre référent prescripteur et chef de projet ;
- en cas de besoin, des échanges ont lieu entre chefs de projets et référents prescripteurs tout au long de la période en ACI, notamment lorsqu'il s'agit d'orienter un salarié vers telle ou telle prestation complémentaire (permis de conduire, alphabétisation, etc.) ;
- un comité de suivi a lieu, pour chaque salarié en insertion, à l'issue de son passage en ACI. Il rassemble les chefs de projets et chefs de chantiers concernés, le référent prescripteur ainsi que le référent de l'organisme intervenant sur les problématiques sociales. Ce comité permet de faire le point sur l'étape réalisée et sur le positionnement du salarié à la sortie de l'ACI.

Un suivi spécifique des salariés sous main de justice est assuré par Inserbati auprès du service pénitentiaire d'insertion et de probation (SPIP) : tableau de suivi des personnes sous écrou ou en liberté conditionnelle actualisé et transmis toutes les semaines au SPIP...

La qualité des relations entre structures prescriptrices et Inserbati est assez inégale. Une des limites du suivi des bénéficiaires des contrats aidés consiste en la difficulté à établir collectivement une traçabilité des parcours professionnels une fois que les salariés ont quitté l'ACI (au-delà des 6 premiers mois).

3.2.4. Rôle des collectifs de travail et du suivi individuel et collectif des salariés en insertion

Les collectifs de travail jouent un rôle de première importance dans la réussite d'un passage en ACI chez Inserbati. La mise en place des conditions de la confiance pour que chacun puisse s'engager avec d'autres dans un projet collectif est indispensable. Cela s'anticipe en amont du travail en équipe dès la phase de recrutement mais cela s'organise également tout au long de la période en emploi des salariés en insertion professionnelle. Dans cette optique, suivis individuels et collectifs sont étroitement articulés. Des temps d'information et d'échanges en équipe peuvent être mis en place par les chefs de projets en plus des entretiens individuels qui se tiennent tous les 15 jours.

La vie en équipe sur les chantiers permet de partager des objectifs communs, de structurer de manière collective les temps de travail et de formation – respect des règles de ponctualité et d'assiduité –, de favoriser un esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance à une « promo » lorsqu'il s'agit de passer avec d'autres salariés un examen de validation d'éléments d'un titre professionnel... Des formes d'entraide ponctuent également le vivre-ensemble-au travail – covoiturage, par exemple, pour se rendre sur l'un des chantiers - ...

À souligner, la mise à disposition d'une CVthèque des ouvriers qualifiés sur le site internet d'Inserbati (en cours de construction) contribue à la valorisation du passage dans la structure des salariés en insertion.

3.2.5. Les métiers de l'encadrement technique et professionnel : importance accordée aux conditions d'exercice

Selon le directeur général, l'ambition économique et sociale d'Inserbati implique de recruter du personnel encadrant compétent et formé. Les personnels techniques sont des experts : nombre d'entre eux sont des compagnons (tailleurs de pierre, maçons, menuisiers, etc.) ayant la volonté de transmettre. Concernant le personnel encadrant les projets professionnels des salariés en insertion, le profil idéal, selon le directeur d'Inserbati, relève de professionnels du travail temporaire – en raison de leur connaissance du monde de l'insertion *et* du monde de l'entreprise –.

Pour Inserbati, il s'agit de fidéliser le personnel permanent en accordant de l'importance à ses conditions d'exercice : les grilles de salaires sont ainsi plus intéressantes que dans la convention collective des ACI, la formation des personnels permanents est assurée tout au long de leurs missions – le plan de formation est minutieusement travaillé et doit être le plus cohérent possible. Rémunération, responsabilités et implication des personnels vont de pair, selon le directeur général.

À souligner : la particularité du support de travail implique pour les personnels encadrant les salariés en insertion une certaine agilité dans leur capacité à communiquer sur ce qu'ils font. En effet, ils naviguent en permanence entre des extrêmes, accompagnant, d'une part, des situations de très grande détresse sociale vis-à-vis des salariés en insertion, et d'autre part, étant interpellés en maintes occasions par des élus, des journalistes, des institutionnels qui portent intérêt à la mission de valorisation du patrimoine culturel et bâti que développe Inserbati

Une forte capacité de réactivité de la part de l'ensemble des personnels permanents est attendue pour assumer les multiples facettes des métiers de l'insertion socioprofessionnelle tels que déployés chez Inserbati, ainsi que pour faire face aux évolutions continues de la structure. Le caractère très vivant de celle-ci, ce qui représente en soi un atout, peut cependant également engendrer des risques de dispersions et de surcharge de travail pour les personnels permanents. Ce risque est perceptible.

3.2.6. « L'utilité sociale, ça se mesure ! », critères pour fonder l'évaluation des processus d'insertion professionnelle

« *L'utilité sociale, ça se mesure !* » avance le directeur général d'Inserbati. Différents critères permettent d'appréhender la pertinence des processus d'insertion professionnelle.

Sur le plan pédagogique, les critères avancés sont le taux de passage et de réussite aux examens permettant la validation de certificats de compétences ou de titres professionnels par les salariés en insertion. Plus de 90% obtiennent un ou plusieurs certificats de compétences, 60 à 65 % obtiennent un titre professionnel.

Sur le plan social, les critères pris en compte sont le taux de sorties dynamiques des salariés en insertion (sorties vers un emploi durable, sorties vers un emploi de transition, sorties positives - en formation pré-qualifiante ou qualifiante ou sur une embauche dans une autre SIAE -). En moyenne, en 2011, un taux de 55% de sorties dynamiques peut être relevé pour les salariés d'Inserbati. Ce résultat est à mettre en lien avec une conjoncture économique peu porteuse ces dernières années en matière d'embauches dans le secteur du bâtiment en Paca, ainsi qu'avec un axe de progrès possible pour Inserbati dans le renforcement des liens à entretenir avec les entreprises du territoire.

À ces critères administratifs s'ajoutent d'autres éléments permettant de cerner la réussite d'un processus d'insertion professionnelle. Selon l'un des chefs de projets rencontrés, les critères d'évaluation sont pluriels et s'apprécient sur le terrain tout au long de la période d'insertion. Ainsi l'un des premiers indices d'une insertion professionnelle réussie est d'ordre physique – « *la personne n'est plus la même, elle s'habille autrement, etc.* » – ; d'autres indices témoignent de la même dynamique : l'éventuel absentéisme du salarié baisse, le respect des règles de ponctualité devient évident, le projet professionnel du salarié s'affine, il sollicite par lui-même de l'aide pour le faire avancer, il peut passer une période d'immersion en entreprise, il s'investit dans la formation, réussit aux examens et, dans l'idéal, sort en emploi.

Ces différents éléments montrent que la sortie en emploi est le fruit d'un processus auquel concourent de multiples dimensions.

Sur le plan économique, les résultats de l'activité marchande d'Inserbati (à hauteur de 30% de son activité, comme le prévoit la loi) ainsi que ceux des activités partenariales – notamment à travers le mécénat – rendent compte des évolutions de la structure.

À noter : un important travail de mise en évidence de la plus-value économique et sociale d'un passage en insertion chez Inserbati est réalisé par la structure, allant dans le sens de la déconstruction des représentations habituellement véhiculées au sujet des ACI. En effet, « *le mot "insertion" fait peur* », souligne un chef de chantier. Aussi, il s'agit de prouver en permanence aux partenaires économiques et financiers qu'un travail de haute qualité peut être réalisé en ACI et qu'il est porteur de retours sur investissements, notamment pour les financeurs publics des actions d'insertion. À cet égard, une étude d'impact de l'entrepreneuriat social a été réalisée par un cabinet à la demande d'un groupement international d'entrepreneurs sociaux auquel appartient Inserbati. Cette étude s'appuie sur 4 exemples détaillés, dont Inserbati. Elle met en évidence un calcul du différentiel entre l'argent public investi et l'argent collecté essentiellement en termes de coûts évités pour la collectivité. Selon cette étude, chez Inserbati, la différence entre les bénéfiques (perception des charges patronales et taxes, allocations chômage évitées) et les subventions versées (contrats d'insertion) permet d'économiser en moyenne 8000 euros par salarié, ce qui représente un retour sur investissement moyen de 60%.

4. Enjeux de développement

4.1. Atténuer ou déplacer les frontières entre marchand et non marchand

« *Le modèle économique d'Inserbati repose sur deux pieds : Inserbati et Formabati* » avance la directrice administrative et financière d'Inserbati. Le partenariat entre les deux structures est en effet au fondement de la synergie entre « insertion, formation et qualification » des salariés d'une part et « restauration, valorisation et développement du patrimoine naturel et bâti » d'autre part.

Formabati représente une ressource financière à part entière pour le développement du modèle économique impulsé par Inserbati. Celui-ci demeure toutefois relativement fragile dans la mesure où le seul client de Formabati est Inserbati. Un sérieux travail de diversification des formations que peut dispenser Formabati est à l'étude : il s'agit pour l'organisme de pouvoir

dispenser à terme une offre de formation pour l'ensemble des personnels du bâtiment dans les domaines de la restauration du bâti ancien et de l'éco-construction. À souligner : le double intérêt de ce développement, à la fois économique *et* social – les autres clients de Formabati pourraient devenir des employeurs potentiels pour les salariés en insertion chez Inserbati. En effet, selon le directeur général d'Inserbati, « *la construction de parcours ne peut se dissocier de la construction de réseaux, l'un des problèmes de l'IAE, c'est qu'il a souvent fonctionné en marge du secteur marchand or il faut construire des passerelles* ». À cet égard, Inserbati apparaît comme un modèle économique qui déplace et atténue les frontières entre marchand et non marchand.

Une autre manière de construire des passerelles consiste à entretenir les liens avec les fournisseurs de matériaux : Inserbati met ainsi ses locaux à la disposition de ces derniers lorsqu'ils dispensent à l'ensemble de leurs clients des formations sur telles techniques ou tel équipement... Cela permet à Inserbati de se faire connaître, y compris des petites entreprises de la région susceptibles de recruter du personnel formé par Formabati sur le support de travail qu'offre Inserbati.

Par ailleurs, le positionnement d'Inserbati sur des marchés publics avec clauses d'insertion (Inserbati a été retenu sur plusieurs marchés au cours des dernières années) va également dans ce sens. Ainsi, Inserbati se positionne sur des appels d'offres de manière systématiquement conjointe avec une ou des entreprises classiques des travaux publics, en fonction d'une complémentarité de compétences entre elles. Les entreprises classiques avec lesquelles Inserbati s'associe sont en effet également susceptibles de devenir de futurs employeurs pour les salariés en insertion. Cet axe de développement est encore expérimental pour Inserbati en raison de la charge administrative qu'il représente – produire une réponse à un marché public comprenant des clauses sociales représente pour une structure de l'IAE une procédure très lourde à suivre – et de l'investissement en termes de communication qu'il nécessite –, comme le soulignait un chef de chantier : « *Le mot "insertion" fait peur, on est en permanence à devoir prouver que ce qu'on fait est de haute qualité : que ce soit auprès de l'architecte, auprès des entreprises classiques, auprès des pouvoirs publics... Les structures de l'insertion font l'objet de représentations erronées comme si on n'était que des employeurs de "bras cassés", ou qu'on faisait de la concurrence déloyale... Alors que non, il est nécessaire de s'expliquer en permanence.* »

De ce point de vue, le lien à renforcer entre entreprises du secteur marchand et structures de l'IAE représente un enjeu de taille pour Inserbati qui s'y attèle fermement depuis septembre 2012, dédiant un poste salarié à cette fonction.

4.2. Diversifier les sources de financement

Selon le directeur général, si un opérateur en ACI souhaite développer un modèle économique viable, il ne peut dépendre des financements publics. Il faut donc un modèle qui articule plusieurs sources de financements. Pour Inserbati, celles-ci relèvent de fonds publics, de ressources marchandes et du mécénat.

Concernant les fonds publics, Inserbati est soutenu par l'État, la Communauté européenne – FEDER –, le conseil régional, le conseil général, la ville, et la communauté urbaine.

Les ressources marchandes d'Inserbati s'évaluent à hauteur de 30% des charges totales liées à l'activité (cadre réglementaire pour les opérateurs en ACI).

Le mécénat s'appuie sur une démarche de création de partenariats mise en œuvre dès 2007 et qui a conduit à la création d'un fond de dotation en 2012.

4.3. Développement des chantiers de professionnalisation pour la qualification et l'insertion

En complément des ACI, Inserbati met en place, de manière ponctuelle, des « chantiers de professionnalisation ». Ceux-ci permettent à des publics jeunes demandeurs d'emploi sans qualification, mais ayant un projet professionnel dans le secteur du bâtiment, de se qualifier en situation de travail sur des contrats de professionnalisation. Les chantiers de professionnalisation complètent le format de chantiers en ACI en élargissant les missions de la structure. Ils font l'objet de conventions spécifiques avec certaines collectivités.

4.4. Création d'une entreprise solidaire

Inserbati crée en 2012 une entreprise solidaire marchande spécialisée dans deux secteurs d'activité, la restauration du patrimoine et l'éco-construction de logements très sociaux. Solidaibati, d'abord filiale d'Inserbati, sera ensuite constitué en SAS dont Inserbati deviendra l'actionnaire unique et désintéressé.

Cette structure repose sur plusieurs principes :

- une volonté d'autonomie financière ;
- une gouvernance désintéressée ;
- ne pas créer une strate d'insertion supplémentaire (l'entreprise sociale solidaire se différencie des entreprises d'insertion en ce qu'elle ne demande pas d'agrément d'insertion) : il s'agit d'embaucher, sur des contrats classiques, des personnes issues d'un parcours d'insertion – notamment qualifiées sur les chantiers de formation aux métiers du patrimoine et à l'éco-construction d'Inserbati – afin de leur offrir une première expérience de travail en milieu ordinaire et/ou de compléter leur qualification ;
- répartir équitablement les bénéfices entre investissements, rémunération des collaborateurs, fonds de dotation et fonds propres ;
- participer d'un élan de développement durable en matière de construction et de restauration/rénovation écologiques adaptées au patrimoine et à l'habitat intégré dans son environnement, notamment à travers le développement de l'habitat très social de qualité, performant pour des charges maîtrisées.

4.5. Création d'un groupement d'entrepreneurs sociaux

Inserbati envisage une mutualisation d'entrepreneurs sociaux dans une optique de flexibilisation de l'accompagnement des parcours d'insertion professionnels avec un groupe national développant une stratégie globale au service des publics en insertion, à travers des dispositifs : GEIQ, GE, ETTI

Il s'agit, à travers ce projet :

- d'organiser le regroupement de structures ayant l'envie et la volonté de travailler ensemble dans le champ de l'insertion professionnelle, d'innover, de mutualiser mais aussi d'essaimer leurs modèles à partir d'expériences réussies afin de proposer un parcours complet d'insertion

de qualification à entrées et sorties multiples, notamment dans des secteurs porteurs ou de filières en tension ;

- d'intégrer les entreprises de ces secteurs dans les parcours en les impliquant comme parties prenantes et en leur offrant un service de gestion externalisée des ressources humaines en insertion ;
- d'ancrer la qualification et la professionnalisation au cœur de cette expérimentation ;
- de coopérer et co-traiter avec les entreprises pour développer de nouvelles ressources et démultiplier les opportunités d'emploi ;
- d'optimiser les modèles économiques de chacune des structures avec des ressources très majoritairement privées ;
- d'expérimenter de nouveaux modèles économiques toujours à vocation de professionnalisation et d'insertion ;
- d'inventer une nouvelle gouvernance.

4.6. Développement des partenariats

Nombre de partenariats témoignent de la volonté d'Inserbati de travailler en réseau :

- les partenariats institutionnels ;
- les partenariats avec des entreprises du secteur marchand (dans le cadre de la recherche de mécénat, de la co-élaboration de réponses à des appels d'offres, etc.) ;
- la participation d'Inserbati à des réseaux internationaux d'entrepreneurs sociaux.

5. Conclusion

Globalement, ce qui caractérise Inserbati, c'est un élan d'innovations et de changements continus qui s'est traduit au fil des années par une perpétuelle mise en travail du modèle économique qui sous-tend la structure. Celle-ci se définit comme « *un laboratoire d'idées et d'innovations* » qui prend à rebours les représentations convenues sur le monde de l'insertion. De ce point de vue, l'ambition d'Inserbati est de remplir une mission d'excellence dans le champ de l'entrepreneuriat social en articulant étroitement enjeux de développement économique et enjeux d'utilité sociale. Le positionnement de la structure sur une certification Iso 14001 participe de cette visée.

Inserbati met ainsi à l'épreuve de la réalité économique, politique et territoriale une vision systémique de l'acte d'insertion qui ne peut être pensé indépendamment d'une dynamique d'ensemble. La structure se distingue par son modèle entrepreneurial social qui noue la question de l'insertion professionnelle à celle du développement local et environnemental.

Ce qui fait la force d'Inserbati – sa propension à avancer de manière audacieuse dans la recherche de solutions innovantes pour répondre aux enjeux de l'insertion professionnelle en ACI –, peut cependant également être porteur de difficultés tant du point de vue de la relative fragilité économique d'un modèle qui tend en permanence à se réinventer, qu'en termes de risques associés aux modalités de travail des salariés permanents : sollicitations multiples et continues, forte charge de travail.

Annexes :

Annexe 1 : aspects méthodologiques

Phase exploratoire : entretien auprès d'une chef de projet Inserbati et d'une chargée de mission Formabati.

Phase de terrain : 3 jours (1 par site)

- 13 entretiens menés auprès :
 - du directeur général,
 - de la responsable de formation,
 - de la directrice administrative et financière,
 - des services comptabilité et gestion,
 - du conducteur de travaux
 - de chefs de projets (2)
 - d'un formateur – encadrant technique
 - de salariés en insertion (un entretien collectif)
 - d'un agent d'accueil
 - de la chargée de communication
 - d'un formateur technique
 - d'un chef d'atelier menuiserie

- Visite des sites
- Observation des temps de travail.

Documents :

- Statuts d'Inserbati
- Statuts de Formabati
- Livret de suivi du salarié en insertion chez Inserbati
- Le référentiel AFPA « maçon du bâti ancien » adapté aux chantiers et le programme de formation pour réaliser le référentiel,
- Le dossier de synthèse de pratique professionnelle (DSPP) nécessaire pour accéder aux certifications AFPA et sa procédure
- Un exemple de parcours professionnel (voir annexe 2)
- Le rapport final portant sur la fédération et mutualisation d'entrepreneurs sociaux pour l'insertion par la qualification et l'activité économique
- Une note interne portant sur la création de l'entreprise solidaire, SOLIDAIRBATI

Conditions d'enquête :

Le travail de terrain a fait l'objet d'un accueil très favorable par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés. Pour autant peu de temps a pu être consacré à l'observation des situations de travail tant pour des raisons de sécurité (ne pas laisser l'enquêteur seul sur les chantiers) que pour des contraintes horaires.

Annexe 2 : exemple de « parcours prévisionnel »

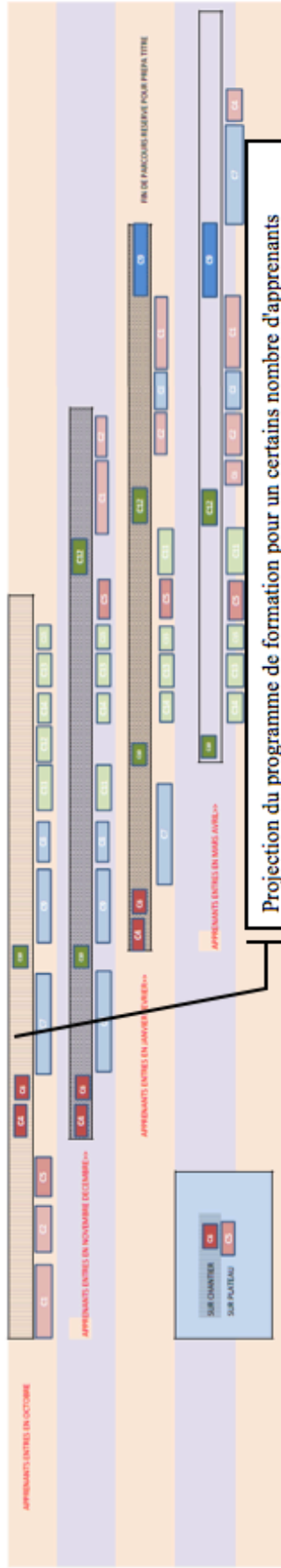
Présentation d'un double planning « travaux » et « formation » permettant de prévoir la complémentarité chantier/formation et de mettre en œuvre des « plateaux techniques » si besoin.

PREVISIONNEL PARCOURS SUR CHANTIER

Planning chantier

Correspondance avec module de formation réalisable sur support chantier

INDICES/PERIODES	OCTOBRE												NOVEMBRE												DECEMBRE											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
MOYENS / PERIODES																																				
CS	Site en sur en modules																																			
CF	Site en encadrement de base en jours																																			
CA	Faire et respecter une planche																																			
CE	Contraintes sur une planche sèche																																			
CG	Microlog/sondage échouffage																																			
CH	Faire un moule de béton																																			
CI	Bétonnage des murs																																			
CK	Bétonnage des poteaux																																			
CL	Bétonnage des dalles																																			
CM	Bétonnage des poutres																																			
CO	Bétonnage des poteaux																																			
CP	Bétonnage des poteaux																																			
CQ	Bétonnage des poteaux																																			
CR	Bétonnage des poteaux																																			
CS	Bétonnage des poteaux																																			
CT	Bétonnage des poteaux																																			
CU	Bétonnage des poteaux																																			
CV	Bétonnage des poteaux																																			
CW	Bétonnage des poteaux																																			
CX	Bétonnage des poteaux																																			
CY	Bétonnage des poteaux																																			
CZ	Bétonnage des poteaux																																			



Projection du programme de formation pour un certains nombre d'apprenants entrés en octobre : trois modules seront réalisés avec supports chantier, les autres nécessiteront des plateaux techniques

- Cet outil permet :
- De mettre en évidence les besoins en matière de plateaux techniques aux vues des supports pédagogiques disponibles sur le chantier
 - D'éviter le traitement individuel des prévisionnels des parcours pédagogiques tout en prenant en compte les entrées sorties permanentes (fréquence tous les deux mois)

06/11/12

Trisociété

Activité : Trisociété est une SAEMLL (société anonyme d'économie mixte locale), créée le 17 janvier 1992. La communauté urbaine représente l'actionnaire majoritaire à hauteur de 67%. A celui-ci se rajoute le collège des industriels de la collecte de déchets, du recyclage et de la valorisation (29,2%) ainsi qu'un collège associatif (3,8%). Trisociété a pour objet le tri sélectif des déchets ménagers dans un but de valorisation et de recyclage des déchets

Effectifs : 324 salariés répartis sur 3 centres dont les deux premiers accueillent des salariés en insertion professionnelle en CUI-CAE. Fin 2012, le centre 1 (qui fait l'objet des investigations de terrain dans le cadre de la présente étude-action) accueille 48 salariés en insertion professionnelle sur un total de 175 (comprenant notamment le pôle administratif de Trisociété), le centre 2 accueille 81 salariés en contrats aidés sur un total de 125 salariés. Sur le site 1, la proportion « salariés permanents / salariés en insertion » a fortement baissé depuis l'incendie de 2008 qui a détruit le bâtiment d'exploitation. Ceci a nécessité de gérer le personnel pendant le temps de la reconstruction jusqu'en 2010. Il y a eu embauche pérenne d'anciens salariés en insertion afin de répondre à notre mission de service public.

Sorties dynamiques non renseignées

Intérêt du cas

Trisociété organise l'insertion en fonction de contraintes productives via, d'une part, une activité de travail pensée comme un cadre qui structure (respect des consignes, travail en équipe...) et, d'autre part, des temps de travail individuels dédiés à la construction d'un projet professionnel et à des formations (courtes et longues).

Contexte

Au moment de l'étude ANACT - DGEFP, la présidente de la communauté urbaine a remis un dossier au Procureur de la République afin de statuer sur l'existence d'éventuelles malversations financières opérées par l'ancien DGD.

Sommaire

I. Données de cadrage	86
1. Trajectoire de la structure.....	86
2. Modèle économique et projet de l'entreprise	86
3. Schéma de la production et présentation des différents services	87
4. Trisociété, Entreprise citoyenne.....	89
II. Parcours d'un salarié en CUI-CAE :	90
1. Les grandes étapes.....	90
2. Les acteurs pour l'accompagnement.....	93
III. Participer à la production et construire un parcours, deux dimensions intégratives du travail	93
1. Participer à la production.....	93
a. Un cadre structurant.....	93
b. Conditions et organisation du travail.....	94
c. Le management.....	95
2. Etre en construction d'un parcours	96
a. Se former pour élaborer un projet professionnel.....	96
b. Penser l'aval	97
3. Les limites de cette répartition production/construction du parcours.....	98
IV. En résumé : propositions de Trisociété pour penser l'insertion	99
1. Un renversement.....	99
2. Le donnant-donnant	99
3. Un cadre qui structure les étapes du processus	100
4. Une transition	100

1. Données de cadrage

1.1. Trajectoire de la structure

1990 : la Communauté Urbaine met à l'étude la gestion globale de déchets et le tri à la source

1992 : une nouvelle politique de collecte et de traitement des déchets est adoptée à l'unanimité par la communauté urbaine, à la suite d'une expérimentation menée auprès de la population d'une dizaine de communes.

1992 : création de Trisociété, société anonyme d'économie mixte locale, à travers l'implantation d'un site (site 1) avec usage de contrats aidés

1994 : Trisociété bénéficie d'un bail emphytéotique jusqu'en 2012 pour le site 1

2007 : obtention d'une DSP (délégation de service public) pour l'exploitation du centre de tri situé sur le site 2 pour 7 ans, ce centre fait usage de contrats aidés

2008 : incendie du site, embauche pérenne de salariés en insertion consécutivement à la perte des dossiers administratifs dans l'incendie.

2009 : obtention d'un contrat d'exploitation du centre de tri 3 pour 5 ans renouvelable deux fois un an. Contrat obtenu en groupement solidaire avec une SEM (Entreprise d'insertion)

2012 : Trisociété remporte la délégation de service public pour exploiter le site de tri sélectif 1, il sera remis en concurrence tous les 7 ans.

1.2. Modèle économique et projet de l'entreprise

La mise en place de Trisociété répond à la volonté politique de collectivités qui, favorisant l'implantation sur leur territoire d'usines de tri des déchets, attendent en retour une dynamisation de l'économie locale par la création d'emplois et une responsabilisation de tous par l'inscription du traitement des déchets dans une logique de préservation de l'environnement.

La mission industrielle de Trisociété est la suivante : les objets issus de la collecte sélective doivent être triés en vue d'un retraitement à des fins d'industrialisation (les clients de Trisociété sont des industries – pâte à papier par exemple - ou des négociants – revendeurs -). Le taux de valorisation du centre de tri est donc déterminant avec un objectif de performance fixé à hauteur de 83%.

L'entreprise comprend des salariés permanents et des salariés en insertion, bénéficiaires de CUI - CAE (2 fois 6 mois). La proportion de salariés en insertion représente un tiers de l'effectif global sur le site 1. Pour cette structure à vocation économique, les pratiques d'insertion professionnelle servent d'abord un projet productif.

Trisociété se définit en effet comme une entreprise industrielle qui développe prioritairement son activité selon des exigences de production économique. Elle n'a pas vocation à « faire du

social pour le social » mais impulse une dynamique d'accompagnement dans l'emploi de ses salariés en insertion en fonction d'attentes de production (cahiers des charges des clients, objectifs de production...). Le pari est de prendre la question de l'insertion par le travail d'un côté (ses règles, ses objectifs, ses modes d'organisation et de régulation, ses horaires...) et par des modalités d'accompagnement dans l'emploi de l'autre.

« Il n'y a ni exploitateur, ni exploité : Trisociété ne doit pas vivre grâce à l'insertion. Sa rentabilité économique ne repose pas sur les contrats aidés, d'autant que selon les périodes les enveloppes budgétaires qui y sont consacrées baissent. Quoiqu'il arrive les déchets doivent être triés, il ne faut pas être tributaire des aides publiques. A contrario, l'insertion ne doit pas prendre toutes les marges. L'argent de l'insertion va à l'insertion » (le responsable de centre).

L'objectif de production impulse donc des dynamiques organisationnelles en fonction d'une logique de « **donnant – donnant** » : de même que l'implantation sur le territoire d'une usine de tri des déchets doit pouvoir contribuer à dynamiser l'économie locale, de même accompagner la mise au travail de salariés en insertion et la construction de leurs parcours a pour contrepartie l'engagement des salariés dans l'acte productif (respect des horaires, des règles, ajustements possibles mais ponctuels...).

1.3. Schéma de la production et présentation des différents services

Trisociété est ce que l'on appelle une usine « bi-flux » : elle reçoit deux grandes familles de déchets ménagers à l'entrée pour donner 16 produits recyclables à la sortie.

Papier carton d'un côté, flacons de l'autre, chaque famille de déchets suit un parcours en sept grandes étapes : pesée et réception, premier tri manuel pour chasser les indésirables, tri mécanisé qui affine le travail précédent, nouveau tri manuel, conditionnement en balles ou en bennes des 16 produits recyclés et stockage avant enlèvement par les industries du recyclage (voir ci-dessous le schéma du tri bi-flux, extrait de la brochure « Trier pour recycler, recycler pour préserver l'environnement »).



Un responsable de centre coordonne les différents services :

- le service **production (5 halles de tri) comprend :**

- 1 chef d'équipe production par poste
- 1 chef d'atelier par process
- 1 responsable de halle de tri par poste
- 1 surveillant de process par poste
- des opérateurs permanents
- des opérateurs en insertion

- la **maintenance** : entretien réparation, entretien préventif de l'outil, renouvellement des machines

- un responsable maintenance
- deux chefs d'équipe maintenance
- des électromécaniciens
- des mécaniciens

- la **logistique** : activité logistique sur site (manutention de bennes, chargement des fosses, expédition, stockage des produits triés et conditionnés, entretien général du site)

- un chef d'équipe logistique
- des agents logistiques
- des hommes d'entretien

- le **service qualité** : accueil des collectes, évaluer les collectes selon des critères de qualité, analyse de la qualité des produits triés

- un adjoint SQE
- des agents SQE

- le **service RH** : gestion administrative RH, recrutement, suivi du parcours

- un adjoint RH
- secrétariat RH
- tuteur (intégration des opérateurs mais également maintien du niveau de connaissances des permanents)

- le **service formation est** une ressource partagée du siège pour les différents centres de tri (1, 2 et 3). Les formations sont assurées par des organismes extérieurs. Tout est imaginable : formation CACES, requalification, OSI – formation prévention incendies –, sauveteur secouriste du travail, formation électriques, lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisation, formation au retour à l'emploi (FARE), etc.

Trisociété a créé un poste de Responsable reclassement au niveau du siège qui intervient sur les sites 1 et 2.

1.4. Trisociété, Entreprise citoyenne

Dès la conception de la société anonyme d'économie mixte locale que la communauté urbaine vota à l'unanimité, le C.A. a voulu que l'entreprise intègre toutes les responsabilités de l'entreprise «citoyenne».

En effet, si la rentabilité financière a toujours prévalu, pour inscrire le projet dans la durée, cette société anonyme d'économie mixte locale a répondu à d'autres obligations orientant sa mission sur des enjeux liés à la préservation de l'environnement, à l'aménagement du territoire et à la vocation sociale de l'entreprise.

Cet esprit s'est déployé dans son organisation matérielle et au sein sa politique de gestion des ressources humaines, saluées par les certifications Iso 9001 (management de la qualité), 14001 (système de management de l'environnement) et 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail).

- Entreprise citoyenne vis-à-vis de l'environnement :

Le tri est une chaîne et le geste initial la condition du succès...

Voilà pourquoi l'activité de traitement des déchets chez Trisociété accorde tant d'importance à l'information du public : le lieu de travail intègre les hôtes. Un cheminement derrière des parois de verre permet nombre de visites - scolaires notamment - sans gêner la production et garantit la sécurité des visiteurs dans un monde industriel. Ce circuit met en évidence l'inscription du geste de tri au sein d'une chaîne de valorisation des déchets qui contribue à la préservation de l'environnement. Au cours de la visite de l'usine, on peut observer de près les dispositifs automatisés qui via trémies, aspiration, machines spécifiques et tapis roulants soulagent la tâche des hommes dans les ateliers.

- Entreprise citoyenne au sein de son territoire

Trisociété inscrit son activité au sein d'une économie locale et favorise autant que possible les liens avec les entreprises de son territoire, qu'il s'agisse de liens économiques ou dans l'optique de favoriser la circulation des salariés entre entreprises.

- Entreprise citoyenne vis-à-vis de l'humain

Trisociété voit le jour au moment de l'émergence d'un secteur d'activité prometteur (le tri) et d'un besoin de reclassement de chômeurs principalement issus des fermetures des entreprises de textile (17% sur telle vallée au moment de la création de Trisociété sur le site 1). Dès le départ, l'entreprise déploie son activité en intégrant une vocation sociale : « *Il y a cette attention à l'humain. Ça fait partie de la genèse : le fondateur qui a mis en place le tri sélectif était un ingénieur au chômage et, sachant ce que c'est, il a voulu aider les gens* » (un formateur).

2. Parcours d'un salarié en CUI-CAE :

2.1. Les grandes étapes

Le parcours d'un salarié en insertion chez Trisociété comprend plusieurs étapes : le dépôt de dossier, un essai en entreprise, une embauche en intérim social via une association intermédiaire, un contrat en CUI-CAE renouvelable une fois ou plus en fonction du profil et du projet professionnel et/ou social.

- Le dépôt du dossier

Tout candidat à une embauche en CUI-CAE doit déposer un dossier très précis (voir encadré ci-dessous), et faire part, à jour fixe, tous les quinze jours, du fait qu'il ou elle est toujours disponible pour une éventuelle embauche et aux fins d'actualiser son dossier le cas échéant.

Dossier de candidature - structuré comme un formulaire CERFA CUI-CAE :

- État civil, situation familiale
- Cursus scolaire
- État d'inscription à Pôle Emploi
- Information sur les sources de revenus (indemnités, allocations...)
- Moyen de transport
- Quel est votre objectif professionnel ? (y compris souhait de formation) - une demi-page pour répondre
- Partie réservée à Trisociété - remplie à la suite de l'entretien et de l'essai professionnel et faisant un point sur la date d'arrivée en France, le logement, les revenus, la scolarité, l'expérience, les actions d'accompagnement social engagées et le champ d'action concerné - logement, finances, problème administratif, santé, maîtrise de savoirs de base, de la langue française, orientation vers des partenaires extérieurs.
- Tableau indiquant deux types de demandes et leur origine (demande par l'employeur, le

salarié ou un prescripteur d'action) :

- demande d'accompagnement professionnel : remobilisation vers l'emploi, aide à la prise de poste, élaboration du projet professionnel et appui à sa réalisation, évaluation des capacités et des compétences, aide à la recherche d'emploi, autres... ;

- demande de formation : adaptation au poste de travail, remise à niveau, requalification, acquisition de nouvelles compétences, formation qualifiante interne ou externe, niveau de qualification visée.

- Dernière page : positionnement « Formation interne » : permis B, remise à niveau français, découverte informatique, FARE, autres...

- L'essai professionnel

Une fois le dossier accepté, la personne passe une heure au moins en entreprise, durant laquelle un tuteur – formateur lui fait faire un essai professionnel. Suite à cet essai, le candidat est reçu en entretien de recrutement par l'Adjoint RH.

Au cours de cette heure d'essai et de cet entretien, il s'agit de :

- montrer l'activité des ateliers ;
- montrer ce qui est attendu des personnes pendant le contrat CUI-CAE ;
- attirer l'attention sur la recherche active de projet professionnel ;
- montrer tous les outils de formation accessibles en interne (le pré-code sous conditions, le travail sur le CV...) ;
- rencontrer le formateur NTIC pour un temps de découverte ou d'approfondissement de l'outil informatique ;
- présenter les possibilités de formation qualifiante par rapport aux éventuels souhaits du salarié.

Le but de ce premier temps d'échanges est d'éviter que la personne aille dans l'inconnu, d'évoquer les premiers éléments de projets professionnels, de déceler des besoins ou des attentes (maîtrise de la langue et des savoirs de base, etc.). Il est également remis au candidat son planning d'intégration et le livret d'accueil.

- La période d'intérim

Une embauche en intérim d'environ trois mois est ensuite proposée qui démarre par une **phase d'intégration** de trois jours destinés à :

- présenter l'entreprise, l'activité, les chefs d'ateliers, les chefs d'équipe, les équipes...
- former sur la qualité, les règles de sécurité, la politique du système de management intégré QSE (Qualité Sécurité Environnement) ...
- former sur les gestes et les postures...
- sensibiliser sur le projet professionnel avec le service formation (montrer des cursus réussis, remettre des repères en place, donner des idées...)

Une fois que ces trois jours sont validés, les salariés (intérimaires) font partie des équipes de production. Leur activité de travail consiste à trier les objets issus de la collecte sélective, en vue d'un retraitement à des fins d'industrialisation.

Au cours des premiers jours, l'intégration dans l'équipe est suivie de près par le chef d'équipe et les chefs d'atelier, qui place le nouvel embauché près de lui et lui propose la tenue des postes les plus faciles parmi les différents types de postes de production différents. Dès que le chef d'équipe ou le chef d'atelier repère que quelque chose manque ou ne va pas, le tuteur formateur prend le relais auprès du salarié pour lui réexpliquer divers éléments liés aux gestes, aux postures, à la qualité, à la sécurité ...

- Le contrat en CUI-CAE

À l'issue de la période d'intérim, la personne pourra passer en contrat CUI-CAE de 6 mois renouvelable une fois. Cette phase a pour objet de :

- participer à l'activité productive
- construire un projet professionnel et/ou social via la formation et un suivi individualisé

- Le renouvellement du contrat

Le contrat de travail sera renouvelé sous réserve des éléments suivants cités dans le livret d'accueil :

- le comportement du salarié (assiduité, sérieux du salarié, travail fourni, avoir été ponctuel)
- la validation de Pôle Emploi
- la faisabilité et l'investissement dans le projet professionnel
- la réalité du marché de l'emploi

Le livret d'accueil spécifie que, durant les 6 ou 12 mois d'activité professionnelle chez Trisociété, toute demande de formation du salarié en insertion sera discutée en réunion mensuelle selon les avis recueillis auprès des chefs d'équipe production, l'adjoint aux ressources humaines, le tuteur-formateur, le responsable formation, l'assistant formation, le responsable Entreprise et Reclassement et l'animateur NTIC. Ces derniers valideront ou non la demande en fonction du projet professionnel mais également du comportement, du travail réalisé et des possibilités qu'offre le marché de l'emploi. Tout au long de la présence du salarié en insertion à Trisociété, celui-ci sera amené à régulièrement rencontrer l'Adjoint RH, son référent au sein de la structure, afin de faire un point sur son parcours.

De plus, quel que soit le contrat effectué, il est indiqué au salarié bénéficiaire d'un CUI-CAE qu'il a l'obligation de rester inscrit à Pôle Emploi, et de s'engager avec Trisociété dans un projet de reconversion sociale et professionnelle. Ce projet prévoit des formations ou des remises à niveau obligatoires. Ces éléments illustrent l'aspect « donnant-donnant » qui caractérise la dynamique générale du modèle Trisociété.

- La sortie et « l'après »

La sortie du dispositif se prépare tout au long de la période en CUI-CAE : « *Après le contrat CUI, il n'y aura pas de possibilité d'embauche chez TRISOCIÉTÉ* » spécifie en lettre majuscules le livret d'accueil. Aussi l'incitation à se projeter dans « l'après » est permanente. Elle fait l'objet d'un suivi des salariés par l'adjointe ressources humaines qui a pour fonction de les aiguiller au cas par cas sur la poursuite de leur parcours professionnel. Un responsable entreprise et reclassement intervient également tout au long de la période en CUI-CAE pour proposer des positionnements extérieurs. Ce suivi ne dispense pas les salariés de rechercher un emploi de leur côté comme le précise également le livret d'accueil.

2.2. Les acteurs pour l'accompagnement

Pour agir sur l'insertion et concevoir les modalités d'un accompagnement efficace, Trisociété s'appuie sur des acteurs internes et externes. La synergie entre tous est au fondement des dynamiques d'accompagnement : « *C'est notre compétence que de savoir chercher la compétence de nos partenaires qui connaissent nos publics* » (un formateur).

- Les acteurs **internes** sont constitués de :

- une responsable des ressources humaines ;
- une adjointe RH ;
- un responsable formation ;
- un responsable reclassement ;
- un responsable NTIC ;
- trois tuteurs.

- Les acteurs **externes** sont les suivants :

- une association intermédiaire intervient dans la mise en œuvre des contrats d'intérim, en amont de l'entrée en CUI-CAE et travaille les problématiques sociales préalables à l'emploi (hygiène, logement, etc.)
- des centres de formation réalisent des prestations de formation pour Trisociété sur site : formations portant sur les savoirs de base, notamment les mises à niveau en langue française, formations à l'élaboration du projet professionnel, pré-code de la route, etc.
- chaque site de production est en lien avec un référent Pôle Emploi.
- une commission d'orientation et de suivi (COS) rassemblant les différentes structures engagées autour d'un parcours d'insertion se réunit trimestriellement pour faire le point sur les situations des salariés bénéficiaires de contrats aidés (missions locales, PLIE, centres communaux d'actions sociales des mairies, association intérimaire intermédiaire, Pôle Emploi...) Le rôle de cette commission est plutôt d'ordre administratif que d'accompagnement.
- le territoire représente un tissu social et économique dont les acteurs entrent en réseau à la faveur d'une histoire commune (orientation de tel salarié vers telle entreprise, offre transmise à tel ancien salarié, besoins de recrutement parfois mutualisés de manière informelle...)

3. Participer à la production et construire un parcours, deux dimensions intégratives du travail

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 étayant à sa manière les personnes.

3.1. Participer à la production

- *Un cadre structurant*

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. L'organisation des temps de vie (professionnelle et personnelle) bénéficie dès

lors d'un cadre structurant : « *on leur fait prendre conscience qu'ils sont dans une entreprise, qu'ils peuvent avoir des problèmes mais ils doivent être présents dans l'entreprise, et traiter leurs problèmes en dehors du temps de travail, ils doivent s'organiser* » (adjointe RH).

Aussi, participer à la production, c'est faire face aux consignes, aux horaires, à la hiérarchie et peu à peu reprendre ses marques vis-à-vis du monde du travail. Des salariés en contrats aidés le formulent à leur manière :

« - *Travailler à Trisociété qu'est-ce que ça vous apporte ?* »

- *Voir ce que c'est le monde du travail, ne pas rester chez moi à ne rien faire de mes journées* » (opératrice en contrat aidé), « *mettre de l'argent de côté, passer mon permis, savoir ce que c'est que travailler, partir en formation* » (opératrice en contrat aidé).

La contrainte productive est considérée à tous niveaux comme structurante. En témoignent les propos suivants, tenus par le directeur de l'association intermédiaire assurant la période d'intérim : « *chez Trisociété, on est sur un processus industriel, ailleurs on est sur de la mise à disposition en mission (collectivités locales, espaces verts...) avec moins de normes, de procédures, plus de souplesse, les personnes de l'encadrement sont moins attentives à la productivité, plus souples. La sécurité, par exemple, est présente à chaque instant chez Trisociété, la fréquence du risque est très élevée. L'attention et l'engagement de la personne sont très soutenus.* »

- *Conditions et organisation du travail*

Pour favoriser la participation à la production, Trisociété porte une attention particulière aux environnements et aux conditions de travail. Dès la conception de l'entreprise, différents éléments allant dans ce sens ont été pris en compte :

- clarté naturelle pour les ateliers ;
- contrôle du niveau sonore ;
- air frais ;
- ergonomie des postes (margelles surélevant les personnes par rapport au tapis roulant afin qu'elles aient une meilleure vision des produits qui arrivent et afin que leurs gestes de bras soient à hauteur naturelle) ;
- salle de pause lumineuse et panoramique donnant sur les champs ;
- entretien et propreté des locaux ;
- localisation des espaces en fonction de l'activité (salle de formation près des ateliers pour favoriser l'alternance dans l'apprentissage des gestes techniques, fonctions RH situés à l'entrée des ateliers...).

L'attention portée aux conditions de travail participe de la valorisation du geste productif comme le soulignent les propos suivants : « *Ce n'est pas parce qu'on trie des déchets qu'il faut travailler dans des favelas* » (la responsable ressources humaines).

« *Pour qui manipule un produit valorisable faute d'être valorisant, se sentir à l'aise dans une « belle usine» constitue une juste compensation* » (...) « *La considération que l'on a pour le personnel, se mesure aussi à l'aune des conditions de travail qu'on lui ménage* » (extraits de l'ouvrage de D. Adam, *Faire de la valeur avec des valeurs*, 2004).

Pour autant **la contrainte physique** reste importante :

« *On est toujours debout, au début j'avais mal là (avant bras) maintenant ça va* » (opérateur permanent, 5 ans d'ancienneté).

« *Ce qui est difficile, c'est de voir tout le temps la même chose, l'odeur aussi des fois* » (opératrice en contrat aidé).

« *C'est sportif, un peu fatiguant mais c'est comme ça. Chaque métier a sa fatigue. Dans mon ancien métier la fatigue elle était dans la tête* » (un opérateur, ancien dessinateur en cabinet d'architecte au Maroc).

« *Ce qui est pénible c'est de ne pas avoir de chauffage en hiver, surtout dans les ateliers tout au bout* » (un opérateur).

Les horaires de travail sont organisés selon l'alternance suivante : une semaine de 6h à 13h30, la semaine suivante de 13h30 à 21h. Le but de l'alternance est de limiter la monotonie, de ne pas favoriser une équipe par rapport à une autre, de laisser du temps libre dédié notamment aux formations sur site en dehors des horaires de travail.

Des rotations sur les postes de travail sont mises en place afin d'éviter les TMS. Elles permettent également de favoriser la polyvalence.

Le développement de la polycompétence est en effet encouragé. Des mobilités internes sont proposées aux salariés en insertion non seulement pour pallier des absences sur les différentes lignes mais aussi pour qu'ils puissent tester leurs compétences sur différents postes (passage d'un poste d'opérateur de tri à un poste d'analyse qualité ou de conduite d'engins...). Des mobilités externes (évaluation en milieu de travail dans une autre entreprise par exemple) peuvent également être proposées au cas par cas. Le bassin d'emploi est essentiellement tourné vers le tertiaire. Ceci implique la nécessité de travailler sur les compétences transversales et transférables puisque les salariés en insertion n'ont pas vocation à poursuivre dans l'industrie du tri.

- *Le management*

Le rôle de l'encadrement est très important dans l'organisation et le suivi des parcours d'insertion. Chaque atelier, comprenant 10 à 12 personnes, est sous la responsabilité d'un chef d'atelier. L'ensemble des chefs d'ateliers est sous la responsabilité de chefs d'équipes. Un tuteur-formateur est en permanence sur le site, intervenant ponctuellement dans différentes équipes (en fonction des besoins et des disponibilités). Il prend en charge les temps d'intégration (« sas » de 3 jours à l'arrivée du salarié en contrat aidé pour l'accompagner sur l'assimilation des procédures, des outils multimédia, des instructions techniques, etc.) et des temps spécifiques de formation.

Une attention est portée à la non stigmatisation des salariés en insertion : tout le monde porte la même blouse sauf les chefs d'équipe afin d'être distingués comme personnes ressources. Des codes couleurs généraux rappellent les critères qualité, etc.

L'articulation entre les temps de travail et ceux dédiés à la construction du parcours ne sont pas toujours évidents à organiser par les managers. « *Pour certains chefs de ligne le temps de permanence sociale est vu comme une contrainte. On a besoin de retravailler avec eux pour leur en montrer l'intérêt* » (directeur de l'association intermédiaire).

Le rôle des managers chez Trisociété vise notamment à « stabiliser le groupe » pour que chacun y trouve sa place : « *On est là pour être avec eux pour le tri, pas juste pour être derrière eux, et au*

cas où il y aurait une inquiétude, c'est important pour les nouveaux mais aussi pour les autres, pour qu'ils ne se demandent pas tout le temps qui c'est...» (un chef d'équipe).

« De temps en temps on se fait une réunion entre chefs d'équipe pour parler des gens, quand on a un doute ou qu'on a un problème répétitif avec l'un d'eux, ou quand il y a des nouvelles infos » (un chef d'équipe).

« Notre métier c'est de les aider au niveau du travail, les conseiller sur les gestes, les encadrer, les encourager à venir car ce n'est pas facile pour eux » (un chef d'atelier)

« Mon rôle c'est qu'ils sortent de là. De l'autre côté l'assistante RH leur demande si ils ont un projet, et ils travaillent dessus » (un chef d'équipe).

L'encadrement fait parfois face à des difficultés de taille : *« Des fois on a des sacrés cas, on se demande si on ne devrait pas avoir une prime de risque, on a eu peur, je ne voulais plus venir, je faisais trois fois le tour du rond point en me demandant si je prenais la route de l'usine ou si je faisais demi-tour. J'avais des crises d'angoisse, même si on a eu des formations spéciales : savoir gérer un atelier, le personnel, les conflits » (un chef d'atelier)*

« C'est un boulot stressant : on rentre à la maison avec tous les problèmes des gens » (un chef d'équipe).

3.2. Être en construction d'un parcours

- *Se former pour élaborer un projet professionnel*

Historique

En l'absence de structuration de la formation pour la branche d'activité naissante du tri sélectif des déchets, l'entreprise a élaboré dès 1994 un plan de formation étoffé et a développé des formations au poste courtes et innovantes avec le soutien du Fonds social européen (FSE).

Par la suite, une formation multimédia, « non stigmatisante accessible aux personnes illettrées », a été développée en collaboration avec un centre de formation.

Le site 1 s'est mis en ordre de marche pour sa mission de formation en 1997 avec l'embauche d'un ingénieur pédagogique et d'un responsable formation, transfuge du service qualité. Dans le même temps, le métier de « tuteur » qui épaulé les nouveaux embauchés sur leur poste de travail a été outillé en informatique : un petit centre multimédia a été créé pour accompagner la période d'intégration à travers la découverte du métier mais aussi pour soutenir l'élaboration du projet personnel à travers, par exemple, l'établissement de CV sur CD-Rom...

Conditions

L'accès aux formations longues est 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).

Organisation

Les formations ont lieu sur le lieu de travail, mais pas nécessairement sur le temps de travail, ce qui peut être source de difficulté pour des salariés auxquels il est demandé parfois de cumuler

temps de travail et temps de formation sur la même journée : « *Tant que la formation est pendant les heures de travail, ils y sont. Quand c'est en plus c'est difficile.* » (un chef d'atelier).

Formations proposées

Une première catégorie de formations concerne les formations courtes :

- intégration au poste (formation interne) ;
- construction du projet professionnel : ASPP « accompagnement et suivi du projet professionnel » ;
- pré-code de la route ;
- maîtrise des savoirs de base et remise à niveau ;
- activité informatique comportant deux objectifs : l'un relatif à l'activité de travail et à l'autonomie de la personne - « *La personne se forme au métier, ce n'est plus le tuteur qui dirige, c'est l'apprentissage d'une certaine autonomie, d'une certaine confiance* » (le formateur NTIC) -, l'autre relatif à l'acquisition de compétences génériques - « *L'aspect travail n'est pas une fin en soi pour cette formation informatique car les salariés ont aussi d'autres problématiques par exemple auprès d'organismes qui demandent des connaissances multimédia. La formation informatique permet aussi de les équiper dans le lien social, lorsque la famille est à distance par exemple.* ». L'ensemble concourt au développement d'une certaine réflexivité des salariés sur leur activité et leur parcours : « *En prime, cette formation, amenant à des productions de CV, de CD Rom..., amène les personnes à parler d'elles-mêmes. On fait émerger une personne en la faisant se découvrir. On tisse un lien avec eux, cela va les amener à nous parler de leurs besoins.* »

Une autre catégorie de formation concerne les formations longues, décidées au cas par cas, selon le projet professionnel et l'engagement de la personne dans la production de l'entreprise tout au long de son/ses contrat(s).

- *Penser l'aval*

Le projet professionnel s'inscrit dans une dynamique de sortie vers un autre environnement de travail. Pour cela les liens avec les entreprises du territoire sont assurés par un chargé de reclassement : « *Il faut travailler sur le réseau territorial : fidéliser les entreprises avec lesquelles le chargé de reclassement travaille* » (le responsable de centre).

Le chargé de reclassement :

- prospecte ;
- rencontre d'autres employeurs ;
- assure la promotion de la démarche d'insertion développée au sein de Trisociété, cherche à « *mettre en valeur l'humain dans des entreprises qui regardent la productivité* » (le chargé de reclassement) ;
- organise l'appariement : « *Je dis à l'entreprise : on va définir le profil de votre besoin pour trouver la bonne personne pour votre entreprise. On parle du poste et on ne cache rien à l'entreprise sur la personne et ça les rassure. Je présente une personne, je parle de ses difficultés, de ses qualités, de son expérience. Il y a tout une période d'accompagnement, qui perdure après l'embauche.* » (le chargé de reclassement) ;
- organise l'AFPR (allocation formation préalable au recrutement), ou une POE (préparation opérationnel à l'emploi).

- tient un tableau récapitulatif à jour « *pour nous mais aussi pour les actionnaires, pour le COS* ».

Cette fonction :

- rencontre un réel besoin : « *Il y a des gens qui reviennent me voir deux ans après avoir quitté Trisociété parce que l'intérim est en chute et qu'ils ne trouvent plus de travail.* » (le chargé de reclassement).
- porte un message : « *Les contrats aidés, ce n'est pas le but de l'entreprise. On travaille vraiment sur l'humain avec les entreprises pour leur faire comprendre que les personnes ne sont pas des kleenex : qu'il faut avoir un suivi.* » (le chargé de reclassement).

3.3. Les limites de cette répartition production/construction du parcours

Une certaine souplesse dans le rapport entre « production » et « construction du projet professionnel » est en permanence recherchée afin que la période en CUI-CAE soit la plus prometteuse possible quant à la poursuite des parcours. En contrepartie, une réelle implication des salariés est attendue (au risque d'un non renouvellement de contrat). Pour autant, un quelques limites peuvent être soulignées.

L'organisation segmentée de la participation à la production et de la construction du parcours génère :

- peu de communication entre ateliers et service formation : « *On ne sait pas au juste comment ça se passe avec les personnes qui s'occupent de la formation* » (un chef d'atelier) ;

- une mobilisation des salariés parfois difficile à assumer :

« *On a beau dire qu'ils font 24h45... Moi, j'adapte les horaires de formation en fonction de leurs emplois du temps, mais pas en jours de repos. Le projet ASPP doit respecter un certain nombre d'heures de formation dans un délai imparti, ce n'est pas facile de trouver les bons créneaux horaires* » (le formateur informatique).

- la construction du projet professionnel est déconnectée de l'activité de travail. Cela réamorce une équation de type : insertion = volonté de la personne. « *C'est la volonté de la personne qui fait la différence, il y a des personnes qui développent une sorte de fatalisme et d'autres qui se saisissent des possibilités qu'on leur offre et sortent par le haut. On essaie de déclencher par du dialogue, ça peut prendre un temps très différent d'une personne à l'autre* ».

4. En résumé : propositions de Trisociété pour penser l'insertion

Selon le modèle Trisociété, penser l'insertion implique de prendre à rebours toute vision qui superposerait insertion et assistantat.

Dans cette optique, Trisociété propose :

4.1. Un renversement

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* » (D. ADAM, *Faire de la valeur avec des valeurs*).

Pour cela Trisociété renverse l'ordre des priorités : mettre le travail, et non les problématiques sociales, au cœur des préoccupations. Décliner cet ordre de priorités dans toutes les étapes du parcours (recrutement, formation, penser l'aval) demande une vigilance de tous les instants, tout en étant capable d'intégrer le cas par cas.

« Le fait de devoir adapter leur vie privée à l'emploi est un gros frein pour eux ; c'est difficile car, pour eux, toutes ces structures qui les aident, c'est vital ; du coup, dans leur tête, c'est à l'entreprise de s'adapter » (responsable reclassement).

Ce renversement de priorités implique un renversement de rôles de sorte que les personnes se sentent au cœur de leurs actions : « *Les mieux placés pour les aider ce sont eux-mêmes* ». « *Il faut leur faire vivre l'expérience que la vraie solution vient d'eux et qu'on ne va pas faire les choses à leur place* » (adjointe RH).

4.2. Le donnant-donnant

Dès leur dépôt de candidature, le contrat est clair, les candidats sont briefés : le contrat de 6 mois est renouvelable sous réserve d'un projet professionnel. Et il n'y aura pas d'embauche pérenne chez Trisociété : « *On propose une période pendant laquelle les personnes vont pouvoir travailler sur leur projet. Les personnes sont formées à un poste et parallèlement elles doivent construire leur projet professionnel* » (adjointe RH).

Il en va de même pour l'accès aux formations : « *C'est donnant-donnant, pour suivre les formations ils doivent être à l'heure* » (un chef d'équipe).

Si les exigences liées au travail sont les mêmes pour tous (salariés permanents ou en insertion), une attention est portée aux problématiques individuelles par une prise en compte spécifique des situations. Des ajustements sont trouvés pour régler des difficultés individuelles, selon des règles clairement définies (ajustements d'horaires par exemple durant une certaine période pour régler une problématique de garde d'enfants, etc.) En fonction du profil et des potentialités des individus, des propositions sont faites en termes de formation et de suivi (savoirs de base, pré-code de la route...). Le temps individuel d'accompagnement varie d'un salarié à l'autre en fonction des attentes et des situations.

Ce « donnant-donnant » est piloté par le trio « cheville ouvrière » en interne :

- le tuteur – formateur qui décèle le besoin et fait le lien avec les demandes de formation ;
- le chef d'équipe production qui va pouvoir retirer l'opérateur de la chaîne le temps nécessaire ;
- l'adjointe RH qui pilote le suivi du parcours.

4.3. Un cadre qui structure les étapes du processus

Trisociété conduit la période d'insertion en étapes structurées et formalisées de manière à rappeler à chacun la nature du contrat qui lie les salariés et l'entreprise.

Au même titre que les modalités de recrutement (« *notre démarche de recrutement intégration est très structurée d'emblée car les personnes ont besoin de structure : les horaires, la formalisation du parcours d'intégration, etc.* » (adjointe RH)), les points de vigilance, les signaux donnés par l'organisation aux salariés en contrat d'insertion sont décrits comme faisant partie d'un programme de « rééducation ».

Sont notamment évoqués la nécessité de :

- revoir les postures de « consommation » : « *Pendant la période d'intérim, la personne prend conscience de ce que ça lui demande de signer ce contrat, à quoi elle s'engage, et que ce n'est pas un « dû ».* « *Il faut les accompagner pour qu'ils ne se complaisent pas dans une façon de vivre assistée* » (chargé de reclassement entreprises) ;
- montrer comment se passent les relations en « milieu ordinaire » : « *Ils pensent "j'ai le droit à ce contrat", on leur répond « non tu es dans une entreprise normale qui produit normalement, tu dois y participer* ». (chargé de reclassement entreprises). Le respect des consignes, des horaires, la participation à l'activité, le comportement... sont autant de points d'attention qui conditionnent le maintien dans l'entreprise (passage du contrat d'intérim au contrat CUI) ainsi que l'accès aux formations ;
- provoquer le besoin de s'organiser : le temps de travail est de 30h sur le site 2, de 24 h 45 sur le site 1, en 4 jours pour laisser du temps pour se former et « *enlever les freins à l'emploi* » (RRH). La rotation entre équipe du matin et équipe du soir est hebdomadaire afin de faciliter les prises de rendez-vous et démarches administratives.

4.4. Une transition

« *Les salariés en insertion sont en transition ici afin d'effectuer une étape de leur trajectoire* », tel est le leitmotiv que rappellent toutes les personnes impliquées dans l'encadrement :

- au moment du recrutement avec le rappel « qu'il n'y aura pas de possibilité d'embauche chez TRISOCIÉTÉ »
- durant le contrat, manager, responsable RH, chargé de reclassement entreprises rappellent, par leurs actions, que la sortie du dispositif vers une autre entreprise et vers d'autres métiers se prépare tout au long de la période en CUI-CAE ;

- en aval : toujours orientée vers « l'après-Trisociété », l'entreprise s'est donné les moyens de penser l'aval du processus d'insertion, notamment en créant un poste de « responsable Entreprise et reclassement ».

Annexes :

Annexe 1 : aspects méthodologiques

Phase exploratoire :

- entretien auprès de la responsable RH pour le site 1 et du responsable de formation

Phase de terrain : 2 jours à 2

- entretiens menés auprès de :
 - responsable de centre
 - tuteur-formateur
 - adjointe RH
 - chef d'équipe 1 et 2
 - assistante de formation
 - formateur / formation FARE
 - chargé de reclassement
 - chefs d'atelier 1,2 et 3
 - opérateurs 1, 2 et 3
 - formateur NTIC
- Visite du site
- Observation des temps de travail.

Documents :

- ADAM D., Faire de la valeur avec des valeurs, 2004
- Brochure « Trier pour recycler, recycler pour préserver l'environnement »,
- Livret d'accueil

Conditions d'enquête :

Le travail de terrain a fait l'objet d'un accueil très favorable par l'ensemble des interlocuteurs de Trisociété. La visite du site et l'ensemble des entretiens ont pu être menés dans de bonnes conditions.

Ville de B.

Activité : collectivité territoriale

Effectif : 485 agents titulaires, une trentaine d'agents en contrats aidés

Intérêt du cas

La ville de B. nourrit une politique d'insertion professionnelle qui s'est construite sur le long terme à la faveur d'apprentissages « sur le tas ». La collectivité a recours à des contrats aidés depuis leur mise en place par l'État et défend une mission d'employeur insérant.

Sommaire

1. La ville de B.	105
2. Embauches en CAE.....	105
3. Politiques d'insertion	106
4. Etapes d'un parcours d'insertion en contrat aidé au sein de la ville de B.	106
4.1. Le recrutement.....	106
4.2. Le suivi et l'accompagnement du candidat en CAE	107
4.3. L'issue du contrat	109
5. Pour résumer, les clés de compréhension du dispositif à la ville de B.....	109
6. Eléments méthodologiques et prolongements possibles.....	111
Annexe : exemple de recours à un CAE au sein d'une résidence personnes âgées	112

1. La ville de B.

La ville de B. se caractérise par :

- environ 39000 habitants ;
- un tissu associatif qui fonctionne bien ;
- une bonne desserte en termes d'infrastructures routières et de transports en commun (tramway qui la relie au centre de la métropole voisine) ;
- plus de 25000 emplois essentiellement dans le tertiaire, tant dans le privé avec la présence de 2 parcs d'activités qui regroupent plus de 250 entreprises et de grandes enseignes commerciales que dans le public avec notamment de grands hôpitaux ;
- un phénomène de fracture sociale puisque la ville est coupée en deux « clans » par le passage d'une autoroute avec d'une part un environnement résidentiel et d'autre part un environnement HLM ;
- la commune est à gauche, socialiste depuis plusieurs mandats.

2. Embauches en CAE

Au sein de la ville de B., il y a un peu moins d'une quarantaine de postes ouverts à l'accueil de CUI-CAE dans différents services, au moment de l'enquête une trentaine sont pourvus. Les sorties dynamiques sur les dernières années sont à hauteur de 50% en moyenne.

Les services concernés sont les suivants :

- espaces verts / propreté
postes en CAE : agents d'entretien urbain dans le cadre du plan propreté + espaces verts
- reprographie
poste en CAE : agent de reprographie
- crèche collective
poste en CAE : agent d'entretien des locaux
- médiathèque :
postes en CAE : 2 agents d'accueil + 1 agent d'entretien
- service fêtes et logistique
poste en CAE : 2 agents manutention
- CCAS
postes en CAE : agents d'entretien en résidence de personnes âgées
- service réussite éducative
poste en CAE : agent administratif
- service des achats
poste en CAE : agent administratif
- des postes sur les 2 événements de la biennale (couturière, factotum, billetterie)
- police municipale
postes en CAE : assistants de police (accueil, assistance administrative...)

- service des sports
poste en CAE : agent d'entretien (entretien des stades et salles)

3. Politiques d'insertion

L'insertion à B. est une vieille histoire. La ville a eu historiquement le souci de faire de l'insertion à l'intérieur de ses services depuis les premiers contrats aidés (TUC, CES, CEC...), en plus du soutien qu'elle apporte aux structures d'insertion œuvrant dans le périmètre de la collectivité. Cela correspond à une volonté politique affichée, même si la ville communique relativement peu sur cet aspect des choses.

La mise en œuvre de cette politique à l'intérieur des services de la ville a été réalisée en concertation avec les instances représentatives du personnel. Face à la crainte d'installer la précarité au sein des services de la mairie, la collectivité a relevé le défi d'être un employeur insérant : le recours aux contrats aidés est pensé et organisé par la direction des ressources humaines selon une visée d'utilité sociale forte des services à rendre aux habitants de la ville. Le service RH à B. joue un rôle de première importance dans l'utilisation de ces contrats : il veille à être garant de leur utilisation comme une mesure d'étape dans les parcours professionnels des salariés concernés et comme une mesure utile pour les services concernés.

4. Étapes d'un parcours d'insertion en contrat aidé au sein de la ville de B.

4.1. Le recrutement

En amont du recrutement, un travail de gestion des ressources humaines est assuré au sein de la ville de B. par la responsable de recrutement qui met en rapport des besoins de recrutement au sein des services de la mairie et des potentialités d'embauche en CAE. Ainsi, si un besoin remonte et que la directrice du personnel estime que le service est en capacité d'accueillir un salarié en insertion et d'assurer du tutorat, alors la démarche peut s'enclencher.

Quand un poste est ouvert au recrutement de CAE au sein des services de la ville, le service RH signale l'offre à une association intermédiaire. Cette association d'insertion a le label « régie de quartier », à laquelle adhèrent des habitants, des associations partenaires et les villes de B., de C. et de V.

Cette association joue un rôle charnière dans le déploiement des politiques d'insertion à B. Elle participe au recrutement des salariés bénéficiaires de CAE et assure également leur suivi pour la mairie de B.

Différentes étapes ponctuent le recrutement du salarié en insertion :

→ Un travail en amont du recrutement pour **qualifier l'offre**

La chargée de recrutement de l'association intermédiaire rencontre la ou le chef de service concerné afin de définir l'offre de la manière la plus précise possible avant le recrutement. Le décryptage fin de l'offre permet ensuite de donner toutes les informations nécessaires aux candidats : « *Si quelque chose de non cohérent apparaît avec la réalité du public, on en parle. C'est dans l'intérêt de tous* » (la chargée de recrutement de l'association intermédiaire).

→ L'association intermédiaire assure ensuite **la recherche de candidats**

L'offre est diffusée dans tous les réseaux insertion de la ville de B. ainsi qu'auprès de Pôle Emploi. Des informations collectives peuvent être organisées à Pôle Emploi, animées par la chargée de recrutement de l'association intermédiaire, afin de rencontrer des candidats potentiels, en individuel ou en collectif. Lors des temps d'information aux candidats, le contrat aidé, avec ses avantages et ses obligations, fait l'objet d'explications précises. Les candidats sont entendus par rapport aux projets professionnels qu'ils ont (et non sur la base des compétences détenues) – un point très important que n'ont de cesse de rappeler tous les interlocuteurs intervenant dans le processus d'insertion -. La ville est en effet très soucieuse d'une cohérence sur le fond entre une offre de poste et des souhaits de construction de parcours. Des bilans d'entretiens concernant chaque candidat sont réalisés à la suite de ces informations collectives ou individuelles et sont adressés à la ville de B. La mairie rappelle l'association intermédiaire afin de rencontrer tel ou tel candidat (c'est la mairie, et non l'association, qui opère une présélection). Toutes les candidatures font l'objet d'un courrier adressé aux personnes concernées.

Pour exemple, les assistants de police recrutés en CAE ont en général pour projet professionnel de rentrer dans les métiers de la police. Les gardiens de police municipale peuvent d'ailleurs, une fois que les salariés sont en emploi, les aider à préparer des concours, leur faire découvrir le métier en les emmenant en observation lors de patrouilles...

→ **le jury de recrutement organisé par la Ville**

Un jury constitué de la chargée de recrutement de la Ville de B., du chef de service concerné et / ou du tuteur est organisé. Un candidat est recruté.

4.2. Le suivi et l'accompagnement du candidat en CAE

Il existe des différences entre services en fonction de la nature des tâches à réaliser, des collectifs de travail, etc. mais de manière générale l'encadrement technique et socioprofessionnel est assuré selon les modalités suivantes :

4.2.1. *L'encadrement technique*

Chaque salarié en insertion bénéficie d'un suivi par un tuteur sur le terrain. Les tuteurs sont volontaires pour encadrer des salariés en insertion. Ils ont pour mission de transmettre des savoirs, des savoir-faire (gestes professionnels) et des savoir-être 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. « *Sans tuteur ces contrats ne peuvent pas fonctionner* » souligne la responsable de recrutement.

La ville a eu pour volonté, il y a quelques années, de former les tuteurs au tutorat. Une formation dédiée a eu lieu. Certains tuteurs sont par ailleurs maîtres d'apprentissage et mobilisent des compétences liées à cette fonction dans l'encadrement des salariés en insertion. Réglementairement, il existe une prime pour les maîtres d'apprentis et non pour les tuteurs de salariés en insertion en dépit d'une charge de travail spécifique. La collectivité peut éventuellement jouer sur le régime indemnitaire des tuteurs afin de compenser cet aspect des choses.

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 (alerte près de la responsable de recrutement et relais auprès de l'association intermédiaire).

4.2.2. L'encadrement et le suivi socio-professionnel :

Ce suivi est assuré par l'association intermédiaire :

- **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.

Ils peuvent avoir lieu dans les locaux de l'association ou sur le lieu de travail. Les rendez-vous sur le lieu de travail permettent également de faire le point avec l'encadrement (le chef de service + le tuteur). Cette manière de fonctionner s'apparente à une forme d'accompagnement par alternance : les rendez-vous au sein de l'association ont pour objet la construction du projet professionnel, ceux sur le lieu de travail sont l'occasion de faire des bilans (voir ci-après) en lien avec l'activité professionnelle exercée.

Les échanges entre les conseillers professionnels permettent d'enrichir mutuellement les pratiques liées à l'accompagnement des personnes en insertion. Les conseillers de l'association intermédiaire sont identifiés par l'ensemble des services accueillant des salariés en insertion comme « *un relais* », « *un recours* », « *une possibilité, lors des évaluations, d'échanger autrement avec les salariés en insertion* »... (directrice de la crèche collective de B.).

- **Des bilans sont réalisés par la conseillère de l'association intermédiaire tout au long du contrat** : lorsque le salarié démarre un contrat aidé, un entretien permet, au bout d'un mois, de faire un premier bilan des compétences mises en œuvre pour réaliser les tâches demandées. Une fiche technique est complétée, remplie, pour une part, par le salarié qui s'auto-évalue, et pour une autre part, par le tuteur encadrant. Ce premier bilan contribue à déceler d'éventuels besoins en formation et à orienter les personnes en conséquence.

Le même bilan est à nouveau réalisé un mois avant échéance du contrat. Cela permet de mettre en évidence des progressions dans la réalisation des tâches et de mettre des mots sur la réalité du travail effectué en période d'insertion.

Lors du renouvellement des contrats, le suivi se poursuit.

- En cas de difficulté, des **rendez-vous supplémentaires de médiation** peuvent avoir lieu entre le salarié, le tuteur, la conseillère de l'association intermédiaire et la responsable du recrutement. L'alerte est alors donnée par l'encadrement.

En cas de besoin, l'accompagnement social des personnes (problèmes de santé, de logement) est pris en charge par l'assistant social du personnel de la ville. Celui-ci travaille en complémentarité avec d'autres assistants sociaux intervenant auprès de personnes en précarité (dispositif RSA par exemple ou autres).

4.2.3. Les formations

L'accès à la formation pour les salariés en contrat aidé est une priorité pour l'ensemble des acteurs de la ville.

Les formations suivies par les salariés bénéficiaires de contrats aidés au sein de la ville sont réalisées pour moitié sur le temps de travail, pour moitié sur du temps personnel. Elles sont majoritairement de courtes durées. Les services concernés ajustent leur activité en fonction de l'absence des salariés en formation.

4.3. L'issue du contrat

Les salariés sont intégrés le plus souvent possible dans un dispositif d'accompagnement (PLIE) qui se poursuit à l'issue du contrat, quand les personnes n'ont pas trouvé un emploi pérenne.

Sans retour immédiat à l'emploi, les salariés suivis par l'association intermédiaire restent dans le vivier de recrutement des référentes. Chacune d'elle est en effet également chargée de relations avec les entreprises pour, respectivement, les villes de B. et de C. Une troisième personne au sein de cette association est chargée de relations entreprises pour la ville de V. Les personnes issues de contrats en CAE peuvent être recontactées en cas d'opportunités d'emplois sur ces bassins de recrutement.

À noter : le travail de chargée de relations avec les entreprises réalisé par les référentes de l'association intermédiaire recouvre des offres d'emploi de droit commun (CDD et CDI) et non des offres d'insertion. Les référentes soulignent qu'elles n'ont que peu de temps pour véritablement faire de la prospection auprès des entreprises du territoire. Leur mission consiste essentiellement sur ce plan à assurer une mise en relation entre des offres existantes et des profils de candidats disponibles au sein d'un réseau d'insertion.

Le contrat en CAE est sans perspective d'embauche automatique à son issue. Il existe cependant divers exemples de personnes qui ont postulé, suite à un CAE, sur des postes vacants à la mairie et qui ont été recrutées.

5. Pour résumer, les clés de compréhension du dispositif à la ville de B.

Mettre en place une politique d'insertion au sein d'une collectivité implique de prendre en compte certaines éléments de réalité : les contrats aidés représentent une mesure d'ajustement en fonction des crises économiques. Il y en a plus ou moins selon la période. Cela représente une difficulté pour la collectivité qui doit assurer une cohérence dans sa politique de recrutement : « *Ce n'est pas simple de faire du stop and go quand on a affaire à des publics précaires* ».

Par ailleurs, une collectivité publique n'a pas pour objet premier d'exercer un métier d'insertion au sein de ses services. Un travail de fond est réalisé par les services RH afin d'assurer le suivi des salariés en insertion.

Enfin, le public en insertion est à la fois « salarié » comme l'ensemble des agents de la mairie (« *Il est nécessaire de rappeler qu'il s'agit de salariés comme les autres, de collègues, soumis à un contrat, à des règles de travail...* »), tout en relevant d'un statut impliquant des modalités d'accompagnement spécifiques : « *Ils sont dans une étape, on doit tout faire pour qu'elle soit constructive pour eux* » (la chef de projet PLIE). Aussi, l'insertion au sein de la ville est le fruit d'apprentissages collectifs qui se sont plus au moins stabilisés au fil des années et qui mettent en évidence une véritable « culture insertion » reposant sur divers éléments :

- La **conception des postes en CUI-CAE** en amont doit répondre aux besoins des publics en insertion et des services accueillants.

Par exemple, un poste de couturière pour la biennale de la danse à B. est ouvert au recrutement en CUI-CAE. Il est nécessaire de travailler le poste avant le recrutement pour que la personne puisse mettre en œuvre des compétences diversifiées car il y a peu de sorties possibles dans la couture à l'issue du contrat aidé.

L'accompagnement socioprofessionnel prend son sens dans l'aide à l'élaboration d'un projet offrant plus de perspectives en termes d'emploi.

- Un **travail fin autour du recrutement**.
- Un **accompagnement externalisé** complémentaire au tutorat est effectué par les services municipaux.
- La **non stigmatisation** des personnes par un travail d'intégration au cas par cas dans les équipes.
- Des **logiques partenariales** :
 - avec le PLIE qui assure un rôle de coordination sur un territoire de tous les financements et de toutes les actions mises en œuvre dans champ de l'insertion
 - avec l'association intermédiaire qui déploie son activité à la croisée de réseaux d'insertion et de réseaux d'entreprises
- Une **souplesse** dans l'organisation de la période d'insertion qui sert d'abord des enjeux **d'utilité sociale** et non des urgences productives (même si la dimension productive reste présente). Un réel **confort de travail**, souligné par les différents services, permet de prendre le temps de l'accompagnement sur le poste de travail ; celui-ci se double d'un réel sentiment **d'utilité** et **d'apprentissage** professionnel pour le salarié en insertion.
- Les efforts réalisés par les services pour permettre l'intégration des bénéficiaires sont réels et nécessaires à l'adaptation de ces personnes.
- Un effet « taille » des services est à prendre en compte : les services de la mairie sont de **petites structures** où des salariés en insertion sont intégrés au compte-goutte (un ou deux par service). Les marges de manœuvre pour adapter l'environnement à la réalité des personnes en situation de retour à l'emploi sont donc relativement importantes. En raison du caractère social de la politique de recrutement au sein de la collectivité, les bénéficiaires des contrats aidés peuvent être des habitants de la ville, tout comme les usagers des

services de la mairie. Aussi, une attention particulière est apportée aux types de relations sociales qu'induit le recours aux contrats aidés. Pour exemple, si un jeune est employé à la propreté des rues, le service propreté / espaces verts lui laissera le choix de son affectation afin qu'il puisse à la fois ne pas travailler au pied de son immeuble mais ne pas non plus devoir se déplacer trop loin pour prendre son poste.

6. Éléments méthodologiques et prolongements possibles

Liste des entretiens :

- Responsable recrutement
- Chef de projet PLIE, agent détaché pour la Ville
- Chargée de recrutement + chargée de tutorat, Association intermédiaire
- Services de la mairie :
 - directrice : crèche collective
 - directrice, tuteur : résidence personnes âgées 1
 - directrice : résidence personnes âgées 2
 - chef de service, tuteur, salarié en insertion : service reprographie
- chef de service, tuteur, salariés en insertion : service propreté, espaces verts

Liste des documents :

- fiche d'évaluation
- livret d'accueil CUI

Annexe : exemple de recours à un CAE au sein d'une résidence pour personnes âgées

Présentation de la structure :

La résidence est un établissement public géré par le CCAS de B., agréé aide sociale et APL. Il accueille des personnes âgées soit en domicile collectif (18 chambres), soit en appartement individuel (12 appartements T2).

La population accueillie relève du 4^e âge (87 ans en moyenne). Il s'agit de personnes très âgées, en légère perte d'autonomie. La résidence n'est pas médicalisée, elle prend en charge les repas et les traitements médicaux des résidents tout en les laissant s'occuper de leur chambre et de leur linge. Lorsque les personnes ne peuvent plus faire les gestes de la vie quotidienne, elles peuvent faire appel à un service d'aide à domicile. En cas de dégradation sévère de santé elles sont dirigées vers des structures médicalisées.

Les conditions d'admission des résidents sont les suivantes : être âgé de 60 ans minimum, résider ou avoir de la famille à B., être autonome ou en légère perte d'autonomie.

Équipe :

L'encadrement des personnes âgées est composé de : 1 directrice (infirmière territoriale), 4 auxiliaires de vie, un gardien et un salarié en contrat aidé sous la responsabilité du gardien (son tuteur).

L'ensemble de l'équipe intervient diversement sur des tâches d'animation (auxiliaires de vie et gardien avec le salarié en insertion pour les aspects techniques), des tâches d'entretien (auxiliaires de vie, gardien, salarié en insertion) et des tâches administratives (direction).

Poste en CUI-CAE :

La fiche de poste en CUI-CAE pose comme objectif la réalisation de différentes tâches dont le but est de favoriser le bien-être des résidents dans un environnement propre et agréable. L'agent effectue 30h par semaine, soit de 8 h à 11 h 30 puis de 14 h à 16 h 30, du lundi au vendredi. Il réalise le nettoyage quotidien du hall d'entrée, des escaliers, des toilettes du bas de la résidence et de l'ascenseur. Une à deux fois par semaine, il réalise également l'entretien du bureau, de la buanderie, des vestiaires, de la salle de soins, de la salle de pédicure, de la salle d'animation et du salon. Il peut être amené à aider le gardien sur l'entretien des espaces verts (allées...). Les compétences requises pour le poste sont les suivantes : connaissances des règles d'hygiène, disponibilité, rigueur et efficacité, capacités relationnelles et sens du travail en équipe, discrétion et respect du secret professionnel.

Dans le quotidien des activités le salarié en insertion peut intervenir ponctuellement sur d'autres tâches : aide à l'animation technique des fêtes sous la responsabilité du gardien, aide à la restauration lors du goûter de l'après-midi, soutien aux auxiliaires de vie en cas de besoin. Son rôle est relativement polyvalent quand bien même ses tâches principales et obligatoires relèvent de l'entretien des locaux. Le fonctionnement en équipe de l'ensemble du personnel inclut de fait le salarié en insertion à la vie collective de la structure. Selon la directrice, cela lui permet de découvrir le milieu de la personne âgée dans sa globalité et de ne pas rester cantonné aux seules tâches de nettoyage des locaux. Cela peut cependant également être source de tensions lorsque la personne en CAE souhaite ne plus intervenir sur les tâches qui lui sont dévolues mais uniquement sur des tâches annexes. Des recadrages sont alors nécessaires. Ils s'opèrent entre le salarié, le tuteur, la directrice de la structure, et la responsable de recrutement.

Recrutement

Le recrutement de la personne en CUI-CAE fait l'objet d'une pré-sélection de dossiers par une association intermédiaire qui, lorsque le poste est ouvert, propose au service RH de la collectivité une première liste de candidats potentiels. Un jury composé de la directrice du personnel, de la chargée du recrutement pour la ville, de la directrice de la structure et du tuteur reçoit les candidats. Une attention particulière est portée au projet professionnel du candidat : tout est fait pour qu'une réelle cohérence existe entre son intégration professionnelle sur un poste en résidence pour personnes âgées et la poursuite de son parcours.

Selon la directrice de la résidence, quand la période d'insertion représente un échec (abandon en cours d'emploi, par exemple), c'est que les personnes dirigées sur le poste n'ont pas de réelle motivation à travailler auprès des personnes âgées. Le moment du recrutement est donc très important : il permet de trier les candidatures afin que les embauchés en contrat aidés fassent réellement état de compétences relationnelles (patience, écoute...).

Suivi du salarié en contrat aidé

Une fois le recrutement opéré, le rôle du tuteur s'avère de première importance : la personne est encadrée de près au cours des premières semaines dévolues à la présentation au salarié des équipements, de l'équipe, du fonctionnement de la structure, et à l'apprentissage des gestes techniques professionnels (lavage à plat, aspirateur...). Le tuteur est un agent de la mairie, volontaire, motivé par le souhait de transmettre son métier : « *J'aime encadrer, j'apprends des choses* ». Il a suivi une formation au tutorat assurée par la mairie il y a quelques années. Au bout de quelques semaines, le salarié en insertion est opérationnel et autonome. Son activité représente une charge de travail à part entière (30 h par semaine) qui contribue fortement au bon fonctionnement de la structure. Les périodes sans contrat aidé dans l'équipe (entre deux recrutements, cela peut aller jusqu'à plusieurs mois) représentent une charge de travail supplémentaire non négligeable pour les permanents, en particulier l'été lorsque les espaces verts demandent un entretien conséquent.

Une certaine souplesse caractérise l'accompagnement du salarié en insertion : la directrice et le tuteur soulignent tous les deux que ce contrat est un contrat à durée déterminée, renouvelable, mais sans aucune perspective d'embauche automatique à son issue. Aussi, il importe de favoriser toutes les démarches nécessaires à la construction du projet professionnel du salarié. Celui-ci est suivi par l'association intermédiaire sur son temps de travail, il suit des formations également sur son temps de travail et éventuellement hors son temps de travail selon les cas. Ces formations, suivant les personnes, peuvent être très variées (remise à niveau sur des savoirs

de base, préparation du concours d'entrée à l'école d'aides-soignants, etc.) Du temps concernant les démarches sociales et professionnelles est également pris en compte si nécessaire.

Des bilans (entrée, renouvellement, sortie) sont réalisés par l'association intermédiaire, la direction de la structure et la DRH de la ville de B.

Environnement et support de travail

Les personnes recrutées en contrats d'insertion sont amenées à exercer leurs fonctions dans un environnement à tonalité « familiale » – les gens se connaissent, ils peuvent être issus du même quartier, etc. Cet élément représente une forme de sécurité dans l'accompagnement et le suivi du salarié. Par ailleurs, l'activité ne repose pas sur une visée productive économique « dure ». Elle repose sur l'engagement de chacun dans des relations de travail qui visent l'encadrement social et affectif des résidents. Le besoin social et l'utilité du poste sont indéniables. À noter qu'il est relativement difficile pour les salariés permanents de voir régulièrement partir les salariés en insertion à l'issue de leur contrat ; en effet, ces derniers manquent à l'équipe tant du point de vue de la charge de travail à réaliser, que – selon les personnes – du point de vue des relations humaines auxquelles ils prennent part au sein de l'équipe et auprès des résidents : « *La structure étant petite, ils baignent complètement dans l'équipe.* »

Et après ?

Les sorties des CUI-CAE sont de divers ordres : sorties en formation dans le secteur sanitaire et social pour un certain nombre de salariés, sortie en emploi, sortie sans emploi... Des retours sur la poursuite du parcours se font de manière plus ou moins informelle : les anciens salariés passés par un contrat d'insertion sont conviés au repas de fin d'année de la résidence, certains donnent des nouvelles d'eux-mêmes... L'accompagnement individualisé assuré par le tuteur et collectif par l'équipe favorise un lien après la période d'emploi.

Les réussites sont liées, selon la directrice et le tuteur, à un réel « confort » de travail : prendre le temps de l'accompagnement sur le poste de travail, disponibilité, pas d'urgence productive, un réel sentiment d'utilité sociale et d'apprentissage professionnel pour le salarié en insertion, petite structure où l'on peut s'ajuster... « *Ce n'est pas l'usine, si certaines tâches doivent impérativement être réalisées, d'autres peuvent être reportées...* » (le tuteur).