

# Les déterminants de l'intégration en entreprise

Étude pour la Maison de l'emploi et de la  
formation du Pévèle Mélantois Carembault

Marie-Hélène TOUTIN

avec les collaborations de Benoit CART, Ophélie COSTENOBLE et Alexandre LÉNÉ

Rapport final  
(septembre 2014)



## Sommaire

I.	Contexte de l'étude .....	4
I.1	Une demande de la Maison De l'Emploi Pévèle Mélançois Carembault .....	4
I.2	Problématique et objectifs de l'étude .....	5
I.3	Méthodologie.....	5
II.	Objectivation des compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi.....	10
II.1	Les exigences qui relèvent de la technicité.....	10
II.2	Les exigences qui relèvent de l'organisation .....	12
II.3	Les exigences qui relèvent de l'environnement professionnel .....	15
II.4	Consensus sur les exigences de l'emploi ; divergences sur leur l'ordonnement .....	19
III.	Facteurs de fragilisation de la relation salariale .....	23
III.1	Une relation salariale perturbée par l'environnement personnel du salarié.....	23
III.2	Des savoirs, savoir-faire, savoir-être « objectivement » « difficiles à mettre en œuvre »..	26
III.3	Des compétences de base difficiles à acquérir parce que « l'intégration » dans l'emploi est parfois peu assurée.....	28
III.4	Les difficultés inhérentes à l'emploi décuplées par les modalités de gestion de l'activité .	32
III.5	La définition de certaines exigences revisitée .....	35
III.6	Facteurs de fragilisation de la relation salariale : consensus et quiproquos.....	38
IV.	Fragilisation de la relation salariale : éléments de réponse des entreprises .....	42
IV.1	Dispositifs mis en place par les entreprises pour sécuriser la relation d'emploi .....	42
IV.2	Impacts et limites des dispositifs de sécurisation de la relation salariale mis en place par les entreprises.....	49
V.	Fragilisation de la relation salariale : réponses des intermédiaires de l'emploi .....	55
V.1	L'accompagnement vers et dans l'emploi : état des pratiques .....	55
V.2	Les figures de l'accompagnement vers et dans l'emploi en PMC.....	69
V.3	Fragilisation de la relation salariale : les réponses des intermédiaires de l'emploi .....	77
V.4	Freins et limites à l'action d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi .....	84
VI.	Constat et pistes d'actions.....	101
VI.1	Renforcer le partenariat avec les entreprises en s'appuyant sur les consensus autour des facteurs de fragilisation de la relation salariale.....	101
VI.2	Optimiser les dynamiques territoriales pour aborder les facteurs de fragilisation liés aux quiproquos et malentendus.....	104
VII.	Sommaire détaillé.....	107
VIII.	Annexes .....	111
VIII.1	Listes des tableaux et figures.....	111
VIII.2	Bibliographie indicative.....	112

## I. Contexte de l'étude

Cette étude s'intéresse aux déterminants de l'intégration en entreprise. Il s'agit de caractériser les facteurs essentiels d'une intégration durable en entreprise pour un public particulier : des demandeurs d'emploi fragilisés des secteurs d'activité du Nettoyage et de la Restauration rapide.

### I.1 Une demande de la Maison De l'Emploi Pévèle Mélantois Carembault

Cette étude répond à une commande de la Maison De l'Emploi Pévèle Mélantois Carembault. Cette structure fédère les acteurs de l'emploi, les acteurs de la formation et les acteurs économiques autour de la mise en œuvre de plans d'actions communs, susceptibles de répondre aux problématiques emplois, compétences et ressources humaines perçues collectivement sur son territoire.

Dans cette optique, la Maison De l'Emploi anime un « Groupe Permanent Observatoire » qui associe la Direccte, Pôle emploi, la Mission Locale, le Pays Pévèlois, le CUEEP, le PLIE, le Conseil général, des organismes de formation et des structures d'insertion par l'activité économique du territoire Pévèle Mélantois Carembault. Ce groupe poursuit trois objectifs :

- Favoriser le développement d'une culture de l'observation préalable à l'action chez les acteurs locaux,
- Construire une représentation partagée des enjeux emplois, compétences et ressources humaines du territoire,
- Approfondir les éléments de diagnostic territorial susceptibles de favoriser l'émergence de plans d'actions pertinents.

A partir de plusieurs enquêtes, le « Groupe Permanent Observatoire » a cherché à identifier les besoins en formation et les freins périphériques à l'emploi identifiés chez les demandeurs d'emploi de son territoire. Les résultats de ces travaux l'ont conduit à s'interroger plus particulièrement sur les problématiques d'intégration en entreprise des demandeurs d'emploi :

- Il s'agit d'une préoccupation forte des acteurs de l'emploi du territoire qui s'attachent, au quotidien, à favoriser le rapprochement entre offre et demande d'emploi et à permettre l'accès à l'emploi pérenne des personnes accompagnées dans leurs structures.

- Les conseillers socioprofessionnels du territoire ont conscience des difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi pour s'intégrer et se maintenir dans l'entreprise après le recrutement. Cependant, ils ne parviennent pas à caractériser les points de blocage et les facteurs déterminants qui expliquent ce phénomène.

## I.2 Problématique et objectifs de l'étude

Les problématiques de l'intégration en entreprise sont appréhendées à travers deux éléments fondamentaux qui renvoient à la question de l'employabilité :

- Les éléments de savoir-être correspondent aux attitudes et aux comportements que le dirigeant d'entreprise attend de la part des demandeurs d'emploi recrutés : ponctualité, autonomie, respect de la hiérarchie...
- Les éléments de savoir-faire traduisent les compétences métiers nécessaires pour occuper un poste de travail : vitesse, technicité, polyvalence...

Le Groupe Permanent Observatoire estime que les échecs d'intégration en entreprise constatés sont liés en grande partie à la capacité des dirigeants d'entreprises, des demandeurs d'emploi et des acteurs de l'emploi à percevoir et à adapter leurs attentes réciproques en matière de savoir-être et de savoir-faire.

Les objectifs de cette étude sont donc doubles :

- Dans un premier temps, il s'agit de caractériser les facteurs déterminants de l'intégration en entreprise des demandeurs d'emploi fragilisés du Pévèle Mélantois Carembault. Nous spécifierons le rôle des différents éléments constitutifs de la compétence dans « l'appariement » entre entreprise et salarié, pour saisir le plus précisément possible les principes sur lesquels établir une relation d'emploi pérenne.
- Dans un second temps, il s'agit de proposer des pistes d'actions et d'accompagnements, à destination des dirigeants d'entreprises, des demandeurs d'emploi ou des acteurs de l'emploi, qui soient susceptibles de favoriser l'intégration durable dans l'entreprise. Nous utiliserons une démarche analytique et qualitative, non représentative statistiquement, mais permettant un examen des notions de savoir-faire et de savoir-être, des pratiques des parties prenantes, en ayant pour objectif d'envisager des pistes d'actions.

Il existe une littérature abondante, qui insiste sur le rôle des savoir-être dans la constitution des compétences. Pourtant les raisons réelles de la rupture de la relation entre l'entreprise et le salarié sont rarement connues.

## I.3 Méthodologie

### I.3.1 Choix des métiers enquêtés

Cette étude porte sur deux métiers, choisis en accord avec le commanditaire : celui d'agent de propreté et d'agent polyvalent de la restauration.

L'objectif était de choisir des métiers accessibles « *sans investissement lourd en formation* » : c'est-à-dire des métiers où la formation et l'adaptation au poste sont réduites. Cela correspond à des

emplois standardisés, où l'absence de maîtrise de savoir-faire spécifiques n'est pas rédhibitoire pour occuper le poste de travail.

### I.3.2 Méthode utilisée pour repérer les compétences essentielles à l'activité

Dans un premier temps, une analyse précise et objective des conditions d'exercice de ces deux métiers a été réalisée au moyen de :

- l'analyse de la littérature existante sur ces emplois : identification des contenus du travail ; compréhension des conditions d'exercice du métier ; mise en évidence des modalités et outils de recrutement ; étude du contenu des référentiels de formation existants pour repérer les compétences nécessaires.
- la réalisation d'entretiens préparatoires auprès de professionnels en entreprise (salariés et employeurs) et d'intermédiaires de l'emploi, afin de préciser les différentes capacités requises selon la méthode ETED (Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique) dans les trois dimensions de l'activité les domaines technique, organisationnel et relationnel.

En vue d'analyser les conditions d'exercice de ces métiers et pour faciliter l'accès au terrain, les partenaires de la MDE (OIFT, SIAME, PLIE, Mission Locale, Pôle emploi et Interm'aide) ont identifié six professionnels susceptibles de nous recevoir. Nous avons contacté trois salariés ou employeurs pour le métier d'agent de propreté et trois autres pour le poste d'employé polyvalent de la restauration.

Pour repérer les savoirs nécessaires pour occuper ces emplois, la méthode ETED (Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique) a été utilisée. C'est une méthode d'analyse du travail, qui consiste à repérer les savoirs mis en œuvre par les individus dans les situations concrètes d'activité, et d'identifier les emplois-types utilisés dans le traitement d'un processus de production. Au niveau individuel, ces savoirs en action se décomposent en trois savoirs spécifiques : savoirs techniques, savoirs organisationnels et savoirs liés à la maîtrise de l'environnement professionnel (dits savoirs relationnels). Ces savoirs sont autant de facteurs d'évolution professionnelle. La mise en œuvre de la méthode passe par la réalisation d'entretiens auprès des titulaires d'emploi, de leur supérieur hiérarchique direct et du responsable « ressource humaine » de la structure étudiée.

On peut schématiser la démarche d'investigation employée dans cette méthode par ces trois questions :

<b>Le titulaire d'emploi tient compte de quoi ?</b>	<b>En faisant quoi ?</b>	<b>Pour viser quoi ?</b>
---	--------------------------	--------------------------

### I.3.3 Entretiens sur des « cas-types » pour repérer les facteurs de rupture et les freins à l'emploi pérenne

Dans un second temps, une méthode qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs, a été mise en place pour étudier ces deux métiers et identifier les facteurs essentiels d'une intégration réussie en entreprise versus les facteurs déclenchant une rupture de contrat.

La méthode initialement retenue devait permettre de repérer, par l'intermédiaire des acteurs de l'emploi, 12 situations particulières, où un premier appariement entre entreprise et salarié s'était d'abord opéré mais fut interrompu par la suite (6 situations pour chacun des deux métiers). Quels éléments avaient pu inciter les acteurs (employeur, acteurs de l'emploi et demandeurs d'emploi) à engager la relation entreprise / individu dans un premier temps, pour ensuite la rompre ? L'objectif était d'identifier les facteurs de cette rupture, alors que les conditions de réussite d'une première mise en emploi avaient été réunies.

Pour chaque situation relevée, nous devons interviewer les trois acteurs de la relation d'emploi identifiée selon une grille d'entretien spécifique à chacun. Ces trois acteurs sont plus précisément :

- le salarié,
- l'entreprise (service de ressource humaine, employeur ou supérieur lors de l'occupation du poste),
- le médiateur de l'emploi et de l'insertion (intermédiaire de l'emploi).

Ces entretiens permettent d'objectiver les compétences nécessaires à travers une grille de lecture des compétences commune.

Pour chacun des acteurs, le guide d'entretien renseigne sur deux périodes:

- le moment du premier « appariement » : en précisant les modalités de recrutement (dossier, entretien, test). Il s'agit de comprendre quels sont les facteurs qui ont motivé les acteurs à envisager une adéquation entre l'individu et le poste.
- le moment de la rupture du contrat : revenir sur cette période permet de repérer les indices annonçant la fin de la relation entre l'employeur et le salarié. Ils sont identifiés au regard des motifs déclarés comme cause de la rupture. Les actions engagées pour tenter d'éviter cette rupture sont également analysées et une réflexion est menée sur les raisons de l'échec de la médiation.

Afin d'intégrer les pratiques de mise en relation et de médiation dans l'emploi, développées par chacun des partenaires de la Maison De l'Emploi, les directeurs de l'OIFT, du SIAME, du PLIE, de la Mission Locale, de Pôle emploi et d'Interm'aide ont été préalablement rencontrés.

#### **I.3.4 Adaptation de la méthode : échantillon final des entretiens réalisés**

Cette démarche envisagée initialement n'a pu être totalement respectée car nous avons été dans l'incapacité, du fait de refus d'entretien, d'aligner pour un même cas-type les propos et avis à la fois du salarié rompant, de l'entreprise d'accueil et de l'intermédiaire qui avait assuré la mise en relation.

En accord avec le commanditaire, nous avons donc procédé par appariements plus « lâches » en croisant deux à deux les entretiens auprès :

- d'entreprises,
- de salariés ou d'ex-salariés de ces entreprises
- des intermédiaires de l'emploi, qui étaient intervenus directement auprès de l'une ou l'autre des parties pour un accompagnement emploi, ou qui sont plus globalement en contact avec l'une ou l'autre des parties.

### I.3.5 Plan du rapport

Les objectifs de l'étude étaient :

- de caractériser les facteurs déterminants de l'intégration en entreprise de publics fragilisés sur le marché du travail du secteur Pévèle Mélantois Carembault.
- et de repérer des champs d'actions possibles qui, une fois réappropriés par les intermédiaires de l'emploi, pourraient favoriser une insertion durable dans l'entreprise.

La présentation des résultats de l'étude suivra une progression en cinq temps.

1. La confrontation des points de vue des demandeurs d'emploi, des employeurs, et des intermédiaires de l'emploi permet d'identifier, de définir et d'objectiver des éléments de savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à la tenue d'emplois de premier niveau dans les deux métiers ciblés (section II).

Ces éléments pour lesquels il existe un consensus de perception entre acteurs sont présentés et regroupés en trois thématiques :

- exigences qui relèvent de la technicité,
- exigences qui relèvent de l'organisation,
- exigences qui relèvent de l'environnement professionnel.

2. Cette objectivation des éléments requis pour occuper des emplois de premier niveau a l'avantage de permettre de mieux cerner les facteurs de fragilisation de la relation salariale. Nous les présenterons (section III) en pointant le fait que la déstabilisation de la relation de travail peut relever de deux grands types de raisons :

- d'une part, certaines « compétences » à mettre en œuvre peuvent être difficiles à respecter (par le salarié), à faire respecter (par l'entreprise), à anticiper, à expliciter (par l'entreprise et/ou l'intermédiaire de l'emploi) ;
- d'autre part, des différences sensibles de perception et d'attendus (dans les fonctions, les missions, le temps) peuvent exister entre les personnes qui s'intègrent dans l'emploi et les entreprises qui les accueillent.

3. Pour tenir compte des exigences requises pour occuper ces emplois de premier niveau de qualification mais aussi et surtout pour limiter les facteurs de fragilité de la relation salariale au fil du temps, les entreprises tentent par différentes mesures de sécuriser la trajectoire vers et dans l'emploi (section IV). Après avoir présenté différents axes de ces politiques d'atténuation des fragilités de la relation salariale, nous en préciserons les impacts, mais aussi les limites et freins.

4. Ces éléments posés, nous rendrons compte des modalités de sécurisation de la relation d'emploi mises en œuvre par les intermédiaires de l'emploi (section V). Sans chercher à être exhaustifs, nous présenterons différents types d'actions, et si tant est qu'il est possible de les repérer et *a fortiori* de les mesurer, leurs effets, mais aussi les biais et les résistances constatés, qui peuvent venir limiter l'impact visé et/ou produire des externalités négatives.

Les actions qui ont pu être repérées laissent entrevoir des postures différentes vis-à-vis de la philosophie de l'accompagnement de la part des différents acteurs et institutions qui assurent l'intermédiation entre les demandeurs d'emploi et les entreprises. Il nous a semblé opportun de



relever ces nuances et de tenter de dessiner une typologie des figures de l'intermédiation constatées sur le territoire du Pévèle Mélandois Carembault.

5. La confrontation entre

- les facteurs de fragilité de l'insertion dans l'emploi d'une part,
- les effets et limites des politiques et actions mises en œuvre pour lutter contre ces phénomènes par les entreprises et par les intermédiaires de l'emploi,

permet d'envisager certaines pistes d'actions et de progrès pour les démarches d'intermédiation de l'offre et de la demande de travail (Section VI).

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes appuyés sur un comité de pilotage très à l'écoute et disponible qui a grandement contribué à un accès facilité au terrain, à l'émergence de questionnements qui ont favorisé notre réflexion et notre démarche de recherche. Nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

De même, en amont et lors de la réalisation des enquêtes de terrain, nous avons mobilisé de nombreuses personnes : demandeurs d'emploi, salariés, responsables d'entreprises, chargés de mission de structures qui assurent l'accompagnement vers l'emploi.... Leurs témoignages très riches ont été essentiels pour l'émergence des constats qui figurent ce rapport. Qu'ils en soient ici vivement remerciés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Une liste "anonymisée" des personnes rencontrées figurent en annexe de ce rapport. Au fil du texte, nous avons souhaité, en ce qui concerne la gestion des "verbatim", assurer la confidentialité aux personnes qui ont tenus les propos que nous mentionnons. L'identité des auteurs des paroles retranscrites ou des idées énoncées est néanmoins parfois révélée, dans le cas où, sans pouvoir leur être préjudiciable, cela s'avère nécessaire pour donner du sens à l'information donnée.

## II. Objectivation des compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi

La confrontation des points de vue des demandeurs d'emploi, des employeurs, et des intermédiaires de l'emploi permet d'identifier, de définir et d'objectiver des éléments de savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à la tenue d'emplois de premier niveau.

Pour alimenter cette partie, les entretiens menés et les éléments de bibliographie étudiés ont plus particulièrement porté sur deux emplois : l'agent polyvalent de restauration et l'agent de propreté. Cependant, bien que les illustrations se réfèrent très largement à ces deux emplois, on peut considérer que les constats présentés sont transposables à d'autres emplois de premier niveau de qualification.

Ces éléments, que l'on peut qualifier de compétences ou de savoirs au sens large, seront présentés et regroupés en trois thématiques :

- exigences qui relèvent de la technicité,
- exigences qui relèvent de l'organisation,
- exigences qui relèvent de l'environnement professionnel.

### II.1 Les exigences qui relèvent de la technicité

#### II.1.1 Savoir déchiffrer et interpréter des pictogrammes, des enchaînements de schémas, des codes couleurs

Le décodage de schémas, d'images utilisant des codes couleurs et la traduction de ces informations en gestes à réaliser sont nécessaires pour pouvoir envisager d'occuper des emplois de premier niveau de qualification.

En effet, notamment dans le cas de l'adaptation aux postes en cuisine de restauration rapide, des livrets présentent, en amont de la mise en situation de travail, sous la forme de représentations graphiques colorées et/ou de pictogrammes, les tâches à effectuer et l'ordre des actes à réaliser. Des panneaux sont présents sur les postes de travail pour réitérer l'information.

De l'avis de salariés, d'employeurs et d'intermédiaires de l'emploi, ces supports assurent pour des personnes qui n'ont pas la maîtrise de la lecture et de l'écriture et qui relèvent ainsi peu ou prou de l'illettrisme, un accès à l'emploi.

#### II.1.2 Savoir lire, écrire et compter

Pour autant, savoir lire et écrire peuvent faire partie des exigences minimales pour occuper certains postes de travail de premier niveau.

Dans la restauration de chaîne, sur les postes de serveur, le salarié doit pouvoir cocher sur une tablette le bon plat commandé par le client. Dans le nettoyage, ces compétences sont *a minima*

nécessaires pour la consignation du travail effectué (jour de passage, heure, travail réalisé) ou plus encore pour pouvoir effectuer la commande de produits d'entretien auprès du manager. Il faut estimer (dénombrer) les stocks et savoir lire pour cocher ou inscrire le code / la quantité souhaitée.

De ce fait, savoir compter peut aussi faire partie des savoirs de base.

En restauration, sur les postes de service en salle, « savoir compter » est un savoir de base : « *le restaurant est découpé en rangs ; sur chaque rang il y a une quarantaine de places assises et le serveur en salle est responsable du rang de « A à Z » : préparer les tables, servir, débarrasser et ensuite encaisser par chèque, par carte bleue. Les serveurs sont responsables de leur caisse. Ils doivent rendre ce qu'ils ont saisi sinon il y a sanction. La crainte du serveur c'est le groupe et cela arrive de plus en plus souvent. Il faut diviser la note totale et ensuite refaire l'addition. C'est simple, il y a une calculatrice, mais il faut être rapide, sûr de soi, et avoir une petite idée des montants individuels qu'il faudra demander. C'est une sécurité ; il faut une capacité au calcul mental... le client ne doit pas attendre, la vérification doit se faire naturellement.* » (Restauration).

### II.1.3 Les gestes techniques

Les exigences techniques des métiers de premier niveau sont liées à la réalisation de gestes particuliers, avec éventuellement l'utilisation d'équipements techniques.

Dans la restauration rapide, il s'agit de poser les produits sur des plaques de cuisson d'une manière spécifique.

Dans le service en salle, il convient de positionner sur le bras les plats et plateaux selon un ordonnancement précis, ce qui permet de démultiplier les assiettes portées et de réduire le temps de nettoyage des tables.

Dans le nettoyage, l'outillage est spécifique (balai et seau adaptés, machine auto-laveuse, cireuse, mono-brosse, etc.) et cela implique des gestes précis et spécifiques pour optimiser l'utilisation : enclencher les lavettes nettoyantes, ouvrir le bac de la machine, ajouter l'eau, le produit : « *il faut vaporiser sur le chiffon, pas sur la surface directement* ».

### II.1.4 La capacité de mémorisation

Des systèmes de couleurs, des schémas, des pré-dosages assurent une aide, un encadrement du salarié pour la réalisation des tâches techniques : ordre des interventions, produits à mobiliser...

Pour autant, ces postes de travail demandent un minimum de capacité de mémorisation, car dans l'exercice du travail, le salarié n'aura pas forcément le temps de se référer à ces outils d'appui, du fait du temps réduit accordé à la production qui conditionne le niveau de productivité et donc de rentabilité de l'entreprise.

En restauration rapide, le point sensible est la mémorisation des recettes : quels produits à intégrer et dans quel ordre.

« *Au Toaster, à la préparation des pains, ils se cuisent de la même façon. Au Grill, on dépose les viandes ; il y a une façon de les poser, de les saler, de les reprendre. Il y a des aides comme une alarme sonore pour dire que la viande est prête. Toutes les viandes se cuisent de la même façon. Le problème c'est la garniture, il faut se rappeler des recettes. Par rapport au sandwich, il y en a*

*beaucoup à faire. Au niveau de la garniture avec la sauce... il ne faut surtout pas se tromper sinon c'est poubelle. Par exemple au poste 1, il y a 5 sandwiches à savoir faire : Hamburger, Cheeseburger, Multi baguette, Big mac, Double Cheese. La cuisson des pains et de la viande - qui est toujours la même - c'est la même chose. La différence vient de la sauce et des ingrédients à mettre, de la garniture. Je mets un cornichon, deux cornichons. Même si il existe des pictogrammes au-dessus du poste de travail avec code de couleurs qui rappellent les recettes, il faut de la mémoire et de la concentration. Au poste Big c'est plus complexe du fait de la différence de recette. On ne peut faire au maximum que 6 sandwiches : il y a 130 grammes par steak contre 75 grammes dans le Giant. Surtout, il y a tomate, oignons, mais surtout des fromages et des sauces différents, et il faut mémoriser l'ordre et les recettes. Pour les doses, ce n'est pas difficile car il y a les shoots, c'est automatique pour délivrer la quantité déterminée et il y a un système de couleurs. Il a des aides mais quand c'est le coup de feu, vous n'avez pas le temps. Il faut apprendre et retenir. De toute façon quand vous arrivez, on vous donne un petit bouquin où il y a des recettes qu'il faut connaître par cœur. C'est écrit et il y a des schémas » (Responsable de restauration rapide).*

Il en va de même en restauration de chaîne pour les postes de commis de cuisine, à la préparation froide des entrées et desserts, voire même sur le poste de cuisinier de premier niveau où se réalise la cuisson des pâtes et des gratins. Si les gestes techniques sont basiques, la diversité des recettes et des plats influe sur les exigences requises. Par exemple, pour le poste de serveur, il faut être en capacité de « réciter » les ingrédients qui composent un plat à la demande d'un client : «*Il faut donc maîtriser les fiches techniques de la maison ; les préparations sont standardisées : une escalope, c'est un poids, une présentation et une sauce standard. Donc, il faut des capacités de mémorisation importantes. On a 57 plats chez nous. Donc 57 fiches techniques avec des éléments variables et des associations différentes (poids, épices, sauces...) »* (Responsable restaurant).

### **II.1.5 Le recours aux outils numériques**

Le travail peut mobiliser des outils techniques numériques d'échange d'information : tablettes maison, logiciels et interfaces maison, ordinateurs, accès à internet ou à des sites particuliers. Dans la restauration, la prise de commande se fait sur une tablette ou une ardoise numérique. Dans le nettoyage, le salarié doit renseigner des fiches informatisées de suivi d'activité et transmettre ses commandes « *produits* » en se connectant sur l'intranet de la société.

## **II.2 Les exigences qui relèvent de l'organisation**

### **II.2.1 Savoir travailler seul**

Cette capacité est plus particulièrement présente dans le nettoyage, notamment dans les locaux d'entreprise dans le cas où le salarié est embauché par une agence qui assure des prestations de services.

Pour ce salarié, il s'agit non seulement d'organiser l'enchaînement des différentes tâches, mais aussi de planifier et d'assurer la gestion des stocks pour assurer un réassort optimal.

*« Je travaillais seule, dans l'entreprise. Je n'avais quasiment pas de contact avec mon employeur. Lors de la première fois, il est venu. On a vu ensemble ce qu'il fallait faire et ensuite j'étais autonome. On a fait une visite du site, ensemble. Il m'a tout expliqué, tout montré... Donc, ensuite je travaillais seule. Une fois par mois, le patron venait avec les collègues de Calais pour faire les carreaux... pour les gros travaux industriels et en même temps pour vérifier le travail, pour voir si tout allait bien.*

*Si j'avais besoin de produits, je prenais contact par mail ou par téléphone. Les produits arrivaient une fois par mois, quand le patron venait. J'avais ma petite armoire, mes balais, mes produits. Donc, moi je devais faire ma commande, pour qu'il puisse tout ramener quand il venait pour les gros travaux. Je devais donc calculer ce que j'allais avoir besoin, en fonction de ce qu'il me restait. Car, si je me trouvais en manque de produit, je devais trouver une solution. A force, je savais ce qu'il me fallait en sac poubelle, en produit... Au début, le patron m'avait dit ce que la précédente salariée utilisait comme produits. Ensuite j'ai adapté ».*

### **II.2.2 Savoir travailler en équipe**

Dans les métiers ciblés, le travail en équipe peut revêtir deux formes.

Dans la configuration la plus fréquente, et même si l'individu est affecté à une tâche bien précise qu'il est parfois le seul à réaliser, son intervention s'inscrit dans un processus de production ; il est ainsi dépendant de ce qui a été fait en amont et son activité impacte ce qui se passe en aval.

Dans une forme moins fréquente, le travail en équipe est lié au fait qu'une mission est dévolue dans sa globalité à un groupe de salariés ; à eux de se répartir les tâches, de s'organiser pour assurer la production attendue.

Quelle que soit l'organisation, l'individu doit savoir tenir compte des autres, les écouter, leur parler, échanger avec eux. Il est soumis à la pression qui existe naturellement, dès lors qu'il y a échange et interdépendance dans l'activité.

### **II.2.3 Transmettre l'information**

Que le travail soit réalisé en totale autonomie ou bien au sein d'un collectif, le besoin de transmission d'information est permanent. Il s'agit d'informer sur ce qui a été réalisé, de prévenir de retards, d'alerter sur des dysfonctionnements survenus dans l'activité, pour que le collectif puisse venir pallier les manques et/ou adapter le travail en aval pour assurer la production ou le service.

*« Même si il y a 5 ou 6 fautes, le principal c'est de donner l'information. Nos fiches permettent de rendre compte du travail réalisé ; les cases à cocher couvrent bien toute l'information à transmettre mais il y a aussi des pages pour des renseignements non prévus ».*

Pour le salarié, outre le fait de savoir transmettre l'information, il s'agit aussi de tenir compte du temps qui sera nécessaire pour la réception et le traitement de cette information par autrui. *« Je devais tenir compte de la date à laquelle devait passer le patron lui pour transmettre ma commande de produit ».*

## II.2.4 En dehors de l'ordre prescrit, intégrer l'imprévu et redonner du sens à l'activité

Même si le travail est fortement prescrit pour les activités quotidiennes (ordre d'intervention, durées, gestes...), les salariés doivent pouvoir faire preuve d'une capacité à hiérarchiser les tâches à réaliser, dès lors que de l'imprévu survient dans la mission à réaliser.

Il s'agit alors non seulement de (re)-trouver les priorités, mais aussi de définir une nouvelle logique à l'intervention. Car de plus en plus, au-delà de l'obligation de moyens, c'est une obligation de résultats qui est assignée.

Dans le cas du nettoyage, il peut y avoir des dysfonctionnements auxquels le salarié doit faire face, le plus souvent seul : *« mon aspirateur tombe en panne... à 5H du matin ; je téléphone au chef ?... il n'y a personne ! Qu'est-ce que je fais ?! Non, je ne fais pas cela. Il faut de la réactivité : changer de prise ; essayer de remédier au problème »* (Responsable de l'Organisme de formation de l'OIFT).

*« Il faut faire les WC. Donc il faut s'organiser pour attendre qu'il n'y ait plus personne. C'est pareil pour laver les douches aussi des laboratoires ».*

*« Le responsable me demande de faire quelque chose en plus ou de faire autre chose, la salle de réunion par exemple qui va être utilisée le lendemain. Alors je dois choisir comment je vais m'organiser, quel bureau je ferai le lendemain... Je dois trouver une solution ».*

## II.2.5 Respecter les horaires de travail

Pour le salarié il s'agit de savoir s'organiser pour respecter les horaires de travail, d'intervention.

Cette exigence *« d'arriver et de repartir »* à l'heure est d'abord liée au fait que l'activité se concentre sur un timing serré qui ne peut être déplacé dans le temps.

Dans la restauration *« les clients sont là à des heures particulières et il faut que les salariés soient présents à ce moment-là »*. *« Nos horaires : 2 services par jour. Il y a des clients de 12H à 14H30 et de 19H à 23h30 environ. Les serveurs arrivent 1/2 heure avant le service, les cuisiniers bien avant pour préparer, vers 8 – 9H et 15 – 16H.*

*Les cuisiniers font moins de services (il y a 14 services par semaine) mais ils vont faire plus d'heures par semaine : 8H à 11H30 pour la préparation : découpe des champignons, préparation de la panure, préparation de la béchamel. 11H30, ils mangent. A 12H, démarrage du service de cuisine. Il y a des horaires à respecter, le planning est bien établi car il y a des contraintes organisationnelles ».*

Dans certains cas, un problème d'accès à des locaux peut se poser du fait d'un environnement sécurisé. Il faut donc en tenir compte : *« on a une plage horaire pour arriver dans l'entreprise, pour faire le ménage et pour repartir. Il y a des codes d'accès, et puis on est contrôlé par vidéo, par système d'alarme... ».*

## II.2.6 Respecter le temps dédié à la production

Il s'agit pour le salarié de s'organiser pour que le temps de production soit conforme au cahier des charges.

Dans le nettoyage, les horaires d'intervention sont préétablis et s'intercalent entre des horaires de production (sauf cas exceptionnels). *« Si c'est 2H pour faire une séance de ménage, ce n'est pas 2H30*

*car cela pose des problèmes d'enchaînement : le bureau ensuite est occupé... Chez les particuliers, il peut y avoir d'autres intervenants qui viennent chez la personne ; ou bien, on doit avoir quitté le logement pour que la personne puisse partir de chez elle ou être seule chez elle».*

Il en va de même en restauration où la production se fait en temps chronométré, en juste à temps ou tout décalage est soit impossible à intégrer dans le processus de production, soit terriblement pénalisant pour les phases en aval. « *Le chef va dire : à partir de 12H15, on tourne en 2 max (moule spécifique pour cuire 2 Mac), et on va cuire 37 secondes : l'employé pose les pains sur le plateau de cuisson ; il lance la cuisson de la viande ; le temps que la viande cuise, il se retourne pour garnir ses pains ; il a juste le temps car le clumb va s'ouvrir pour qu'il récupère ses viandes* » (Restauration rapide).

Dans une autre enseigne de restauration rapide les contraintes s'avèrent différentes : « *le temps de production est différent selon le produit et il faut s'adapter. Au poste GIANT, c'est le hamburger qui se vend le plus : c'est simple, machinal, répétitif, on fait toujours la même chose. On a 35 secondes pour préparer les 9 pains qui sont cuits sur une plaque : prendre les pains et mettre la sauce tomate, ... et hop les steaks sont prêts. La recette est à apprendre. Au poste BIG, il y a de la variété mais tout est ordonné et chronométré pour que, quand le pain sort, réchauffé, on ait le temps de poser la sauce et que, dès que l'on a fini cela, la plaque se relève et les steaks arrivent cuits. C'est de la course en permanence. Au poste Burger, (sandwich) que l'on vend peu, c'est plus cool. C'est à base de friture. C'est un steak au poulet. La friture prend 5 minutes, et pendant ce temps-là on le temps de préparer les pains* ».

## **II.3 Les exigences qui relèvent de l'environnement professionnel**

### **II.3.1 Être précis, méticuleux**

Dans le nettoyage, il faut par exemple « *de ne pas oublier le nettoyage des plinthes, des dessus de portes, des poignées de portes...* ».

Dans la restauration, il s'agit de mettre précisément la quantité prévue d'ingrédients. Même si des éléments techniques peuvent venir faciliter ce dosage, il reste une part de contrôle et d'estimation personnelle. Les conséquences d'une omission sont soit le mécontentement du client, soit un surcoût financier pour l'entreprise.

### **II.3.2 Respecter les consignes**

Le respect des consignes s'impose notamment dans le cadre de la traçabilité et de la sécurisation des processus de production.

Ces procédures doivent permettre d'éviter les allergies alimentaires. « *On ne peut mettre qu'un seul type de burger à chaque production sur la plaque. Un seul type de burger sur le plateau qui peut contenir 9 pains au max. Pour les allergies, on ne mélange pas les ingrédients* ».

La sécurisation découle aussi du respect des normes d'hygiène : « *Tout est séparé. Tout est sectorisé selon qu'il y ait contact ou pas avec nourriture : les outils, les produits... En cuisine, on fait le petit*

*nettoyage en permanence dans le creux d'activité. Sauf le sol en fin de service. Tout est par couleur : le sanitaire c'est la lavette et le produit rouge ; la salle, c'est le produit vert ; la cuisine, c'est le produit bleu. En cuisine, il y a un produit spécifique pour inox, un pour les plateaux ».*

Enfin, il peut s'agir aussi de sécuriser l'activité de production pour l'employé lui-même : « *en nettoyage, les gants et les bouses sont obligatoires, les chaussures de sécurité parfois... ».*

### II.3.3 Être résistant physiquement

Les tâches répétitives peuvent favoriser la survenue de TMS (Troubles Musculo- Squelettiques). Les tâches peuvent conduire à porter des charges importantes : « *il faut porter, marcher beaucoup ; le restaurant est découpé en rang ; sur chaque rang, il y a une quarantaine de places assises, qu'il faut préparer, servir, et débarrasser »* (Restauration).

Il faut aussi pouvoir supporter la fatigue liée aux horaires de travail hachés, parfois décalés par rapport à des horaires traditionnels de bureau ; ceci peut créer des amplitudes de travail importantes. « *Les plannings de travail sont calqués sur la fréquentation. Ici, le midi on va avoir besoin de 12 personnes, de midi à 14H, alors que là à 15H, je n'ai besoin que de 2 personnes. Les personnes, qui ont travaillé ce midi vont revenir ce soir pour faire soit le service, soit le service et la fermeture. On cherche donc des plannings de disponibilité assez larges »* (Restauration rapide).

### II.3.4 Être résistant moralement, psychologiquement

Signalons d'abord que la valeur ajoutée de ces postes de premier niveau de qualification se concentre sur la productivité : les salariés doivent être en capacité de supporter la pression de la réalisation du niveau de production attendu : « *C'est la course permanente. On réalise le chiffre de la journée sur 2 fois 2 heures, le midi et le soir. C'est une pression terrible ».*

Ensuite, et comme déjà été évoqué au niveau des exigences techniques, il faut savoir supporter la solitude ou à l'inverse le travail en équipe et les tensions qui en découlent parfois.

Dans le secteur du nettoyage où l'activité en prestation de service est fortement développée, il faut être en capacité :

- d'être confronté à un collectif de travail parfois hostile, constitué des salariés permanents de l'entreprise dans laquelle on intervient : « *Ils nous considèrent comme des sous-salariés, nous font comprendre qu'on n'est pas de l'entreprise »* ;
- d'enchaîner les prestations pour de multiples employeurs, qui n'ont pas les mêmes exigences, ni les mêmes modes d'organisation ou de fonctionnement.

Dans ce secteur aussi, le travail est parfois difficile par la « *vue des choses »* : « *il faut nettoyer les toilettes, les coins sales. On le sait mais parfois c'est vraiment repoussant, entre les odeurs et ce que l'on voit ».*

La résistance morale est particulièrement mobilisée lorsque le salarié évolue au contact des clients : « *il faut de la résistance intellectuelle car il faut être prêt à se mettre devant sa difficulté, il faut de la*



*résistance mentale : si le client veut savoir ce que sont les « rigatonis au pesto » vous avez une demi seconde pour le lui dire » (Restauration).*

De plus, les exigences liées aux postes de travail en rapport avec la clientèle nécessitent d'avoir le sens des relations humaines tout en sachant parfois se maîtriser et contrôler ses réactions :

- « avoir le « sens du client », c'est-à-dire avoir la volonté de satisfaire, la volonté de plaire, en se considérant comme étant au service d'un client qui n'est pas nécessairement tolérant, ni bienveillant. Cela passe par le dynamisme dans la voix, par des sourires ».
- « être en capacité de digérer les relations tendues avec la clientèle, de passer au-delà des tensions, des remarques, des affronts... »
- « être patient. Car le client est en position de force. Le client s'il veut de l'eau, il faut de l'eau... si le serveur n'est pas prêt à passer au-delà de cela.... Tous les clients ne sont pas adorables. Ce sont parfois des donneurs d'ordre » (Restauration).
- « tout cela en étant capable de se faire respecter, car se faire respecter c'est faire aussi respecter notre patron ».
- « Il faut trouver un juste milieu entre se faire respecter et servir le client ».

### **II.3.5 Être en capacité d'assurer l'exécution de tâches techniques en présence du client**

Intégrer la relation clientèle peut vouloir dire être en mesure de réaliser des gestes techniques sous le regard d'autrui.

Dans la restauration rapide par exemple, le cas type est la prise de commande à la caisse : « *la production est alors en direct, devant le client. Ici, 95% de nos plateaux sont des menus. Donc il faut savoir faire des frites, des glaces, des boissons, des produits qui sont faits devant le client. On forme (les salariés) à chaque poste, mais il faut savoir le faire, on n'a pas droit à l'erreur. Au service drive qui représente 55% du chiffre d'affaires, les prises de commande se font par le casque audio : là l'important, c'est l'intonation de la voie, l'attention à l'accueil. Les compétences sont différentes. Ici c'est la voix et pas le visu comme à la commande en caisse. Il y a des équipières qui préfèrent le casque car le client ne les voit pas. C'est plus intime. Il n'y a pas de contact direct. On n'a pas la même pression : on n'est pas observé par le client. Il n'y a qu'une voiture à la fois. Tandis qu'à la caisse, on voit la file d'attente, on a de la pression... Il y a tout cela... A la caisse il faut savoir gérer son stress, il ne faut pas paniquer ».*

Dans le cas du nettoyage chez les particuliers, l'intervention technique en présence du public est plus ou moins une évidence, un fait acquis : « *Les clients sont là au début ils vous pistent.*

Plus encore, ici la relation clientèle implique une adaptation permanente et une responsabilisation du salarié : « *il faut s'habituer à changer de clients toutes les 4 heures. Il faut s'adapter d'une personne à l'autre ; et on a des grosses responsabilités : on a les clés. Il faut être honnête, ne pas être tenté ».*

L'intervention en présence du client est une tendance qui se développe dans le cas du nettoyage en entreprise : « *On constate ce mouvement par exemple dans les grandes surfaces. Avant les salariés du nettoyage intervenaient en horaires décalés, car on cachait les personnels d'entretien. Maintenant on les montre car c'est synonyme de propreté ».* Cela devient un critère de confiance pour le magasin et

cela s'appuie sur le discours suivant : « *les discounteurs c'est dégueulasse ; nous à l'inverse, on nettoie tout le temps* ».

### II.3.6 Assurer une prestation de qualité

La notion de prestation de qualité est particulièrement présente dans les entretiens menés. Pour parler de cette notion, les termes utilisés varient cependant selon qu'il s'agit

- des salariés (« *avoir le goût du beau* », « *avoir le sens du client* »),
- ou des employeurs : « *avoir intégré la notion de prestation de service* », « *avoir envie de donner autre chose* ». Il s'agit ici d'aller au-delà de l'exécution technique des gestes et d'intégrer la notion de prestation de service : « *Il faut faire plaisir aux gens, aux clients ; ce n'est pas compliqué de faire une salade, mais « le plus » sera dans la présentation. Il faut avoir envie de faire plaisir au client. Vous pouvez mettre ça (les ingrédients) comme cela, hop ; vous pouvez aussi mettre ça bien, bien disposé, avec le petit filet d'huile qui va bien, qui fait beau. Le sens du client c'est la finesse, la délicatesse que l'on met dans l'assiette* » (Restauration).

### II.3.7 Savoir donner une image positive et professionnelle de soi

Ce rapport à la clientèle impose aussi des exigences quant à l'image de soi que le salarié doit renvoyer.

Sur un premier niveau, où se retrouvent de manière consensuelle individus, entreprises, et intermédiaires de l'emploi, il s'agit de faire preuve de politesse vis-à-vis des clients, mais aussi des collègues de travail.

Cependant, même pour des postes pour lesquels le contact avec la clientèle n'est pas systématique, mais seulement « *possible* », voire même « *exceptionnel* », l'image de soi devient une exigence. Elle entre désormais dans la qualité de la prestation au même titre que la réalisation des tâches techniques.

Dans le nettoyage et plus spécifiquement dans le tertiaire de bureau, les exigences se cumulent : il faut non seulement savoir techniquement passer l'aspirateur, mais aussi savoir le faire devant le client ...ce qui réclame des attitudes particulières : « *il faut savoir le faire quand les gens sont là, au téléphone par exemple... Cela veut dire que nos employés doivent être en capacité d'être avec les gens et de développer alors des attitudes de service... On met l'accent là-dessus. Cela nécessite d'être propre, présentable. Les deux mondes, clients et employés, vont devoir se côtoyer de plus en plus* ».

« *Mouillez et que ça sente bon. Oui, cela doit être propre, c'est la base. Mais en plus il faut avoir une belle blouse, et le sourire et la bonne manière de pousser le chariot... car on risque de rencontrer à tout moment des clients. [...] Il y a tout un aspect visuel qui est important. C'est difficile à faire passer car on peut ne jamais rencontrer le client mais on peut aussi le rencontrer, il suffit d'une fois* ».

### II.3.8 Être « disponible »

La disponibilité des salariés est nécessaire parce que les horaires de travail peuvent varier. On identifie deux raisons à cela.

- Même quand les horaires de travail sont planifiés, ils peuvent être évolutifs d'une semaine à l'autre puisque les horaires de travail sont établis en fonction de la demande de prestations dans le nettoyage, ou du niveau de la fréquentation dans la restauration. Certes, les horaires sont fixés et annoncés à l'avance mais ils restent cependant modifiables d'une semaine sur l'autre, d'une quinzaine sur l'autre, d'un mois par rapport à un autre.

- En plus de cette variabilité latente, les horaires de travail peuvent aussi être modulés inopinément, « à la dernière minute », parce que le planning de travail est soumis aux aléas de la demande.

### II.3.9 Être « mobile »

Si cette requête de mobilité peut être interprétée par le fait d'« être en mesure de se déplacer », elle peut traduire concrètement différents niveaux d'exigences.

Première acception : si dans la restauration, le lieu de travail est généralement fixe, il n'en va pas de même pour les métiers de premier niveau dans les secteurs du nettoyage, de la logistique, du bâtiment... L'exercice même de l'activité peut exiger que l'on se déplace d'un lieu à un autre. La mobilité est donc ici intrinsèque à l'emploi occupé.

Seconde acception : des horaires de travail atypiques (tôt le matin / tard le soir) imposent une capacité à se déplacer à des moments où les moyens de transports collectifs sont peu ou pas disponibles.

## II.4 Consensus sur les exigences de l'emploi ; divergences sur leur l'ordonnement

L'objectif était ici de présenter les exigences de savoirs, savoir-être, savoir-faire, nécessaires pour l'exercice des emplois de premier niveau à partir d'un matériau tiré d'entretiens auprès de salariés en poste ou ayant rompu leur contrat, d'entreprises et d'intermédiaires de l'emploi.

Toutes ces exigences, qui relèvent de la technicité, de l'organisation ou de l'environnement professionnel, peuvent être mobilisées, mises en œuvre et agencées de manière différente selon les postes occupés. Il y a donc un degré important de variabilité. Les configurations productives sont différentes dans la restauration rapide, dans la restauration de chaîne semi-traditionnelle, dans la restauration collective. De même, dans les secteurs du nettoyage, il y a parfois peu de comparaison possible entre les activités de nettoyage chez les particuliers, en entreprises, en mode de sous-traitance et de prestations de services.

Les exigences de compétences, que nous venons d'identifier, représentent cependant, au regard des entretiens menés, ce que l'on pourrait appeler le noyau dur des « compétences » nécessaires à l'exercice de l'activité professionnelle.

Cet effort d'objectivation, de rationalisation des exigences des emplois de premier niveau, paraît nécessaire, parce que le fait de mieux cerner ces éléments incontournables et constitutifs des

emplois, doit permettre aux intermédiaires de l'emploi de réfléchir à des pistes d'actions pour favoriser l'insertion. Le Tableau 1 les rappelle.

Cette objectivation des exigences a aussi comme avantage de faciliter le repérage des éléments de l'exercice de l'activité, qui peuvent de fait fragiliser la relation d'emploi et amener jusqu'à une rupture de contrat. Le chapitre suivant sera dédié à cette analyse.

On peut cependant déjà avancer quelques remarques.

Au cours des entretiens menés, les interrogations, qui devaient nous permettre de faire un point sur les impératifs de l'exercice de l'emploi, ont mises en évidence des postures différentes des acteurs par rapport à cette liste des compétences requises.

Si les mêmes exigences sont citées, elles le sont parfois selon :

- un ordre « spontané » d'apparition dans le discours différent,
- une intensité de l'exigence modulée et adaptée, matérialisée en cela par des termes spécifiques et diversifiés tels que « surtout », « avant tout », « ce qui manque le plus », « ce que l'on ne trouve pas forcément », « ce qui est difficile », « ce qu'il faut »...

**Tableau 1 : Objectivation des compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi**

<b>Les exigences qui relèvent de la technicité</b>
1) Savoir déchiffrer et interpréter des pictogrammes, des enchaînements de schémas, des codes couleurs
2) Savoir lire, écrire et compter
3) Les gestes techniques
4) La capacité de mémorisation
5) Le recours aux outils numériques
<b>Les exigences qui relèvent de l'organisation</b>
1) Savoir travailler seul
2) Savoir travailler en équipe
3) Transmettre l'information
4) En dehors de l'ordre prescrit, intégrer l'imprévu et redonner du sens à l'activité
5) Respecter les horaires de travail
6) Respecter le temps dédié à la production
<b>Les exigences qui relèvent de l'environnement professionnel</b>
1) Être précis, méticuleux
2) Respecter les consignes
3) Être résistant physiquement
4) Être résistant moralement, psychologiquement
5) Être en capacité d'intégrer la relation clientèle dans l'exécution de tâches techniques
6) Assurer une prestation de qualité
7) Savoir donner une image positive et professionnelle de soi
8) Être « disponible »
9) Être « mobile »

Sur ces éléments qui composent les discours, des différences apparaissent selon les types de compétences.

Les exigences techniques énoncées font consensus. Elles sont « naturellement », « mécaniquement » abordées par les trois types d'acteurs et cela, qui plus est, selon un classement relativement proche. Quand il s'agit de décrire l'activité, ces exigences apparaissent spontanément, sur la base d'un déroulement logique de l'activité chez les ex-salariés, la hiérarchie d'entreprises et les intermédiaires de l'emploi.

Le consensus est lui aussi de rigueur quand il s'agit de dénombrer les exigences liées à l'organisation.

Cependant les propos recueillis traduisent une attention différente selon les acteurs :

- Les entreprises pointent ainsi plus particulièrement la nécessité de (savoir) transmettre l'information et le besoin impératif de (savoir) donner du sens à l'activité en fonction de la mission.
- Si les salariés ne démentent pas l'importance de ces savoir-faire quand on les questionne à ce sujet, ils n'en font cependant pas référence spontanément.

Cette divergence dans le discours traduit de fait entre salarié et entreprise une hiérarchie des valeurs différente qui semble liée à un inégal ressenti sur l'impériosité de ces exigences.

Ces différences de postures sont encore accentuées quand ce sont les exigences liées à l'environnement professionnel qui sont abordées.

- Il y a un total consensus sur la nécessité « *d'être fort physiquement* », « *d'être mobile* » et/ou « *disponible* ». Ces thématiques sont abordées de la même manière et sur le même plan des contraintes (pour les salariés) et/ou des exigences (pour les entreprises) par les trois acteurs.
- La capacité à être « *précis* », « *méticuleux* » est énoncée par les salariés et les entreprises, mais peu par certains intermédiaires de l'emploi à l'exception de ceux dont la mission est centrée sur la délivrance de savoirs dans une approche opérationnelle (comme l'organisme de formation de l'OIFT par exemple).
- Au contraire, tout ce qui relève de la notion de la qualité de la prestation et de l'image positive et professionnelle de soi, est surtout mis en avant par les entreprises mais aussi par certains intermédiaires de l'emploi, centrés sur la mise à l'emploi.

On doit enfin remarquer des différences de posture entre les (ex)salariés eux-mêmes, notamment sur les thématiques du respect des horaires de travail (exigences organisationnelles), sur la notion de qualité de la prestation, du rapport au client, de l'image de soi.

Sur ces sujets, les propos de certains (ex)salariés traduisent le fait qu'ils ont intégré cette demande qui émane des employeurs et l'expriment comme telle : « *On a un modèle de présentation de l'assiette ; la position des aliments dans l'assiette doit représenter par exemple un triangle. Les bords de l'assiette ne doivent pas être sales. En fait, il faut que ce soit beau, pour donner envie de manger. Le plaisir vient aussi avec le beau et tous les salariés ne le comprennent pas. Ça bloque parfois ! C'est une demande du chef, de l'entreprise ; on nous apprend cela dans la formation au début de l'emploi. Et je suis d'accord avec cela. Quand c'est beau, c'est déjà bon. Mais tous les collègues ne font pas cet effort. Moi je suis passionné et je le comprends, c'est machinal, automatique. Tout le monde ne pense pas comme cela* ». (Salarié d'un groupe de prestation alimentaire).

*« Le problème c'est qu'on (d'autres salariés) ne va pas forcément dans les coins... On ne fait pas le bord du truc, c'est parfois approximatif... Moi je n'appelle pas ça du travail. On n'est pas chez nous. On ne fait pas le ménage comme chez nous. On est au travail » (Salarié en nettoyage).*

Si ces différences de jugement ne remettent pas en cause le consensus certain sur la liste déclarée des exigences des emplois de premier niveau, elles traduisent cependant des différences de valeurs et de représentations qui peuvent alimenter autant de points de fragilité de la relation salariale.

### III. Facteurs de fragilisation de la relation salariale

Les entretiens que nous avons menés ont fait émergés plusieurs types de facteurs de fragilisation de la relation salariale. On peut arbitrairement les regrouper en cinq pôles qui concernent les trois acteurs (individus, entreprises et intermédiaires de l'emploi), même si les points qui les interrogent ne sont pas forcément identiques.

Le vécu de la vie professionnelle ne peut être totalement déconnecté des événements de la vie personnelle et familiale. Au regard des échanges que nous avons menés, les interférences entre ces deux domaines semblent bien pouvoir être à l'origine de certains des facteurs de fragilisation de l'insertion dans l'emploi puisque parfois la relation salariale se trouve dérangée, voire désorganisée par des événements qui interviennent dans la sphère personnelle de l'individu (III.1).

Il semble ensuite, que dans l'exercice même de l'emploi, fût-il de premier niveau de qualification, certains savoirs, savoir-être et savoir-faire soient objectivement difficiles à mettre en œuvre (III.2).

Par ailleurs, il peut être en effet parfois difficile de « faire », de « faire respecter », « d'explicitier », voire « d'anticiper » certaines exigences de l'activité professionnelle parce que l'intégration dans l'emploi et dans l'entreprise est parfois peu ou mal assurée (III.3).

Plus encore, des difficultés inhérentes à l'emploi peuvent être décuplées par les choix réalisés en matière de gestion des ressources humaines en lien avec la gestion de l'activité de production (III.4).

Enfin, il apparaît que la fragilité de la relation salariale tient aussi directement à des différences sensibles de perception et d'attendus entre les acteurs quant aux exigences que requièrent les fonctions et les missions assignées au métier et poste occupé. De fait, mêmes si les exigences nécessaires pour occuper un emploi sont identifiées et objectivées, la précision de leurs champs et contours d'estompent. Des « *quiproquos* » se font jour, entre les individus qui souhaitent s'intégrer dans l'emploi d'une part, les entreprises à la recherche de salariés d'autre part, les intermédiaires de l'emploi qui font le lien sur des notions essentielles de l'activité d'emploi (III.5).

#### III.1 Une relation salariale perturbée par l'environnement personnel du salarié

Divers événements de la sphère personnelle peuvent venir impacter le vécu dans l'emploi et fragiliser la relation salariale.

##### III.1.1 La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle

La rupture de contrat est parfois liée au fait que la vie personnelle impose ses contraintes et ses urgences sur la vie professionnelle et cela selon deux configurations diamétralement opposées.

D'abord, les difficultés de la vie personnelle prennent parfois le pas sur la vie professionnelle et fragilise l'emploi. Des événements interviennent, qui, pour pouvoir être gérés par l'individu, imposent une mise en retrait de l'activité professionnelle. Ainsi, même signé et entamé, le contrat de travail est fragile par rapport aux accroc de la vie : *« l'urgence est ailleurs, ailleurs que dans l'emploi »*. Les cas suivant illustrent ce propos.

- Le retour à l'emploi a permis à un jeune homme d'accéder à un logement. Le problème vient du fait que ce logement est vite squatté par différents individus. Mener de front la gestion de son emploi et le règlement de cette vie perturbée a très largement favorisé la rupture du contrat de travail.

- *« J'ai vu une fille tomber enceinte et donc mise dehors du foyer familial. Elle était en emploi mais trouver un logement, une place en foyer jeune travailleur... elle n'a pas su mener les deux de front »*.

- *« Il y a une fragilité vis-à-vis des ruptures de la vie chez les adultes mais surtout chez les jeunes, qui savent moins que les adultes laisser les difficultés de la vie personnelle à la porte de l'entreprise. Ils viennent avec au boulot »*.

- Certains jeunes *« ne font pas la différence entre des adultes entre leur fonction : l'employeur c'est l'assistante sociale. Ils leur racontent tout... Alors parfois, l'employeur joue le jeu et apprend plein de choses et s'aperçoit que le jeune est fragile... il piège le jeune qui est poussé à la rupture »*.

- *« J'ai des problème de santé. Je faisais des crises d'épilepsie, mais ça c'était calmé. Mais avec le travail, la montée des étages car il n'y avait pas d'ascenseur, les choses à porter comme l'aspirateur les draps sales... je me suis fatiguée. Et donc c'est revenu. J'ai donc manqué plusieurs fois, avec des certificats médicaux. D'ailleurs, j'ai un mot du docteur, je change de traitement. Mais la patronne n'a pas compris et j'ai arrêté le travail »*.

A l'opposé, ce sont parfois des motifs plutôt favorables qui, paradoxalement, fragilisent le contrat de travail. Le cas emblématique est celui d'une meilleure situation financière, engendrée par un retour à l'emploi, qui fragilise dans le temps la relation de travail.

Les mécanismes administratifs qui tiennent compte des nouvelles conditions financières de l'individu et ou du ménage, mais avec un décalage dans le temps de quelques semaines, de quelques mois sont pointés du doigt. L'individu peut voir, de facto et brusquement, chuter ses revenus globaux issus du travail et des transferts sociaux. Il n'est pas nécessairement préparé à cela, et n'a pas anticipé la diminution ou une perte de certains de ses droits. De fait, il se retrouve dans une incapacité à assurer de nouvelles charges, et peut constater que le retour à l'emploi est financièrement pénalisant pour lui et sa famille.

Ensuite, l'euphorie, ou la plénitude retrouvée grâce à l'emploi détachent de la réalité quotidienne : *« On a des jeunes qui signent des contrats par opportunité et pas parce que c'était leur projet. Mais bon, les voilà en emploi. Bizarrement, c'est aussi là que le bât blesse. Ils ont signé un contrat, ils sont contents. Cela leur permet de régler les galères, quelques difficultés : ils ont un logement, ils ont réglé des dettes, sorti la tête de l'eau et ensuite ils oublient le côté entreprise... et hop rupture »*.

*« Il y a des jeunes qui sont en urgence, qui signent car cet emploi permet de gérer cette urgence. Ils se trouvent alors dans un moment où tout va mieux... et ils ont envie de profiter un peu, car quelque fois c'est le premier moment d'apaisement dans leur trajectoire. Ils se relâchent, ils décompressent du stress et de la galère. Et ils oublient leur engagement vis-à-vis de l'entreprise »*.

*« J'ai eu le cas suivant : une jeune femme démarre son contrat de professionnalisation. Elle habite Wattignies et son employeur est sur Lesquin. Tout va bien. Et puis elle rencontre un jeune homme qui*



*habite sur Valenciennes. Elle dort là-bas. Les retards s'accumulent, ses absences non prévues aussi... Elle demande des avances sur salaire. En 3 mois, elle fait de nombreux SMS pour signaler un retard. 20 SMS je crois... En fait, les priorités ne sont pas les mêmes entre les jeunes et les entreprises. C'était sa nouvelle priorité ».*

Ce constat d'un « *contrat de travail fragile parce que le monde personnel devient prioritaire sur le monde professionnel* » est avancé par les entreprises et les intermédiaires de l'emploi mais aussi par les individus. « *En fait le travail ne m'a pas porté chance. J'ai fait des dépenses car j'avais un emploi. Mais j'ai trop dépensé. Alors ça a été la galère quand j'ai dû tout rembourser* ».

### III.1.2 L'influence de la famille, des amis

L'entourage peut incontestablement venir freiner l'insertion dans l'emploi.

- « *J'ai eu une mère au téléphone qui m'a dit texto : ma fille ne viendra plus car elle se lève à 5H du matin et elle est la seule à travailler dans la famille* ».

- « *Même si on a quelqu'un de motivé, de passionné par les métiers de la restauration, le problème vient souvent de la cohabitation avec une épouse ou un mari, qui ne connaît pas le secteur de la restauration, qui ne connaît pas les exigences du métier. Il se peut que la personne donne tout dans un premier temps puis elle est fragilisée par l'avis de son entourage* » (Restauration collective).

- « *Quand le départ est fait, quand on a accepté... les gens sont partis dans l'emploi mais souvent pour un cycle... le temps du confort relatif. Après les questions arrivent et c'est là que les gens partent. Il y a des frustrations, la crainte de ne pas évoluer (dans l'emploi) car il y a un gap entre certains métiers, et puis il y a la pression de la famille... la femme lui dit : ça fait 2 ans que tu fais ce métier, et pas d'évolution... Ras-le-bol de ne plus se voir. Faut que tu trouves ailleurs* » (Restauration).

### III.1.3 L'absence de repère vis-à-vis des habitus du monde du travail

Les intermédiaires de l'emploi et les entreprises pointent le fait que, même validé, le contrat de travail est fragilisé par l'absence de repère sur les savoir-être requis dans l'exercice de l'activité professionnelle.

« *Le risque à court terme c'est l'absence de savoir-être. Certaines personnes, notamment les jeunes, n'ont pas intégré les savoir-être du monde de l'emploi* ».

« *Il suffit qu'un client soit plus exigeant... « On m'a mal parlé »... C'est un public fragile, moins en capacité d'intégrer certaines contraintes* ».

Les intermédiaires de l'emploi rendent compte des exigences auxquelles ils sont confrontés : « *je veux être « bien en entreprise* ». Du genre : *ne pas faire les tâches ingrates. Arriver à l'heure qui lui convient. En plus, il faut qu'il y ait une bonne entente. Dès le premier accro... ça casse. La raison de la rupture c'est parfois « il m'a mal parlé ou bien « lui n'a pas été sympa... » Cela tient à un cheveu. Ils partent parce qu'ils pensent qu'ils vont retrouver mieux ailleurs* ».

« *Arriver à l'heure !!!... Mais ils ne voient pas le problème, ce n'est pas pour 5 minutes. C'est une autre façon de voir les choses. S'ils sont en retard, ils n'appellent pas. Pour les jeunes qui n'ont jamais travaillé ou qui ont vécu dans un milieu qui ne connaît pas le travail, où quasiment personne ne travaille... et bien, être poli, accepter la hiérarchie, avoir la tenue nécessaire... ça n'a pas de sens. Et*

*en face, on a des entreprises qui restent sur leur position, sur leurs critères du savoir-être. On a un fossé. Il faut que les jeunes rentrent dans le moule. Cela se fait, mais il y a de la casse ».*

Ce défaut de savoir-être est parfois rédhibitoire pour l'intégration durable dans l'emploi, car cela va déterminer pour partie l'investissement de certaines entreprises dans un processus d'intégration pérenne. *« Le gros problème : les savoir-être. Et c'est cela qui bloque dans les métiers peu techniques. Une fois que les savoir-être sont là, l'entreprise accepte de s'engager vers l'acquisition des compétences techniques ».*

## **III.2 Des savoirs, savoir-faire, savoir-être « objectivement » « difficiles à mettre en œuvre »**

Les entretiens menés ont mis en évidence qu'il peut être réellement, objectivement difficile de mettre en œuvre certaines des exigences de l'emploi qu'elles relèvent de savoirs, savoir-être, savoir-faire et que cette difficulté puisse à terme concourir à fragiliser la relation salariale et favoriser la survenue d'une rupture.

### **III.2.1 Savoir lire et écrire**

Certes, la mise en place de fiches (papiers ou numériques) schématisées, codifiées, permet de limiter la nécessité de savoir lire et écrire. Cependant, dans certains postes, le rapport à l'écriture et à la lecture doit être maîtrisé. Dans le cas contraire, les lacunes peuvent être un facteur de fragilisation de la relation d'emploi d'autant plus que le repérage des déficiences n'est pas aisé : *« le papier qui doit être rempli à l'accueil par un demandeur quand vient chez nous (à Pôle emploi), ce n'est pas nécessairement lui qui le remplit parce que la personne vient souvent avec quelqu'un. S'ils ne nous disent pas... c'est difficile de le deviner. Avant on s'en apercevait quand c'était nous qui organisions, animions les ateliers de recherche d'emploi où on fait un travail sur le CV, la lettre de motivation... Maintenant que cela passe par des prestataires, on ne sait plus, on n'a plus nécessairement le retour. Ce qui est dommage. Les personnes nous disent (leur manque de rapport à la lecture et à l'écriture) quand la confiance s'est installée, au fil des rencontres mais à l'inscription ce n'est pas toujours le cas ».*

### **III.2.2 Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe**

Le fait de travailler seul permet de disposer d'une certaine liberté, qui impose en contrepartie une certaine « solitude », une nécessité à « ne pouvoir compter que sur soi-même » en cas d'imprévu. Parfois, cette situation peut être trop lourde à porter.

A l'inverse, si le travail en équipe est jugé rassurant car synonyme d'échanges voire d'entraide, il impose l'existence d'interrelations voire d'interférences avec autrui, relations qui relèvent parfois de la subordination. Ce contexte peut provoquer une rupture.

*« Travailler seule, ça ne me dérange pas, au contraire je préfère. Aux Eaux-du-Nord, j'étais vraiment bien. Quand j'avais envie de faire une pause cigarette... pas de problème. [...] J'arrivais quand je le*

voulais ou quand je le pouvais, en respectant le temps de travail bien-sûr. Je pouvais faire les conduites de ma fille à l'école. Surtout, j'avais la liberté d'organisation. C'était possible car je n'avais pas d'enchaînement avec quelqu'un d'autre. Je commençais à nettoyer par ce que j'avais envie de commencer. En fait, je préfère travailler seule. Pour moi, ne pas pouvoir parler avec quelqu'un, savoir que je ne peux me reposer sur personne en cas de problème... ça ne me dérange pas. Je sais me débrouiller. »

« Pour travailler en équipe, il faut que ce soit bien organisé par le chef, il faut que quelqu'un répartisse précisément les tâches. Je ne veux pas du « vous êtes à 2, vous vous débrouillez ». Sinon après, c'est du genre « tu avais cela à faire et ce n'est pas fait ». Il faut que les choses soient claires dès le début. Il faut que les tâches soient bien définies, c'est le gage du respect du travail. C'est sécurisant et c'est le rôle du chef d'équipe ».

« Travailler en équipe de ménage, moi je n'ai plus pu. Le chef d'équipe ne savait pas répartir les tâches, il y avait des tire-au-flanc qui se déchargeaient sur les autres, et en plus il y avait du favoritisme : toujours les tâches les plus agréables, les plus faciles pour les mêmes... Moi je n'ai pas supporté. Je suis partie. Là, je travaille seule. J'assume tout, ce qui est facile et ce qui est difficile, mais si ça ne va pas je n'ai qu'à m'en prendre à moi-même. Je ne voudrais plus faire de l'équipe. Ah non c'est fini ! »

Chaque modalité de travail a ses défenseurs et les arguments avancés par les uns ou les autres, permettent de définir, en effet miroir, les circonstances, qui peuvent, « à la longue », représenter des facteurs de fragilisation de la relation salariale.

### III.2.3 Faire preuve de résistance physique

Les trois types d'acteurs se rejoignent sur le fait que l'exigence d'être « fort physiquement » et « moralement » peut être difficile « à tenir » dans le temps et c'est bien un cycle de la résistance physique que se dessine. « On tient au début et puis un jour on n'en peut plus. Pour moi ça a été brutal. Le ras-le-bol ! Pour d'autres je sais que c'est venu petit à petit ». « Il y a une usure physique et là on ne peut pas grand-chose » (Restauration).

Plusieurs raisons sont évoquées.

« C'est le corps qui fatigue. On a mal au dos. On est toujours plié, penché, courbé pour faire les pieds de chaises par exemple. Le corps à force, il est broyé. On n'a pas de formation pour apprendre les choses à faire ou à ne pas faire. Mais de toute manière, ce n'est pas possible. C'est instinctif. On n'a pas le temps de se dire, je ne dois pas me pencher, il faut que je fasse cela et pas cela... Chez soi, si on n'a pas envie de faire cela, on le fera demain... au boulot on ne peut pas. On se fatigue et on craque. C'est pour cela que je ne veux plus rester dans le secteur. Depuis que j'ai arrêté, je vous assure, je n'ai plus mal au dos. C'est donc bien que c'était le travail ». « C'est du travail en hauteur : les lustres, les dessus de porte, de garde-robe... c'est monter sur les petits escabeaux, lever les bras... ».

- « Dans ces métiers-là [de la restauration], il faut s'astreindre à une hygiène de vie, sinon on ne tient pas. Le métier demande une organisation personnelle : je vais au boulot à 5H, je me lève à 4H, donc je ne dois pas me coucher trop tard non plus ». « Quand on rentre chez soi après le service du soir, on ne dort pas forcément tout de suite. On finit à minuit, le temps de rentrer, de s'endormir. On ne prend pas les repas à heure régulière car on ne travaille pas aux mêmes horaires chaque jour... ça fatigue ! »

### III.2.4 Faire preuve d'une endurance morale, psychique

De nombreux aspects du travail mettent à l'épreuve l'endurance morale et psychique.

Il s'agit de pouvoir faire face au manque de reconnaissance, de respect de la part de certains clients : *« Le ménage c'est plus valorisant en entreprise que chez les particuliers. C'est pour ça que moi, je ne cherche du ménage que dans les entreprises. Chez les gens, comme c'est leur maison, ils ne vous respectent pas. Style : leur table à déjeuner, ils ne vont pas la débarrasser. C'est toi qui dois tout faire. Tu es plus la bonne que la femme de ménage. Il te manque juste le tablier et le plumeau. Il y a plus de reconnaissance en entreprise, il y a plus de respect du travail. Par exemple, si j'étais en train de laver, ils (les salariés) attendaient pour passer ou revenaient après. Travailler chez les particuliers, plus jamais ! ».*

L'exercice du travail amène à côtoyer des situations difficiles : *« Oui, il y a la vue du caca quand on nettoie les toilettes, les coins sales... Mais pour moi ce qui est le plus difficile, c'est la situation des gens, le contact avec les résidents (du foyer de travailleurs), des personnes qui ont de très grandes difficultés. Elles ont envie de parler et on ne peut pas, on n'a pas le temps. Ou bien au contraire, ce sont des personnes difficiles parce qu'elles ont des problèmes d'alcoolisme, de drogues ».*

- Le salariés doit aussi faire face à la pression du rendement : *« Pourquoi si peu de demande des individus en restauration ? Mais c'est un secteur avec une mauvaise réputation. On est peu payé par rapport à l'implication, les plages horaires de travail sont très larges et c'est assez incompatible avec une vie familiale ; et puis il y a une exigence de productivité : il faut y aller, c'est du rendement, c'est l'aspect commercial de la vente. Il faut vendre le plus possible. Les jeunes veulent bien y aller mais les adultes sont réticents ».*

### III.3 Des compétences de base difficiles à acquérir parce que « l'intégration » dans l'emploi est parfois peu assurée

Au delà de ces difficultés objectives à se soumettre à certaines exigences de l'emploi, il semble qu'un certain nombre de facteurs liés à l'environnement de travail puissent réduire les chances d'adaptation dans l'emploi et notamment limiter l'apprentissage de certaines compétences de bases et ainsi favoriser une fragilisation du contrat de travail.

#### III.3.1 Une période d'intégration dans l'emploi tronquée

*« Chez nous, pour être autonome il faut un mois. Pendant 15 jours le nouveau est en binôme. Après on n'est pas encore performant, et donc pendant l'activité, on met à côté quelqu'un de performant pour lui venir en aide. On est vraiment autonome au bout d'un mois. »*

Cette pratique de la période d'intégration dans l'emploi, inscrite dans les processus de recrutement est souvent mise à mal.

Dans le cas des métiers et secteurs en tension, un cercle vicieux se met en place et fragilise l'intégration pérenne en entreprise. Parce que les départs de salariés sont nombreux, et souvent subits (immédiats), l'incorporation des remplaçants ne se réalise pas selon l'organisation préétablie. La période d'intégration en entreprise est peu respectée dans sa durée et dans ses modalités d'exercice ; l'accompagnement, le tutorat du nouveau venu par un salarié expérimenté de

l'entreprise sont tronqués. De ce fait, certains savoirs ne peuvent être correctement appris, intégrés. Il en résulte des fautes, des erreurs de la part du nouvel embauché, tant sur le plan de la gestuelle que sur la rapidité d'exécution des tâches. Il se doit d'être presque immédiatement et totalement opérationnel et productif.

Cela peut créer des tensions entre salariés mais aussi entre le recruté et sa hiérarchie de proximité. Ces tensions, source de mal-être (« *je me suis dit que je n'y arriverais jamais* »), et de méprises sur les capacités de l'entrant fragilisent la relation d'emploi.

Les commentaires suivants du DRH d'un restaurant sont parfaitement illustratifs des logiques qui s'installent : « *Il y a une période de formation pour entrer dans le poste pour les commis comme pour les cuisiniers. Elle est normalement, logiquement, de 15 jours quand tout va bien, quand on a anticipé le recrutement, quand il ne manque personne : c'est une semaine en doublon, puis une semaine où l'on fait sous le regard du tuteur.*

*Cela, c'est avec beaucoup de « si », et cela ne se passe jamais comme cela. Les personnes qui partent ne font pas leur préavis ; quand les gens nous disent qu'ils partent, on ne les revoit plus le lendemain. En plus, on a toujours un ou deux malades par jour.*

*Dans les faits donc, la période d'intégration est souvent de 3 ou 4 jours. Alors, si le nouveau collaborateur est doué... ça va aller ; or, si « ça va » par la force des choses ... alors là oui ça pose problème, ça peut être très violent pour le collaborateur. De fait, il se retrouve très vite seul sur le poste.*

*C'est un vrai sujet cela chez nous. [...] C'est la décision du manager de proximité, c'est lui qui décide de l'autonomie. Il a dans son rôle le suivi des collaborateurs mais... Pour les serveurs, on a le même problème, voire amplifié : la majorité des gens que l'on recrute ont peu d'expérience en service (2 ou 3 mois). Dans le service, c'est un métier où l'on « zappe » beaucoup, avec un turn-over qui va de 40 – 50% à 100% dans certains restaurants. L'intégration est en fait continue et cela est usant pour tout le monde. [...] De fait on a 50% des recrutés qui partent dans les 2 mois suivant la période d'essai. Soit de notre fait, soit de leur fait, c'est moitié / moitié. Donc les nouveaux embauchés se retrouvent presque toujours tout seul sur le poste, il n'y a donc pas de période d'intégration. Donc c'est une intégration difficile, qui est favorable au départ ! ».*

L'avis d'un salarié conforte cette idée d'une période d'intégration amputée, dénaturée : « *je suis partie au bout de 2 mois, à la fin de la période d'essai. C'est con, mais je me suis dit que ça ne marcherait jamais. On ne m'a pas laissé le temps. Il faut apprendre les recettes pour pouvoir expliquer aux clients. Et je n'ai pas eu d'intégration dans l'équipe. Cela pose des problèmes de relation entre les anciens et les nouveaux. Dans un sens je les comprends les anciens, ils sont sans arrêt face à des nouveaux qui ne savent rien faire, tellement ça tourne* ».

Ces pratiques de recrutement dans l'urgence s'expliquent pour partie parce que l'embauche est au maximum retardée. Dès lors, il n'y a plus de temps pour l'adaptation du nouveau salarié : « *avec la conjoncture, c'est tellement difficile pour les entreprises qu'elles ne recrutent que quand elles ne peuvent plus faire autrement. Donc quand elles embauchent, le besoin de productivité est immédiat. Elles n'ont plus le temps de prendre le temps de former et de donner le temps au salarié d'être opérationnel. On retarde l'embauche d'où la nécessité de polyvalence. L'embauche n'est plus une ressource qui va permettre de développer l'entreprise mais une charge. On ne développe plus l'entreprise on assure l'urgence* » (Intermédiaire de l'emploi).

### III.3.2 Une formation volontairement retardée

L'intégration dans l'entreprise et surtout dans l'emploi passe aussi parfois par une période de formation qui permet d'apprendre les compétences techniques. Or cette phase prévue, inscrite dans le processus d'intégration est parfois volontairement retardée par les entreprises. Ces cas de figure ont été repérés et évoqués pour divers secteurs et divers métiers : nettoyage, service de chambre en hôtellerie, logistique, manutention...

Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer ces déviations.

Il s'agit d'abord de vérifier la « *motivation* » de l'individu avant de s'engager dans un investissement formation.

Ensuite, la peur du braconnage de la main-d'œuvre et donc de la déperdition de l'investissement formation suite au départ du salarié, incitent certaines entreprises à n'envoyer en formation que tardivement, après une période durant laquelle on ne demandera au salarié que des tâches répétitives simples pour le tester. Ceci limite l'intérêt du travail et peut provoquer des démotivations qui fragilisent la relation d'emploi.

En outre, cette arrivée tardive de la formation peut favoriser la pratique de mauvais gestes, ou un manque de productivité, autant de facteurs défavorables à la poursuite d'activité.

« [Dans cette entreprise de nettoyage], on fait 6 mois comme cela sur les premiers postes puis si ça va on fait 6 mois avec une formation. Après la formation, la personne peut toucher les machines mais il y a une période de 6 mois avant pendant laquelle on ne fait que les petits boulots de ménage. Ce n'est pas toujours très intéressant et c'est parfois frustrant » (Formatrice ménage dans une entreprise de nettoyage).

### III.3.3 Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé

Plus largement, au-delà d'une fragilisation liée à la non-réalisation effective de la période d'intégration, c'est aussi l'absence de préparation des collectifs de travail en place dans l'entreprise à l'intégration de nouveaux salariés qui est pointée. « *On demande de la capacité du travail en équipe, c'est-à-dire savoir poser des questions, ne pas avoir peur des autres, ne pas avoir peur de son manque de compétence. Savoir poser des questions pour pallier ce manque de compétences... Oui mais tout cela exige des conditions en interne au collectif de travail de l'entreprise d'accueil. Cela implique que les personnels déjà en poste soient en mesure et soient disposés à donner des informations, à répondre aux questions : La panure, je fais comment ? L'escalope, je fais comment ?... Ce n'est pas toujours le cas. On a un travail à faire là aussi* » (Restauration).

Plus encore, parfois, l'accompagnement du nouvel embauché pendant la période de rodage par un permanent de l'entreprise sur la base du tutorat est parfois mal préparé : la mission est imposée à un salarié non volontaire qui vit cette mission comme un travail supplémentaire ajouté sans contrepartie, sans véritable décharge sur sa propre activité. Cela crée des tensions entre nouveaux et anciens salariés, entre salariés et hiérarchie qui peuvent fragiliser l'intégration pérenne en emploi.

### III.3.4 Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate

Nous l'avons déjà évoqué plus haut, la hiérarchie de proximité a un rôle capital dans l'intégration. Or, des relations tendues ont été décrites par des (ex) salariés mais aussi par la hiérarchie de l'établissement.

La fonction d'encadrement est parfois associée étroitement à un jeu de pouvoir, un rapport de force. « *On te rabaisse, c'est du « tu m'obéis car tu es en-dessous de moi ». « Ce ne sont pas eux qui vont te redonner confiance en toi. C'est la gestion par la peur. Tu n'es pas mis en valeur. Tout ça parce que ce sont d'anciens équipiers qui en ont bavé pour arriver là. Ils reproduisent ce qu'ils ont vécu en tant qu'équipier ». « Ils ne sont centrés que sur la production. Et puis de toute façon, un équipier de parti, dix de retrouvés ! ».*

Plus encore, il semble souvent que les exigences demandées par la hiérarchie de proximité soient différentes selon le moment : en stage d'une part, en immersion d'autre part et enfin à partir du moment où le contrat de travail est signé. « *On a les stages, les immersions... qui peuvent sécuriser... Mais ça peut très bien aller durant cette période et puis quand le contrat est signé, ça ne va plus. Quand on est dans un stage, une immersion, tout va bien. L'employeur n'a plus les mêmes exigences à partir du moment où le contrat est signé. Une autre équipe... il faut être opérationnel très vite, les employeurs sont exigeants. On risque la rupture ».*

Enfin, le problème souvent évoqué est celui d'un choc des générations. Les managers semblent avoir intégré et naturalisé une différence de perception dans l'investissement des nouvelles recrues : « *on va avoir un collaborateur de 20 – 25 ans et un manager de 45 ans. Le manager me dit souvent, il ne s'adapte pas, il ne respectera pas les règles ».*

### III.3.5 Un déficit de communication entre entreprise et salarié

Un autre facteur fragilisant la relation de travail prend forme à travers les « non-dits » et plus largement un déficit de communication entre salariés et hiérarchie de proximité. L'employeur ou le manager n'a pas toujours ni le temps, ni le courage, ni la diplomatie nécessaire pour informer le salarié des attitudes qui ne conviennent pas. Le salarié peut également ne pas comprendre que son attitude puisse être interprétée comme un manque de respect.

« *Il y a aussi beaucoup d'employeurs qui ne disent pas au jeune, au salarié ce qui ne va pas. On le voit quand on fait l'accompagnement dans l'emploi. L'employeur demande au jeune via le conseiller... de ne pas faire une pause cigarette trop longue, d'arriver à l'heure... Les jeunes n'ont pas les habitus. Ils n'ont pas les mêmes repères. Il y a le problème d'être accroché au portable, du tout de suite copain quand ça va bien. C'est vécu comme un manque de respect par l'employeur. Souvent l'employeur demande à l'intermédiaire. Sinon, l'employeur ne cherche pas à comprendre et c'est la rupture ».*

Ces déviations dans le processus d'intégration dans les postes de travail entre ce qui est prévu et ce qui est réellement réalisé ne sont pas les seules sources de tensions et de fragilisation de la relation salariale. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont souvent directement soumises aux contraintes de la production et impactées par les modalités de gestion du processus de production en vigueur.

### III.4 Les difficultés inhérentes à l'emploi décuplées par les modalités de gestion de l'activité

Certes, les secteurs étudiés souffrent de conditions de travail particulières. Cependant, il s'avère parfois que les choix faits en matière de gestion des ressources humaines peuvent accroître très sensiblement les difficultés d'une intégration durable, d'une stabilisation dans l'emploi.

#### III.4.1 L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte de la résistance physique

Dans la restauration, l'activité de production est concentrée sur deux moments de la journée : 11H – 14H et 19H – 22H environ. Les choix faits en matière de gestion « RH », pour mettre en face de ces pics d'activité la main-d'œuvre nécessaire à la production, peuvent accroître les difficultés des personnes pour l'exercice de l'emploi.

L'organisation hebdomadaire de travail peut faire fi de la résistance physique : *« il y a des horaires à respecter, un planning bien établi mais... Il y a des contraintes organisationnelles, et elles s'imposent parfois. Légalement quand on finit à 23H30, le lendemain on ne peut pas commercer avant 10H30... mais quand il y a un absent... moi RH je me bats contre cela mais c'est difficile à faire respecter par les managers de terrain. Même si ce n'est pas légal, quand tu finis à 23h30 et que tu es là à 9H le lendemain parce que l'on te l'a demandé, et que tu as fait cela 2 fois dans la semaine et que tu travailles 6 jours d'affilée sur la semaine et que tu fais les coupures 9H – 15H puis 18H – 23H... Moi pour l'avoir fait un mois... je sais que c'est épuisant. Il y a donc une résistance physique très importante à avoir et elle n'est pas forcément tenable dans le temps ».*

#### III.4.2 Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération reçue

Le second facteur de fragilité est lié à la perception par les salariés d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération qu'ils en retirent. *« La rémunération peut poser problème. Nos employés sont sur des temps complets (35 heures) mais ils se retrouvent au niveau Smic. De plus, même si les gens sont aux 35 heures, ils ont l'impression de faire beaucoup plus : quand vous travaillez de 9H à 15H30 et de 18H à 23H vous avez l'impression d'avoir passé votre journée au boulot alors que vous allez être payé pour 35 heures. Vous avez l'impression d'avoir fait 9H- 24H. Le soir ils ne peuvent pas sortir avec leurs copains. Comme vous avez fini à 23 H, le lendemain vous vous levez à 10H et hop vous êtes au boulot... A la pause du midi vous restez là car vous n'avez pas le temps de rentrer chez vous. A la fin ils se disent : tout cela pour ce que je gagne ! On a donc un sujet de réflexion là-dessus au niveau RH car c'est un frein à l'emploi et une des raisons du turn-over ».*

Parfois les pratiques sont d'emblée pernicieuses. *« On ne travaille qu'avec les hôtels et pas avec les sociétés de nettoyage. Car c'est de l'esclavage. Les personnes sont payées en fonction du nombre de chambres réellement faites. Si celles-ci ne sont pas libérées, les personnes ne peuvent pas les faire, et donc elles ne sont pas payées. Il y a une prédétermination du rendement et c'est 5 chambres à*



*l'heure. Le personnel est payé 1 heure quand les 5 chambres sont faites même si il a fallu 2 heures pour faire car chambres non libérées. C'est interdit en théorie mais dans la pratique... ».*

Ce déséquilibre entre l'investissement de l'individu et la rémunération reçue est exacerbé quand l'entreprise pratique le recours de manière choisie voire stratégique, au travail à temps partiel pour plus de flexibilité et de rentabilité.

Dans le nettoyage, c'est bien cette problématique des durées de travail à temps partiel qui impacte l'intégration durable dans l'emploi, plus que le statut du contrat. Les CDD se transforment vite en CDI, après une période qui a permis de tester l'investissement de la personne recrutée. *« Je fais d'abord un CDD très court : 15 jours, 3 semaines. Et je teste les 3 critères : timing, assiduité, satisfaction du client. Ensuite un CDD plus long, mais très vite je passe le salarié en CDI ».*

La difficulté provient de la durée hebdomadaire de travail qui est parfois très faible.

Bien sûr, il est rare qu'un particulier ou qu'une entreprise demande une prestation de service qui équivaut à un temps plein sur un même site. La contrainte est objective comme l'illustre ce cas dans l'hôtellerie. *« Actuellement sur les postes de femme de chambre... c'est une catastrophe, car on ne trouve personne. C'est du mi-temps, 20 heures au maximum sur des horaires du lundi au dimanche en 9H – 14H. Le temps complet n'est pas possible car on est bloqué par les horaires de libération des chambres. Et en plus c'est un métier physique : 15 à 18 chambres par matinée... ce n'est pas possible de faire plus. C'est du travail à la chaîne. Donc c'est du temps partiel mais concentré. Donc ça démarre et ça rompt, avec ici des ruptures côté salarié ».*

Mais les pratiques tendent vers un morcellement des temps de travail qui favorise l'abandon de l'emploi. *« Voilà le cas d'une personne embauchée le samedi matin pour nettoyer un garage automobile, avec machine... pour une société de nettoyage. OK pour le samedi matin, ça va. Des perspectives d'évolution été affichées... mais ce qui n'a pas été précisé c'est à quelle échéance. Certes il y avait une incertitude de la part de l'entreprise sur ses propres marchés. Mais au total, on est arrivé avec une démission pour le jeune de 26 ans car ce n'était plus tenable financièrement et moralement ».*

*« J'ai vu le cas d'une jeune fille qui a quitté Hélio-service pour un concurrent car on lui a proposé juste 5H semaine en plus comme femme de chambre. Si l'employeur ne peut satisfaire la demande de plus d'heures de travail, les gens partent dès qu'ils le peuvent ».*

Des contre-exemples viennent confirmer ce constat. *« Chez LMH, les gens sont en CDI à temps complet avec des horaires traditionnels. C'est tellement important que cela vient compenser la pénibilité du travail : car ce sont des logements sociaux collectifs, où les conditions de travail sont parfois difficiles. Il y a des dégradations, de la délinquance, du non-respect de la personne d'entretien, de l'urine dans les cages d'escaliers... ».*

Certains intermédiaires soulignent qu'au-delà des contraintes liées aux caractéristiques de la demande de prestations, certaines entreprises entretiennent volontairement le temps partiel de très faible durée, telle une assurance sécurité par rapport aux clients.

*« Le temps de travail est une variable d'ajustement dans la restauration rapide. A Quick ils ne prennent pas plus de 25 heures par semaine car 25 heures c'est 5 heures de marge par semaine, en plus ou en moins et c'est payé au taux normal. C'est plus avantageux car s'ils prenaient à 35 heures,*

*toute heure supplémentaire serait payée en heure sup. Il y a donc une espèce de mensualisation qui ne porte pas son nom et c'est sur le dos des salariés ».*

*« Il y a des ruptures car ce sont des contrats avec très peu d'heures. Ils (les entreprises) ne veulent pas faire de gros contrats car en cas d'absence du salarié, c'est difficile à remplacer. Donc ce sont des contrats de 20 heures environ, même moins : 2 heures semaine en CDI c'est possible, j'ai déjà vu ! ».* (Média SEM).

Bien sûr, il est possible pour les salariés de venir compléter cette durée du travail en ayant recours au système des multi-employeurs. Mais cette solution s'avère difficile à mettre en œuvre du fait du chevauchement des créneaux d'intervention et de l'existence d'une obligation d'interruption entre deux postes de travail.

De plus, la volonté de faire évoluer les pratiques ne semble pas être une démarche généralisée au sein du secteur. Les tensions sur le marché du travail avec des pénuries de main d'œuvre sont contraignantes pour les entreprises mais elles sont pour l'instant moins coûteuses à gérer en l'état qu'une solution qui viserait à changer les modes de fonctionnement. *« Faire évoluer les pratiques d'entreprise : les établissements disent que ce n'est pas possible ».* *« Économiquement certaines entreprises n'y ont pas intérêt, c'est clair donc... c'est le statut quo et les salariés restent les variables d'ajustement ».* *« Il n'y a pas de volonté de pratique de regroupement, car ainsi le personnel est plus flexible et ainsi toutes les prestations seront faites. On étale le risque, on répartit le risque. D'où un secteur en perpétuel recrutement ».*

Certaines dérives questionnent les intermédiaires de l'emploi pourtant rompus aux pratiques en cours sur le marché du travail : *« si on n'a que 2 heures de travail par semaine, si on est malade...on ne va pas se décarcasser pour cela. Quelle et l'image d'une entreprise qui recrute sur un CDI mais pour 2 heures 30 par semaine ? ».*

### III.4.3 Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service

Le système qui prédomine dans le secteur du nettoyage est celui de la sous-traitance avec des donneurs d'ordres, les entreprises et des prestataires de service, les entreprises de nettoyage, qui emploient les salariés. Mécaniquement, le salarié se retrouve en interface entre ces deux acteurs et cela impacte directement son vécu dans l'emploi ce qui peut, dans certains cas, fragiliser la relation d'emploi.

Comme évoqué plus haut, le salarié est parfois éloigné, détaché de son employeur ; il connaît mieux l'entreprise où il réalise la prestation de service que l'entreprise qui l'emploie. Pour autant, on exige du salarié de *« savoir faire la part des choses, savoir qui est l'employeur et qui est le client, savoir pour qui il travaille, qui il représente ».* *« Si on regarde bien, c'était plus Les Eaux-du-Nord mon employeur même si je n'avais pas les avantages ; les autres me payaient juste. »*

Cette spécificité du secteur est renforcée par l'existence d'une règle, dite de l'article 7 de la convention collective, qui assure au salarié l'assurance d'être repris comme salarié, par la nouvelle entreprise retenue dans le cadre des marchés sur appels d'offres pour la prestation de service.

Si cette réglementation est une sécurisation pour l'emploi, elle peut impacter le vécu au quotidien du travail. Changer d'entreprise, c'est parfois changer de modes de management :

*« Avec l'article 7, ils (les salariés) changent de blouse... mais parfois, ils changent d'outils, de charge de travail, de durée de travail ».*

*« Il peut y avoir de grosses différences entre les entreprises : on est sur des marchés en tension, certaines entreprises cassent les prix. Le client prend le moins disant. Alors tout à coup pour assurer le nouveau prix, on peut demander des efforts supplémentaires aux salariés. On doit faire en 30 heures de travail ce que l'on faisait en 35 heures, ou bien on passe de 2 personnes sur un étage à 1 personne ».*

Cette adaptabilité nécessaire est parfois source de fragilité.

Les entreprises des secteurs étudiés sont soumises à l'incertitude vis-à-vis de leurs marchés : évolution de la législation en matière de TVA, élasticité de la demande par rapport au revenu, impact du contexte économique. Elles sont par ailleurs impactées par une intensification de la concurrence. Par de multiples aspects, l'ensemble des pratiques que nous venons de détailler donne à penser que les entreprises tentent, parfois par différents moyens, de transférer sur la main d'œuvre une partie des contraintes qui s'imposent à elles : elles demandent à leurs salariés de faire corps avec elles, d'intégrer les logiques de rationalisation, de productivité, de rentabilité

Les compétences exigées pour occuper de manière pérenne des emplois de premier niveau de qualification ont donc parfois tendance à être revues, et les nouvelles exigences repérées semblent avant tout concerner le champ du « savoir-être ».

## III.5 La définition de certaines exigences revisitée

### III.5.1 Subjectivité de la notion de qualité de service

La notion de qualité de service a été abordée comme une exigence de l'exercice de l'emploi. Pour assoir cette la notion, il existe un certain nombre de critères auxquels les salariés et leur hiérarchie peuvent se référer de manière objective.

Pour autant, de plus en plus ces critères se limitent à définir le minimum attendu, « à assurer », laissant au salarié le soin de « deviner » jusqu'où il doit aller pour satisfaire cette notion de qualité du service qui devient de plus en plus subjective. Le manque de repère, l'impression d'être seul face à la décision peut devenir une tension trop importante à assurer au fil du temps.

*« Donner de l'information peut aussi signifier signaler des faits constatés, même si cela n'entre pas directement dans votre mission. Mais cela entre dans une notion de service étendu, entendue par l'entreprise : « j'ai repéré une chasse d'eau défectueuse » Il s'agit ici de donner du sens à ce que l'on fait, de replacer sa propre activité dans un contexte plus global ».*

*« Par exemple à la SNCF il y a un critère : pas plus de 5 salissures papiers sur un quai. Oui mais, c'est aussi ne pas oublier d'éteindre les lumières quand je quitte un bureau, je n'oublie pas une corbeille. On est sur du résultat au-delà des critères. C'est un métier. Il doit y avoir une plus-value c'est le professionnalisme et dans la propriété c'est très subjectif ».*

*« Le problème c'est que l'on doit deviner parfois ce que l'on doit faire pour bien faire notre travail. Avec le temps on y arrive, mais au début, on se demande : je fais, je dis...ou pas... ça travaille tout cela dans la tête. C'est difficile et quelquefois, on s'inquiète. Et en plus c'est un peu parole contre parole avec le chef ».*

De plus en plus, c'est l'objectif de résultats et non de moyens qui s'impose au salarié et traduit cette prégnance de la notion de prestation de service. De fait, le travail doit aller parfois au-delà de ce qui est prescrit. Certaines personnes se retrouvent dans l'incapacité de résister dans le temps à cette exigence vécue comme une pression.

### **III.5.2 Les notions de « disponibilité » et de « mobilité » désormais entendues sous une acception large**

La disponibilité est l'une des exigences des emplois de premier niveau analysés.

Cependant, il apparaît que les attendus effectifs dépassent souvent le niveau d'exigence strictement nécessaire pour occuper un emploi comme défini précédemment, et qu'ils tendent vers une notion très élargie.

Être au-delà du disponible, c'est être flexible, car les emplois analysés sont souvent caractérisés par une évolution systématique des plannings de travail.

Mais, de plus en plus, le salarié doit faire face à des évolutions inopinées du planning de travail. La disponibilité est exigée pour répondre à un besoin impondérable de la part de l'entreprise. Dès lors *« si les entreprises veulent quelqu'un qui est formé et qui a de l'expérience, elles veulent surtout (parfois juste) une personne sérieuse, motivée, travailleuse. Quelqu'un de fidèle, qui va venir tous les jours, qui ne va pas être en arrêt maladie, pas s'absenter quand les enfants sont malades, et qui est mobile ».*

*« Être disponible pour la satisfaction du client et de l'entreprise, c'est être assidu, pas malade. Il faut être là qu'il pleuve, qu'il vente, qu'il neige, car c'est une prestation ».*

*« Être disponible c'est aussi être prêt à rendre service, à venir alors que ce n'était pas prévu parce qu'il y a un malade. C'est le fait que l'entreprise puisse compter sur vous en dehors des heures planifiées. Ce n'est pas obligé, mais c'est à cela que l'on va reconnaître des gens motivés ».*

La disponibilité sous cette nouvelle acception prend parfois l'appellation de « motivation » et/ou « d'esprit d'équipe ».

Ce critère de la motivation devient un élément clé pour l'accès au premier niveau de qualification mais surtout pour rester dans ces emplois en tension.

De manière un peu attendue, ce critère est explicitement énoncé, exigé par les entreprises. Mais il l'est aussi par les salariés qui sont toujours en emploi et pour lesquels une rupture n'est pas envisagée dans l'immédiat, ou pour les salariés qui ont quitté mais à contre cœur le secteur ou l'entreprise, pour des raisons autres que celles liées aux conditions de l'emploi.

Par contre, la notion de motivation est absente du discours des salariés qui ont rompus avec le secteur ou l'emploi. Si elle est nommée, c'est alors sur un registre critique, péjoratif, voire même ironique.

Du point de vue lexico-métrique, la motivation correspond au fait :

- d'être en capacité de « *donner plus que ce que l'on attend naturellement de vous* », « *d'être investi dans son travail* », « *c'est d'avoir envie d'être là car on ne cherche pas de « jobber* », « *ce sont des qualités personnelles qui vont leur permettre de réussir* » « *c'est d'être à l'heure* », « *avant on appelait cela de la conscience professionnelle* » (commentaires d'entreprises)
- « *d'avoir fait sien les contraintes et les objectifs de l'entreprise* », « *de penser résultats et non moyens* » (commentaires d'intermédiaires de l'emploi)
- « *De bien faire son travail* », « *c'est dépasser tous les problèmes, tous les tracas que l'on rencontre* », « *faire tout ce qu'il faut pour que ça marche* », « *de prendre sur soi* » (propos de salariés).

La motivation apparaît de manière consensuelle comme une exigence pour occuper un emploi. Mais les perspectives sont différentes selon les acteurs. Faire preuve de « *motivation* » est une condition *sine qua non* pour les entreprises pour envisager une collaboration dans le temps. Pour les salariés, c'est une condition essentielle pour pouvoir « *tenir* », « *rester* » dans l'emploi, dans le secteur.

Ainsi, exigée « *naturellement* » pour les postes de cadre, la motivation s'invite dans les prérequis des emplois de premier niveau de qualification.

Lors de certains entretiens, nous avons mentionné cette proximité sans qu'elle soit décriée par nos interlocuteurs en entreprises. Le besoin de la nuancer a de manière indirecte confirmé son statut de compétence obligée : « *c'est un investissement à leur niveau qu'on leur demande. Ce n'est pas comparable, mais c'est un peu le même principe, et même si ce sont des personnes de faible niveau de qualification au départ* ». Pour certains, « *c'est justement parce que ce sont des postes, qui ne demandent que peu de qualification, qu'il faut faire preuve de motivation. C'est là la plus-value* ».

Certains des personnels de l'intermédiation vers l'emploi ont tenu à remarquer que cette tendance « *est possible parce qu'il y a tellement de personnes qui attendent pour l'emploi, que les entreprises ont le choix* ». Mais c'est aussi « *un peu compréhensible car la sanction c'est le client et donc l'activité de l'entreprise* ».

### III.5.3 Image de soi... vers une naturalisation des compétences

Parmi les exigences liées au contexte professionnel, nous avons pointé dans la section précédente l'importance de l'image que l'on donne de soi.

Il faut ici souligner certaines dérives à l'œuvre, puisque des caractéristiques personnelles peuvent devenir rédhibitoires pour accéder et rester dans l'emploi : « *avoir un peu trop de poids, avoir des problèmes de peau, des dents jaunes ou cassées...* », « *on veut des jeunes, on veut du beau ! Ça devient un gage de compétence... On veut quelqu'un qui présente bien, qui n'a pas l'accent du Nord... On tient compte de la manière de parler car il y a le rapport au client* ».

« *Je peux vous citer l'exemple d'une dame de 50 ans dans le secteur de la petite enfance, diplômée. Elle avait eu un arrêt de travail pour cause de gros problème de santé. Elle a maintenant de grosses difficultés d'embauche car elle a un fort accent du Nord et une certaine manière de parler. Et bien,*

*l'entreprise, qui l'avait proposé pour l'emploi, s'est entendue dire par la cliente : « Sous mon toit, moi je ne fais pas de la réinsertion ». La personne était très qualifiée pour cet emploi mais à cause de ce critère d'apparence et de langage, il y a un blocage » (Plie Média SEM).*

De ce fait, plusieurs des intermédiaires de l'emploi rencontrés ont souligné une « *évolution des profils des gens embauchés : avant les gens qui allaient plus dans le tertiaire vente... ; ils viennent maintenant dans la propreté. Il faut quelqu'un qui passe physiquement, avoir un peu de tenue. Il y a une évolution du métier, une montée en gamme* » (IOFT – OF).

Cette pratique favorise la stigmatisation de certaines personnes, voire leur marginalisation vis-à-vis de l'emploi. Ce sont de nouveaux critères pour la définition de l'employabilité.

### **III.6 Facteurs de fragilisation de la relation salariale : consensus et quiproquos**

L'objectif de cette section était de rendre compte des facteurs de fragilisation de la relation salariale repérés à partir d'un examen de la littérature et surtout lors des entretiens menés auprès des (ex)salariés, des entreprises et des intermédiaires de l'emploi. Ces éléments sont synthétisés dans le Tableau 2 de la page 44.

Comme la première partie du Tableau 2 en rend compte, il existe un consensus sur des facteurs de fragilisation de la relation salariale. Plusieurs motifs de rupture de contrat sont avancés de manière consensuelle entre ces trois acteurs. Ils relèvent de deux registres.

D'abord, l'accent est mis sur le fait que la relation salariale est perturbée, voire fragilisée, par l'environnement personnel du salarié. Renforcée par le manque de repère sur les habitus du monde du travail, la survenue d'évènements dans la sphère privée vient impacter l'investissement dans l'activité professionnelle. Les personnes semblent particulièrement peu armées pour gérer de concert mais de manière autonome et distincte les aléas de la vie personnelle et ceux du monde de l'emploi, pour faire que ces deux sphères soient a minima dissociées et imperméables.

Ensuite, au-delà de ce constat, les avis convergent vers la reconnaissance de savoir, savoir-faire et savoir-être objectivement difficile à mettre en œuvre : savoir lire et écrire ; savoir travailler seul ou au contraire en équipe ; faire preuve d'endurance physique et psychique. Ces savoirs, savoir-faire et savoir-être étant considérés comme des compétences strictement requises pour l'exercice de l'emploi, il y a donc assentiment entre les acteurs pour reconnaître que toute difficulté à les mettre en œuvre peut mettre en péril la relation salariale.

La deuxième partie du Tableau 2 illustre le fait que les entretiens menés ont révélé d'autres facteurs de fragilisation de la relation salariale. Ils sont liés à des quiproquos et à des malentendus sur les exigences de l'emploi. Leur spécificité tient au fait que ce n'est pas tant la nature des exigences de l'emploi qui est en cause mais bien le processus de mise en œuvre. Là aussi, 2 registres différents peuvent être distingués.

D'abord, des compétences de base sont difficiles à acquérir parce que l'intégration dans l'emploi est parfois peu assurée mais aussi parce que les difficultés inhérentes à l'emploi sont décuplées par les modalités de gestion de l'activité.

De fait, au sein des entreprises, il existe un cadre théorique de l'exercice de l'activité professionnelle. Il prescrit l'existence d'une phase d'intégration dans l'emploi qui donne la possibilité aux nouveaux salariés d'acquérir les « compétences » liées à l'emploi, d'intégrer les spécificités de cet emploi. De ce fait, et fort logiquement, l'entreprise est en droit d'attendre du nouveau salarié, la mise en œuvre effective de certains savoirs, savoir-faire, savoir-être. Ce cadre théorique définit par ailleurs le vécu au quotidien de l'activité professionnelle : rythmes, horaires...que doivent respecter les employés. Or, la relation salariale se trouve doublement fragilisée par le fait que ce cadre théorique de fonctionnement n'est pas nécessairement respecté :

- La phase d'intégration n'est pas obligatoirement assurée. Ceci amène à ce que des compétences de base ne soient pas mises en œuvre par le nouveau salarié.

- Les modalités d'exercice de l'activité au quotidien sont parfois aménagées. Ceci décuple les difficultés inhérentes à l'emploi et les rend parfois trop difficiles à endosser pour le salarié.

Or et parce qu'en théorie, des moyens sont prévus pour permettre à l'individu de s'insérer dans l'emploi, tout écart est donc interprété par l'entreprise logiquement comme une inaptitude

Ces divergences entre le prévu et le réel sont donc bien source de malentendus. Il y a dissemblance d'interprétation entre des personnes qui croyaient se comprendre. Par extension, tant qu'elle échappe aux différences parties, ce désaccord ouvre la voie à un conflit qui met à mal la relation salariale et peut favoriser une rupture de contrat.

Ensuite, les exigences vont au-delà du savoir-être et démultiplient les sujets de mésinterprétation. Les contenus de certaines exigences de l'emploi sont, en effet, revisités. Il existe plusieurs raisons à cela.

- D'abord, l'équivoque peut être liée au fait que le sens donné à certaines exigences de l'emploi dépasse la définition consensuelle. Il y a malentendu parce que l'un des acteurs se réfère à une définition plus étendue, plus floue aussi parfois et que cette acception ne relève pas de la connaissance commune pour les autres acteurs impliqués dans la relation d'emploi.

- Ensuite, de nouvelles exigences se font jour et se raccrochent « naturellement » et presque « insidieusement » aux nécessités premières de l'emploi pour ne plus faire qu'un, sans qu'elles soient à un moment ou à un autre explicitement énoncées aux autres parties prenantes. On touche ici à la notion d'incomplétude du contrat de travail<sup>2</sup>. La fragilisation de la relation salariale est ainsi liée au fait que certaines exigences vont désormais au-delà du savoir-être et que des compétences informelles font leur apparition et dessinent de nouveaux contours aux exigences attendues.

---

<sup>2</sup>Ce paradigme, contrairement au modèle canonique de la théorie néoclassique (modèle d'Arrow-Debreu-Mackenzie), considère que les contrats contingents complets – les contrats qui impliquent que tous les événements futurs qui peuvent affecter la relation contractuelle sont pris en compte dans le contrat initial – ne sont pas les seuls types de contrats auxquels sont confrontés les agents. En effet, dans la réalité, les agents ne peuvent pas toujours anticiper toutes les obligations liées aux états de la nature possibles. L'incertitude et la complexité qui caractérisent l'environnement auquel ils sont confrontés font que les agents ne peuvent anticiper toutes les contingences futures. Dès lors, les contrats passés entre les agents seront incomplets.

Lorsque le contrat est incomplet, toutes les dimensions de la relation contractuelle ne sont pas définies dans le contrat initial.

Ces quiproquos et malentendus décrits dans la deuxième partie du Tableau 2, éléments d'incertitudes, semblent, dans les cas rencontrés, particulièrement prégnants et sources de fragilité réelles pour la relation salariale : parce que ces quiproquos sont liés à des attendus en lien avec l'exercice de l'emploi, ils se concrétisent dans la réalité quotidienne mécaniquement par une opposition (frontale parfois) entre salariés et entreprises.

L'objet des sections suivantes va être de préciser si les politiques mises en place par les entreprises et ou par les intermédiaires de l'emploi permettent de venir agir sur ces points de tension.



Tableau 2 : Les facteurs de fragilisation de la relation salariale

<b>1 -</b>
<b>CONSENSUS SUR DES FACTEURS DE FRAGILISATION DE LA RELATION SALARIALE</b>
<b>UNE RELATION SALARIALE PERTURBEE PAR L'ENVIRONNEMENT PERSONNEL DU SALARIE</b>
1) La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle
2) L'influence de la famille, des amis
3) L'absence de repère vis-à-vis des habitus du monde du travail
<b>DES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE OBJECTIVEMENT « DIFFICILES A METTRE EN ŒUVRE »</b>
1) Savoir lire et écrire
2) Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe
3) Faire preuve de résistance physique
4) Faire preuve d'endurance morale et psychique
<b>2 -</b>
<b>QUIPROQUOS ET MALENTENDUS SUR LES EXIGENCES DE L'EMPLOI</b>
<b>DES COMPETENCES DE BASE DIFFICILES A ACQUERIR PARCE QUE « L'INTEGRATION » DANS L'EMPLOI EST PARFOIS PEU ASSUREE</b>
1) Une période d'intégration dans l'emploi tronquée
2) Une formation volontairement retardée
3) Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé
4) Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate
5) Un déficit de communication entre entreprise et salarié
<b>LES DIFFICULTES INHERENTES A L'EMPLOI DECUPLEES PAR LES MODALITES DE GESTION DE L'ACTIVITE</b>
1) L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte de la résistance physique
2) Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération reçue
4) Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service
<b>QUAND LES EXIGENCES VONT AU-DELA DU SAVOIR-ETRE</b>
1) Subjectivité de la notion de qualité de service
2) « Disponibilité » et de « mobilité » désormais entendues sous une acception large
3) « Image de soi »... vers une naturalisation des compétences

## IV. Fragilisation de la relation salariale : éléments de réponse des entreprises

Les entreprises rencontrées évoluent dans un contexte économique très tendu qui se traduit par une modification des choix de leurs clients. On peut noter entre autre :

- une contraction de la demande solvable pour les prestations de services aux particuliers (nettoyage, activité de jardinage...)
- des pratiques de ré-internalisation de prestations de services de la part d'entreprises jusque-là clientes (pour des prestations de nettoyage par exemple). Ceci permet à ces firmes d'occuper leurs propres salariés et de diminuer leurs charges.
- une montée en puissance des critères de coûts et un développement de la logique du « *moins disant* » dans les appels sur marchés publics.
- une concurrence exacerbée dans le secteur de la restauration, à laquelle s'adjoignent une diversification, voire un brouillage des services proposés.

Plus encore, ces entreprises, et notamment celles des secteurs du nettoyage et de la restauration, sont confrontées à des pénuries de main d'œuvre plus ou moins fortes, mais surtout à un turnover important qui engendre des coûts directs et indirects, financiers mais aussi humains.

Limiter ces surcoûts peut permettre de mieux s'adapter pour résister à un contexte de tension économique, de forte concurrence et d'incertitude des marchés

Face à de tels changements, nos interlocuteurs ont souligné que les entreprises peuvent refuser la continuité et donc l'exacerbation des pratiques en cours et envisager un changement important dans la manière de fonctionner.

Elles initient alors différentes mesures qui visent à la fois à permettre aux personnels recrutés de tenir compte des exigences requises pour occuper les emplois de premier niveau de qualification mais aussi à limiter les facteurs de fragilité de la relation salariale.

Cette section présentera dans un premier temps les objectifs des différentes mesures qui ont été révélés par les entretiens menés (IV.1). Dans un second temps une analyse des impacts, limites, et effets pervers de ces politiques sera menée (IV.2).

### IV.1 Dispositifs mis en place par les entreprises pour sécuriser la relation d'emploi

Les pratiques de management et dispositifs mis en place par les entreprises pour sécuriser la relation salariale ont plusieurs objets.

#### **IV.1.1 Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Faire respecter la phase d'intégration dans l'entreprise, dans l'emploi**

Sécuriser la relation salariale, nécessite de veiller à ce que la phase d'intégration dans l'entreprise et dans l'emploi soit effectivement réalisée, pour contrecarrer les pratiques dominantes.

*« L'intégration du collaborateur n'est pas une priorité actuellement. Il faut changer cela. Le moment essentiel, ce sont les 3 ou 4 premiers jours d'intégration. S'il n'y a pas d'accueil, le collaborateur a des doutes, et cela fragilise la relation ». [...] (Restauration).*

*« On a des directeurs passionnés, mais ils ne prennent pas forcément le temps. Il faut pourtant laisser le temps au temps... Pour intégrer un chef de cuisine, normalement il a trois mois d'intégration... Sur le principe, on est tous d'accord, on va laisser le temps au temps. Mais au bout de trois semaines, le manager nous renvoie un « celui-là, ça va pas le faire, il n'assure pas... ». On a une difficulté par rapport à cela. On a des directeurs qui laissent peu de chance. On ne laisse pas le temps... Il faut laisser la chance au « diésel ». On ne laisse pas beaucoup la place au doute ».*

Plus encore, les logiques d'intégration ne font souvent que reproduire des pratiques antérieures, vécues personnellement par une hiérarchie de proximité elle-même issue des postes d'exécution de premier niveau : *« les bleus doivent passer par où ils sont eux-mêmes passés »*. Les pratiques évoluent cependant : *« certains de nos managers ne veulent pas faire subir ce que eux ont dû affronter en débutant dans le métier. Ils sont à l'écoute pour être innovants, pour apprendre à intégrer. Parfois, c'est un évènement familial qui vient les faire changer de position. Un fils ou une fille au chômage trouve un emploi et cela ne se passe pas forcément bien avec le chef... Alors ils font un parallèle mais positif pour nous, en se disant je ne vais pas faire ce que l'on fait à ma fille. Là ils deviennent à l'écoute »*.

Veiller à ce que la phase d'intégration dans l'entreprise et dans l'emploi soit effectivement réalisée se traduit dans les discours RH où la nécessité du respect de la période d'essai, la période d'intégration en entreprise et son volet accompagnement devient un leitmotiv.

Cela se traduit aussi dans la mise en place d'actions de sensibilisation, de formation qui démontrent le bien-fondé de cette exigence et donnent les moyens de pouvoir y parvenir. Le public prioritaire est de toute évidence la hiérarchie de proximité, parce que c'est à celle que revient la charge de planifier, d'organiser, de diriger, d'encadrer cette phase d'intégration. *« On a des chantiers pour réduire le turn-over via des formations au recrutement. On veut, échelon par échelon, réduire le turn-over. Mais on travaille toujours dans l'urgence. »*

#### **IV.1.2 Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Mettre en œuvre une formation en début de contrat pour l'acquisition d'un 1<sup>er</sup> niveau de compétences**

De manière générale, parce que ce sont des emplois « reconnus » et « affichés » comme de faible niveau de qualification, il semble convenu que les gestes techniques pourront être soit peu ou prou vérifiés lors d'une évaluation en situation pendant la période d'essai notamment, soit vite acquis si la personne possède déjà une expérience dans le domaine. Les craintes vis-à-vis d'une mésadaptation sont promptement évacuées.

Certaines entreprises veulent envisager les choses autrement et rendre effective la réalisation d'une phase de formation au poste de travail.

Il peut s'agir de formations sur le tas durant l'exercice de l'activité (en binôme avec un encadrement tuteur) ou bien de formations via des dispositifs tels que la POE (Période Opérationnelle à l'Emploi) ou via une AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement) : « *c'est avantageux pour l'entreprise, elle peut tester en situation l'adéquation et cela est pris en charge financièrement* ».

La formation peut aussi se faire plus simplement, par la mise en emploi directe après de courtes périodes de formation sur des postes de difficulté croissante, même si l'on reste sur des postes de premier niveau. « *Chez une enseigne de restauration rapide, je suis rentré d'abord sur le poste Giant : le plus speed mais le moins compliqué. Le burger est simple à apprendre : 1 pain, un shoot de sauce, salade, un steak, fromage, steak. Production en 35 secondes. Ensuite, je suis allé sur le poste Big car c'est plus complexe, il y a des différences de recette...* » (Salarié en restauration rapide).

#### Intégration en restauration rapide :

« *Quand un jeune a passé l'entretien de sélection, il y a la phase d'intégration administrative. On va leur expliquer le règlement intérieur de l'établissement, on va leur expliquer la planification du travail, sachant que l'on en a déjà discuté en entretien.*

*Ensuite, il y a la remise des tenues, la remise d'un livret d'intégration (« être équipier en restauration rapide »), qui présente ce qu'il va voir le jour de l'intégration.*

*Le jour de l'intégration, je suis avec eux. C'est moi qui m'occupe de l'intégration, une intégration dans le restaurant. Je planifie sur une heure creuse pour la visite du restaurant. Il y a le visionnage du film de présentation du restaurant, de la sécurité alimentaire. On fait un tour : je présente les chambres froides, le poste de plonge, les produits conditionnés, les produits utilisés pour la sécurité alimentaire. Je suis à leur écoute, en réponse à ce qu'ils ont lu dans le livret d'intégration et à tout ce qu'ils ont vu pendant la visite. Ils passent ensuite un test de vérification de l'assimilation, au moyen d'un QCM. Je suis à côté pour les orienter en cas de question. Si c'est OK, je leur remets leur planning et leur présente la personne qui sera leur formateur durant les 15 jours suivants ; ce sera toujours la même personne, ce sont des formateurs maison. La personne qui est intégrée, va être spécialisée durant les 3 premiers mois sur un poste précis sur une zone, soit en cuisine, soit en service.*

*La formation se déroule en 3 phases : explication du poste, pratique, perfectionnement. Et enfin évaluation.*

*Le support du formateur est un cahier descriptif des actions, des normes d'intervention. On cherche à simplifier les outils de formation : le cahier privilégie la reconnaissance visuelle. Il présente la segmentation des tâches et décrit chaque action nécessaire à l'accomplissement d'une tâche, avec comme appui un code couleur. Il n'y a qu'à suivre ! ».*

#### **IV.1.3 Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures**

« *Légalement quand on finit à 23H30, le lendemain on ne peut pas commercer avant 10H30... mais quand il y a un absent, le manager passe au-delà, il gère l'urgence... moi je me bats contre cela mais c'est difficile* ».

« *Je reconnais que les chefs d'équipe, quand ils ont un souci, vont systématiquement appeler la personne qui va répondre : oui OK je viens. On ne cherche pas à impliquer les autres, à motiver ceux qui sont un peu en retrait. On fait appel au même. C'est plus facile, c'est plus rapide. Mais cela lasse*

la personne et au niveau collectif c'est un signal négatif : l'idée se répand que si tu dis oui une fois, on va systématiquement venir te demander le coup de main. Pour se prémunir on dit non » (Restauration collective).

Il s'agit pour les directions des Ressources Humaines de prôner, si ce n'est le développement, tout au moins le respect d'organisations qui n'aggravent pas les difficultés spécifiques du travail. Ici aussi, la hiérarchie de proximité est la cible principale des actions d'information, de sensibilisation et de formation qui œuvrent dans ce sens.

#### **IV.1.4 Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Remettre en cause les « a priori » et les stéréotypes qui excluent certains profils de salariés**

Dans l'une des entreprises de la restauration rencontrée, le parcours de la directrice des Ressources Humaines lui permet semble-t-il plus facilement de pointer l'existence de présupposés qui faussent les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle a d'abord travaillé dans la grande distribution puis dans la banque. C'est son troisième secteur. Elle souligne qu'à l'intérieur du secteur de la restauration « c'est très stéréotypé ! ». « Si tu viens de Courtepaille tu n'es pas un bon serveur ! Ce n'est pas de la cuisine... Il y a beaucoup d'a priori. Les gens de chez nous disent qu'ils ne veulent pas des gens qui ont ouvert des poches... tu n'es pas un vrai cuisinant... D'un autre côté, on reproche aux personnes en provenance de la restauration traditionnelle de n'avoir jamais fait de stock... Il faut toujours un mouton à 5 pattes ».

L'association entre un profil et les compétences possédées ne concerne pas seulement la référence du passé professionnel. L'âge est aussi un critère qui génère des présupposés.

« Je sais qu'il est plus facile pour les directeurs de prendre des gens de 30-35 ans car ils connaissent déjà le monde du travail, ils ont les mêmes vécu, plus de maturité, plus de recul, ils savent ce qui est bien et pas bien. C'est plus facile à gérer sauf que le marché du travail est à 80% sur ces métiers pris par des jeunes ».

« On a un choc des générations : les collaborateurs de 20 – 25 ans et le manager de 45 ans. Le manager me dit souvent : ils ne s'adaptent pas, ils ne respectent pas les règles... parce que c'est un jeune. Je réponds qu'il s'adaptera, qu'il s'investira quand tu lui auras expliqué le pourquoi du comment, mais il faut que tu prennes le temps. Mais j'ai des directeurs qui disent que non c'est comme cela et point. C'est moi le chef et donc je décide. C'est un choc de culture. Il faut pour les directeurs donner du sens, pour assurer l'investissement des jeunes. Peu l'ont compris. On progresse mais c'est long et c'est souvent par essai-erreur que l'on progresse ».

Il s'agit donc, par une sensibilisation et une formation ad hoc notamment de la hiérarchie de proximité mais aussi des collectifs de travail, de souligner les effets pervers de ces stéréotypes.

Pour autant, cela ne remet pas forcément en question les logiques de recrutement qui reposent sur une association entre profil de la personne et compétences exigées par le poste de travail. Au contraire.

#### IV.1.5 Sécuriser le recrutement: Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience professionnelle...mais aussi du diplôme

Pour sécuriser l'emploi, les entreprises tiennent compte des conditions de travail et renforcent les critères de recrutement pour réussir l'adéquation optimale entre le poste occupé et la personne recrutée.

La possession d'un diplôme professionnel n'est pas jugée ni annoncée comme « *un critère obligatoire, puisque ce sont des postes de premier niveau de qualification* ».

L'expérience dans le métier est au contraire un signal très recherché par les entreprises. Cela signifie que les bases des savoirs et savoir-faire sont, sinon acquis, au moins connus par l'individu, et surtout, que les savoir-être spécifiques au métier et/ou au secteur ont été intégrés *a minima*. L'adaptation est donc perçue comme devant être moins coûteuse en temps et plus sécurisée.

Pour les postes de service à table en restauration, ce sont les compétences liées au contact client qui sont recherchées. « *Pour les serveurs, on recherche la volonté de satisfaire, la volonté de plaire à travers par exemple le dynamisme dans la voix, les sourires. Je sais que l'on est là sur des intérêts contradictoires : le serveur il cherche un job, de l'argent ; or il va devoir faire passer le sens du client avant tout, c'est quelque chose de très difficile. On n'est pas juste au boulot, on doit avoir envie de faire plaisir. Et pour nous, cela c'est quelque chose que l'on a ou que l'on n'a pas. Quand on ne sourit pas à l'entretien de recrutement, on ne sourira pas au client. Si on n'a pas plaisir à venir expliquer pourquoi on a envie de ce poste, et bien on considère que l'on n'aura pas de plaisir à expliquer ce qu'on vend comme plat. On prend en compte le stress... Mais il faut avoir envie de donner quelque chose, de rendre service ; la notion de service à l'autre est essentielle. On sécurise le contrat de travail car on sait que s'il n'y a pas cela, il ne va pas tenir, car il va vite ne pas supporter d'être au service de l'autre.*

*Dont on recherche une expérience passée. Elle peut être diverse, mais on recherche un contact antérieur avec le client, cela est essentiel. Les gens viennent donc souvent de la distribution ou alors d'un petit restaurant ».*

Dans les faits, l'importance du niveau de formation initiale n'est cependant pas démentie, et les entreprises reconnaissent avoir recours parfois à ce type d'artifice pour filtrer les candidats. En effet, une certification peut traduire des compétences telles que la capacité de mémoire: « *Pour les postes de cuisiniers poste froid entrée et désert, on prend zéro expérience car il est difficile de trouver des cuisiniers ; on prend donc des commis de cuisine que l'on va faire grandir. On regarde alors la mémoire, la capacité de mémorisation. Il le faut pour mémoriser des fiches recettes et pour maîtriser par exemple les notions de grammage... Pour trouver ces compétences, je traduis malheureusement cela avec le niveau scolaire. Il prouve la capacité de mémoire et la capacité de retranscription des informations. Et qu'importe le type de diplôme, qu'importe la spécialité !* ».

Par ailleurs, la possession d'une certification (diplôme, titre et CQP) peut devenir importante à long terme et favoriser une évolution professionnelle parfois plus rapide, vers le poste de chef d'équipe, de formateur (cas du secteur du nettoyage).

#### Critères de recrutement pour les cuisiniers (poste 1 et 2) dans un restaurant :

« On a besoin de quelqu'un tout de suite employable et opérationnel et on n'a personne à faire évoluer en interne. Alors, on recrute quelqu'un qui a déjà de l'expérience, qui a déjà fait de la cuisine, qui possède les savoirs techniques : avoir déjà fait une béchamel, savoir ce qu'est un steak cuit à point, savoir découper très vite les légumes. Il ne faut pas forcément avoir un diplôme, on privilégie le savoir-faire. L'expérience, cela veut dire 2 ou 3 ans dans le métier.

Surtout, il faut être capable de gérer des services importants : 200 places assises par restaurant. Il faut savoir faire 50 pâtes, 35 pizzas, 35 escalopes. Le savoir-être est important : comprendre vite, savoir s'organiser, maîtriser la pression : les tickets défilent, ça fait guirlande... il faut savoir les ordonner. Il faut tenir compte du fait qu'une escalope cuit plus vite que des pâtes ; or sur une même table il peut y avoir une commande de pâtes et une escalope ; donc il faut gérer et ordonner les choses pour amener en même temps des plats qui demandent des préparations différentes. La personne doit vérifier chaque ticket et ordonner son travail pour un départ coordonné. Il faut donc faire la connexion entre ce que je vois et ce que je dois faire.

Il faut donc maîtriser les fiches techniques de la maison, car les préparations sont standardisées : une escalope c'est un poids, une présentation et une sauce standard. Donc il faut des capacités de mémorisation importantes. On a 57 plats chez nous. Donc 57 fiches techniques avec des éléments variables (poids, épices, sauces...).

Et on demande une adaptation très rapide : une semaine, 15 jours pour être opérationnel. Savoir faire le métier, savoir s'organiser dans sa tête et s'organiser sur son plan de travail, C'est aussi un travail d'équipe, il faut parler à son collègue qui prépare les autres plats.

Il faut savoir s'organiser durant le coup de feu mais aussi en amont : il est 11H, il vérifie son stock de champignons, pour pouvoir assurer durant le coup de feu. Il y a nécessité d'anticiper par rapport aux flux normaux selon les jours et les moments de la journée ».

#### **IV.1.6 Sécuriser le recrutement : Détecter le savoir-être**

Pour les personnes qui ne peuvent justifier d'expérience dans le métier, les entreprises considèrent que les savoirs et savoir-faire pourront être appris sur une période courte de formation (voire infra). Le moment du recrutement vise donc surtout à vérifier l'existence des compétences liées au savoir-être au sens large.

« J'ai déjà vu un entretien pour un poste de femme de ménage chez un particulier. L'employeur n'a jamais demandé comment vous faites cela, et ci et ça. Il s'est intéressé à tout sauf aux compétences. C'était évident qu'elle allait savoir faire le ménage ; par contre l'employeur a essayé de savoir tout le reste » (Intermédiaire de l'emploi).

« Quand je fais du recrutement j'essaie alors de rechercher l'esprit d'équipe à travers des indices : faire du sport, attitude en classe, relation avec les profs... Je ne recherche pas de diplôme spécifique. Le diplôme n'a pas d'importance. Je ne recherche pas l'expérience non plus car on est le tremplin pour les jeunes. On va leur donner une première expérience. C'est plus le contact, la motivation personnelle car les gros problèmes ce sont les retards, l'absentéisme » (Responsable de restauration rapide).

De fait, les critères précis pour repérer ce type de compétences semblent faire défaut. Les entreprises s'appuient donc sur des indices indirects.

Par exemple, la motivation est testée en vérifiant le niveau de connaissance de l'entreprise : « Nous avons un site, est-ce qu'il est allé au moins le voir ? Que connaît-il de nous ? Le nombre de salariés, nos établissement, nos clients, nos métiers... » (Restauration collective).

« Nous sommes dans un secteur où l'hygiène est un élément essentiel. Alors on regarde l'aspect de la personne. C'est très important et pas simple à faire passer » (Restauration collective). « Les employés ont des tenues, ils doivent les laver ; ce n'est parfois pas très propre. Ils ne sont pas toujours bien rasés ; les mains ne sont pas nécessairement lavées après être passé aux toilettes. Après le travail, il faut nettoyer le poste de travail... La solution pour les salariés déjà en poste : on fait comme avec les enfants, on répète les mains, les mains, les mains... mais pour les candidats qui désirent entrer chez nous, on examine leur aspect, c'est révélateur ».

« On pratique aussi par petits tests, des petits scénarios : on pose un problème et on leur demande une solution : par exemple vous avez loupé votre bus, vous allez être en retard, vous faites quoi ? On attend la réponse ».

Pour certains postes spécifiques, c'est le critère du genre qui sera déterminant au moment du recrutement, même si cela relève parfois du stéréotype. Pour les postes particulièrement difficiles physiquement (laveurs de vitre, manutention de plats de repas), le recrutement est masculin. A l'opposé, certains employeurs annoncent préférer les femmes pour des emplois où la finesse, la précision est essentielle.

#### **IV.1.7 Sécuriser le recrutement : Vérifier à la "capacité à être mobile" sur la base d'indices et de signes**

Pour des postes où le lieu de travail est un peu excentré par rapport aux moyens de transport, et *a fortiori* si le travail nécessite des déplacements (pour les prestations de service en nettoyage) ou des présences en horaires décalés, la possession d'un moyen fiable de locomotion sera exigée. La sécurisation passe donc pas la prise en compte « des moyens de transport existants et des contraintes de mobilité : état des transports, moyens de transport à disposition et leurs limites » (Restauration collective).

Cette vigilance peut amener l'entreprise à exiger que le salarié soit titulaire du permis voiture et qu'il possède son propre véhicule. « Certains de mes managers refusent les déplacements en vélo, scooter, ou en covoiturage. Ce n'est pas assez sécurisant, trop fragile pour assurer une disponibilité ». « Nos horaires posent problèmes pour certaines jeunes : pas de permis... les parents assurent bien pendant 15 jours mais ensuite... Les gens sont de bonne volonté. Ils nous disent « je vous assure que je vais me débrouiller ». Je suis sûr qu'ils sont de bonne foi, mais avec l'expérience on sait qu'ils ne tiennent pas ; il y a trop d'aléas pour nous. Certaines zones de nos restaurants sont donc problématiques par rapport au transport (Marquette-lez-Lille par exemple). C'est un problème pour la fermeture à 23H30. Donc pour l'affectation à certains restaurants, l'absence de permis est parfois rédhibitoire » (Restauration).

#### **IV.1.8 Sécuriser le recrutement : Vérifier à la "capacité à être disponible" en fonction d'indices et de signes**

La sécurisation de la relation salariale amène aussi parfois l'entreprise à tenir compte de facteurs qui pourraient venir entraver le respect de la ponctualité ou de la disponibilité. L'âge, la situation maritale, la situation vis-à-vis du marché du travail peuvent alors constituer des critères de sélection : « enfants à conduire à l'école, à garder quand ils sont malades, situation du conjoint : est ce qu'il travaille ? En horaires décalés lui aussi ? » (Restauration collective).



« L'équipe de fermeture part vers minuit. Le restaurant est un peu isolé par rapport au réseau de transport. Donc on recherche des profils adéquats, il faut avoir une voiture. Je prends donc des jeunes qui habitent ici aux alentours. Ou alors, exceptionnellement des gens très motivés : une maman qui habite à Wattrelos et qui vient en vélo ici à Ronchin. Ici, le midi on va avoir besoin de 12 personnes de midi à 14H, alors que là à 15H, je n'ai besoin que de 2 personnes. Les personnes qui ont travaillé ce midi, vont revenir ce soir pour faire soit le service, soit le service et la fermeture. On cherche donc des plannings de disponibilité assez larges. Les étudiants ? On a travaillé avec eux, mais c'est devenu assez difficile pour nous. Mon collègue de V2 il a 60 personnes ; il peut prendre des jeunes étudiants car les campus sont à proximité et il est desservi par le métro. Ici c'est impossible, nos horaires ne sont pas compatibles avec les horaires des étudiants ». (Restauration rapide à Ronchin).

A l'inverse : « Vu notre position géographique, on recrute essentiellement des étudiants » (Restauration rapide).

## IV.2 Impacts et limites des dispositifs de sécurisation de la relation salariale mis en place par les entreprises

### IV.2.1 Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines et sécuriser le recrutement

Les politiques et dispositifs que nous venons de présenter et qui ont pour objectif d'assurer l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper les emplois de premier niveau de qualification mais aussi pour limiter les facteurs de fragilisation de la relation salariale (sections II et III de ce rapport), visent plusieurs axes de progrès qui s'organisent autour de deux axes d'intervention. Ces éléments de réponse des entreprises sont synthétisés et mis au regard des facteurs de fragilisation de la relation salariale dans le Tableau 3

Le premier axe de travail vise à impulser des pratiques nouvelles dans la gestion des ressources humaines en lien avec l'activité. Il s'agit « *de penser autrement et de fonctionner autrement* »

Les hiérarchies décisionnelles du service RH perçoivent bien les dysfonctionnements au niveau le management de proximité notamment en ce qui concerne les modalités d'intégration et d'accompagnement des nouveaux collaborateurs. Elle cherche donc à mobiliser la hiérarchie de proximité sur certaines thématiques pour transformer les pratiques existantes et favoriser le développement et la diffusion au sein de la structure de bonnes pratiques. La formation formelle ou informelle au management de proximité est le moyen privilégié.

Le second vecteur de sécurisation de la relation salariale passe par une politique d'optimisation, de rationalisation du recrutement pour réduire au maximum les facteurs de risque et d'inadéquation entre la personne recrutée et le poste à pouvoir.

Tableau 3 : Fragilisation de la relation salariale : éléments de réponse des entreprises

Facteurs de fragilisation de la relation salariale	Politiques d'entreprise pour limiter ces facteurs de fragilisation
<b>1 -</b>	
<b>CONSENSUS SUR DES FACTEURS DE FRAGILISATION DE LA RELATION SALARIALE</b>	
<b>UNE RELATION SALARIALE PERTURBEE PAR L'ENVIRONNEMENT PERSONNEL DU SALARIE</b>	
1) La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle	
2) L'influence de la famille, des amis	
3) L'absence de repère vis-à-vis des habits du monde du travail	
<b>DES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE OBJECTIVEMENT « DIFFICILES A METTRE EN ŒUVRE »</b>	
1) Savoir lire et écrire	<b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier la "capacité à" via le critère [...] du diplôme
2) Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Faire respecter la période d'intégration dans l'emploi - Mettre en œuvre une formation en début de contrat - Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures  <b>Sécuriser le recrutement :</b> - Détecter les savoir-être - Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience [...]
3) Faire preuve de résistance physique	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures  <b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience [...]
4) Faire preuve d'endurance morale et psychique	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures  <b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience [...]
<b>2 -</b>	
<b>QUIPROQUOS ET MALENTENDUS SUR LES EXIGENCES DE L'EMPLOI</b>	
<b>DES COMPETENCES DE BASE DIFFICILES A ACQUERIR PARCE QUE « L'INTEGRATION » DANS L'EMPLOI EST PARFOIS PEU ASSUREE</b>	
1) Une période d'intégration dans l'emploi tronquée	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Faire respecter la période d'intégration dans l'emploi
2) Une formation volontairement retardée	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Mettre en œuvre une formation en début de contrat
3) Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Résultats indirects des actions menées
4) Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Faire respecter la période d'intégration dans l'emploi
5) Un déficit de communication entre entreprise et salarié	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Résultats indirects des actions menées

LES DIFFICULTES INHERENTES A L'EMPLOI DECUPLEES PAR LES MODALITES DE GESTION DE L'ACTIVITE	
1) L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte de la résistance physique	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures
2) Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération reçue	
4) Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service	<b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience [...]
QUAND LES EXIGENCES VONT AU-DELA DU SAVOIR-ETRE	
1) Subjectivité de la notion de qualité de service	<b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience [...]
2) « Disponibilité » et de « mobilité » désormais entendues sous une acception large	<b>Sécuriser le recrutement :</b> - Vérifier à la "capacité à être mobile" via indices et signes - Vérifier à la "capacité à être disponible" via indices et signes
3) « Image de soi »... vers une naturalisation des compétences	<b>Impulser de nouvelles pratiques de gestion des RH :</b> - Remettre en cause les « a priori » et les stéréotypes

#### IV.2.2 Limites à l'impulsion de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines

Les firmes les plus avancées en matière de développement de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines en perçoivent semble t-il les effets bénéfiques sur le turnover et/ou la qualité de la production, mais cet impact reste peu tangible. Surtout, certains éléments qui peuvent réellement freiner ces politiques.

D'abord, les entreprises n'ont pas toujours ni le temps, ni les outils, ni la compétence pour pouvoir changer ou envisager de changer de logiques et de stratégies notamment vis-à-vis de l'intégration de nouveaux salariés/ collaborateurs.

L'essaimage de ces nouvelles pratiques bloque aussi sur le fait qu'il est parfois difficile pour l'entreprise d'appréhender l'intérêt de ces changements : ces démarches ne sont pas nécessairement perçues dans l'immédiat comme « *plus rentables financièrement* » ; elles ne prennent donc sens qu'à moyen voire long terme ; or l'urgence est souvent de gérer le présent.

De fait, c'est plus souvent sur la base d'une intime conviction plutôt qu'après une démonstration logique d'intérêt à court terme que s'impulsent ces changements de pratiques.

Plus encore, l'abondance de main d'œuvre disponible incite peu au développement de ces démarches qui par ailleurs perturbent « *la routine de fonctionnement, les rapports de pouvoir* ».

Les blocages auxquels doit faire face cette politique de changement sont variables selon les objectifs retenus, selon les contraintes spécifiques à chaque secteur, à chaque structure.

Dans les grandes entreprises ou au sein d'établissements affiliés à des groupes, les politiques centrées sur la sensibilisation de la hiérarchie de proximité pour sécuriser la relation salariale semblent relativement « *aisées* » à mettre en place. Elles s'appuient et s'insèrent en effet dans une pratique ancienne de recours à la formation. Il est facile de contrôler la véracité de l'action d'intégration mais aussi son contenu qui peut être adapté au plus près des besoins ressentis, établissement par établissement.

Au sein des petites et très petites entreprises, la problématique est autre : il y a confusion entre la direction de l'entreprise et la hiérarchie de proximité, les deux fonctions étant assurées par la même personne. Le vecteur de transformation des pratiques est alors conditionné à une prise de conscience individuelle et une disponibilité individuelle.

Trop souvent, il faut déplorer que dans les PME et TPME, l'avancée repose sur le « *principe de l'échec-erreur-correction et donc avancée* ».

#### IV.2.3 Sécuriser le recrutement : des démarches qui renforcent les logiques à l'œuvre ?

Comme indiqué plus haut, certaines des mesures visent à sécuriser le recrutement en diminuant le risque d'erreur dans l'appariement entre le poste de travail, l'individu et ses compétences au sens large. Il s'agit de repérer si les individus seront en mesure de faire face aux exigences de l'emploi, si les individus sauront s'adapter.

Pour atteindre cet objectif, la logique consiste à procéder à une vérification méticuleuse des compétences notamment celles liées au savoir-être. Or cela se fait via des procédures, qui apparaissent peu outillées, incomplètes, qui laissent une place importante au jugement subjectif, et n'évitent pas, bien au contraire, les quiproquos sur les réels attendus en matière de compétences (voir infra).

Il en découle des pratiques de tri, qui correspondent de fait à un renforcement des logiques discriminantes déjà à l'œuvre et qui ont comme effets collatéraux de stigmatiser et/ou de marginaliser certaines populations.

Pour certains responsables d'entreprises, ces modes de recrutement démontrent leurs limites tant d'un point de vue quantitatif (leur volume de main d'œuvre reste souvent en inadéquation avec leur besoin) que qualitatif (le turnover ne diminue pas et les dysfonctionnements occasionnent des coûts de production qu'il s'agit réduire). Ils ne sont en aucun cas une panacée et ne peuvent rester intangibles.

Les entreprises s'interrogent donc sur leurs pratiques. « *On a des grilles d'entretien. On évalue la personne sur la période d'essai mais est-ce que c'est totalement efficace ? Est-ce qu'on évalue bien ? Les bonnes choses ? Je ne suis pas sûr* ». (Restauration).

« *On a des critères. On sécurise au maximum. Mais au regard du turnover qui reste important sur ces postes, je me questionne sur nos modalités de recrutement. Il va peut être falloir envisager autre chose* ». (Restauration collective)

Pour certains de nos interlocuteurs, ces remises en cause des pratiques courantes restent limitées car disent-ils, « *pour l'instant on pense encore que se tromper pour ce genre de poste n'est pas trop coûteux !* ». Et d'évoquer « *l'effet pile de CV à disposition* » qui s'apparente encore à un frein rédhibitoire pour l'engagement de nouvelles pratiques.

#### IV.2.4 Pourquoi les difficultés liées aux « Exigences qui vont au-delà des savoir être » perdurent ?

Les politiques de sensibilisation pour traiter les exigences qui vont au-delà des savoir être se développent mais font face à des entraves puissantes.

Sur les exigences de disponibilité et de mobilité, et sur la notion de qualité de service, certaines entreprises choisissent la stratégie qui consiste afficher clairement et le plus explicitement possible ce qu'elles entendent à travers ces notions, notamment lors des entretiens de recrutement : « *on joue carte sur table* ». Elles mettent en avant auprès des candidats que, tout en respectant la loi, elles exigeront un certain niveau d'investissement de la part des collaborateurs sur ces points. Ce sont des exemples concrets qui sont alors décrits pour pouvoir illustrer la demande. « *Quitte à être brutale, il faut dire les choses* ».

Mais les entreprises soulignent que cette stratégie de transparence ne règle pas vraiment le problème et soulèvent la contradiction suivante. « *En fait si on respecte la loi et les règles liées à l'activité, on peut dire les choses, car travailler le dimanche, sur des horaires décalés cela fait partie du métier. Ce sont les dérives qui ne peuvent pas être dites et elles ne le sont pas. Or, ce qui fait que la relation ne marche pas, c'est bien l'apparition de ces dérives et surtout leurs fréquences* ». « *On peut évoquer des demandes particulières, des demandes de coups de main au moment de l'embauche. Les salariés sont prêts à entendre cela, à faire des efforts, à rester cinq minutes en plus si les demandes restent de l'ordre de l'exception. Sinon ensuite... et c'est ce « ensuite » qui pose problème* » (Entreprise nettoyage).

Certains de nos interlocuteurs reconnaissent que parfois il y a un flou volontairement entretenu par la hiérarchie de proximité sur les attendus : « *quand on ne précise pas à froid ce que l'on va demander en conditions de travail, les dérives passent pour des pratiques normales. C'est une stratégie volontairement entretenue par certains de nos managers. Cela leur laisse de la marge, de la flexibilité. C'est plus facile pour eux* » (restauration collective).

De fait, un décalage persiste entre les consignes données par les directions des ressources humaines et les pratiques quotidiennes de la hiérarchie de proximité. « *C'est facile pour la RH d'énoncer des bonnes pratiques. Nous, on affronte les clients* », les « *exigences* », les « *urgences* », les « *pressions* » de la production.

Par ailleurs, aucune entreprise ne nous a mentionné d'actions qui viseraient à limiter les exigences liées à l'image de soi, à réduire la subjectivité de ce critère dans le recrutement. Un contre-exemple nous a été relaté par un intermédiaire de l'emploi comme pour mieux en souligner son caractère exceptionnel : pour pourvoir un poste de femme de chambre dans un établissement étoilé, un hôtel a débauché une salariée d'un de ces établissements d'entrée de gamme. La responsable « *a fait un travail extraordinaire...avec quelques séances de maquillage, la salariée a été transformée et elle est maintenant embauchée* ».

Face à ces limites, « *cela prend du temps* » de transformer les pratiques et perceptions de la hiérarchie de proximité. Certes, des actions de formations sont spécifiquement montées et adaptées pour aborder les questions du management et pour envisager autre chose que la « *gestion du personnel* ».

Les réussites les plus probantes semblent venir d'actions porteuses, innovantes, originales, parfois détournées, indirectes. Ainsi, l'obligation d'un tutorat formé imposé dans l'apprentissage et/ou dans le contrat de professionnalisation nous a été présentée comme une contrainte « *bienvenue* » qui permet de faire « *d'une pierre deux coups* ».

L'entreprise peut tenter aussi recourir à de nouvelles logiques de recrutement pour les personnels qui occuperont ces postes de N+1. Il s'agit, en faisant appel au marché externe, « *en sortant de notre secteur, en allant voir ailleurs* », de favoriser le recrutement de personnel ayant de nouveaux profils. Si cette politique semble bénéfique, elle a comme limite de favoriser le recours au marché externe, donc de limiter le recours au marché interne qui traditionnellement favorise la progression des salariés au sein de l'entreprise. Ceci peut être source de tensions, les salariés y voyant une moindre possibilité de promotion.

Au final, il est incontestable qu'une réflexion a pris corps au sein de certaines entreprises qui invite à une transformation des logiques de recrutement, d'intégration, de management des postes de premier niveau de qualification.

Des politiques sont mises en place, souvent via une action sur la hiérarchie de proximité, pour lutter contre certaines des difficultés de l'exercice des métiers. Sécurisation et axes de progrès apportent des réponses raisonnées.

Plusieurs limites se dessinent cependant. D'abord, leur efficacité semble difficile à mettre en évidence et cela en limite leur diffusion. D'autre part, la lutte contre les quiproquos qui fragilisent la relation salariale prend du temps et passe souvent par un partage de conviction. Enfin, il est des pratiques qui, en visant la sécurisation de la relation employeur-employé, favorisent indirectement l'amplification de pratiques de discrimination vis-à-vis de populations fragiles sur le marché du travail.

Au regard de ces limites, mais aussi parce qu'il y a des problématiques de fragilisation de la relation salariale qui ne sont pas abordées par les actions mises en place par les entreprises (Cf. tableau 3), les intermédiaires de l'emploi peuvent trouver une opportunité pour leurs offres de service. Nous allons en préciser les axes, impacts et limites.

## V. Fragilisation de la relation salariale : réponses des intermédiaires de l'emploi

L'objet de cette section est de rendre compte des moyens mis en œuvre par les différents intermédiaires de l'emploi du territoire PMC que nous avons pu rencontrer, pour favoriser l'insertion durable dans l'emploi de public fragiles sur le marché du travail.

Nous rendrons compte d'abord, structure par structure, des modalités d'action de chacun, sans vouloir être exhaustif, mais en mettant en avant les points forts de l'intervention (V.1).

Nous repositionnerons ces informations dans un cadre théorique qui rend compte de la diversité des figures de l'accompagnement, ce qui permet d'appréhender la diversité des logiques d'action mises en œuvre sur le territoire PMC (V.2).

Nous reviendrons ensuite sur l'impact de l'action des intermédiaires de l'emploi en précisant de manière transversale la nature des réponses apportées face aux différents facteurs de fragilisation de la relation salariale (V.3).

Nous évoquerons enfin les freins et les limites qui viennent limiter l'action d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi (V.4).

### V.1 L'accompagnement vers et dans l'emploi : état des pratiques

Il ne s'agit donc pas ici de rendre compte de manière exhaustive de l'action de chaque institution mais bien de pointer les éléments qui caractérisent la philosophie et les modalités d'intervention, de dégager les grandes lignes de force de l'accompagnement mais aussi des détails qui dessinent des espaces de marges et de spécificités de l'action<sup>3</sup>.

#### V.1.1 L'accompagnement version Pôle emploi : la recherche de l'adéquation entre la demande et l'offre d'emploi

L'accompagnement par Pôle emploi s'adresse aux individus comme aux entreprises<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> La démarche qui vise à rendre compte d'une activité ne peut s'exempter d'une part de subjectivité. Celle-ci est liée à l'information donnée par chacune des institutions, aux propos des personnes interrogées individuellement ou en groupe, aux choix des éléments que nous avons finalement retenus et enfin au prisme d'un regard extérieur.

<sup>4</sup> Précision de la mission sur le site [emploi.gouv.fr](http://emploi.gouv.fr) : « *Opérateur de référence de la politique de l'emploi, Pôle emploi est en charge de l'intermédiation (de mettre en relation) entre offre et demande d'emploi sur le marché du travail et assure une aide aux entreprises pour résoudre leurs difficultés de recrutement. Les missions de Pôle emploi : l'accueil et l'inscription des demandeurs d'emploi ; le versement des allocations des demandeurs d'emploi indemnisés ; l'accompagnement de chaque demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi jusqu'au placement ; l'orientation et la formation des demandeurs d'emploi ; la prospection et l'analyse du marché du travail en allant au-devant des entreprises ; l'aide aux entreprises dans leurs recrutements ; l'analyse du marché du travail* »

La mission de Pôle emploi est d'assurer la prise en charge de personnes à la recherche d'un emploi. L'accompagnement revient à donner à ces personnes des clés pour être en mesure de trouver un emploi (via Pôle emploi certes mais pas seulement). Pôle emploi sécurisera ce parcours en aidant l'individu à définir son profil de compétences, en lui donnant les moyens d'améliorer sa recherche d'emploi, en relayant sa demande d'emploi auprès d'entreprises à la recherche de main d'œuvre.

Le principe d'action est la mise en relation d'une offre/d'une demande d'emploi dont on a objectivé les exigences/les compétences pour assurer la relation salariale. « *Notre objectif : réunir l'offre et la demande ; mettre en contact des personnes en recherche de compétences et des personnes qui possèdent ces compétences* ».

Il s'agit de renseigner l'information d'une manière standardisées pour préciser l'emploi (durée, salaire, lieu, horaires...) mais aussi le profil de l'individu. Pour ce faire, différents outils sont mobilisés : questionnaire pour renseigner l'emploi ; recours au curriculum vitae, au document interne d'accueil des demandeurs d'emploi « *préparer votre entretien* ». Ici, il s'agit de repérer les compétences possédées (diplôme, expérience, contrats) et les caractéristiques de l'emploi recherché (durée du contrat, type de contrat, temps de travail hebdomadaire, éloignement du domicile en kilomètres, moyen de locomotion disponible, salaire, temps partiel ou complet).

Pour faciliter la mise en relation, les informations notamment celles qui précisent l'emploi occupé / la qualification de l'individu, sont codées au maximum, via la classification du code ROME. « *Nous partons de la fiche de poste, établie avec l'entreprise ou donnée par celle-ci. Nous recherchons alors la correspondance dans le fichier demandeurs d'emploi. Nous avons en effet déterminé le profil professionnel de la personne* ».

La prise en charge est certes individualisée, mais surtout standardisée pour permettre un traitement de masse en vue d'une adéquation optimale entre offre et demande. « *On peut partir de l'offre d'emploi et faire de la recherche de candidat, en fonction de ce que l'on a mis dans l'offre d'emploi grâce au code ROME et à la description de ce que la personne va faire. La recherche est automatique par moulinage de base. Le système recherche la personne qui correspond le mieux, qui cadre le mieux. Inversement on peut partir d'un demandeur d'emploi, on rentre ces critères et le système donne les offres à lui proposer* ».

Tout vise à certifier l'optimisation de l'appariement offre/demande d'emploi pour sécuriser la relation. Dans ce cadre, des outils ont été mis en place.

Par rapport aux entreprises, un service d'aide à la définition des profils de poste est proposé : « *au niveau des entreprises, on a un rôle d'alerte sur la probabilité de trouver le personnel. Par exemple quand l'entreprise demande un BTS cuisine, avec 10 années d'expérience pour un salaire de 9€45 et pour 25H semaine en temps partiel, on l'incite à revoir la demande et à adapter le profil. On oriente aussi vers le bon dispositif : CDD ; CDI ; Contrat aidé, POE, AFPR... pour une montée en qualification* ».

Si cette pratique de conseil existe, dans les faits et dans la plupart des cas, il s'agit surtout de prendre acte des critères de recrutement formulés par l'entreprise.



Plus en aval, un dispositif de la sélection par les habiletés<sup>5</sup> permet de réaliser des pré-sélections et de ne proposer à l'entreprise que les candidats en « adéquation » avec le poste, à charge pour elle d'affiner ensuite la sélection selon ses propres critères.

Enfin, Pôle emploi offre à l'entreprise la possibilité de tester *in situ* la personne repérée. Sur ce point, l'EMTPR<sup>6</sup> (Évaluation en Milieu de Travail Préalable au Recrutement) - qui est un dispositif Pôle emploi mais qui peut être mobilisé par d'autres acteurs - est un outil très apprécié par les entreprises. Il permet de positionner la personne sur le poste et de permettre de définir si besoin une phase de montée en qualification préalable au recrutement et/ou un réexamen des exigences du poste.

*« L'EMTPR, on la propose aux entreprises quand on a une offre qui ne trouve pas de demandeur d'emploi correspondant aux critères de recrutement. Donc c'est un système de test ». Les entreprises sont parfois directement demandeuses : « voilà j'ai trouvé quelqu'un, je voudrais le tester avant de lui faire son contrat de travail ». Avec l'EMTPR, « sur 40 heures, soit une semaine au maximum, la personne est mise en situation de travail. C'est comme un stage mais il n'y a pas de rémunération. A la fin l'employeur dit OK ou pas. Ensuite on peut mettre en place une AFPR ou une POE individuelle pour faire monter la personne en compétences sur le poste pour avoir ensuite le contrat de travail. On fait attention pour éviter les enchaînements d'EMTPR, pour éviter les effets d'aubaine ».*

*« L'EMTPR permet de dépasser les a priori, l'entreprise juge sur place, en plus sans coûts et sans risque pour elle. Pour nos publics c'est un atout ».*

Par rapport aux demandeurs d'emploi, Pôle emploi tente de pointer dès l'entretien d'inscription les freins à l'emploi et veille à vérifier lors des étapes de suivi l'état de ces obstacles à l'emploi. Le traitement de ces derniers se fait en parallèle de la recherche d'emploi mais de manière dissociée, en renvoyant la personne sur des acteurs plus spécialisés. Il s'agit pour la structure de pouvoir se centrer sur un accompagnement dans l'emploi qui revient à trouver l'offre d'emploi adéquate au profil du demandeur d'emploi.

Si le « gap » est jugé trop important, plusieurs dispositifs entrent en jeu. Il est d'abord possible de réaliser une Évaluation des Capacités et des Compétences Professionnelles (ECCP) des candidats, pour tenter de faire émerger des compétences non formalisables d'emblée. *« On teste les compétences sur un métier dans un centre de formation avec une mise en situation avec des exercices comme si on passait un examen... On n'est pas pleinement dans la réalité du terrain mais ainsi on certifie un peu les compétences de l'individu ».*

Ensuite, il peut s'agir d'orienter vers des dispositifs *« pour consolider, on utilise l'Évaluation en Milieu de Travail, des ateliers, des formations. A chaque fois, il faut trouver la faille, le petit besoin pour que le demandeur soit ce que demande l'entreprise ».*

---

<sup>5</sup> La sélection par habiletés via la MRS (Méthode de recrutement par simulation) permet d'évaluer les candidats par la pratique d'exercices qui reproduisent par analogies des situations de travail. Ces exercices peuvent être conçus par Pôle emploi ou en partenariat avec l'entreprise sur la base d'exercices standards ou adaptés au cas de la prestation de services. Les candidats retenus selon les critères de cette sélection sont alors présentés à l'entreprise pour un entretien de motivation. Le CV n'entre normalement pas dans la sélection, ni le passé professionnel.

<sup>6</sup> L'EMTPR – Évaluation en Milieu de Travail Préalable au Recrutement- est conditionnée au dépôt d'une offre d'emploi. Ce dispositif permet de tester le candidat en situation réelle dans l'entreprise pendant une durée maximale de 40 heures sur 5 jours, sous contrôle d'un tuteur salarié de l'entreprise

L'EMT<sup>7</sup> permet au demandeur d'emploi de vérifier ses compétences, ses capacités professionnelles. C'est le pendant du dispositif EMT-PR.

Si l'EMT est utilisée pour tester la correspondance entre l'imaginaire d'un emploi et la réalité, ce dispositif est aussi préconisé pour que le demandeur d'emploi ait « *un petit vécu pour un métier particulier tel que aide-soignante. La personne est sûre de son orientation mais... On fait cela en prévision du concours. Car lors de l'entretien elle va pouvoir faire référence à cette expérience. L'EMT va lui donner des choses pour le concours.*

Dans d'autres cas, l'EMT permet d'acquérir un prérequis indispensable : « *pour être ambulancier, il est obligatoire d'avoir fait un stage de 160H. L'EMT peut permettre d'acquérir cette durée en emploi. Donc exceptionnellement, on peut monter deux EMT chez deux employeurs différents* ».

La sécurisation du suivi des demandeurs d'emploi mais aussi de celui des entreprises est associée à la mise en place de calendriers d'accompagnement normés.

Les demandeurs d'emploi ont un conseiller référent qu'ils rencontrent selon un calendrier précis, évolutif certes en fonction des besoins, mais prédéterminé au regard du critère de l'autonomie vis-à-vis de la capacité à la recherche d'emploi. « *Le suivi mensuel n'existe plus. Il y a trois façons de suivre les demandeurs d'emploi depuis février 2013 :*

- *l'appui renforcé, pour favoriser une recherche d'emploi, avec des rendez-vous 1 ou 2 fois par mois,*
- *l'appui guidé : on les voit obligatoirement à 4 et 9 mois et en fonction des éléments qu'ils nous donnent, on fixe des jalons intermédiaires à 6 mois, à 1 an : on donne des axes de recherches de réflexion, des actes à faire avec la Maison De l'Emploi, notamment sur des ateliers. On leur demande de prendre contact, d'aller sur ces ateliers. Au rendez-vous suivant, on leur demande ce qu'il en est.*
- *enfin le suivi en appui. On les voit au 4<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> mois, mais là c'est pour des personnes très autonomes ».*

Cette prise en charge est parfois décriée car considérée comme trop minimaliste. Ce choix est justifié par l'hypothèse d'une nécessaire « *autonomie* » de la part du demandeur d'emploi pour arriver à trouver un poste qui lui correspond.

Ainsi Pôle emploi souhaite avant tout transmettre l'information, se faire « *centre de ressources* » et à défaut de la réalisation effective d'une relation salariale, devenir un acteur de la mise en relation.

Le suivi des entreprises répond à la même logique, à nouveau centrée sur le critère de l'autonomie, mais cette fois dans la gestion de l'offre d'emploi. Ici aussi, l'année 2013 a marqué une évolution dans les pratiques. « *Jusqu'en mai 2013, toutes les offres d'emploi que nous prenions étaient suivies. On téléphonait à l'employeur pour savoir quelles personnes avaient été vues. Depuis mai (2013), il y a un système équivalent à celui mis en place pour les demandeurs d'emploi :*

- *Le suivi en « appui » : l'offre d'emploi est déposée sur le site et l'entreprise gère seule. Toutes les personnes qui voient l'offre sur le site peuvent répondre directement auprès de l'entreprise. Et là, il n'y a pas de suivi qui est fait. Huit jours avant la date à laquelle le poste est à pourvoir, on envoie une lettre demandant ce qui s'est passé : si l'entreprise ne répond pas, l'offre s'annule automatiquement ; si l'entreprise répond, l'offre est reportée jusqu'à*

---

<sup>7</sup> Le demandeur d'emploi en EMT conserve son statut de demandeur d'emploi et Pôle emploi assure sa couverture sociale. Il est cependant en immersion en entreprise sur un poste réel, ce qui permet à l'entreprise et au demandeur d'emploi de vérifier l'adaptation de la personne au poste d'emploi. Cette prestation est rémunérée pour l'entreprise.

une date ultérieure. De fait, pour ce type d'offre on ne sait pas si des demandeurs d'emploi ont pris contact, quand, et pourquoi ils ont été refusés.

- Le suivi « renforcé » : dès le départ on prévoit une évaluation, une EMTPR ou une AFPR car on sait que l'on ne trouvera pas de demandeur d'emploi. De fait, on n'agit pas de la même manière pour les métiers en tension et ceux qui le sont pas.
- Le suivi « guidé » : c'est le cas quand on a une offre d'emploi, mais que l'entreprise ne veut pas mettre ses coordonnées en direct sur le site car elle veut une vérification de notre part du profil de la personne qui se positionne avant la mise en contact ».

Comme indiqué dans la définition de sa mission, il revient à Pôle emploi d'accompagner chaque demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi « jusqu'au placement ». Or, l'information sur ce point ne semble pas immédiate et quand elle existe elle est très souvent indirecte : « quand il y a mise à l'emploi, on n'est pas vraiment informé. Peu souvent par l'employeur, sauf quand c'est nous qui appelons. On le sait aussi indirectement par rapport à l'évolution du dossier administratif du demandeur d'emploi. De la part du demandeur d'emploi, cela dépend. S'il est sur du renforcé il va prévenir son référent et dire qu'il a signé un contrat d'accompagnement... Sur de l'appui non. Sur du guidé, cela arrive, cela dépend de la relation de confiance qui a été construite. Mais c'est loin d'être systématique ».

### V.1.2 L'accompagnement par la Mission locale : construire avec et pour le jeune un parcours individualisé vers et dans l'emploi

L'accompagnement de la Mission locale s'adresse aux jeunes de moins de 26 ans.

L'accompagnement vise l'emploi. Cependant l'intervention couvre un spectre large : accueil, information, orientation et accompagnement. Par ailleurs, les réponses apportées et proposées par la Mission locale peuvent concerner l'emploi, la formation mais aussi l'aide à la résolution de problèmes de logement, de santé... si ces éléments sont considérés comme des freins pour l'insertion sociale et professionnelle.

L'accompagnement vers l'emploi par la Mission locale se focalise sur l'individu. Il est associé à une notion de parcours individualisé. Ce dernier sera défini avec l'appui d'un conseiller référent<sup>8</sup>, à partir de l'identification de la demande individuelle (emploi, formation...) en tenant compte de ses problématiques professionnelles mais aussi personnelles. Ce parcours se fera via le suivi d'étapes (diagnostic du degré de l'employabilité et de difficultés particulières personnelles et professionnelles ; définition et validation d'un projet professionnel avec en parallèle une levée de freins périphériques l'emploi ; mise à l'emploi et éventuellement suivi dans l'emploi). Dans ce cadre, le traitement des freins à l'emploi est réalisé en amont de la mise à l'emploi parfois avec l'appui et le relais des réseaux des autres structures. « On veut trouver une solution à tout ce qui est périphérique, c'est notre sécurisation aussi. On tente de résoudre cela en amont. Un jeune qui a trop de difficultés

---

<sup>8</sup> Selon l'organisation de la Mission locale, le conseiller référent sera une seule et même personne tout au long du parcours et quelque soit l'étape du parcours, ou il changera à chaque étape selon l'objectif de cette étape et suivant la spécialisation du conseiller Mission locale. Il y a notamment des conseillers d'insertion sociale et professionnelle – CISP, qui peuvent couvrir en plus de leur fonction générale des champs spécialisés et des conseillers emploi CRE (chargés de relation entreprise).

*périphériques est un jeune qui ne peut pas aller à l'emploi : dormir dehors, ne pas prendre de douche...et aller à l'emploi non ».*

Pour la mise à l'emploi, diverses actions et outils peuvent être mobilisés pour développer l'autonomie, et préparer la personne en amont de la mise à l'emploi, pour la rapprocher de l'emploi. Le système des « ateliers » permet d'améliorer la recherche d'emploi (construction d'un CV, rédaction de lettre de motivation), de préparer le moment du recrutement (préparation aux entretiens...). Ils permettent aussi de travailler sur la confiance de la personne vis-à-vis d'elle-même (atelier de *relooking*) mais aussi vis-à-vis du monde du travail (ateliers de savoir-être « *speed comporting* », de sensibilisation au respect de la hiérarchie, des consignes via des simulations sur la base de jeux types « *Trivial poursuite* »....).

Il s'agit aussi de développer la mise en contact avec l'entreprise via des forums, des visites d'entreprises, des immersions, des entretiens avec des parrains. Le suivi de stages et de formations est aussi possible pour développer les savoirs et compétences, et assurer une montée en qualification.

De fait, les caractéristiques de l'accompagnement peuvent être variables : intensité et modalités seront déterminées par la nature des actions portées en propre par la Mission locale<sup>9</sup> et par les spécificités en termes d'objectifs, de moyens, de publics du dispositif dans lequel entrera la personne.

Par exemple, l'accompagnement de la Mission locale se calque sur celui qui aurait pu être mené par Pôle emploi, puisqu'une convention entre ces deux institutions transfère aux Missions locales la gestion de la demande d'emploi pour les jeunes, notamment dans le cadre du PPAE (projet personnalisé d'accès à l'emploi).

Les entrées en CIVIS (contrat d'insertion dans la vie sociale) ciblent surtout les jeunes de bas niveau de qualification, et reposent sur l'association d'une indemnisation et d'un accompagnement renforcé (au moins une fois par mois en théorie) dans la dynamisation de la recherche d'emploi<sup>10</sup>.

Pour assurer le retour à l'emploi, une veille sur les offres d'emploi disponibles est assurée au sein de la structure et/ou par échange d'information avec les partenaires du territoire.

Des actions de prospection d'emplois et d'entreprises sont par ailleurs réalisées, pour répondre notamment aux demandes d'entrées en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Ce travail, plus particulièrement assuré par le référent alternance, s'appuie sur le réseau d'entreprises partenaires qui collaborent déjà avec la Mission locale mais aussi sur des actions de démarchages tous azimuts (par contacts téléphoniques ou en direct).

L'accompagnement vers et dans l'emploi s'entend parfois de manière très resserrée. Selon l'organisation de la Mission locale, il peut être assuré par un conseiller « emploi » identifié. Cela concerne les dispositifs qui reposent sur la signature d'un contrat d'alternance et/ou sur celui dit de « *l'accompagnement dans l'emploi* » sur financement PLIE.

<sup>9</sup> S'il existe un certain nombre de parcours et de dispositifs de droit commun, chaque Mission locale a des orientations spécifiques qui se traduisent par le portage d'actions particulières. Pour la Mission locale rencontrée, il peut être fait référence à un dispositif de revenu contractualisé pour les jeunes, à un dispositif Mission locale « Hors les murs », à un dispositif échu d'accompagnement renforcé des jeunes handicapés.

<sup>10</sup> Si le jeune signe un contrat de travail durant son Civis, un accompagnement renforcé dans l'emploi pourra être assuré durant la période d'essai.

Dans ce cadre, si la mission reste centrée sur le jeune, l'accompagnement concerne la personne en emploi mais aussi l'entreprise.

Du côté de l'individu, il s'agit d'abord pour le conseiller emploi de vérifier la solidité du projet professionnel avant la mise à l'emploi pour éviter les ruptures (par des échanges, des stages, des immersions en entreprise...). Ensuite, un accompagnement est assuré pour préparer l'épreuve de l'entretien de recrutement.

Du côté de l'entreprise « *on se propose d'être un recours, d'être là quand il y a des problèmes ou quand le jeune et/ou l'entreprise sentent un problème arriver* ». Dans le cas de l'apprentissage, cela repose sur un partenariat particulier avec les CFA (centre de formation des apprentis) : « *en cas de difficulté, le CFA peut nous interpeller. Nous c'est le jeune, le CFA c'est la partie entreprise. Mais les échanges et la collaboration se sont intensifiés depuis l'année dernière dans le cadre d'une mission pour éviter les ruptures. Donc, on assure un suivi très important au démarrage du contrat pour l'intégration en entreprise, on vérifie la qualité du tutorat* ».

De fait, c'est bien un partenariat, un service étendu d'accompagnement qui est de plus en plus proposé (mais pas forcément accepté) aux entreprises lors des phases de prospection, toujours pour sécuriser la relation d'emploi : « *on propose à l'entreprise un accompagnement de proximité, en amont et en aval du recrutement. Notre souhait : être associé dans la définition des critères, des modalités de recrutement et ensuite à l'intégration dans l'entreprise* ». « *Mon rôle c'est aussi de faire diminuer les exigences vis-à-vis des candidats en fonction du poste à pourvoir* ». « *On veut intervenir en amont le plus possible car on veut essayer de donner au jeune un maximum de détails sur l'entreprise, le poste, le métier, on veut lui dire ce qu'il l'attend. Tout cela sécurise le contrat* ».

La sécurisation de la relation salariale passe par le fait de rassurer l'employeur potentiel sur le profil des personnes qui candidateront, sur la proximité entre l'offre et le demande d'emploi. Il s'agit aussi de mettre en avant l'existence d'un tiers qui, en cas de difficulté durant le contrat, assurera la mise en œuvre d'une réponse rapide et adaptée tant pour l'entreprise que pour le jeune.

Une entrée dans ce dispositif « accompagnement dans l'emploi sur financement PLIE », requiert un accord de toutes les parties qui est formalisé dans la signature d'un document *ad hoc*. Le suivi par la Mission locale est assuré sur une période de 6 mois, sur la base de contacts multiformes avec le jeune et l'entreprise selon des principes normés mais adaptés à chaque cas du point de vue des modalités et de la fréquence : « *ça va de une fois par semaine à dix fois sur une journée en cas de problème avec le jeune, ses parents, l'employeur, la conseillère référence...* ».

### **V.1.3 L'accompagnement selon l'organisme de Formation de l'Office intercommunal : une montée en qualification pour le demandeur d'emploi**

La mission de l'organisme de formation de l'Office intercommunal est centrée sur la trajectoire de l'individu en amont de l'accès à l'emploi. Elle vise en effet à lui permettre une montée en qualification pour développer son employabilité et donc accroître ses chances d'accéder à l'emploi.

Les formations proposées permettent de travailler sur des savoirs de base, de premier niveau, via des programmes de formation du PRF (Programme Régional de Formation).

Il peut aussi s'agir de viser l'acquisition d'une certification de niveau V dans les domaines de la propreté ou du commerce. Les formations proposées ciblent un CQP en 3 à 4 mois, un titre professionnel de niveau V en 5 mois ou encore un diplôme (CAP) en 1 an.

L'objectif est de proposer ces offres de formation en priorité aux personnes qui seront réellement en mesure de les suivre d'un point de vue pédagogique<sup>11</sup>.

Pour ce faire, pour les personnes qui ont obtenu une prescription, il y a une phase de sélection (phase 2) pour vérifier les pré-requis. *« Même s'il n'y a pas d'adaptation du profil de l'individu au diplôme visé, on repère les compétences au sens large : test pour l'écriture, la lecture et les 4 opérations. Il y a des questions ouvertes et on regarde la façon de répondre : l'écriture, sa cohérente, la maîtrise des opérations ».*

La « sélection » vise aussi à s'assurer que les personnes seront en mesure de s'adapter aux contraintes des métiers visés *« car à la fin de la formation on est en emploi »*. La sensibilisation aux conditions de travail du secteur et du métier visé par la certification est donc considérée comme une phase très importante.

Cette information intervient au moment du premier contact lors d'une Réunion d'Information Collective (Phase 1 : RIC) : *« Les personnes arrivent en ayant été présélectionnées : en fait, on a tous les cas de figure : des gens qui ont les compétences, mais aussi des jeunes que l'on sélectionne pour vérifier leur motivation. Donc dans les Réunion d'Information Collective, on doit partir de zéro au niveau de l'information ».* *« On y explique ce qui est fait en formation, la pédagogie. On parle surtout de l'emploi de la partie entreprise et de ses contraintes, des métiers commerce/propreté ; on va partir de la réalité de l'emploi des spécificités du secteur : les horaires décalés dans le nettoyage. On présente la réalité de l'emploi. Dans le secteur de la propreté : il faut se lever tôt, donc qu'est-ce que je fais de mon enfant, quel sera mon moyen de transport ? On est très pragmatique par rapport aux réalités du métier, on est très concret. On donne des cas précis pour illustrer la réalité de l'emploi. Dans le nettoyage, on met en avant que souvent ce sont des vacations de 2 ou 3 heures sur un site, que l'on va travailler en décalé, et bouger entre les sites.*

*On a aussi recours au témoignage d'anciens formés pour bien expliquer les réalités du métier. On fait intervenir des parrains<sup>12</sup>.*

L'information est renouvelée lors de l'entretien individuel qui suit (phase 3) : *« la mise en garde est renouvelée. Ici on adapte les alertes en fonction des cas de figure, au plus près de la personne. Par exemple : une jeune femme avec un bébé : comment fais-tu pour faire garder ton enfant quand tu travailles ? On fait tout cela car pour contractualiser il faut être précis sur les contraintes ».*

La montée en qualification est aussi travaillée dans le cadre de la recherche des stages qui doivent intervenir durant la formation. Il s'agit de travailler sur l'autonomie des personnes : *« je leur demande de trouver 3 entreprises de stage de façon à ce qu'ils se mobilisent, pour qu'ils aient le*

---

<sup>11</sup> *« Quand on fait nos sélections, quand on décèle en entretien des difficultés qui ne permettent pas d'entrer directement dans le dispositif, on peut proposer une remise à niveau, ou bien même une période pour régler des problèmes périphériques : on a un enfant en bas âge et pas de solution immédiate. On a la chance d'être sur 3 ans au niveau des programmes, donc on peut retenir des places et dire on peut se revoir dans 6 mois, dans un an. On sécurise aussi comme cela ».*

<sup>12</sup> Il s'agit d'un tiers, bénévole, souvent à la retraite, qui, parce qu'il possède un réseau, parce qu'il a exercé le métier visé, parce qu'il connaît les critères et modalités de recrutement, il est en mesure de transférer une partie de ces compétences dans l'information qu'il va délivrer.

*choix, et cela à travers ce qu'ils perçoivent de l'entreprise. On leur met à disposition des outils mais aussi des méthodes. On leur apprend à collecter de l'information là où elle est, mais aussi là où on ne cherche pas nécessairement : on leur dit de poser des questions dans les grandes surfaces, au cinéma par exemple pour apprendre qui assure le nettoyage, pour apprendre le nom de la société et ainsi pouvoir la contacter, la démarcher. Il faut être acteur de son parcours ».*

De par sa mission et à la différence des autres acteurs, l'organisme de formation n'intervient pas sur la mise en relation d'une offre et d'une demande d'emploi.

L'entreprise est un partenaire pour les phases de stage. Dans ce cadre, si besoin, un travail de conciliateur peut être réalisé par l'organisme de formation, en cas de difficulté particulière entre le stagiaire et l'employeur.

Par différents échanges d'informations sur l'activité économique avec les entreprises partenaires, l'organisme de formation accumule de l'information sur les évolutions techniques et technologiques, mais aussi les modes de fonctionnement et de gestion de la main d'œuvre. Cela lui permet d'appréhender les facteurs d'insertion et les éléments de fragilité de la relation salariale. C'est en tenant compte de ces éléments dans la diffusion de l'information qui est faite aux candidats aux formations que cet acteur propose un accompagnement sécurisé.

#### **V.1.4 L'accompagnement par le Pôle Média SEM de l'OIFT : pour une mise à l'emploi sécurisée**

Média SEM (Sud Est Métropole) identifie sa mission à une médiation à l'emploi au bénéfice d'individus à la recherche d'emploi et d'entreprises.

L'équipe réserve son accompagnement à des demandeurs d'emploi adultes de longue durée, ayant intégré le programme PLIE et dont l'objectif est l'entrée en emploi (« *une mise à l'emploi* »), sur des contrats de plus de 6 mois en CDD ou CDI et de plus de 20 heures semaine.

Une fiche de positionnement réalisée par le référent PLIE et un entretien réalisé par le chargé de mission permettent de valider ce projet qui conditionne l'entrée dans cet accompagnement renforcé vers et dans l'emploi. « *On demande ce que les gens veulent faire ou ne veulent plus faire et surtout on pointe les contraintes. Et par rapport à cela, on tente de trouver une offre d'emploi qui va aller* ». « *Même si je sais que ce que je propose ne correspond pas tout à fait, je le propose car la situation de la personne a peut-être changé, ou bien encore je veux ainsi montrer qu'il y a des offres d'emploi. Je propose sauf pour les secteurs refusés* ».

Le travail consiste donc à réaliser une prospection ciblée d'emploi. Celle-ci est, de fait, tous azimuts : « *en fonction des recherches par secteurs, par métiers, je fais de la prospection sauvage, via les pages jaunes, sur la base d'informations diverses... le « Bon coin » par exemple. J'utilise tout et n'importe quoi. Je n'ai pas de listing en provenant de partenaires. C'est moi qui crée, depuis 2 ans et demi, mon réseau* ».

La prestation proposée aux entreprises contactées est celle « *d'un service gratuit d'aide au recrutement pour l'entreprise sur la base d'une proposition d'un candidat à recruter* ». L'accent est mis sur le gain de temps de recrutement ainsi réalisé et surtout sur la sécurisation de la prestation proposée :

- parce qu'il y a d'abord eu un travail autour du projet personnel de la personne qui sera proposée (validé par une entrée dans le PLIE),
- mais aussi par la proposition de co-élaborer (« *de revoir ensemble* ») les critères de recrutement en amont de celui-ci sur la base d'une analyse des tâches et des contraintes spécifiques (« *la nécessité d'un véhicule, les horaires décalés...* »). Ceci est important car la proposition de candidat se fait hors présentation de CV et avec un seul candidat à la fois.

La sécurisation vient également (surtout) du suivi assuré une fois le contrat signé et ce durant 6 mois : « *j'assure un suivi auprès du salarié et de l'entreprise le jour du démarrage, au moins la première semaine. Ensuite, c'est toutes les semaines pendant la période d'essai et ensuite cela s'espace en fonction des besoins* ».

La prestation de service met en avant l'intérêt qu'il y a pour entreprise de disposer de l'appui d'une personne référente qui pourra intervenir et être médiateur en cas de conflits personnels et/ou de problèmes professionnels. C'est un moyen d'éviter la rupture : « *il s'agit alors souvent d'assurer la communication entre les 2* ». « *Par exemple, la salariée a fait une bêtise. Elle n'ose pas dire les choses. On intervient alors, on essaye d'apaiser la relation. J'ai l'exemple d'un salarié sur un emploi de nettoyage. Il n'a pas trouvé le local à poubelle. Il s'est dit je vais mettre les papiers dans des sacs que je vais poser près de ma voiture pour les emmener. Il l'a fait mais il les a oubliés sur le parking. Or il y avait des documents importants et confidentiels qui ont donc été à la vue de tout le monde. C'est une erreur, mais il avait des soucis personnels. Donc, on est intervenu auprès de l'entreprise en mettant cela en avant et ensuite on a assuré un suivi pour rassurer l'entreprise. On peut aussi intervenir sur tous types de problèmes : quand il y a des soucis de paye... ou alors quand l'entreprise a oublié des heures, ou encore quand c'est un problème de compréhension de planning* ».

#### **V.1.5 L'accompagnement par le SIAME : faire bouger les logiques et pratiques de recrutement et d'intégration**

L'accompagnement renforcé assuré par le SIAME (Service d'Intégration d'Accompagnement et de Médiation dans l'Emploi) qui s'adresse aux bénéficiaires du RSA, vise l'emploi. « *Si c'est de la formation ce n'est pas nous, c'est Pôle emploi. Si c'est du travail, c'est nous* ».

L'accompagnement repose d'abord sur une prise en charge individuelle, globale de la personne. « *On règle les problèmes de logement, de santé, en amont ou pendant l'emploi. Pour que cela ne bloque pas le retour à l'emploi. Dans les cas de surendettement par exemple, il y a des papiers à régler. Et bien on fait cela avant l'emploi sinon la personne risque de prendre du temps de travail pour régler ce genre de problème et là, on a un facteur de rupture* ».

L'accompagnement sécurisé repose aussi sur le fait de prendre appui sur les centres d'intérêts de l'individu. « *On regarde ce qu'il a fait, mais aussi et surtout ce qu'il a envie de faire : sur quels secteurs il veut travailler, les secteurs qu'il ne veut plus... Et pourquoi... On essaye de voir aussi l'origine du problème : le poste ou l'entreprise... ça c'est mal passé dans l'entreprise mais que le poste lui plaisait tout de même. On regarde ensuite les contraintes : lire, écrire, logement, devoir faire garder un enfant. Bref, on cerne les freins à l'emploi* ».



Mais la démarche est orientée : *« On est à contre courant. En général ce qu'on demande à la personne c'est qu'est ce que vous savez faire et quels sont vos problèmes. Nous c'est : vous êtes capable de faire. Si on leur demande quels sont les problèmes qui vont les empêcher d'aller bosser...on est mort. Il faut se projeter. Ils sont au quotidien. Il faut les amener à verbaliser autre chose : vous avez envie de quoi aujourd'hui ». « Nous, on pense que l'accès à l'emploi va solutionner une bonne partie des freins, et de toute manière on va les aider à les solutionner avec l'accompagnement dans l'emploi ». « On est très attentif à ces problématiques mais on les traite via l'emploi ».*

Cette prise en compte globale et proche de la personne est considérée comme nécessaire pour sécuriser l'emploi. *« Il faut trouver un emploi dans quelque chose qui intéresse l'individu et qui est compatible avec sa vie familiale. Car toucher un pourcentage du smic pour un boulot fatigant, ou toucher le RSA... il n'y a pas beaucoup de différence. S'ils ont envie de travailler c'est qu'il y a encore quelque chose en plus : le statut ».*

Il s'agit donc de s'appuyer sur l'attractivité de l'emploi pour venir compenser les charges supplémentaires : *« dépenses supplémentaires de garderie, de cantine, de centre aéré... Il faut s'appuyer sur l'avantage de l'emploi : la socialisation, l'ambiance, l'équipe, on est content de venir travailler. C'est pour cela qu'ils resteront dans l'emploi. »*

En fait, l'accompagnement par le SIAME se réfère aux principes de la méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande). Cette philosophie d'action veut se démarquer de la logique adaptative qui agit pour ajuster les caractéristiques de l'individu aux exigences du marché du travail et des employeurs. Cette méthode IOD préconise au contraire une logique intrusive, c'est-à-dire tournée vers les entreprises et leurs pratiques de recrutement.

Cette « inversion » du principe d'action est liée au fait que les freins individuels d'accès à l'emploi sont considérés comme des éléments liés à la situation de l'individu (demandeur d'emploi) et non comme des causes. Il en découle qu'il faut donc changer les pratiques d'entreprises pour s'attaquer aux difficultés personnelles et professionnelles des individus. Il y a refus de transférer sur l'individu la nécessité de la transformation pour accéder à l'emploi.

Ce cadre de pensée se traduit dans l'action par la mise en place de procédés spécifiques.

Du côté de l'entreprise d'abord, l'équipe SIAME axe son travail sur une modification des pratiques de l'entreprise du point de vue du processus de recrutement et d'intégration mais aussi plus globalement de l'organisation du travail, de la gestion de la main d'œuvre. Cette méthode défend l'idée que la négociation qui a lieu avec l'entreprise doit se dérouler à l'intérieur de l'entreprise, qu'elle doit intervenir en aval du recrutement mais aussi en amont pour :

- connaître les pratiques générales de l'entreprise, les conditions de recrutement et d'intégration
- co-élaborer les conditions de recrutement et d'intégration et de travail pour un poste précis.

Concrètement, il s'agit de collecter un maximum d'informations pour comprendre l'entreprise. En partenariat avec elle, le cadre de travail et le contenu du poste lui-même sont précisés à partir d'une description en termes de tâches et non de compétences : *« être caissière ça ne veut rien dire en soi. Être caissière à Lidl et à Auchan ce n'est pas la même chose ». « Être femme de chambre au Formule 1 ou dans un 4 étoiles c'est deux choses différentes. On ne peut pas s'attacher à un intitulé de poste, on prend en compte l'ensemble des choses : le management, l'environnement. Là par exemple, le lit se*

*lève, elle n'aura pas besoin de se casser le dos. On regarde les conditions de travail, la manière d'exercer le métier ». « On a besoin de savoir cela pour voir ce qui est transférable : par exemple : quelqu'un qui a fait de la livraison, c'est quelqu'un de rapide qui sait réagir, sait tenir un planning... et cela on peut le transférer sur de la restauration pour tenir un rush... On vise la transférabilité ».*

Il s'agit aussi de comprendre et de préciser avec l'employeur quelles seront les conditions réelles, effectives de l'intégration en entreprise. *« Au-delà des tâches liées au poste, on veut savoir concrètement le premier jour ce qui va se passer. Est-ce que la personne va être encadrée par quelqu'un ou pas. Est ce qu'il va y avoir d'autres salariés ou pas. Le binôme ça va être qui ? Est-ce que le binôme va être détaché de son poste ou est ce que l'encadrement va être une tâche en plus ? Est-ce que c'est sur la base du volontariat ou il y a une pression ? On veut savoir sur quelle cadence il va travailler et à quel horizon temporel le salarié va devoir être opérationnel sur la cadence générale. Durant la période d'essai, on veut savoir sur quoi il va être jugé. On veut savoir ce sur quoi la personne sera jugée pour dire que ça se passe bien ou que ça se passe mal. Ce sera par rapport à quoi ? Tout cela on le voit en amont pour se centrer sur les problèmes qui interviendront ensuite. Et pour pouvoir les relativiser ».*

Le moment du recrutement est un peu emblématique de cette inversion de la logique traditionnelle de l'entretien d'embauche. *« On travaille sans CV et sans lettre de motivation. S'il y a un CV il ne sort pas de notre dossier à nous. L'employeur sait que l'on travaille sans CV ni entretien d'embauche, il ne va pas le demander. Moi je fais un petit topo sur le parcours de la personne, les données administratives et les grands points de la personne. On ne détaille pas les compétences, ni les durées de travail... je dis un an de nettoyage ou 10 mois si c'est important pour l'entreprise vis-à-vis de l'âge de la personne car on a des personnes qui n'ont jamais travaillé ».*

Cette stratégie est justifiée de la manière suivante : *« Je veux à tout prix un CV... c'est une habitude pour l'entreprise. On joue là-dessus. Le CV c'est confortable car l'entreprise interroge. Quand il n'y a pas de CV, l'entreprise est obligée de parler d'elle et du poste. A charge pour la personne de greffer ses expériences ; j'ai fait telles et telles choses. Pour l'individu, c'est un avantage car l'entreprise ne va pas au moins voir les trous dans le CV, sinon ça ne passe pas. Avec cette méthode, ce n'est pas au salarié à faire l'article et à se vendre, c'est plus à l'entreprise de lui donner envie de venir travailler chez elle. Voilà j'ai un poste, j'ai besoin de quelqu'un... alors oui moi ça va m'intéresser pour telle et telle raison... On inverse ».*

Cette méthode semble bien acceptée même si l'entreprise est *« un peu perturbée. Mais ça va ».*

Du côté de l'individu et de la mise à l'emploi, les positions sont aussi particulières.

- Dans cette approche, il n'y a pas de perspective qualifiante, ou tout au moins, elle est reléguée au second plan par rapport à l'insertion dans l'emploi. Il y a une déconnexion entre les concepts de qualification et d'employabilité : *« on s'attache peu au profil de l'individu considérant que pour les emplois peu non qualifiés, chacun peu faire l'affaire, à condition qu'il n'y ait pas de contre-indication comme un refus précis d'une personne à travailler dans un secteur, sur un type de poste ; à condition surtout que l'intégration dans l'entreprise se fasse sous de bonnes conditions ».*

- Il n'y a donc pas d'emploi visé au sens strict : *« on leur explique que l'on va leur faire tout type de proposition. Car 80% des gens qui valident des offres se retrouvent sur des postes qu'ils n'avaient jamais exercés. Ils n'avaient pas de formation pour, pas d'expérience professionnelle pour. Ils n'auraient jamais pensé pouvoir y exercer un travail ».*

- Par contre, l'information sur l'exercice du métier est réalisée avec soin. « *On met l'accent sur les difficultés, à la limite on amplifie les difficultés. On fait un descriptif apocalyptique pour assurer : on insiste sur le travailler tôt, les cadences, la rapidité de travail...* ».

- Le demandeur d'emploi a le monopole de la proposition d'emploi qu'il a la liberté de refuser (rapidement) en justifiant ce choix : « *La personne peut dire oui ou non et il n'y aura pas de sanction. Mais à travers son oui ou son non on va avancer* ».

- Le demandeur d'emploi est préparé à l'entretien d'embauche par des simulations et accompagné durant celui-ci. « *On justifie cela parce que cela fait partie de notre service et que l'on a des personnes peu habituées à cela. Ils peuvent ensuite se voir ensemble... parfois on s'en va, on se retire* ».

- L'issue de l'entretien de recrutement doit être précisée immédiatement. « *Il nous faut une réponse tout de suite. Si c'est non, l'entreprise doit dire pourquoi... c'est nécessaire pour que la personne rebondisse ailleurs et pour cibler une nouvelle personne pour l'entreprise* ».

La sécurisation se prolonge durant le contrat par des contacts adaptés dans le temps avec le salarié d'abord et l'entreprise ensuite durant la période d'essai qui peut couvrir de 1 à 4 mois (« *car il y a la possibilité de renouveler la période d'essai, sur la base de 2 fois 2 mois par exemple* »). « *On ne verra l'entreprise qu'une fois le salarié vu, le deuxième ou le troisième jour. Les gens qui ne nous rappellent pas, on ne va pas voir l'employeur... ou quelques temps après : on veut d'abord connaître le vécu de l'intégration par le salarié avant d'aller voir l'employeur* ». « *Durant les rencontres avec le salarié, on regarde plusieurs choses : est-il bien sur le poste pré-ciblé, est-ce qu'il a envie de continuer, est-ce qu'il y a des difficultés particulières, et si oui c'est dû à quoi : en interne à l'entreprise (le binôme par exemple)... on fait une vérification avec le salarié et ensuite avec l'entreprise* ».

« *De fait, la période d'essai est utilisée pleinement comme période d'essai et elle sert en plus à gérer et vérifier tous les freins qui n'auraient pas été cernés avant et qui pourraient être facteurs de rupture. Si il y a des freins, on adapte sur le poste* ».

Si le suivi officiel court sur la période d'essai, un suivi plus léger mais indirect est réalisé ensuite dans le cadre de relations visant à la fidélisation des entreprises.

La sécurisation de la relation salariale est également recherchée par le type de contrat visé. « *C'est du CDI ou du CDD de 6 mois au moins, sauf si c'est un contrat de 3 mois avec des perspectives* ». « *On n'accepte que les contrats de 20 heures minimum sauf pour l'aide à domicile car il est possible de travailler pour plusieurs employeurs* ».

#### **V.1.6 L'accompagnement par Interm'aide : une insertion par l'activité économique adaptée au profil des individus**

La dénomination Interm'aide renvoie à un ensemble de structures d'insertion par l'activité économique. Chacune est dédiée à des publics différents en fonction de leur degré d'éloignement vis-à-vis du marché du travail.

La structure Interval s'adresse aux publics les plus éloignés de l'emploi en tant qu'ACI (Atelier Chantier d'Insertion). Ces ateliers couvrent plusieurs thématiques (le bâtiment, le recyclage du pain,

l'entretien de voirie, l'environnement). La mise à l'emploi se fait sur des contrats aidés de 26 heures<sup>13</sup>  
<sup>14</sup> dans le cadre d'un agrément Pôle emploi.

La structure Interm'aide est une association intermédiaire qui porte les contrats de travail de personnes qui seront mises à disposition sur la base de contrat d'usage pour des emplois familiaux (ménage, repassage, jardinage...) auprès de particuliers<sup>15</sup> ou au sein de collectivités locales pour remplacer les agents absents de cantine, ou encore auprès de bailleurs sociaux pour des tâches d'entretien, de gardiennage.

Dans ce cadre, la structure gère à la fois l'offre et la demande d'emploi. A charge pour elle, de combiner plusieurs offres d'emploi pour assurer un temps de travail à la personne pouvant aller jusque 35 heures.

INEA est une structure avec agrément de la préfecture qui offre des emplois en CDI à temps plein sur des postes de service pour personnes dépendantes. Il s'agit ici principalement pour la structure de gérer les horaires liés à cette activité. *« C'est un métier difficile : on travaille la dépendance, c'est-à-dire qu'il faut parfois être en mesure de côtoyer la mort ; il s'agit aussi de savoir gérer le problème des horaires : il faut venir le matin pour la toilette, puis pour le repas du soir et pour le coucher ».*

Alliage est une entreprise d'insertion positionnée sur un secteur concurrentiel qui travaille sur le champ des espaces verts et offre des emplois en CDI ou CDD pour des personnes ayant reçu un agrément Pôle emploi. *« En principe, les personnes embauchées par l'entreprise d'insertion ont validé leur projet : ce sont des futurs employés espaces verts ».*

Enfin, Interactive s'adresse en tant qu'ETI (Entreprise de Travail Intérimaire d'Insertion) aux personnes les moins éloignées de l'emploi pour des postes dans le bâtiment, la logistique, la bureautique et les centres d'appels.

C'est le profil de la personne pris au sens large qui va définir son positionnement, avec un préalable : la gestion des freins à l'emploi. *« La partie sociale est importante. Il faut lever les freins à l'emploi. Le chargé de mission doit déceler les freins à l'emploi, si cela n'a pas été fait par le référent et leur trouver une solution en partenariat avec d'autres structures. On trouve de l'aide auprès de la structure de Fâches Oxygène qui travaille sur la toxicomanie. On a d'ailleurs une action de formation sur ce thème pour les chargés de mission et le personnel permanent : repérer le problème, dans le comportement, identifier les solutions...Par exemple il faut gérer les problèmes d'arrivée en retard, trouver le motif de l'absence ou du retard, le déceler et trouver une solution. Il faut faire cela pour mieux se centrer ensuite sur l'emploi ».*

En fonction du profil de la personne, la mise en situation de travail est donc plus ou moins protégée, aidée, encadrée, plus ou moins proche d'une activité en milieu ordinaire.

---

<sup>13</sup> Le temps de travail peut aller jusque 35H.

<sup>14</sup> Plusieurs modalités possibles en lien avec le statut du bénéficiaire du RSA : le RSA CER (contrat d'engagement réciproque) financé par la région, renouvelable une fois et donc d'une durée maximale d'un an. *« C'est regrettable car ce sont les personnes les plus éloignées de l'emploi ».* Le RSA PPAE (via Pôle emploi) renouvelé jusque 2 ans.

<sup>15</sup> *« On a même une vingtaine de CDI pour les particuliers ».*

Il est, cependant, une préoccupation constante : faire progresser les individus quel que soit leur positionnement de départ. La constitution en pôle multi-structures permet d'envisager la constitution d'un parcours de progression vers l'emploi. : « à Interval, il y a des personnes qui ne font que 26 heures et donc elles peuvent travailler sur Interm'aide pour compléter et approfondir leur projet ». Ce cas de figure semble peu fréquent.

Par contre, un travail est fait pour favoriser la construction de projet professionnel. La montée en qualification est assurée par des mises en formations pour développer la professionnalisation des personnes.

- Le contrat de 26 heures d'Interval permet de travailler sur les freins et/ou sur le projet professionnel et/ou de faire des heures complémentaires jusque 35 heures si tout va bien.

- Pour les personnes recrutées par Interval, « des formations sur les métiers pour lesquels ils sont mis à disposition sont dispensées : sécurité, repassage... le BAFA pour des postes en école. »

Des demandes de financement auprès de l'OPCA peuvent permettre d'envisager des formations qui amènent à un CQP. Plus largement, les formations peuvent consister à une aide au permis de conduire si son absence est un frein pour l'emploi.

Le travail au quotidien est aussi une ressource pour l'acquisition de compétences techniques, de savoir-faire et de savoir-être. Cette formation « sur le tas », par un encadrant technique, donne lieu à la remise « d'un livret de compétences ».

Enfin, la sortie du dispositif est préparée : « on a un panel d'ateliers « dynamique emploi » qui aident pour le CV, la lettre de motivation, l'entretien préparation, pour savoir répondre à une offre d'emploi sur Pôle emploi.fr. A Interm'aide, on fait un peu de coaching à l'emploi sur le dernier temps du contrat... on a créé un nouvel outil : la préparation à la sortie qui intervient 2 ou 3 mois avant la sortie : on met un peu de pression. On cherche à savoir où en sont les demandeurs d'emploi, pourquoi la recherche d'emploi ne marche pas, en vue d'un accompagnement plus rapproché ».

Le monde de l'entreprise en au cœur de la problématique de l'accompagnement : une sensibilisation au monde de l'entreprise (ses codes, ses contraintes) est réalisée, au quotidien dans l'exercice de l'activité ou de manière plus formelle via des visites d'entreprises, des périodes d'immersion en entreprise. Plus encore, la structure est dans certains cas une (quasi) entreprise qui offre un emploi (protégé) (ACI Interval). Dans d'autres cas, la structure amène à un emploi quasi normal (Interactive – ETTI).

## V.2 Les figures de l'accompagnement vers et dans l'emploi en PMC

Les pratiques que nous venons de décrire font écho à des constats qui ont amené à la formalisation d'une typologie des figures d'intermédiation par l'Ires (Institut de Recherches Économiques et Sociales). Celle-ci devait rendre compte de l'accompagnement opéré par différents acteurs du Service Public de l'Emploi (SPE) (Fretel, 2012).

Notre démarche est différente : l'étude de l'Ires était centrée sur la compréhension des relations de ces acteurs à l'entreprise ; dans le cas présent, il s'agit bien de comprendre les logiques d'intermédiation dans leur globalité : vis-à-vis des entreprises (de l'offre d'emploi) certes, mais aussi vis-à-vis des individus pris en charge (la demande d'emploi).

Nous avons retenu les principes de construction de cette typologie (V.2.1) et les avons adaptés en tenant compte des particularités de l'activité des acteurs du territoire étudiés pour établir un positionnement relatif des différents intermédiaires de l'emploi du territoire PMC (V.2.2).

### V.2.1 Les figures théoriques de l'accompagnement

La typologie de l'Ires repose sur le croisement de deux axes qui permettent de spécifier l'accompagnement par les structures des individus bénéficiaires et des entreprises (Fretel, 2012, p29) (Figure 1).

#### 1) Deux axes d'analyse

##### Côté bénéficiaire :

- soit l'intermédiaire considère que le contexte d'emploi est une donnée qui s'impose et conduit à ce que l'individu se « mette en condition » pour améliorer ses chances d'accès à l'emploi. Cela passe, par exemple, par la mise en forme (le signalement) des qualifications selon les critères usuels du recrutement, l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi pour mettre en forme un CV ou une lettre de motivation, l'incitation à ce que le bénéficiaire se positionne sur les métiers en tension. L'employabilité est formalisée ;

- soit l'intermédiaire considère que le contexte, s'il n'est pas à occulter, laisse cependant certaines marges de manœuvre et notamment le fait que les compétences d'une personne peuvent se révéler « en situation ». Cela peut, d'une part, induire un travail d'accompagnement de l'individu au sens fort du terme pour l'amener à réaliser un projet professionnel qui lui est propre. Cela peut, d'autre part, amener l'intermédiaire à mettre l'individu en situation de travail pour faire ressortir des qualités qui se révèlent « chemin faisant » et les valoriser progressivement. L'employabilité est révélée sous l'action de l'intermédiaire.

##### Côté entreprise :

- soit l'intermédiaire reste en dehors de l'entreprise en mobilisant une relation à distance qui passe par des relations formelles comme la publication d'offres d'emploi ;

- soit l'intermédiaire se déplace dans l'entreprise, essaye de saisir ses modes de fonctionnement RH et ses éventuels besoins, en pouvant d'ailleurs les lui révéler. Il s'agit dans ce second cas, d'entamer une relation personnalisée où l'intermédiaire va apporter sa propre compétence pour rendre possible des choses qui ne le seraient pas autrement.

#### 2) Quatre modalités d'intervention

En croisant ces deux axes qui reflètent des postures différentes vis-à-vis des individus et des entreprises, et en positionnant les actions et outils utilisés par l'ensemble des intermédiaires de l'emploi rencontrés en PMC et qui ont été abordés au point précédent, nous confirmons et développons les quatre modalités d'intervention présentées par l'Ires.

### **1. Le placement ou matching :**

L'intervention de l'intermédiaire sur le mode du «*placement*» ou du «*matching*» dans une logique adéquationniste repose sur une dimension ponctuelle.

Prenant le contexte du marché du travail comme un cadre qui s'impose (par exemple la publication d'une offre d'emploi affichant un niveau de qualification requis ou la liste des métiers en tension), l'intermédiaire transmet une information auprès du bénéficiaire.

Au besoin, il peut utiliser un certain nombre d'outils pour «*mettre à niveau*» le bénéficiaire (par exemple, une formation d'adaptation).

A l'extrême, l'intermédiaire n'est qu'un vecteur de transmission de l'information. Il ne sert qu'à relier des réalités qui existent sans sa présence, il en facilite la rencontre.

### **2. Le conseil RH :**

L'intervention de l'intermédiaire sur le mode du «*conseil RH*» vise avant tout à aider l'entreprise ou la structure bénéficiant de la prestation à se professionnaliser.

L'intermédiaire apporte une compétence, un regard sur le fonctionnement interne de l'organisation (mode d'organisation, processus de recrutement, capacité d'anticipation, de mutation ...) et peut mettre à disposition une ingénierie de formation.

A l'extrême, l'objectif de l'intervention est centré sur l'amélioration de la capacité «*employeur*» de la structure. On parlera «*d'employeurabilité*».

### **3. L'insertion :**

L'intervention de l'intermédiaire sur le mode de «*l'insertion*» s'apparente à une démarche d'accompagnement visant le développement de la personne.

Il s'agit de s'engager dans un processus de long terme permettant à l'individu d'«*aller vers*» sur la base d'étapes de progression. Cette démarche est l'occasion de faire le point et de redéfinir ses compétences, pour s'engager dans des processus d'acquisition de nouvelles qualifications, de réorientation professionnelle.

A l'extrême, cette posture n'intègre l'entreprise que comme une donnée, un élément du contexte informationnel conduisant l'individu à se positionner.

### **4. La médiation ou l'appariement comme expérience**

L'intervention de l'intermédiaire sur le mode de «*la médiation*» induit de sa part une capacité à définir les choses «*chemin faisant*», à faire émerger l'énoncé d'un besoin de main d'œuvre ou d'un projet de recrutement.

Se faisant, il contribue à définir les choses en situation (par exemple les compétences nécessaires pour tenir une situation concrète de travail) permettant de ce fait de prendre de la distance avec des exigences affichées «*naturellement*» sur le marché du travail.

Le travail de l'intermédiaire se fait sur la base d'immersion, de mise en situation ou l'individu peut se révéler. Le point d'entrée est la «*capacité à faire*» de l'individu dans un contexte.

Par cette action, l'intermédiaire rend visible des choses qui ne le seraient pas sans lui.

Le placement (ou matching) et la médiation renvoient à deux notions bien distinctes de l'appariement :

- d'un côté une rencontre ponctuelle sur le «*marché du travail*», où l'enjeu pour l'intermédiaire est un enjeu d'information ;

- de l'autre, une expérience que chacune des parties fait de l'autre et qui s'établit dans la durée. Cette distinction, présente dans la théorie économique est bien ressortie des discussions du groupe de travail initié par la DGEFP (2012)].

Pour dire les choses autrement

- dans un cas, elle renvoie à une rencontre «ponctuelle» sur le marché du travail, à un problème d'information des parties au futur contrat de travail, aux signaux observables au moment de la rencontre sur le marché, et à l'idée de «mise en relation» ;

- dans l'autre, l'appariement renvoie à une 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.

L'appariement peut être conçu non plus comme un «*bien d'information*» mais comme un «*bien d'expérience*» (DGEFP 2012).



Figure 1 : Les figures théoriques de l'intermédiation sur le marché du travail

D'après A. FRETTEL, 2012, p30



## V.2.2 Les figures de l'accompagnement appliquées au territoire du PMC

Le graphique suivant présente l'adaptation de ce schéma théorique des formes de l'accompagnement au contexte de l'intermédiation en PMC, au regard des informations présentées plus haut.

Cette représentation des figures de l'intermédiation veut surtout rendre compte du positionnement relatif des structures et non pas de leur positionnement en absolu.

La première raison à cela est que la forme de l'accompagnement est directement issue de la combinaison de multiples variables. Si l'une d'entre-elles évolue, la figure de l'accompagnement change.

Parmi ces facteurs certains relèvent de la structure elle-même :

- de ses conditions d'activité (moyens humains et financiers disponibles, localisation géographique),
- des professionnels qui y exercent (pratiques, outils, partenariats, volume d'activité, institution(s) de rattachement...),
- des missions et fonctions qui lui sont assignées et à l'évolution de ses missions dans le temps (philosophie de l'intervention, organisme de tutelle...)
- du degré de coordination des différents institutions qui interviennent sur le champ de l'accompagnement.

D'autres facteurs sont liés au public accueilli et pris en charge :

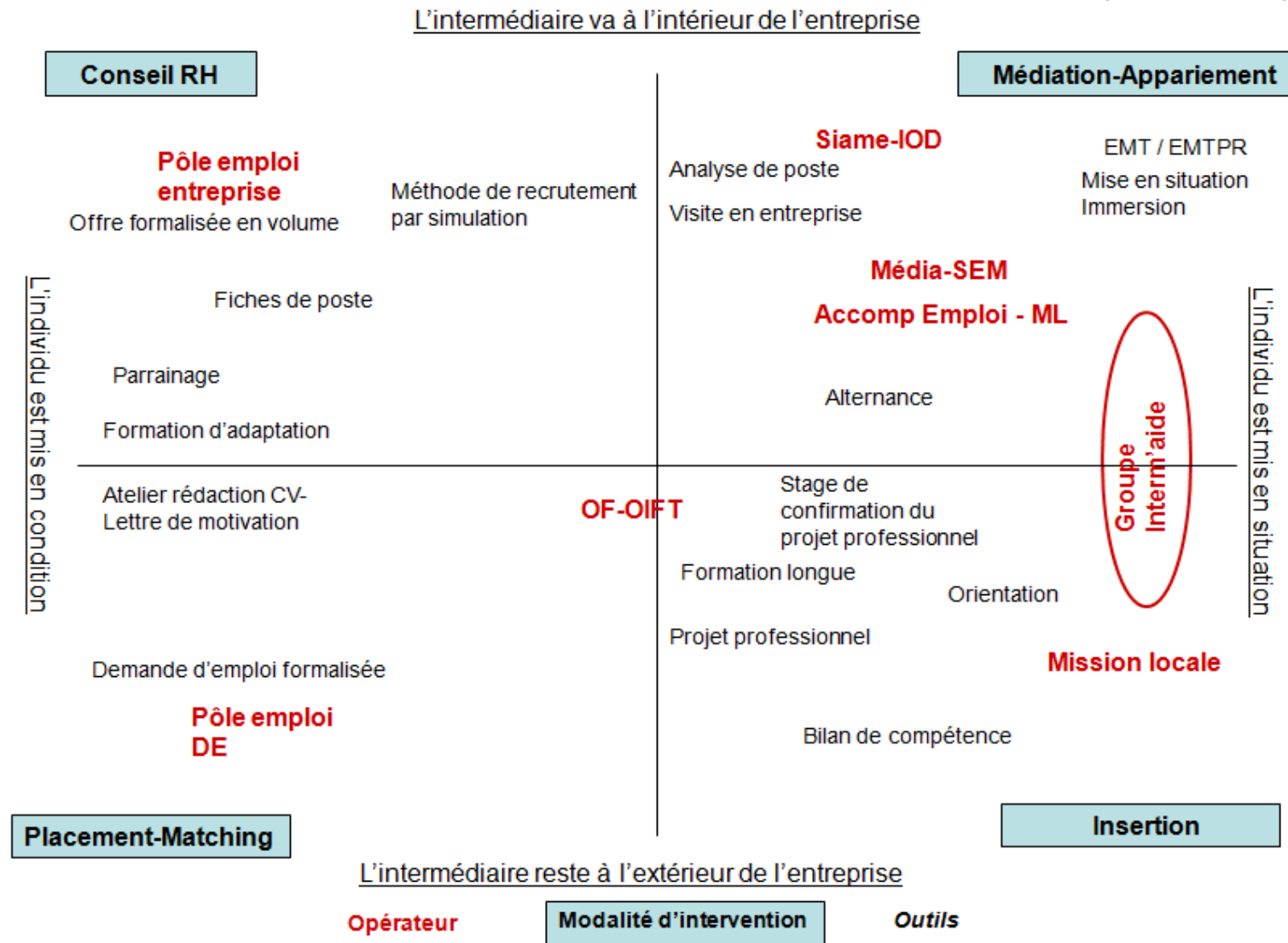
- ses caractéristiques (jeune/adulte, niveau de qualification, bénéficiaires de dispositifs particuliers...),
- sa situation vis-à-vis du marché du travail (demandeur d'emploi de courte durée ou de longue durée ; personne en primo insertion ou en reprise d'activité...)
- de ses besoins et des attentes formulés (problématique d'emploi et/ou de logement, de santé, de surendettement, de recherche de formation, de validation de projet professionnel, d'estime de soi, de confiance en soi...)
- du type d'accompagnement (individuel ou collectif ; prescrit ou pas)

Les modes de relations avec le monde de l'entreprise et les caractéristiques des entreprises partenaires (tailles, secteurs, organisations en matière de gestion des ressources humaines, santé économique...) démultiplient les figures de l'accompagnement.

La seconde raison tient au fait que, pour une même structure, il peut y avoir plusieurs centres de gravité : une position centrale qui correspond à la philosophie générale de l'intervention ; des points complémentaires spécifiques liés à des modalités d'intervention secondaires et qui s'inspirent ou s'appuient sur d'autres approches de l'accompagnement.

Figure 2: les figures de l'intermédiation en Pévèle Mélantois Carembault

D'après A. FRETTEL, 2012, p3



Ainsi, l'accompagnement assuré par la Mission locale peut être associé à la notion « *d'insertion* » puisque l'objet est bien de mettre en œuvre un processus dans la durée qui cherche à faire progresser la personne pour l'aider à aller vers l'emploi. Cependant, dans ce cadre, certains ateliers mobilisés qui visent à améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi relèvent plus de la philosophie du « *placement* ». A contrario, le dispositif dit de « *l'accompagnement dans l'emploi sur financement PLIE* » est quand à lui assimilable à une pratique de « *médiation – appariement* » : l'intermédiaire peut (veut) investir l'entreprise et influencer les critères de recrutement et les modalités d'intégration dans l'entreprise.

Cette pléiade de points de gravité se retrouve quand on analyse l'accompagnement de Pôle emploi. La figure centrale relève du « *placement – matching* » : il s'agit bien de mettre en relation de manière ponctuelle et en recherchant l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi. Pour autant, l'utilisation d'outils tels que la MRS ou les EMT et EMTR, font évoluer cette figure tantôt vers le « *conseil RH* » tantôt vers « *la médiation – appariement* ».

La figure de l'accompagnement assurée par le groupe Intern'aide relève d'un spectre large. En effet, à travers les différentes structures du groupe, le mode d'accompagnement est gradué en fonction du degré d'éloignement de la personne vis-à-vis du marché du travail. Les réponses apportées couvrent et entremêlent des champs de « *l'insertion* » (rechercher et confirmer un projet professionnel, mise en place de formations, établir un parcours de progression...), et celui de la « *médiation* » (mise en évidence in situ « *des capacités* » des personnes et du « *pouvoir faire* » des personnes).

Enfin, l'accompagnement délivré par l'organisme de formation de l'Office Intercommunale s'apparente aux figures du « *placement* » et de « *l'insertion* » : il assure des formations professionnelles qualifiantes sur des métiers en tension en lien avec un projet professionnel confirmé et en tenant compte du contexte du marché du travail et des compétences exigées par les entreprises qui recrutent.

L'accompagnement assuré par la structure Média SEM tiennent surtout de la « *médiation – appariement* » car il s'agit bien de rendre visible des choses qui ne le seraient pas sans elle, par un travail dans la durée de mise en évidence des « *capacités à* » du « *pouvoir faire* » des individus. L'intervention en (dans) entreprise vise à développer leur capacité « *à être un employeur - employeurabilité* » et envisage la possibilité de co-définir les tâches à effectuer et donc les critères de recrutement.

La philosophie portée par l'équipe SIAME-IOD met cette intervention dans entreprise au cœur de son dispositif, voire, l'érige comme une condition *sine qua non* de son accompagnement. Les principes d'action se démarquent de la logique adaptative qui agit pour ajuster les caractéristiques de l'individu aux exigences du marché du travail et des employeurs. Ils préconisent au contraire une logique intrusive, c'est-à-dire tournée vers les entreprises et leurs pratiques de recrutement.

### V.3 Fragilisation de la relation salariale : les réponses des intermédiaires de l'emploi

Après un examen des modalités et principes d'accompagnement de chacune des institutions intervenant sur le territoire du Pévèle Mélantois Carembault, et la mise en perspective de leur positionnement respectif en matière d'accompagnement, nous souhaitons aborder ici les axes de réponses apportés par ces intermédiaires de l'emploi face aux facteurs de fragilisation de la relation salariale. L'impact mais aussi les limites de l'action d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi seront également traités.

Il s'agit ici de discuter en quoi l'accompagnement permet de couvrir les points de fragilisation et les quiproquos de la relation salariale précédemment soulignés.

Pour dire les choses autrement, est ce que l'action des intermédiaires de l'emploi permet :

- aux individus de détenir les compétences exigées pour l'entrée et le maintien dans l'emploi,
- de limiter les facteurs de fragilisation de la relation salariale présentée plus haut,
- de venir en appui ou en complément des actions mises en place par les entreprises

Le tableau 4, présenté en pages 81 et 82, permet de synthétiser ces informations en mettant en regard les points de tension de la relation salariale et les axes des politiques d'accompagnement misent en place par les intermédiaires de l'emploi.

#### V.3.1 Prendre en charge l'environnement personnel du demandeur d'emploi

La fragilisation de la relation salariale est liée au fait que l'environnement personnel des demandeurs d'emploi peut venir perturber la mise à l'emploi et la pérennité de la réinsertion (Tableau 4, partie 1 – A). La section précédente du rapport a montré que cette problématique n'est pas, logiquement sans doute, abordée par les politiques d'entreprise.

L'action des intermédiaires de l'emploi prend donc ici tout son sens et toute sa spécificité puisque l'accompagnement donne une place importante à la prise en charge de l'individu, de son environnement et plus précisément de l'ensemble des facteurs qui pourraient se révéler perturbant pour le retour à l'emploi.

La réussite d'un projet professionnel et personnel est liée pour partie à la prise de conscience par l'individu de ses qualités (ce qui va influencer sur son estime de soi), mais aussi de ses limites et des éléments qui, dans son parcours, peuvent être des freins à l'emploi.

Isoler, identifier les freins à l'emploi n'est pas une démarche simple : il s'agit de trouver un juste équilibre, en tenant compte d'un facteur personnel, individuel très important : *« pour certains, entendre tout ce qui bloque chez eux pour le retour à l'emploi va leur permet de mieux rebondir. A l'inverse, d'autres ne sont pas prêts à l'entendre. Cela les fragiliserait encore plus »*.

Il faut aussi tenir compte de la proximité de l'individu vis-à-vis de l'emploi au regard des critères de sélectivité du marché du travail. Pour un même individu, elle ne peut donc être immuable. Elle doit varier et être adaptée *« en fonction de l'état présent, du moment »*.

Pour de nombreux conseillers, il s'agit donc de donner une information à la personne, qui permette cette prise de conscience et favorise l'entame d'un processus de remédiation.

Il s'agit aussi de lui venir en appui. Pour éviter que les contraintes de la vie personnelle ne prennent le pas sur la vie professionnelle, l'intermédiaire de l'emploi s'évertue donc à gérer individuellement de ce que certains appellent les freins périphériques l'emploi que sont les problèmes de logement, de santé, de transport...les interférences relationnelles générées par des amis de la famille.

De manière pluri-forme certes, ils sont repérés, énoncés, suivis dans le temps, contournés, dépassés dans toute la mesure du possible. Il s'agit aussi de faire le relais auprès des acteurs et partenaires réseaux pour trouver la solution optimale. Il s'agit aussi pour l'intermédiaire de l'emploi de se positionner en interface entre le salarié et l'entreprise pour expliquer, aider à temporiser, donner du temps au temps, pour laisser une chance à la relation salariale de se poursuivre durant la période où ces freins à l'emploi sont en cours de traitement, mais aussi au-delà.

En prévention, il s'agit aussi de donner les clés au demandeur d'emploi pour qu'il prenne connaissance et intègre a minima les habitus du monde du travail : codes, normes d'échanges, règles de socialisation et de hiérarchie. « *On essaye par des témoignages de parrains, d'anciens bénéficiaires, par des échanges, d'objectiver le plus possible les contraintes du monde réel* ». « *Il faut amener l'individu à dire ses freins à l'emploi, pour ne pas tromper la personne sur ces chances d'emploi et pour la stimuler, pour qu'elle entame un parcours, mais il ne faut pas non plus la déstabiliser* ».

**Tableau 4 : Facteurs de fragilisation de la relation salariale et réponses des intermédiaires de l'emploi : tableau de synthèse**

<b>Facteurs de fragilisation de la relation salariale</b>	<b>Politiques des intermédiaires de l'emploi en PMC pour limiter ces facteurs de fragilisation de la relation salariale</b>
<b>1 - CONSENSUS SUR DES FACTEURS DE FRAGILISATION DE LA RELATION SALARIALE</b>	
<b>1 – A. UNE RELATION SALARIALE PERTURBEE PAR L'ENVIRONNEMENT PERSONNEL DU SALARIE</b>	
1) La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle	<b>Prendre en charge l'environnement personnel du demandeur d'emploi</b> - travail sur les forces / limites de la personne - levée des freins périphériques - interface entre les demandeurs d'emploi et l'entreprise - médiation avec l'environnement familial
2) L'influence de la famille, des amis	
3) L'absence de repère vis-à-vis des habitus du monde du travail	<b>Prendre en charge l'environnement personnel du demandeur d'emploi</b> - information sur les habitus du monde du travail  <b>Informé, former et mettre en situation de travail pour préparer le demandeur d'emploi aux difficultés naturelles de l'emploi</b> - sensibiliser aux réalités des métiers)
<b>1 – B. DES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ETRE OBJECTIVEMENT « DIFFICILES A METTRE EN ŒUVRE »</b>	
1) Savoir lire et écrire	<b>Informé, former et mettre en situation de travail pour préparer le demandeur d'emploi aux difficultés naturelles de l'emploi</b> - formation aux savoirs de base

2) Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe	<b>Informé, formé et mettre en situation de travail pour préparer le demandeur d'emploi aux difficultés naturelles de l'emploi</b>
3) Faire preuve de résistance physique	- apprendre au public à dire (écrit / oral) ce qu'on sait faire, - permettre au public de se tester ses capacités, in situ, en entreprise
4) Faire preuve d'endurance morale et psychique	- permettre au public de démontrer, in situ, ses capacités à l'entreprise - autoriser l'entreprise à vérifier ce que sait faire le candidat
<b>2 -</b> <b>QUIPROQUOS ET MALENTENDUS SUR LES EXIGENCES DE L'EMPLOI</b>	
<b>2 – A.</b> <b>DES COMPETENCES DE BASE DIFFICILES A ACQUERIR PARCE QUE « L'INTEGRATION » DANS L'EMPLOI EST PARFOIS PEU ASSUREE</b>	
1) Une période d'intégration dans l'emploi tronquée	<b>Entrer, en amont, dans l'entreprise pour aider au développement de bonnes pratiques de recrutement et d'intégration</b>
2) Une formation volontairement retardée	- conseils pour favoriser l'exécution réelle d'une période d'intégration ou d'une période de formation
3) Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé	<b>Entrer, en amont, dans l'entreprise pour aider au développement de bonnes pratiques de recrutement et d'intégration</b>
4) Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate	- relais pour les initiatives mises en place par le service des ressources humaines vis-à-vis de la hiérarchie de proximité
5) Un déficit de communication entre entreprise et salarié	<b>Entrer, en amont, dans l'entreprise pour aider au développement de bonnes pratiques de recrutement et d'intégration</b> - relais pour les initiatives mises en place par le service des ressources humaines vis-à-vis de la hiérarchie de proximité <b>Prendre en charge l'environnement personnel du demandeur d'emploi</b> - interface entre les demandeurs d'emploi et l'entreprise
<b>2 – B.</b> <b>LES DIFFICULTES INHERENTES A L'EMPLOI DECUPLEES PAR LES MODALITES DE GESTION DE L'ACTIVITE</b>	
1) L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte de la résistance physique	<b>Alerte l'entreprise sur les difficultés d'intégration décuplées par les modalités de gestion de l'activité</b> - entrer dans l'entreprise et à avoir un rôle de conseil, d'alerte
2) Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération reçue	
4) Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service	
<b>2 – C.</b> <b>QUAND LES EXIGENCES VONT AU-DELA DU SAVOIR-ETRE</b>	
1) Subjectivité de la notion de qualité de service	<b>Informé, formé et mettre en situation de travail pour confronter le public aux exigences qui vont au-delà des savoir être</b> - Donner une information précise pour attirer l'attention du public - Organiser des phases de mise en situation plus ou moins longues - Conseiller, alerter et prévenir l'entreprise de ces situations
2) « Disponibilité » et de « mobilité » désormais entendues sous une acception large	
3) « Image de soi »... vers une naturalisation des compétences	

### V.3.2 Informer, former et mettre en situation de travail pour préparer le demandeur d'emploi aux difficultés naturelles de l'emploi

Comme nous l'avons souligné, la fragilisation de la relation salariale est liée au fait que certaines compétences sont objectivement difficiles à mettre en œuvre (Cf. Tableau 4, point 1 – B.)

Face à cela, l'action des entreprises est limitée ; elle repose à la fois sur une sécurisation de l'embauche (par une sélection accrue au moment du recrutement) et sur une politique de progrès centrée sur des préconisations en matière d'organisation du travail notamment à dessin de la hiérarchie de proximité (Cf. IV.1).

L'action des intermédiaires de l'emploi vient largement compléter ces initiatives même si cela se fait à travers des modalités différentes entre structures. Il s'agit essentiellement d'une politique préventive, menée à la fois en direction des entreprises et des demandeurs d'emploi.

Il s'agit d'abord, d'informer et de sensibiliser les demandeurs d'emploi par rapport aux réalités des métiers et par rapport aux difficultés naturelles des compétences exigées par l'emploi : résistance physique, maîtrise de la relation clientèle, savoir travailler seul ou en équipe...)

Ensuite, il s'agit aussi de favoriser l'acquisition de ces savoirs (de base), savoir-être, savoir-faire exigés en emploi, via la formation, l'insertion en milieu de travail,

Ces phases d'accompagnement ont aussi comme objectif de donner les moyens aux demandeurs d'emploi d'apprendre à dire ce qu'ils savent faire pour mieux communiquer avec l'entreprise qui offre un emploi, pour mieux « *se vendre* ».

Enfin, les dispositifs mis en place participent aussi à la sécurisation de la relation salariale en permettant aux bénéficiaires de tester, in situ, leurs capacités à répondre à ces exigences, en leur donnant la possibilité de montrer ce qu'ils savent faire à l'employeur.

Ce cas de figure a l'avantage de permettre en parallèle, de travailler sur et avec l'entreprise, en lui offrant l'opportunité de vérifier ce que sait faire ou ce que peut faire le candidat à l'embauche.

### V.3.3 Entrer, en amont, dans l'entreprise pour aider au développement de bonnes pratiques de recrutement et d'intégration

Les modalités de recrutement et d'intégration dans l'entreprise sont source de quiproquos qui fragilisent la relation entre le nouveau collaborateur, sa hiérarchie et plus généralement l'entreprise. Les entreprises sont conscientes de certains dysfonctionnements. Elles tentent d'y remédier notamment par des politiques de progrès à destination de la hiérarchie de proximité et ou par des changements de logiques de recrutement...qui malheureusement parfois ont comme corollaires d'accroître la sélectivité, voir la segmentation du marché du travail en défaveur de public fragilisé (Cf. IV.1 et IV.2.).

Cette tendance questionne directement l'action des intermédiaires de l'emploi dans leur mission de mise à l'emploi de leur public cible : des personnes en marge du marché du travail. Les blocages à affronter se révèlent particulièrement puissants vis-à-vis des publics qu'elles accompagnent



Les intermédiaires de l'emploi tentent d'y répondre en développant des relations de proximité, de confiance avec les entreprises et en mettant en place des stratégies qui visent à développer des partenariats avec l'entreprise pour d'une part, apprendre à connaître leurs modes de fonctionnement et d'autre part, impulser de nouvelles pratiques notamment au niveau des critères de recrutement (Cf. Tableau 4, point 2 – A).

Il s'agit donc de pouvoir entrer dans l'entreprise si possible en amont de la contractualisation et de la mise en relation avec un demandeur d'emploi et développer une fonction de conseil qui favorise l'exécution réelle d'une période d'intégration ou d'une période de formation.

Il s'agit aussi de pouvoir être un relais pour les initiatives mises en place par le service des ressources humaines vis-à-vis de la hiérarchie de proximité, pour initier de nouvelles pratiques de management.

Il s'agit enfin, de se positionner sur une fonction générale d'alerte qui prévient, repère et pointe les tensions entre le salarié et les hiérarchies et de proposer un service de médiation face notamment au manque de communication entre les parties prenantes de la relation salariale.

Les modalités « d'entrée » et le degré de collaboration sont très diverses entre les structures d'accompagnement (IV.2.2 figure 2).

La volonté de collaborer est cependant transversale : « *quand on nous met dehors par la porte, on revient par la fenêtre !* ». L'approche est parfois directe, voire frontale ; parfois, le moyen est plus indirect : « *on tente d'intervenir dans l'entreprise avec le travail sur les tuteurs, les maîtres d'apprentissage...* ».

Les propos tenus par les conseillers des structures d'accompagnement mais aussi par certaines entreprises rencontrées, nous laissent penser que l'action des intermédiaires de l'emploi a des retombées, qui vont au-delà de la mise en relation entre un poste et un emploi.

Les préconisations, les pratiques initiées par les intermédiaires de l'emploi infiltrent l'entreprise et changent sa manière de fonctionner.

A long terme, les entreprises prennent conscience qu'elles doivent mieux communiquer avec leur personnel, d'autres « *ne regardent plus le CV comme avant* ».

L'entreprise peut aussi parfois réutiliser pour sa gestion des ressources humaines des outils co-construits avec l'intermédiaire de l'emploi : « *le suivi peut porter ces fruits : on avait fait un planning détaillé, l'employeur reprend cela à son compte par la suite* ».

Le discours et les propositions des conseillers font échos et viennent de fait « *appuyer autrement* » les préconisations avancées par les directions des ressources humaines auprès de la hiérarchie de proximité.

A plus court terme, l'entreprise peut aussi se rendre compte que l'action de l'intermédiaire se traduit directement par un gain de temps pour le recrutement : « *on nous appelle pour faire un relevé détaillé du poste et hop c'est parti* ».

Les avantages de certains outils de pré-sélection par les aptitudes sont soulignés : « *c'est un gain de temps, une diminution des risques d'erreur de casting, une réduction des coûts du recrutement pour l'entreprise. Même si l'on re-sélectionne après* ». (Entreprise de nettoyage) « *A la base on est passé par Pôle emploi. Ils ont fait une sélection par aptitudes puis nous, on a fait une nouvelle sélection, avec le bras droit du franchisé et le directeur. Pôle emploi et la branche de la restauration ont des accords pour la sélection* » (Restauration rapide).

Par rapport aux évaluations en milieu de travail, les avis sont aussi favorables : « L'EMTPR, je n'ai jamais utilisé ce dispositif. Mais il est attractif pour l'entreprise ». « Nous avons réalisé une EMT. Pour ce genre de poste de premier niveau, c'est à développer. On teste directement. Tout le monde s'y retrouve. Nous allons développer cette pratique ».

Ces nouvelles modalités de recrutement permettent d'élargir de manière sécurisée le public de candidat au recrutement et donc de contribuer à desserrer la pression liée au turn-over et aux coûts de recrutements répétés.

Les entreprises semblent sensibles à la démarche d'embauche via un intermédiaire de l'emploi car « la philosophie RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) semble mieux comprise, mieux défendue, surtout dans les grandes ». Parfois cela se transforme en une démarche totale d'intégration : « l'entreprise avait même poussé la démarche jusqu'à commander des tenue Leroy Merlin pour les salariés en insertion ».

Cependant, même si ces impacts positifs sont à pointer, des difficultés s'opposent à une plus grande efficacité de ces actions : « le contexte, les règles de sélection sur le marché du travail pratiquées par les entreprises imposent des exigences sur le profil des jeunes. Encore aujourd'hui, il y a peu d'employeurs qui travaillent dans un sens inverse ».

Surtout, le frein principal à la mise en place de ces actions, et donc à fortiori à leur efficacité, reste lié à la nécessité d'entrer dans l'entreprise, de collaborer avec elle sur un certain nombre de points précis qui restent cependant sensibles.

#### **V.3.4 Alerter l'entreprise sur les difficultés d'intégration décuplées par les modalités de gestion de l'activité**

Les intermédiaires de l'emploi semblent au contraire démunis face aux difficultés que rencontreront certains salariés dans l'exercice de l'activité professionnelle du fait des modalités de gestion de l'activité spécifiques à certains secteurs, à certaines entreprises (Cf. tableau 4 point 2 - B.).

Le développement du temps partiel contraint sur des plannings de travail morcelés qui limite le revenu mensuel, et dévalorise le sentiment d'utilité du travail sont des éléments de contexte du marché du travail sur lesquels les acteurs de l'intermédiation ont de fait peu de moyen de pression.

L'action d'accompagnement est limitée, sauf à ce que l'entreprise autorise l'intermédiaire de l'emploi à entrer dans l'entreprise et à avoir un rôle de conseil, d'alerte. Plus souvent, les conseillers sont limités à tenir compte de ces éléments dans leurs prospections d'offres d'emploi, dans les propositions faites aux bénéficiaires et dans le contenu de l'information délivrée aux candidats.

#### **V.3.5 Informer, former et mettre en situation de travail pour confronter le public aux exigences qui vont au-delà des savoir être**

Les différentes pratiques qui informent, forment le demandeur d'emploi à faire face aux compétences « naturelles » de l'emploi, permettent aussi de « traiter » la problématique des exigences étendues de l'emploi (Cf. Tableau 4, point 2 – C).

Il s'agit donc, de manière concomitante, « d'informer », de « former », de donner les moyens aux individus de tester leurs « capacités individuelles » à répondre aux exigences de l'emploi mais aussi aux « qualités » exigées dans l'emploi.

Comme le traduit la similitude de termes usités dans le tableau 4 entre les points 1 – B et 2 – C, le « traitement » mis en place par les intermédiaires de l'emploi vis à vis des exigences normales d'une part et des sur-exigences d'autre part, nous est apparu identique et il est réalisé de manière concomitante.

Cette pratique est justifiée par le fait que, aux yeux des intermédiaires de l'emploi, ces deux niveaux de compétences s'entremêlent pour ne faire très souvent plus qu'un seul et même ensemble de compétences, requis pour assurer l'employabilité des demandeurs d'emploi à court mais surtout à long terme.

La sécurisation de l'accompagnement nécessite donc qu'aucune impasse ne soit faite sur les réalités des métiers en termes d'information, de formation, de mise en situation, que ces réalités relèvent des exigences strictement nécessaires pour exercer l'emploi ou qu'elle relèvent des exigences étendues, subjectives toutes aussi cruciales pour une insertion de long terme

Ainsi, une information précise permet d'attirer l'attention, tant que faire se peut, sur l'existence de « dérives » par rapport aux exigences normales en matière de disponibilité, de mobilité, d'image de soi. Les phases de mise en situation d'emploi plus ou moins longues (par immersion, via des stages ou par la signature de contrat de courte durée) permettent de compléter et surtout de donner du sens à cette information sur les codes, règles et pratiques parfois en vigueur dans le monde de l'entreprise.

Les propos des conseillers rencontrés soulignent que la démarche est adaptée en fonction du profil du demandeur d'emploi, du poste visé, de l'entreprise d'accueil.

Il s'agit de sensibiliser, de permettre une prise de conscience des réalités de l'emploi sans pour autant décourager, apeurer. La révélation de la « vérité » sur ce qui est attendu en emploi peut être délivrée de manière progressive. L'aide à la définition des différents freins périphériques à l'emploi comme les étapes du parcours individuel d'insertion vers l'emploi ont parfois cette fonction.

Certes, l'accompagnement vise surtout l'individu. Il peut cependant aussi concerner l'entreprise, dès lors que l'intermédiaire de l'emploi arrive à mettre en place un partenariat [Cf. V.4.1.5)]. Conseil, alerte et prévention sont les deux grandes orientations de l'action des intermédiaires de l'emploi. L'objectif sera, vis-à-vis de cette problématique des compétences étendues et des « dérives » d'exigences, de provoquer une prise de conscience sur l'inefficacité de ces pratiques, leur inutilité en termes de productivité du futur salarié ; mais aussi de participer à des changements de pratiques quant aux critères de recrutement mais aussi quant aux modalités d'intégration en entreprise.

Cet objectif sera d'autant facilité que la structure d'intermédiation arrive à « entrer » dans l'entreprise, à l'accompagner dans une analyse de ses pratiques et de ses dysfonctionnements et à y diffuser des bonnes pratiques.

## V.4 Freins et limites à l'action d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi

La mise en place d'action et de dispositifs pour remettre à l'emploi et lutter contre la fragilisation de la relation salariale par les intermédiaires de l'emploi se voit opposer de fortes résistances qui peuvent venir limiter l'impact des politiques initiées.

Les freins et limites repérés concernent les relations avec acteurs directement impliqués, à savoir, celles avec les entreprises (V.4.1), celles avec les demandeurs d'emploi (V.4.2), mais aussi plus largement les conditions s'exercice de l'activité d'accompagnement (V.4.3).

### V.4.1 Freins et limites de l'accompagnement de l'entreprise (retours d'expériences)

Les politiques d'accompagnement des entreprises font face à un certain nombre de difficultés.

#### 1) L'intervention des intermédiaires de l'emploi fragilisée par la stigmatisation de leur action

Les deux institutions que sont Pôle emploi et la Mission locale pâtissent d'une renommée stigmatisante qui peut parfois limiter l'efficacité de leurs actions, voire plus en amont, les chances de prise de contact effective avec les entreprises. *« Il y a des employeurs qui ne veulent pas entendre parler de la Mission locale car Mission locale, cela veut dire jeunes à problèmes. Si je vais avec ma carte Mission locale, j'ai parfois des soucis. Je contourne en passant par les partenaires, qui eux ont la carte Chambre des métiers, CCI, CFA »*<sup>16</sup>.

Parce que leur dénomination est d'emblée moins associée à la notion de placement de personnes en recherche d'emploi, les autres structures rencontrées semblent moins concernées par ces refus de partenariat. Pour autant, dans leurs démarches, elles semblent aussi conscientes des risques de rejet : *« pour préserver l'offre, on ne dit pas quelle est la nature du public. Je ne dis pas que c'est un public PLIE, demandeur d'emploi de plus de 12 mois. J'axe mon approche sur le service »*. *« Du côté de l'entreprise, soit il nous identifie au salarié et là ça pose problème, soit il nous identifie au service et alors là on peut revenir »*.

Cette frilosité des entreprises a comme première conséquence de rendre plus difficile la recherche d'offres d'emploi et d'entreprises partenaires. Mais cela peut créer aussi dans un second temps des points de fragilité, au moment où l'entreprise prendra conscience du type de public accueilli.

La solution passe par la mise en place de partenariats positifs, réussis et sans non-dit entre l'entreprise et l'intermédiaire. *« Une fois que l'on a réussi à placer quelqu'un et que cela marche, qu'il y a un contrat qui se passe bien, les entreprises sont nos meilleurs vecteurs de publicité. Elles reviennent vers nous et elles se parlent entre elles. On fidélise »*.

Mais même dans ce cas, certains soulignent néanmoins la volatilité du partenariat : *« si on ne va pas les voir elles ne pensent pas à nous appeler »*.

---

<sup>16</sup> Nous-mêmes, parce que nous nous sommes présentés comme partenaires de Pôle emploi, avons essuyé un refus d'entretien : *« ah non si c'est de la part de Pôle emploi c'est non ! »*.

## 2) L'action de sécurisation des intermédiaires de l'emploi victime des interférences entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise

On a déjà souligné les différences de postures, voire les oppositions entre la hiérarchie de proximité et la hiérarchie générale « RH » de l'entreprise. Non seulement cela perturbe la gestion des nouveaux collaborateurs (comme vu précédemment) mais cela nuit également à l'efficacité de l'intervention des intermédiaires de l'emploi.

De fait, la qualité du partenariat avec l'entreprise est très variable.

La responsable d'Interm'aide souligne l'impact de la taille de l'entreprise sur les possibilités de partenariat mais aussi sur sa forme, son contenu, sans qu'il y ait pour autant de corrélation stricte. « Dans les grandes entreprises, il y a un service interne d'insertion, d'intégration. Et les entreprises ont plus de visibilité, elles ont moins le nez dans le guidon, ont plus de marché et cela assure une sécurité au niveau chiffre d'affaires. Elles sont donc réceptives à nos propositions. Les petites sont plus faciles pour démarcher, plus accessibles pour des stages en immersion... Et là c'est nous qui gérons l'administratif ».

« On travaille surtout avec les PME et les TPME. Car dans les grandes, l'approche RH repose sur des cultures différentes. On y arrive mais alors en contournant dans un premier temps la direction RH et en entrant en contact avec le N+1. On y revient ensuite plus tard pour formaliser car le N+1 n'est pas forcément décisionnaire. Dans les PME tous les échelons sont rassemblés ».

« Ce n'est pas nécessairement plus facile ou mieux de travailler avec des grandes entreprises ou avec des petites. C'est au cas par cas ».

La multiplicité et parfois les interférences entre niveaux hiérarchiques brouillent aussi la compréhension des facteurs qui sont à l'origine la rupture. Il devient dès lors difficile de tirer profit de cet échec pour rebondir, à la fois pour l'intermédiaire mais aussi pour le salarié. La négociation ne peut aboutir : « Comme c'est très hiérarchisé, ils se renvoient la balle ». « Quand ils (les entreprises) ont une déception, on fait un débriefing. Par exemple, j'avais une jeune fille en restauration rapide... Elle faisait du bon travail, elle n'était pas absente bien qu'elle avait une petite fille, elle n'était jamais en retard. Les vacances de Noël... et fin du CDD pour cause de baisse d'activité. » L'échelon hiérarchique, qui a pris cette décision, n'était pas le contact de l'intermédiaire de l'emploi.

## 3) Un échange donnant-donnant... où l'intermédiaire est parfois mis sous « tension »

La mobilisation de l'entreprise existe en dehors du cadre stricte du placement dans l'emploi, pour l'accueil en stage par exemple : « bonjour Madame, j'ai bien reçu vos jeunes, c'est un peu moyen, mais bon je suis OK pour faire le stage que vous m'avez demandé... L'entreprise fait l'effort de donner une priorité à des jeunes que l'on envoie ».

Mais ces pratiques relèvent en fait d'un échange de type « donnant – donnant » où chacun y trouve intérêt. « On pratique aussi des entretiens relais. On fait un entretien même si il n'y a pas dans l'immédiat un poste à pourvoir. Cela permet à l'entreprise de se créer un vivier de recrutement et aux individus de faire des faux recrutements et de s'entraîner à l'entretien d'embauche. C'est une pratique de rencontre. C'est un avantage pour l'entreprise : quand elle a un poste, elle a souvent peu de temps pour le recrutement, donc on fait en amont. Et pour le demandeur d'emploi c'est positif car les entreprises sont moins exigeantes car ce n'est pas le vrai entretien d'embauche. C'est juste pour faire connaissance et pour connaître l'entreprise. Le recruteur est moins centré sur le recruté ».

Mais cet échange de bons procédés est parfois source de mise en tension de l'intermédiaire de l'emploi

Parfois l'intermédiaire de l'emploi se voit demander un investissement à la marge de sa mission initiale, même si cela n'est pas nécessairement mal vécu par l'intermédiaire : c'est une opportunité de présenter la qualité de ses services. « *Avec l'entreprise partenaire, on a des contrats Pro pour lesquels on assure le suivi des jeunes dans le cadre de l'accompagnement PLIE. Mais parfois, je suis aussi des jeunes hors du PLIE, histoire de satisfaire mon partenaire employeur* ».

Plus encore, l'entreprise formule parfois des attentes qui questionnent la nature de l'engagement de l'intermédiaire via la problématique « *d'être garant de* » la personne mise à l'emploi : « *vous êtes sûre Madame ? Vous êtes sûre de vous, vous le connaissez bien ! Vous m'avez bien trouvé le BON jeune ?* » « *Le partenariat pour nous, c'est la certitude de recevoir des candidatures présélectionnées sur des compétences mais surtout sur des savoir-être. Pour moi, il est évident que notre partenaire emploi s'engage, se porte garant de la personne qu'il m'envoie. Sinon je n'en vois pas l'intérêt. J'ai ce qu'il faut en candidatures spontanées. On veut bien jouer un rôle social, mais la contrepartie c'est l'assurance d'un recrutement de qualité, même si nous revoyons ensuite la personne* » (Entreprise).

Nos entretiens ont révélé l'existence sur cette thématique de postures différentes entre conseillers. Certains intermédiaires de l'emploi se revendiquent effectivement comme étant un garant de l'individu, parce ce dernier a été « *testé* », et donc parce qu' « *on est sûr de ses compétences* ».

Il peut s'agir ici d'un engagement plus lâche qui relève surtout d'un affichage vis-à-vis de l'entreprise pour la rassurer.

A l'opposé, certains conseillers mettent l'accent sur le fait qu'ils garantissent avant tout la prestation d'accompagnement et non la personne accompagnée, l'incertitude étant inhérente à toute contractualisation. Il s'agit alors pour l'intermédiaire de se repositionner en réintroduisant une certaine distance. « *Garant de la qualité de la prestation, oui ! Faire tout pour que la relation se porte bien oui. Mais, moi je propose un service, je ne peux pas garantir un candidat* ».

#### 4) Une offre de service démultipliée... source d'effet d'aubaine pour les entreprises ?

Certaines des entreprises rencontrées ont souligné la profusion des sollicitations de la part des intermédiaires de l'emploi pour des placements en stage, en emploi surtout : « *parfois ils (les intermédiaires de l'emploi) doivent se marcher sur les pieds non ?* » et l'existence du « *filtre de la secrétaire* » quand elles n'ont aucun besoin de recrutement.

Ce constat n'est pas démenti par les intermédiaires de l'emploi : « *si on regarde bien, on est nombreux sur le territoire à mobiliser les entreprises. A l'intérieur d'une même structure, on sait quelle entreprise a été contactée. Mais entre les différentes structures, on ne sait pas vraiment. On a des échanges mais ce n'est pas précis. Ce n'est pas grave pour la majorité des entreprises, qui ont des rapports privilégiés avec une structure voire avec un interlocuteur précis au sein d'une structure. Mais on ne peut parfois pas s'empêcher de penser que les entreprises doivent profiter de cette manne de service pour le recrutement* ».

On peut donc penser que la multiplicité des intermédiaires induit des formes de concurrence, dès lors que le marché de l'emploi est contracté. Les acteurs de l'aide à l'insertion tentent de s'adapter : « *si il y a une offre d'emploi précise, on demande 48 heures d'exclusivité pour éviter que Pôle emploi*

*ne propose quelqu'un. Car entre quelqu'un envoyé par Pôle emploi et quelqu'un envoyé par nous, il n'y a pas photo, elles (les entreprises) prennent le Pôle emploi, c'est du plus qualifié* ». On ne peut exclure que cette situation impacte l'efficacité de leurs actions, voire créer des externalités négatives et notamment des effets d'aubaine.

#### *5) Une intervention « en » entreprise plus restreinte que celle souhaitée*

Pour l'équipe SIAME-IOD, l'entrée dans l'entreprise est le socle de l'intervention, c'est une condition *sine qua non* de l'accompagnement. La démarche exige qu'il y ait discussion, voire co-définition, des critères de recrutement mais aussi regard pour l'intermédiaire de l'emploi sur l'intégration théorique et réelle du nouveau collaborateur. De fait, si l'entreprise n'accepte pas ce haut degré de collaboration, l'accompagnement est compromis.

Pour les autres intermédiaires de l'emploi, la logique de l'accompagnement n'exclue pas ce type de partenariat fort. Au contraire, et parfois même, cette potentialité est « enviée ». A écouter entre les mots, il y a de temps à autre comme des regrets à ne pas (pouvoir) appliquer certains des principes d'action de la méthode IOD<sup>17</sup>.

Cependant cette intervention très en amont de la mise à l'emploi est avant tout considérée comme une opportunité. Ce n'est pas un élément décisif et rédhibitoire pour la mise en place de l'accompagnement.

S'il ne s'agit donc pas d'exiger de la part de l'entreprise une ouverture forte et un droit de regard pénétrant pour déclencher l'accompagnement, la collaboration avec l'intermédiaire de l'emploi doit être cependant minimale. D'abord, parce que cela est perçu comme un gage de sécurisation de la relation salariale tant pour l'entreprise que pour l'individu. Ensuite parce que cette démarche est aussi associée à la possibilité de placer dans l'emploi le public cible des missions d'accompagnement : des personnes qui sont (et restent) à la marge du marché du travail du fait des critères qui définissent l'employabilité.

Or, et parce que ces démarches d'accompagnement permettent des degrés de collaboration variables avec l'entreprise, elles sont soumises à de fortes restrictions de la part des entreprises. De fait, l'intervention « en » entreprise pour les intermédiaires de l'emploi est souvent plus restreinte que celle qui peut être jugée optimale pour assurer la réussite de la démarche.

D'abord les degrés d'exigence des entreprises sur les critères de recrutement sont très importants, voire impossible à satisfaire au regard du public pris en charge. *« Maintenant, ce qu'on nous demande, ce sont des moutons à 5 pattes, voire à 6 pattes. Et notre public à nous n'a souvent que 2 pattes. A peine trois. Les entreprises attendent des gens très opérationnels, prêts. Alors quand l'individu présenté en est à son premier emploi, qu'il ne maîtrise pas tous les savoir-être exigés, on est dans deux mondes totalement différents. Mon rôle c'est donc aussi de faire diminuer ces exigences. »*.

Ensuite, l'entreprise est peu encline à une collaboration qui autorise la co-définition des critères de recrutement, sauf à nouer des partenariats sur le long terme. *« Mon objectif, quand je me présente en entreprise, c'est de découvrir l'entreprise mais aussi de travailler sur l'offre d'emploi, pour mettre*

---

<sup>17</sup> « IOD c'est une très bonne méthode. Ils rentrent dans l'entreprise et transforment les pratiques, ils font bouger l'entreprise. Nous on n'y arrive pas ».

*en relation les exigences objectives du poste et les critères de recrutement. C'est un travail avec le chef ou le patron. On liste les missions... le niveau de recrutement, en vue de déqualifier l'offre d'emploi si la qualification visée est trop élevée par rapport à la fonction et aux tâches réelles, mais on cherche aussi à adapter le profil recherché par l'entreprise à l'offre d'emploi ; on regarde par exemple si il y a vraiment la nécessité de posséder un véhicule. Mais il faut reconnaître que ce cas de figure (d'échange) est peu fréquent » (PLIE média SEM).*

Le point le plus sensible réside dans une collaboration sur le sujet de la période d'intégration.

*« On n'est pas dans l'entreprise, on n'a pas les moyens de faire évoluer les pratiques d'intégration en entreprise et donc on tente les choses au moment du recrutement. Mais on sait que si on n'accompagne pas dans l'intégration, cela peut devenir des freins et des facteurs de ruptures. On propose, mais on a du mal à être présent dans l'entreprise. On a un « Oui » pour l'aide au recrutement. Ensuite, l'entreprise travaille en autonomie, en circuit fermé : Pizza Paï, Flunch, ils ont leurs propres modalités de recrutement et d'intégration, un management spécifique. C'est très carré ! »*

*« On a des difficultés à infléchir les pratiques des entreprises notamment pour l'intégration. Pour beaucoup d'entreprises, nous sommes des prestataires. Elles veulent bien de nous pour recevoir des candidats à moindre coût (présélection, se porter garant...), pour leur fournir les bons candidats. On peut aussi engager une négociation pour renforcer les capacités des candidats. Mais une fois que le contrat est signé, les portes se ferment, ils restent chez eux. Le partenariat idéal est quasiment impossible. C'est frustrant. On est parfois vraiment que des prestataires de services. Mais parfois le jeune nous oublie lui aussi, une fois que le contrat est signé».*

#### **V.4.2 Freins et limites de l'accompagnement des demandeurs d'emploi (retours d'expériences)**

L'action d'intermédiation est aussi fragilisée parce que des points de tensions existent entre bénéficiaires et intermédiaires de l'emploi et que cela vient limiter l'impact de l'accompagnement.

##### **1) La prescription : une interface parfois limitative**

Dans la plupart des cas, l'entrée dans un dispositif d'aide à l'insertion est soumise à la prescription d'un des trois acteurs habilités que sont Pôle emploi, la Mission locale et Cap emploi<sup>18</sup>.

Cette prescription peut donner du sens et asseoir l'entrée dans parcours vers l'emploi : il y a vérification du bien fondé, de l'opportunité d'entrer dans un dispositif.

Cependant, pour certains publics, cette étape supplémentaire peut fragiliser le parcours et développer le risque de rupture. *« On a parfois de la déperdition. Le public est très volatile. Une nouvelle étape, c'est lourd parfois à porter. Avec la prescription, on sécurise, mais pour certains publics, c'est une étape supplémentaire qui peut freiner une dynamique car il faut attendre le résultat, la validation. En soi, ce n'est pas un problème, mais avec ce moment d'attente*

---

<sup>18</sup> Ce cas de figure est particulièrement fréquent dans le cas d'une entrée dans un dispositif porté par une SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Économique – ACI, EI, AI, ETTI). Même si une personne est éligible via cette prescription, la SIAE reste seule juge de sa décision de recruter ou pas la personne. Si le dossier de demande de prescription a été initié par la SIAE, le recrutement est effectif.



*supplémentaire, on augmente parfois le risque de perdre en cours de route la personne. Ces cas sont limités, mais ils existent ».*

Par ailleurs, la logique de l'agrément peut s'avérer être parfois un frein à la logique de progression de l'individu, parce qu'elle entrave l'intervention des structures. Or il semblerait que le nombre d'agrément soit limité : *« quand la personne a eu un agrément, il n'y a pas de second agrément. Donc cela limite l'enchaînement des dispositifs. C'est le côté subjectif de l'analyse de la situation par Pôle emploi. Si vous avez un agrément Pôle emploi, à la limite vous avez 2 ans pour faire le parcours ».*

Plus encore, cet agrément est parfois mal ciblé quand la structure qui demande l'agrément n'est pas celle qui va porter le dispositif. L'adéquation entre la structure visée par l'agrément et le profil du demandeur d'emploi est parfois questionnée. *« L'agrément est donné pour une structure et parfois le public ne correspond pas à l'objectif de la structure. Ils nous envoient des gens sur Interm'aide alors qu'ils seraient mieux positionnés sur Interactive. L'agrément de Pôle emploi positionne sur un dispositif qui n'est pas forcément le bon support par rapport au projet et profil du demandeur ».*

Les critiques sont parfois fortes. *« Certains conseillers Pôle emploi ne sont pas bien informés sur l'insertion par l'activité économique. Ils ont des critères un peu faussés, du type : si la personne n'est pas SDF, ou si elle n'a pas de problème de santé, elle ne relève pas de l'IAE ! On fait remonter cela à nos équipes pour qu'elles diffusent les critères de l'IAE. En fait, pour eux (Pôle emploi) IAE c'est l'ACI... les sortants de prisons, les dépendants... ».*

Pour éviter cela, certains intermédiaires réalisent des diagnostics qu'ils font valider par des structures particulières. Ce travail va constituer la matière pour dresser des fiches de liaison à destination de Pôle emploi en vue d'assurer une information parfaite de ce prescripteur pour faciliter l'obtention d'un agrément optimal<sup>19</sup>.

## *2) Des divergences d'objectifs entre le bénéficiaire et l'intermédiaire de l'emploi*

Bien que l'intervention de chacun des intermédiaires de l'emploi soit spécifique, il y a consensus entre eux sur le fait que l'une des conditions premières de réussite de l'accompagnement soit d'apporter une réponse individuelle, adaptée au profil du bénéficiaire, à son projet, à ses envies, à sa temporalité, à ses possibilités.

Ce postulat amène à ce que, pour certains intermédiaires de l'emploi, l'accompagnement de l'individu passe par la définition d'un parcours individualisé vers l'emploi au sens strict du terme. Cette approche se traduit par la mise en place une démarche progressive, appuyée sur la définition

---

<sup>19</sup> « Mais moi, je fais un diagnostic de mon côté et je l'envoie à une équipe dédiée, à un cabinet qui me dit si la personne relève de IAE ou pas. On a une équipe dédiée qui gère cela. Il faut argumenter...

Moi je prévois en amont le parcours que je peux faire avec la personne ; on a une idée de ce que l'on peut faire, tout ce que l'on peut mettre autour d'une personne quand elle rentre chez nous ; accompagnement individuel renforcé.

*La structure fait le diagnostic de son côté « mais c'est cela est informel... cela permet de présenter des éléments pour préciser le profil, les possibilités de la personne. J'apporte des éléments factuels sur la personne pour présenter la solidité du parcours envisagé. Cette fiche de liaison permet d'étayer le diagnostic qui sera fait de son côté par Pôle emploi. Le demandeur d'emploi devra se rendre à Pôle emploi pour faire remplir le diagnostic. Le conseiller Pôle emploi va lui poser des questions. Pour vérifier si ce que j'ai écrit... On donne de l'information pour Pôle emploi ».*

et la validation d'un projet professionnel et sur le franchissement d'étapes successives qui doivent mener vers et dans l'emploi<sup>20</sup>.

Ce qui fait la force de cette approche est aussi parfois la source de points de fragilité notamment lorsque les attendus des deux parties ne coïncident pas. L'inadéquation entre la demande individuelle et les propositions et solutions préconisées les conseillers et intermédiaires de l'emploi est un fait constaté. Plusieurs raisons à cela.

Il y a d'abord le fait que le statut de l'individu ne lui permet pas nécessairement à court terme de bénéficier du dispositif le plus adéquat pour (ré) intégrer l'emploi. *« On a des cas où on nous propose des personnes qui savent qu'elles vont être hospitalisées pendant 6-8 mois avant. On leur dit alors « soyez suivie par le SIAME, la structure des adultes, dans cette période là et dès que vous voyez que vous êtes stabilisés au niveau de la santé, là vous reviendrez vers nous » (Organisme de formation de l'OIFT).*

Il y a aussi le fait que les freins à l'emploi (personnels et professionnels) n'ayant pas été clairement identifiés par l'individu, le chemin envisagé vers l'emploi ne semble pas le plus pertinent : *« on peut travailler une fois que la personne a accepté les critères de sélection du marché du travail ».*

Le cas type est celui où l'intermédiaire de l'emploi estime que le gap entre les compétences existences et celles exigées sur le marché du travail impose que des actions pour accroître les compétences soient nécessaires en préalable. Le parcours permet de prendre le temps de faire évoluer la demande et/ou les caractéristiques de la personne, d'équiper la personne en amont. *« Il faut accepter de passer par des contrats moins rémunérés, moins qualifiés pour acquérir de bons signaux pour les entreprises ». « Il n'y a rien de pire sur un CV qu'un trou. Il faut justifier, rassurer l'entreprise ».*

Plus encore, la demande formulée par l'individu est parfois jugée confuse par les intermédiaires de l'emploi : la demande énoncée n'est peut être pas la demande réelle. *« Ils demandent de l'emploi, ils parlent d'emploi mais ce n'est pas la demande réelle. Et il faut décrypter cela ». « Ils nous disent qu'ils veulent bosser mais ce n'est pas leur demande pour certains. « Je veux travailler » est dit, mais, soit, ils ne peuvent pas, soit ce n'est pas leur demande. Ils le disent mais ils n'ont pas envie. On le vérifie sur le terrain parce que le jeune n'est pas là par exemple à l'entretien d'embauche ».*

Pour dire les choses autrement, *« il faut être prêt pour aller à l'emploi et tous les individus pris en charge ne le sont pas d'emblée<sup>21</sup> ». « Il faut être réactif pour l'entreprise et pour l'individu, mais il ne faut pas précipiter les choses. Il faut être prêt »*

---

<sup>20</sup> Cette démarche n'est pas portée par l'ensemble des intermédiaires . L'approche IOD met notamment en avant dans son discours, le libre choix de la trajectoire par l'individu en opposition avec celle d'étape et donc de parcours.

<sup>21</sup> Sur ce point, si on relève une diversité de postures entre les différentes structures, elle existe aussi à l'intérieur d'une même structure : *« tous mes collègues n'ont pas la même façon de travailler. La notion d'être prêt à l'emploi n'est pas la même. Certains vont avancer tête baissée, d'autres vont réfléchir et ne m'envoyer le jeune que quand il est vraiment prêt. Certains (conseillers) vont leur faire faire des stages, vont prendre le temps de vérifier la motivation. Ils y en a d'autres, au premier rendez vous, hop dans l'emploi. Je dois donc réguler. Avec certains de mes collègues, je devrais porter plus d'attention au niveau de la mise à niveau, de la préparation à l'emploi. Je suis le dernier coup de pouce. J'ai besoin que ce soit bien ficelé.. On a des pratiques identiques mais une vision des choses parfois différente ».*

Enfin, cette prise de recul via les étapes du parcours individuel veut sécuriser à la fois la trajectoire de l'individu en emploi mais aussi sécuriser la relation de l'intermédiaire vis-à-vis de ses partenaires entreprises. « *On ne va pas mettre le jeune en échec, pas l'envoyer dans le mur. On ne peut donc pas envoyer en emploi un jeune qui n'est pas prêt. Ensuite, j'essaye de faire tout pour que cela se passe bien car en cas de rupture, si je me fais griller parce que le jeune a un mauvais comportement, je perds l'entreprise ; l'entreprise ne me fait plus confiance et je ne peux plus placer de jeune dernière. Je ne travaille pas pour un jeune mais tous les jeunes de la Mission locales* ».

Ces différents éléments peuvent créer de la distance entre la réponse proposée par l'intermédiaire de l'emploi et l'attente du bénéficiaire.

Les conseillers sont conscients de ces décalages qui parfois s'imposent aussi parfois à eux :

« *On a aussi un fonctionnement à l'opportunité même si cette étape n'est pas strictement en rapport avec le projet professionnel. C'est une opportunité, qui répond à une urgence, même si le projet professionnel est ailleurs* ». « *Il faut aussi coller à la réalité. Il faut bien qu'ils mangent, qu'ils vivent* ».

« *Par exemple tout bêtement, il faut un emploi pour rentrer dans un foyer de jeune travailleur* ».

« *On est conscient que ce n'est pas ce qu'il recherche. Ce n'est pas sa priorité mais il va accepter un poste en caisse. Car on voit qu'il y a urgence pour différentes raisons : financière ou alors le jeune tourne en rond. C'est un jeune, qui a besoin d'un premier emploi. On a besoin de valider ses savoir-être. On sait que cela va être un effet signal pour lui. Nous, on le sait. Car à la fin il y aura sur le CV, 6 mois de contrat pro en caisse, et pour peu qu'il ait été là tout le temps... Et il aura été confronté aux clients pas toujours gentils, aux horaires décalés... à des équipe qui bougent* ».

Même si le dispositif n'est donc parfois qu'« un second best », il est proposé car il peut (doit) se révéler pour autant positif pour le devenir. « *L'opportunité et le projet réel peuvent se valider mutuellement* ».

« *Attention on ne propose pas à n'importe qui : un jeune, qui tourne en rond, qui a quelque chose au niveau relationnel, on sent que cette immersion longue peut être favorable, on le propose, fortement. C'est vu comme une étape sur courte durée. Et certains (jeunes) se révèlent. Par exemple : une jeune fille avait fait un CAP en peinture ; elle n'en pouvait plus de ce milieu masculin. Elle était en rupture. Elle allait quitter son copain ; elle allait se retrouver sans logement, avec des problèmes d'argent. Elle m'a dit : « Madame je prends tout, j'ai besoin d'argent ». Il y a eu une opportunité d'un contrat pro de caisse à Castorama... C'était en proximité avec la peinture... On pouvait envisager un emploi sur du conseil. Cela n'a pas marché. On lui a alors proposé un poste de « caisse-caisse-caisse » chez Match donc rien à voir avec la peinture. C'était sur un contrat pro de 6 mois. Et bien ensuite, elle a basculé sur un CDD de 35H* ».

Quelle qu'en soit la raison, ces manques de convergence peuvent engendrer une mésentente entre le conseiller et un demandeur d'emploi qui n'adhèrera pas au projet proposé. Mal comprises, les étapes et solutions proposées perdent en efficacité et sont parfois source de rupture, de décrochage.

Propos d'une jeune fille suivie par une Mission locale :

*« Je leur ai dit ce que je voulais faire exactement : assistante maternelle.*

*Je n'ai pas d'aide pour réaliser ce projet professionnel, aucune, car à l'heure actuelle ils veulent encore me remettre en formation pour que je refasse mon projet professionnel.*

*Au début, elle ne me disait trop rien et moi j'ai continué à dire que je voulais faire cela, et lors de mon dernier rendez-vous elle m'a dit : « je vais vous réinscrire et vous allez refaire votre projet professionnel ». Comme cela ! Sans me demander mon avis !*

*Mon but maintenant c'est ça ! Je veux devenir assistante maternelle. Maintenant s'ils ne veulent pas m'aider de ce côté-là, je vais me débrouiller toute seule et puis c'est tout.*

*Quand je vais à la Mission locale je vois toujours la même personne.*

*Des emplois, je n'en n'ai jamais eu par elle. Elle veut me renvoyer en formation. Elle veut que je refasse mon projet professionnel car pour elle je ne peux pas faire ce que je veux faire.*

*Je n'ai pas de diplôme du tout. Mais je veux essayer. Si ça ne marche pas j'irai vers autre chose mais je veux essayer.*

*Elle ne propose aucune formation pour devenir assistance maternelle. A chaque rendez-vous, elle me demande si j'ai eu des réponses pour des emplois. Moi je regarde sur Pôle emploi, mais quand on postule, les gens ne répondent pas forcément. Donc, on ne sait pas si notre dossier a été pris en compte ou pas.*

*Je lui raconte tout cela Elle me demande si j'ai des choses prévues... Je lui dis que je veux être assistante maternelle. Elle m'a demandé ce qui bloque à ce niveau-là. Je lui dis que pour l'instant pour moi, comme ça ne fait pas longtemps que j'ai pris mon chez moi, je n'ai pas les moyens d'acheter tout le matériel de puériculture nécessaire. Elle me dit que ça ne sert à rien de trop acheter car ça n'est pas dit que vous l'aurez votre agrément. Donc... Bon... Les infirmières passent pour voir si on a le matériel... Donc ça ne peut pas fonctionner... Donc je lui ai dit tout cela... Donc de ce fait elle m'a dit : « je vous renvoie en formation ». Je lui ai dit : « c'est pourquoi faire ? ». Elle m'a dit : « c'est pour refaire votre projet professionnel ». Je ne vois pas pourquoi, car je lui ai dit ce que je voulais faire. Et de ça, elle m'a dit : « je vous redonne un rendez-vous au mois de décembre ». Et depuis ce temps-là, j'attends !*

### 3) Les effets pervers de la préparation au recrutement

La préparation à l'emploi via la simulation d'entretien est une pratique répandue. Elle donne certaines clés au bénéficiaire pour lui permettre de dépasser les blocages liés à cet exercice académique. Elle introduit parfois des effets pervers. « *La préparation, parfois ce n'est pas très bien. Des entreprises me disent : on sent qu'ils (les candidats à l'emploi) ont été bien préparés ! C'est vrai que quelque fois la personne dit bien tout ce qu'il faut au moment de l'entretien, et une fois qu'elle a signé le contrat, elle se révèle autrement* » (Intermédiaire de l'emploi).

*« Parfois, au moment du recrutement, on sent comme un leçon apprise. C'est artificiel et on n'arrive pas à cerner réellement le candidat. Parfois ça dessert les candidats »* (Entreprise).

### 4) Des degrés d'appétence vis-à-vis de l'accompagnement contrastés

Deux logiques opposées se dessinent quant à la mobilisation de l'accompagnement par les demandeurs d'emploi qui peuvent venir limiter l'impact de cette démarche.

Parfois l'accompagnement peut être paradoxalement redouté. « *Le blocage, ça peut être lié au fait d'être accompagné par une femme, plus jeune que soi* ». Ou encore : « *avec l'accompagnement, l'employeur va voir que l'on n'est pas autonome. Il va se demander quoi* » (Intermédiaire relatant les propos de bénéficiaires).

Plus généralement, l'appétence pour l'accompagnement n'est pas une évidence et les conseillers déplorent que des offres restent parfois sans réponse. On peut par exemple faire référence à l'expérience du « RSA jeunes », portée par quelques Missions locales volontaires, basée sur un revenu contractualisé mensuel durant 2 mois, sans véritable contrepartie, à l'exception d'entretiens avec les conseillers Mission locale<sup>22</sup>.

A l'inverse, certaines demandes d'accompagnement relèvent d'une logique de « consommation », démarche qui peut limiter tout autant l'impact de la mesure: « *On le voit arriver et dire : je viens chercher un CIVIS* ».

#### 5) Quand faire « de la prospective emploi » trouve ses limites

L'impact de l'accompagnement se trouve limité parce que les intermédiaires de l'emploi sont aussi confrontés à l'incertitude en matière de prévision de recrutement par les entreprises. L'organisme de formation de l'OIFT subit tout particulièrement cette difficulté issue du décalage existant entre le démarrage d'une formation visant une certification dans le secteur du nettoyage et la fin de la formation. Il peut aussi y avoir un retournement de conjoncture entre l'entrée dans un dispositif, qui peut survenir dans un contexte favorable à l'embauche, et la sortie, qui peut correspondre à une contraction de l'activité. L'accompagnement existe mais l'issue n'est pas nécessairement l'emploi même si tout a été mis en place pour qu'il en soit ainsi. « *Il y a une grande volatilité des emplois entre le moment de la formation et le moment de l'insertion avec, par exemple, des pertes de clients, pertes de sites. C'est très aléatoire. Normalement, les entreprises savent qu'elles vont accueillir un stagiaire, une main d'œuvre gratuite, à condition de le former, de l'accueillir, et plus si affinités. Mais je ne mesure pas la solidité de la relation d'emploi et surtout de la durée entre l'entrée en stage et l'éventuelle contractualisation définitive. Normalement, la logique c'est un lieu de stage, une contractualisation... mais cela dépend aussi des contraintes de l'entreprise...* » (Organisme de formation de l'OIFT).

### V.4.3 Freins et limites à l'accompagnement vers et dans l'emploi (les conditions d'exercice interrogées)

#### 1) La professionnalité des conseillers parfois interrogée.

La figure de l'accompagnement est plurielle. Nous avons pointé plus haut des différences entre les institutions. Cette pluralité se retrouve à l'intérieur des structures ; elle est parfois source de réflexion, parfois de tension sur le devenir et les critères de la professionnalité des agents et conseillers.

Anne Fretel (2013) rend compte de manière éclairante de cette absence de vision unifiée de la notion d'accompagnement entre les différentes institutions mais aussi entre conseillers. Sa classification des mots utilisés pour qualifier la notion d'accompagnement au cours des entretiens menés est illustrative et nous nous associons à ses constats qui distinguent ainsi quatre figures : l'accompagnement pensé du point de vue de l'individu ; l'accompagnement pensé comme un

---

<sup>22</sup> L'évaluation de ce dispositif était en cours au moment de l'entretien.

parcours ; l'accompagnement pensé à partir des outils ; l'accompagnement pensé à partir de ses objectifs (tableau 5).

**Tableau 5 : Typologie de la définition de l'accompagnement selon les mots utilisés (Fretel 2013)**

L'accompagnement pensé du point de vue de l'individu	L'accompagnement pensé comme parcours	L'accompagnement pensé à partir de ses outils	L'accompagnement pensé à partir de ses objectifs
Aide Aider à passer Appui Conseil Recherche de solution Soutien Coaching Support	Structuration de démarche Donner une cohérence au parcours Organiser une lisibilité et une fluidité Identifier les obstacles Amont/Aval Processus Réajustements	Ingénierie Ensemble d'acteurs Procédure Dispositif Outils Prestations Offre de service Plan d'action	Accompagnement global Aide globale Polymorphe Accompagnement social ou professionnel Insertion
Faire avec/Pas faire à la place de Co-construction Donner les clefs à la personne S'oppose à une action autoritaire Démarche active Individu acteur Porter vers Espace transitionnel Autonomisation	Temps Etapes Durée Dynamique Avant/après/pendant	Référent Référent unique/référent régulier/référent dédié Conseiller Tuteur Rencontres régulières/entretiens réguliers	Lever les freins à la reprise d'emploi Formation Retour à l'emploi Placement Adaptation sur le poste de travail
Prise en charge Maternage Paternalisme	Maturation Intensité Densité Personnaliser Individualiser Aide à naviguer dans des dispositifs Créer un environnement favorable	Contractualisation Techniques de recherche d'emploi Mesures financières Droit/obligation droits/devoirs	

Ces différences dans la définition de la notion d'accompagnement questionnent parfois la professionnalité des conseillers. Il est un point particulier : celui de positionnement vis à vis de l'entreprise.

D'abord, la démarche qui vise à rechercher avant tout une offre d'emploi en prenant les exigences formulées par l'entreprise comme une donnée, en les retenant comme prérequis est parfois mal perçue, mal vécue par certains conseillers qui y voient une limite à leur mission : ils n'arrivent pas à changer la logique de la file d'attente des demandeurs d'emploi et les plus employables restent les plus employables : *« J'ai l'impression parfois de ne faire qu'entériner la sélection faite par les entreprises »*.

Surtout, de manière pragmatique, c'est une interrogation sur la part respective de la mission qui est ou qui doit être dévolue à l'entreprise versus à l'individu. *« Avant ici l'insertion était faite à l'ancienne. On était trop sur le volet social notamment au niveau de l'entretien, même si cela doit se faire. Il ne faut pas occulter ce volet mais ce n'est pas notre rôle. Notre boulot c'est de détecter les problèmes sociaux, d'aller chercher des personnes compétentes, à même de les résoudre, de travailler*

*avec elles. Nous, notre mission, c'est l'insertion professionnelle. Je ne vois pas comment je peux faire de l'insertion professionnelle sans les entreprises ».*

*« Il y a un travail en interne dans la structure et qui est difficile : convaincre les chargés d'insertion qu'il faut avoir un portefeuille d'entreprises. Je ne me fais pas que des amis en disant cela. Mes chargés d'insertion doivent aller sur le terrain pour dire bonjour au responsable d'entreprise et savoir si il y-a besoin de quelqu'un. Il ne faut pas seulement être centré sur le public. On va y aller doucement. On développe l'effet de contact pour les chargés de mission avec les entreprises. Ensuite, on pourra développer la notion de portefeuille d'entreprises ».*

Pour certains intermédiaires, l'accompagnement de l'entreprise doit donc être travaillé et cela doit faire partie de la professionnalisation des conseillers sans pour autant perdre de vue qu'il s'agit avant tout d'accompagner un individu vers l'emploi : *« C'est un axe de progrès. Il faut discuter avec l'entreprise sur notre relation et sur notre investissement. Mais il faut que les chargés de mission soient convaincus de cela avant d'aller le proposer aux entreprises. Et il faut apprendre cette négociation ».*

*« Les conseillers sont très professionnels, mais ils sont centrés sur la demande d'emploi et non l'offre. L'insertion ça ne se fait pas dans son bureau ».*

La condition d'exercice de l'activité de conseiller est donc interrogée. Cela peut être un élément de progrès de la qualité de la prestation de service qui est assurée. Cela peut aussi parfois rejallir sur l'impact de la mission quand le questionnement révèle surtout une insatisfaction, une frustration.

## *2) Le rôle du (des) réseau(x)*

Le réseau se révèle être un appui essentiel pour satisfaire une offre d'emploi ou inversement quand il s'agit de répondre à une demande d'emploi. Il favorise la sécurisation en amont et durant l'emploi.

Plusieurs réseaux cohabitent et se complètent.

Les intermédiaires de l'emploi d'abord prennent appui sur un réseau d'entreprises partenaires. . Il faut noter la variabilité des modalités de prises de contact avec le monde de l'entreprise, selon les structures, selon les conseillers au sein d'une même structure. La recherche d'emploi s'effectue d'abord, au sein des entreprises déjà partenaires. Elle peut aussi sortir de ce fichier de base pour un contact avec de nouvelles entreprises ; et là aussi les modalités de « démarchage » sont très diverses : via les pages jaunes, en ciblant par secteur, par taille, ou selon la localisation géographique ; ou encore au moyen d'une prospection directe par des visites d'entreprises : *« je pars avec mes CV sous le bras ».*

Par rapport à cette capacité de prospection, les conseillers rencontrés soulignent l'importance des moyens disponibles : *« moyens humains, le nombre de personnes, et le temps qui est ou qui peut être consacré à cette phase du travail ».*

La prospection d'emplois s'effectue aussi à l'intérieur du réseau des intermédiaires de l'emploi : *« un appel téléphonique, un échange de mail ».* *« La qualité du réseau est essentielle »*, tant du point de vue des échanges interpersonnels, qu'interinstitutionnels. La qualité de la prospection se révèle alors dépendante de la connaissance commune de l'activité et du champ d'intervention de chacun des acteurs (personnes ou institutions) en termes de secteurs d'activités, de secteurs géographiques...

Sur ce point le PLIE se révèle être un lien important. L'équipe PLIE (Programme Local pour l'Insertion et l'Emploi) n'a pas pour objectif d'intervenir directement auprès des individus et/ou des entreprises. Son action est dirigée vers les partenaires dont l'activité est centrée sur la résolution de problèmes d'emploi, avec plusieurs objectifs : favoriser la mise en commun d'informations, la coordination des acteurs partenaires en vue d'optimiser l'utilisation des outils et des dispositifs existants ; impulser des actions nouvelles et/ou innovantes par un appui financier dans le cadre d'appels à projets sur des thématiques particulières. Le PLIE est un acteur facilitateur du travail des partenaires : *« Quand je m'occupe du PLIE, je m'occupe des participants qui sont dans le PLIE et donc des actions qui lui sont liées, mais au-delà de ça, au niveau du territoire, on essaie aussi de coordonner au moyen de ce qu'on appelle les rencontres annuelles territoriales ». « On fait des grandes rencontres de coordination territoriale où sont présents les centres sociaux, les CCAS, les organismes du territoire, les UT, les référents des CCAS, les ACI. Mais il n'y a pas qu'eux, ce sont vraiment tous les acteurs du territoire avec qui nous conventionnons ou pas. Vraiment, c'est beaucoup plus large, c'est tout ce qui se passe sur le territoire. Savoir ce que l'un fait, l'autre fait. La dernière fois, le CORIF était invité, parce qu'il lançait des actions femmes spécifiquement ».*

Ceci confirme que le réseau s'entend aussi dans une configuration très élargie avec des partenaires plus indirects. Pour la mise en emploi sur le volet alternance, la conseillère en charge de ce dispositif à la Mission locale cherche à développer le partenariat avec les organismes de formation, car *« c'est eux qui démarchent les entreprises »*. *« Pour l'entreprise C, on est rentré en contact via un organisme de formation. Maintenant cela fait tellement longtemps que l'on travaille pour eux (l'entreprise C), que l'on a un contact direct, le partenariat est établi »*. Ce partenariat avec les organismes de formation est d'ailleurs déjà bien organisé au sein du réseau mission locale : *« avec les organismes de formation, on est organisé sur la métropole, c'est-à-dire que l'on s'est réparti le suivi d'OF suivant les secteurs. Nous on suit la logistique, l'électricité. Le conseiller va donc dans l'OF au moment de l'entrée en formation, au moment des bilans intermédiaires, à la fin de la formation. Le conseiller est chargé de renvoyer le bilan de la fin de la formation aux autres Missions locales »*.

La qualité du réseau est essentielle aussi pour (re)nouer le contact avec des demandeurs d'emploi fragilisés, décrocheurs, inconnus, sans solution : *« on a un dispositif financé dans le politique de la ville. C'est dans le cadre de la Mission locale hors les murs, sur les 2 villes de Seclin et Wattignies. Il y a un travail qui est fait, un travail de rue, pour aller chercher les réfractaires aux institutions. Nous sommes la seule Mission locale sur la région. On travaille au sein des CCAS avec des éducatrices... »*.

Il en est de même pour la résolution des problèmes périphériques à l'emploi. *« Le rôle du réseau, c'est aussi de prendre le relais dans l'accompagnement pour trouver une solution ou assurer une prise en charge de la famille dans sa globalité. C'est conduit avec nos partenaires : assistance sociale, communes, CCAS, clubs de prévention mais aussi l'Éducation nationale, avec la MGI notamment pour les jeunes de la Mission locale »*. *« Cette année, on a ouvert à des gens suivis en PPAE c'est-à-dire par Pôle emploi : 30 places pour des personnes qui cherchent du travail mais pour qui Pôle emploi n'est pas forcément adapté et pour qui il peut exister d'autres freins »* (SIAME).

Parce que la suppression de l'appui social individualisé génère des manques de prise en charge de l'environnement général du demandeur d'emploi, Pôle emploi tente de trouver au sein du réseau de nouveaux partenaires supports pour pouvoir sécuriser ce qui est autour de l'emploi : *« ce qui est autour de l'emploi on n'a plus. On tente de monter une base avec Interm'aide...on tente de travailler en réseau... Mais il y a un problème de territorialisation. Interm'aide ne dépend pas de Seclin. Ils sont*



à Wattignies. On a donc un problème de secteur. Il faut avancer car eux ont la possibilité de faire de l'appui social ».

Enfin, le réseau permet de réorienter vers des acteurs en mesure de répondre à des problématique particulières. Cela participe de la sécurisation du parcours : « *Quand je fais des entretiens pour la formation et que je vois qu'ils ne vont pas pouvoir intégrer l'action, je les rebasculer vers le SIAME parce que c'est notre territoire et qu'ils ont été envoyés par Pôle emploi. Parfois je détecte des personnes en urgence par rapport à l'accès à l'emploi et qui sont éligibles. Alors je les rebasculer vers IOD* » (Organisme de formation de l'OIFT).

Il va donc de soi que la plus ou moins grande facilité à mobiliser ces réseaux va impacter l'effet de l'accompagnement.

### 3) *L'impact des modes et des normes de l'accompagnement sur la sécurisation du parcours*

La sécurisation de la relation salariale est aussi dépendante du fait que l'accompagnement des individus et des entreprises se réalise selon de modes et de normes d'intervention définis.

Derrière le principe du conseiller référent et/ou de l'équipe référente, il existe une diversité des pratiques. Le cas des Mission locales est illustratif.

Toutes les Mission locales ne sont pas organisées de la même façon. Parfois la Mission locale est organisée par services : le jeune change donc de service au fur et à mesure de son parcours. Dans d'autres organisations, il y a un référent. « *Ici on préfère le suivi : les conseillers ont un dossier en référence mais peuvent trouver appui auprès d'autres conseillers plus spécialisé, on a des conseillers sur l'emploi, d'autres sur la santé, sur la formation, sur la vie quotidienne. Donc chaque jeune a un conseiller référent qui le suit tout au long de son parcours. La relation entre le jeune et le conseiller est très forte... Le jeune a besoin d'un lieu où il peut être écouté* ».

Mais la taille du territoire a une influence en matière d'organisation : « *sur les petits territoires, il existe un système de permanence et la conseillère intervient sur tous les sujets* ».

Les normes « administratives » de suivi influencent directement les formes de l'accompagnement. Dans une Mission locale, un conseiller à temps plein suit 220 jeunes par an (en dossiers actifs). En accompagnement normal, c'est environ 120 à 150 jeunes suivis. En contrat CIVIS, c'est 800 jeunes accompagnés dans l'année.

Dans la nouvelle organisation de Pôle emploi depuis février 2013, les trois types de parcours correspondent à trois rythmes de suivi. « *Dans le Renforcé, on voit la personne 1 ou 2 fois par mois ; dans le Guidé, on la voit à 4 ou 9 mois en fonction des éléments qu'elle nous donne. On fixe des jalons intermédiaires à 6 mois par exemple, à 1 an, et on peut parfois changer le mode de suivi. Dans l'Appui on la voit à 4 et 9 mois* ».

Le portefeuille de demandeurs d'emploi suivi est lui aussi variable : « *en Guidé, c'est 160 demandeurs d'emploi à un moment donné ; en Renforcé, c'est 60 à 70, en Appui environ 300* ».

L'accompagnement est aussi soumis à des obligations de résultats et ce n'est pas sans conséquence sur le contenu du travail à réaliser. On peut illustrer cette problématique par l'exemple de

l'indicateur du taux de couverture, dont doit rendre compte la Mission locale. « On a le nombre de jeunes non occupés sur le territoire, le nombre de jeunes inscrits à Pôle emploi, le nombre de jeunes recensés. Notre taux de couverture n'est pas jugé suffisant par l'État (représenté par la DIRECCTE). Or la valeur de ce taux conditionne en partie le financement. Il constitue donc un objectif de résultat. Il est calculé par rapport au nombre de jeunes non occupés, nombre sur lequel on n'a aucune prise. [...] Même si on fait des efforts, de la pub, même si on va vers les jeunes... En 2011, on avait un taux de couverture de 64%. On a un objectif de 70% si on prend en compte les jeunes non occupés. Par rapport aux jeunes inscrits à Pôle emploi, on est à 73%. En plus, il faudrait préciser ce qu'est un jeune non occupé ».

Autre exemple qui concerne l'équipe SIAME – IOD : le financement par du Conseil général (qui couvre 90% des besoins) est à relier à des critères d'évaluation. Les objectifs fixés sont de 100 « mises en relation », 25 « placements effectifs en emploi durable validé » et 60 « freins à l'emploi levés ». « Les Chargés de mission prennent sur leur temps pour fidéliser le réseau. C'est logique car pour atteindre cela, il fait un travail de fidélisation de réseau ». Il y a par ailleurs une évaluation de la situation vis-à-vis du marché du travail à 6 mois.

Comme évoqué, l'accompagnement (son intensité, ses différentes modalités), est dépendant des modes de financement. « De plus en plus, on passe sur un financement par projet et de moins en moins par subvention. Donc, cela donne de l'importance aux résultats. Il faut donc travailler différemment. On est parfois tentés de mettre l'énergie là où il y a le financement ».

Les critères de résultats deviennent donc essentiels : « L'État finance les accompagnements sociaux, mais les objectifs de résultats qui sont retenus ne portent que sur l'emploi. Donc, l'évaluation se fait sur les mises à l'emploi (pour la Région c'est sur les entrées en formation). On fait aussi de l'accompagnement social, mais de fait il n'est pas pris en compte... Certes les financeurs y sont sensibles ; c'est sûr, ils les regardent, mais à la fin c'est l'emploi qui compte. C'est un objectif de 70% fixé en fonction d'une moyenne régionale. Pour chaque Mission locale, des objectifs de progrès sont déterminés ».

Pour certains dispositifs, l'accompagnement est directement lié à l'existence et surtout à la disponibilité d'un financement. C'est le cas du CIVIS. « L'enveloppe varie tous les 4 mois. Donc on a des difficultés à gérer. C'est une enveloppe annuelle mais réexaminée tous les 4 mois, en fonction des dépenses faites par les autres Missions locales. On lutte pour que ce ne soit pas « premier arrivé, premier servi ».

Dans le cadre de la résolution de problèmes périphériques à l'emploi, certains conseillers de Pôle emploi regrettent la fin du financement de l'appui social individualisé. « On renvoie vers le CCAS, le PLIE. On regrette les AS. C'étaient des prestations avec « Rebond », « Quoi de neuf docteur »... toutes ces associations qui travaillent sur le social, la santé, la psychologie de la personne. On n'a plus...Là au moins on renvoyait sur un réseau qui pouvait traiter des problèmes connexes : logement, problème de santé, d'exclusion, d'alcoolisme, d'addiction. On avait de très bons retours...et des contacts. Des discussions, des échanges pour savoir où en était la personne. Par exemple il faut apprendre à faire le deuil d'un emploi après un licenciement c'est essentiel pour retourner à l'emploi. J'ai eu par exemple le cas d'une dame qui ne l'avait pas fait. J'ai eu un échange avec le psychologue... on a discuté sur la question de : est elle prête pour l'emploi ?...On en est venu à dire oui, mais en intérim...on s'est dit

*elle ne va pas se monter la tête ainsi et va apprendre à faire la transition. En fait ce qui est autour de l'emploi on n'a plus ».*

Enfin, la qualité de l'accompagnement peut être soumise à une contrainte d'appartenance territoriale. L'exemple des limites du territoire PLIE est illustratif. *« On a un problème de territoire. Le dispositif ne concernera que 20 jeunes sur le territoire du PLIE SEM, c'est-à-dire quelques communes. C'est un territoire plus restreint que celui de la Mission locale et cela pose parfois des problèmes de conscience. On se dit : celui-là ça serait bien qu'il relève du PLIE, mais on ne peut pas parce qu'il est en dehors du territoire ».*

#### *4) La sécurisation des parcours : une mission essentielle qui reste fragile*

Nous avons vu précédemment que l'accompagnement peut faire peur à l'individu. Nous avons aussi souligné les réticences des entreprises à collaborer sur certains moments clés de la relation salariale. De fait, les intermédiaires rencontrés soulignent que même si l'accompagnement dans l'emploi est connu des deux parties (le salarié et l'entreprise), il n'est pas nécessairement mobilisé.

D'abord, le blocage peut se situer en amont de l'accompagnement alors même que le jeune est entré dans un dispositif qui permet un suivi renforcé et sécurisant pour lui-même et l'entreprise. L'entreprise ne répond pas aux sollicitations, dans ce sens l'accompagnement renforcé est donc abandonné. *« Pour nous Mission locale, pour l'accompagnement dans l'emploi, c'est normalement avec le jeune et l'entreprise. Mais il y a des entreprises qui ne veulent pas en entendre parler. Il faut un accord des deux parties car il y a un document à signer avec l'entreprise pour lancer le financement de ce suivi renforcé. Si je n'ai pas ce double accord, je fais un suivi du jeune mais pas dans ce dispositif d'accompagnement dans l'emploi ».*

La non-mobilisation de l'accompagnement se constate aussi durant le contrat alors que tout prêterait à ce qu'il en fût, par exemple lors de la survenue de tensions qui peuvent éventuellement amener à une rupture. *« L'accompagnement dans le suivi, dans la médiation, oui mais il faut que l'un des deux, le salarié ou l'entreprise nous appelle... On fait une veille, on surveille, on prend la température régulièrement. Mais si on ne nous prévient pas quand il y a des signes évidents, on arrive trop tard. Or, il nous faudrait intervenir le plus tôt possible ». « Pour être efficace, il faut qu'on nous appelle ».* Il existe donc une condition de mise en œuvre de l'accompagnement, sur laquelle les intermédiaires n'ont que peu de moyen de pression : la mobilisation, la réaction, l'implication de l'un des deux acteurs la salarié ou l'entreprise.

Ce contre-exemple illustre bien les faits: *« On avait une jeune qui pleurait tout le temps à la pause : elle avait des bleus... on devine une violence conjugale. Face au client, ça ne peut pas rester comme cela, on allait droit à la rupture. Même si l'employeur n'a pas la fibre sociale, ce n'est pas possible. L'employeur s'en est aperçu par hasard. Il m'a appelé. Je suis intervenu : on lui a trouvé un nouveau logement avec son enfant. Après un mois d'absence, la personne a repris son poste et l'employeur a entendu ses problèmes, grâce surtout à la relation de confiance qu'il a avec nous. Il faut travailler avec l'entreprise pour faire durer le contrat ».*

De manière générale, la lutte contre les ruptures passe donc bien par un accès à l'information. Or, les intermédiaires soulignent qu'il est difficile d'accumuler de l'information sur ces ruptures et leurs motifs, en vue d'une action de prévention.

D'abord, il semble que la sélection opérée au moment du recrutement n'évacue pas totalement la probabilité des ruptures. Ainsi, les acteurs, les entreprises et les intermédiaires, mais aussi les individus, se rejoignent pour souligner que dans la plupart des cas, les éléments qui conduiront à la rupture ne peuvent être détectés au moment du recrutement. *« On a un problème de repérage de certains freins à l'emploi car à l'entretien c'est bien. On ne les voit que lorsque la personne occupe le poste »*. Il y a aussi des impondérables : *« Il y a peu de contrat qui ne vont pas au bout. Il y a peu de ruptures et quand cela arrive on sait que l'on n'aurait pas pu avoir d'impact sur la raison. On n'aurait pas pu changer les choses. C'est sur cela que l'on travaille »*.

Par ailleurs, les intermédiaires de l'emploi constatent le peu de retour, d'alerte sur des risques de ruptures perçus par l'une ou l'autre des parties au cours du contrat, comme sur la survenue d'une rupture effective au-delà de la période de suivi, voire même au cours de ce suivi. A fortiori l'information sur les motifs de ces ruptures de contrat est encore plus parcellaire. Certes, il y a une corrélation entre les modalités de suivi (son intensité, sa régularité) et la probabilité d'avoir connaissance des points et moments de tension, des risques de ruptures, ou des ruptures effectives. Plus encore, la demande d'information peut rester lettre morte : *« malgré nos appels, nos tentatives de contact, on peut être un moment sans nouvelles. Bon, on sait que pas de nouvelles, bonnes nouvelles mais quand même... On peut très bien apprendre que tout est fini d'un seul coup »*.

La procédure (difficile ?) de renseignement à 6 mois du devenir des personnes permet de faire un point statistique et *« d'enregistrer des ruptures dont on n'a pas été informé, alors qu'on est là et qu'on a signifié notre disponibilité pour une action »*.

Pôle emploi remarque que les entreprises préviennent *« mais une fois que la rupture est intervenue »* et que c'est *« en général pour râler en disant j'ai pris une personne de Pôle emploi mais ça ne marche pas. On lui rappelle alors que la personne était inscrite à Pôle emploi certes mais que c'est lui qui a fait sa sélection »*.

Même lorsque les partenariats de longs termes sont avérés, il se confirme, au regard de nos entretiens, un sentiment de *« papillonnage, de volatilité, de butinage »* des entreprises mais aussi des demandeurs d'emploi.

## VI. Constat et pistes d'actions

Pour mieux définir les pistes d'action qui s'offrent aux intermédiaires de l'emploi pour favoriser l'insertion durable dans l'emploi, il semble opportun de repartir de quelques-uns des constats réalisés. Certains des enseignements « remarquables » de l'étude dessinent des points d'appui pour initier des actions pouvant contribuer à favoriser l'accès à l'emploi et la pérennisation de l'emploi.

### VI.1 Renforcer le partenariat avec les entreprises en s'appuyant sur les consensus autour des facteurs de fragilisation de la relation salariale

Ces points tiennent d'abord à l'existence de points de vue qui se font échos et qui dessinent des consensus entre les différents acteurs (salariés, intermédiaires de l'emploi, demandeurs d'emploi et entreprises). Ces consensus portent à la fois sur le constat de véritables exigences liées à l'exercice d'emplois de 1<sup>er</sup> niveau de qualification, sur les interactions réelles entre vie personnelle et vie professionnelle et sur l'émergence de savoirs objectivement difficiles à mettre en œuvre.

#### VI.1.1 Construire et promouvoir une information partagée sur les exigences de l'emploi

Les emplois de premier niveau de qualification ne sont pas des emplois non qualifiés. L'examen et la formulation des compétences misent en œuvre pour occuper ces emplois de premier niveau de qualification en nettoyage et en restauration confirment l'idée, s'il était besoin, que « emploi peu qualifié » ne veut pas dire « emploi non qualifié ». Plus encore, sous l'impulsion des nouvelles technologies mais surtout sous l'effet de l'intensification de l'exigence de productivité immédiate et de la montée en puissance de la notion de « satisfaction client », les exigences pour occuper ces emplois se renforcent et se diversifient. Le qualificatif d'emploi peu qualifié apparaît plus que jamais inapproprié vis-à-vis de la réalité.

Un consensus se constate d'abord quand il s'agit d'exprimer ses exigences des emplois. Certes, celles-ci peuvent être énoncées avec quelques variantes par chacun des acteurs rencontrés (salariés, demandeurs d'emploi, entreprises, responsables hiérarchiques de proximité, DRH, intermédiaires de l'emploi...) notamment pour ce qui est de l'ordre « naturel » d'énumération des dites compétences. Cela découle de postures, de missions et de rôles différents pour chacun d'entre eux. Pour autant, les prérequis techniques, organisationnels et les spécificités professionnelles avancés, se rejoignent et le consensus qui se dégage n'en n'est que plus remarquable.

Ce constat offre un premier point d'appui pour des actions de sécurisation de l'emploi. En effet, l'accord des différentes parties sur l'ensemble des compétences nécessaires pour occuper un emploi peut servir de tremplin pour la diffusion d'une « information partagée » dans le cadre des phases d'information, d'orientation, de sélection, de recrutement.

Plus encore, les intermédiaires de l'emploi pourraient mettre en exergue et se prévaloir de cette congruence vis-à-vis des exigences des emplois pour souligner auprès des entreprises démarchées la qualité de leur connaissance du secteur professionnel et leur capacité à être en prise avec la réalité professionnelle...et de facto leur capacité à comprendre leurs exigences, à pouvoir les apprécier à leur juste valeur, voire à en discuter en termes de critères de recrutement.

Mettre en valeur ce constat de consensus devrait permettre aussi aux intermédiaires de l'emploi de conforter et de valoriser la qualité de l'accompagnement auprès des demandeurs d'emploi suivis, de lui donner (encore plus de) sens et de pertinence dans le cadre de la définition du projet professionnel et/ou de la définition d'une cible emploi.

Cette piste d'action peut venir (re)donner de la lisibilité, de la force et de la valeur à la qualité des pratiques en conseil et en accompagnement des entreprises et des demandeurs d'emploi, des intermédiaires de l'emploi. Il s'agit, de fait, de pointer leur expertise dans leur mission de mise à l'emploi tant auprès des individus pris en charge qu'auprès des entreprises sollicitées.

#### **VI.1.2 Travailler à la prise de conscience des problématiques liées aux liens entre monde personnel et professionnel**

Non seulement les différents acteurs se retrouvent pour définir de concert les exigences nécessaires pour occuper les emplois, mais un consensus se dégage aussi pour pointer certains facteurs qui favorisent les ruptures de contrats.

Les acteurs pointent d'abord de manière partagée les conséquences parfois négatives liées à la porosité entre monde personnel et monde professionnel, et plus encore à l'incapacité souvent constatée à préserver l'emploi des vicissitudes de la vie. Il y a donc là, mécaniquement matière à mettre en valeur toute l'importance d'une action d'accompagnement dans la durée. L'analyse de la réalité justifie cette mission et lui donne sens. Certes, les conseillers et intervenants de la médiation mettent d'ores et déjà en avant lors de la prise de contact cette propension de l'accompagnement à être un facteur essentiel de sécurisation dans la mise à l'emploi. Pourtant, ils font face à une demande non formulée, implicite, indirecte, non consciente et il est difficile d'amener les interlocuteurs à la formaliser.

Il s'agit dès lors, de communiquer autour de ce consensus sur la fragilité de la vie professionnelle vis-à-vis de la vie personnelle d'une part, et des bienfaits du dit accompagnement d'autre part. Valoriser ce constat pourrait aider à une prise de conscience des demandeurs d'emploi et des employeurs de la nécessité d'aborder cette question, d'envisager la mise en place d'un processus de médiation qui sera confirmé ou pas, par la suite. Mettre en valeur ce constat pourrait offrir aux intermédiaires de l'emploi l'opportunité de souligner toute l'importance de leur mission d'accompagnement en amont et durant le déroulé du contrat de travail. Plus encore, cela peut permettre que leur action soit mieux acceptée tant par les demandeurs d'emploi que par les entreprises.

De manière opérationnelle, il pourrait être envisagé de développer les pratiques de sensibilisation des nouveaux venus (entreprises et individus) sur la base d'une communication à l'intérieur de ces

deux collègues – employeurs/ demandeurs d’emploi – sur les avantages de cette pratique via des présentations réalisées par des acteurs qui ont déjà expérimenté la démarche. Sur la base d’un transfert direct d’expérience, il s’agirait de faire passer auprès des employeurs et des personnes à la recherche d’un emploi, une information délivrée par des acteurs qui ont pu constater les bénéfices d’une telle démarche.

Cette piste d’action est renforcée par le fait que l’étude souligne l’absence de réponses idoines et spécifiques des entreprises pour faire face aux perturbations de la relation salariale initiées par l’environnement personnel du salarié. L’action des intermédiaires de l’emploi trouve donc ici son originalité, sa spécificité et s’en trouve donc légitimée. Il s’agit dès lors de mettre en valeur cet aspect dans la communication qui est délivrée aux demandeurs d’emploi et aux entreprises, et de favoriser leur adhésion à cette proposition d’accompagnement.

### **VI.1.3 Fonder un dialogue avec les employeurs sur les exigences de l’emploi objectivement difficiles à mettre en œuvre**

Le consensus entre acteurs porte aussi sur le fait que l’insertion (durable) dans l’emploi est fragilisée par l’existence de difficultés objectives à la mise en œuvre certaines des exigences des emplois, essentiellement liées aux spécificités professionnelles.

Les entreprises y font face en développant de nouvelles pratiques « RH » qui doivent permettre une mise en œuvre « facilitée » des exigences de l’emploi et/ou tentent de prévenir les défaillances via un recrutement sécurisé, parfois rationalisé, normalisé. De fait, ces pratiques ont tendance à favoriser une segmentation, voire un dualisme accru du marché du travail selon le degré d’employabilité estimé des individus. Ces pratiques rendent plus difficile de facto la mission des intermédiaires de l’emploi qui ont en charge les personnes les plus éloignées de l’emploi.

De leur côté, les intermédiaires de l’emploi sont aussi actifs sur ce point. Ce sont des politiques et des actions préventives qui se dessinent, centrées sur une information « vraie », sur la formation et la mise en situation pour développer et assurer une employabilité réelle des personnes suivies.

Le point remarquable réside dans le fait que le consensus sur l’existence de ces failles à l’emploi pérennes liées à des savoirs, savoir-faire, et savoir-être objectivement difficiles à mettre en œuvre tranche avec des pratiques et des mises en œuvre de réponses isolées et souvent indépendantes entre intermédiaires de l’emploi et entreprises, ces deux acteurs semblant travailler le plus souvent chacun de leur côté.

Il semble opportun de favoriser des discussions entre les deux parties. La prise de langue avec les entreprises est souvent délicate pour les intermédiaires de l’emploi. Plusieurs pistes d’action peuvent alors être envisagées.

D’abord, les acteurs en charge de la (re)mise à l’emploi devraient intensifier la communication sur l’existence de leurs pratiques tant auprès des entreprises que des demandeurs d’emploi. Cela aurait l’avantage de dire et révéler leur bonne connaissance de la réalité des pratiques professionnelles. Les

préconisations tenues plus haut qui visent à contribuer à la reconnaissance de leur professionnalisme s'en trouvent renforcées.

Par ailleurs, les conseillers pourraient mettre en exergue le caractère complémentaire des actions mises en œuvre par rapport aux dispositions prises en interne par les entreprises. Les intermédiaires de l'emploi soulignent souvent lors de la prise de contact avec les firmes, que leur action vient certes en appui de la personne à la recherche d'un emploi, mais qu'elle est aussi voire surtout au service de l'entreprise qui est donneur d'ordre en matière d'emploi à pourvoir. Il nous semble que cet argument devrait être développé pour délivrer un signal au monde socio-économique et faciliter les échanges.

## **VI.2 Optimiser les dynamiques territoriales pour aborder les facteurs de fragilisation liés aux quiproquos et malentendus**

Avoir comme stratégie de développer le dialogue sur des points qui font consensus peut permettre d'aborder des sujets plus sensibles. A terme, cela peut aussi peut-être desserrer les véto qui limitent l'entrée des intermédiaires de l'emploi dans l'entreprise et de fait qui obèrent l'efficacité de l'action d'intermédiation.

En effet, ce que pointe cette étude c'est que si certains facteurs de fragilisation font consensus dans leur perception et leur compréhension, d'autres relèvent de quiproquos et de malentendus. Victimes parfois, les intermédiaires de l'emploi semblent avoir cerné certaines tendances à l'œuvre, notamment celles qui amènent à ce que les définitions de certaines exigences en matière de compétences pour l'emploi soient revisitées, évolutives dans le temps et repensées selon les configurations productives.

Le manque de transparence dans les logiques et politiques d'entreprises rend l'action de prévention (via la formation ou l'information) des intermédiaires de l'emploi plus fragile, plus aléatoire vis-à-vis des demandeurs d'emploi pris en charge. Cette incertitude, cette variabilité des critères et pratiques peut parfois aussi décrédibiliser leurs démarches vis-à-vis des entreprises du fait de critères de mise en relation offre et demande d'emploi disjoints.

### **VI.2.1 Identifier les articulations et les synergies permettant d'« entrer » en entreprise**

Il faut se résoudre à reconnaître qu'apporter la réponse optimale en matière de recrutement dans ce contexte, nécessite a minima d'entrer dans l'entreprise et son organisation pour comprendre les stratégies retenues et éventuellement tenter d'en modifier les facteurs décisionnels. Cette condition semble s'imposer aussi pour faire face à d'autres freins à l'emploi liés à des pratiques d'entreprise qui peuvent parfois relever de dysfonctionnements. En effet, les dispositifs existants pour assurer une intégration de qualité ne sont pas forcément respectés et certaines modalités de gestion de l'activité peuvent favoriser des dérives en matière de gestion des ressources humaines.



Selon leurs pratiques professionnelles, les conseillers et les structures qui travaillent à l'insertion professionnelle en PMC y apportent des réponses diversifiées, plurielles. Ce rapport l'a souligné et en a pointé des éléments explicatifs. Il ne semble pas rationnel de préconiser une généralisation de certaines modalités d'intervention et d'accompagnement qui certes, permettent une « vraie entrée » dans l'entreprise. Le contexte institutionnel, les éléments de coûts et les moyens disponibles ne le permettent pas. Même si quelques désavantages peuvent être consignés, nous voyons plus d'intérêts que de limites à cette pluralité des postures en matière d'accompagnement.

Cette diversité a comme conséquence une perception large mais aiguisée des freins dans toute leur diversité, un déploiement de résultats d'actions variées mais spécifiques proposées en matière d'accompagnement et enfin l'accumulation d'outils et de politiques dédiés mis en place par les entreprises. Les entreprises, en effet, face à ces problématiques réagissent parfois par l'ignorance, mais aussi par le questionnement, par le désarroi, par le choix de transformations et la définition de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines. Ces dernières configurations ouvrent aux intermédiaires de l'emploi des perspectives d'action pour les entreprises qui veulent bien mettre en place des partenariats. En effet, comme souligné dans ce rapport, les volontés de changement au sein de l'entreprise trouvent parfois difficilement un relais au sein de l'organisation. Les divergences de pratiques, d'intérêts et de contraintes entre les niveaux hiérarchiques ont été pointées. Les intermédiaires de l'emploi peuvent s'appuyer sur ces dissensions pour souligner la pertinence de leur démarche, l'opportunité qu'elle peut représenter pour l'entreprise, pour venir conforter des postures nouvelles en recrutement, en gestion du travail. L'action d'accompagnement proposée par les structures offre aux PME un regard extérieur et des éléments d'information et d'innovation en matière de recrutement et de gestion de l'emploi, éléments qu'elles n'ont pas le temps, ni l'énergie, ni les compétences d'aller chercher.

Pour décupler l'attractivité de leurs propositions, dégager des éléments d'opérationnalité et, là aussi, desserrer les véto qui limitent l'entrée des intermédiaires de l'emploi dans l'entreprise, les acteurs de l'intermédiation trouveraient bénéfice à des échanges des bonnes pratiques au sein d'un réseau. Celui-ci existe déjà à travers la Maison De l'Emploi. Son rôle de fédérateur d'énergie, de moyens parfois, d'idées, d'initiatives... pourrait être conforté. Des groupes d'échanges, centrés sur les pratiques opérationnelles, pourraient être développés pour des échanges internes qui pourraient aussi faire appel à des présentations et interventions d'autres acteurs (des GEIQ par exemple), ou bien d'acteurs intervenant sur d'autres territoires pour des mutualisations de difficultés et/ou de bonnes pratiques.

Par ailleurs, des relais extérieurs, pourraient être développés. Les partenariats avec des acteurs déjà « identifiés » et reconnus par le monde de l'entreprise pourraient être porteurs : Chambres consulaires, Branches professionnelles via leur observatoire emploi-formation ou leur délégué emploi-formation.

Enfin, les démarches et plans d'action proposés pourraient s'appuyer sur les obligations qui s'imposent aux entreprises en matière de RH et/ou de formation des salariés (obligation de formation des tuteurs dans le cadre des contrats de professionnalisation...). Il s'agirait alors, via ces contraintes, de favoriser le développement de nouvelles pratiques quand l'entreprise doit faire appel au marché externe pour constituer les compétences de l'entreprise. Sur ce point, les OPCA dont les

dernières lois ont élargi les missions auprès des entreprises et notamment auprès des (très) petites entreprises, peuvent être des relais précieux, des facilitateurs pour l'accès aux employeurs.

### **VI.2.2 Développer des arguments économiques vis-à-vis de l'entreprise**

L'action des intermédiaires de l'emploi doit continuer à s'adresser avant tout aux personnes en recherche d'emploi pour leur proposer un projet individualisé et optimal, en fonction de leurs opportunités personnelles et professionnelles. Cependant, le contexte actuel fait supporter les contraintes en matière de mise en relation de l'offre et de la demande de travail du côté des individus. C'est l'offre de travail qui est rationnée et le pouvoir décisionnel du recrutement est du côté de l'offre d'emploi.

Pour desserrer tant soit peu les pressions qui s'exercent sur leur mission, il semble que les intermédiaires de l'emploi doivent rendre attractive leur offre de service. L'entreprise doit y voir un avantage monétaire sans doute (coûts directs, mais aussi temps dévolu à la constitution et au renouvellement des compétences) mais peut être aussi et surtout, un moyen de sécuriser ce moment du recrutement qui reste risqué pour l'entreprise. On peut le regretter mais cet élément ne semble pas pouvoir être occulté ou minimisé.

## VII. Sommaire détaillé

I.	Contexte de l'étude .....	4
I.1	Une demande de la Maison De l'Emploi Pévèle Mélantois Carembault .....	4
I.2	Problématique et objectifs de l'étude .....	5
I.3	Méthodologie.....	5
I.3.1	Choix des métiers enquêtés .....	5
I.3.2	Méthode utilisée pour repérer les compétences essentielles à l'activité .....	6
I.3.3	Entretiens sur des « cas-types » pour repérer les facteurs de rupture et les freins à l'emploi pérenne.....	6
I.3.4	Adaptation de la méthode : échantillon final des entretiens réalisés .....	7
I.3.5	Plan du rapport.....	8
II.	Objectivation des compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi.....	10
II.1	Les exigences qui relèvent de la technicité.....	10
II.1.1	Savoir déchiffrer et interpréter des pictogrammes, des enchaînements de schémas, des codes couleurs .....	10
II.1.2	Savoir lire, écrire et compter.....	10
II.1.3	Les gestes techniques.....	11
II.1.4	La capacité de mémorisation .....	11
II.1.5	Le recours aux outils numériques .....	12
II.2	Les exigences qui relèvent de l'organisation .....	12
II.2.1	Savoir travailler seul .....	12
II.2.2	Savoir travailler en équipe .....	13
II.2.3	Transmettre l'information.....	13
II.2.4	En dehors de l'ordre prescrit, intégrer l'imprévu et redonner du sens à l'activité.....	14
II.2.5	Respecter les horaires de travail .....	14
II.2.6	Respecter le temps dédié à la production .....	14
II.3	Les exigences qui relèvent de l'environnement professionnel .....	15
II.3.1	Être précis, méticuleux.....	15
II.3.2	Respecter les consignes .....	15
II.3.3	Être résistant physiquement .....	16
II.3.4	Être résistant moralement, psychologiquement .....	16
II.3.5	Être en capacité d'assurer l'exécution de tâches techniques en présence du client .	17
II.3.6	Assurer une prestation de qualité.....	18
II.3.7	Savoir donner une image positive et professionnelle de soi .....	18
II.3.8	Être « disponible ».....	18
II.3.9	Être « mobile » .....	19
II.4	Consensus sur les exigences de l'emploi ; divergences sur leur l'ordonnancement.....	19
III.	Facteurs de fragilisation de la relation salariale.....	23
III.1	Une relation salariale perturbée par l'environnement personnel du salarié.....	23

III.1.1	La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle.....	23
III.1.2	L'influence de la famille, des amis .....	25
III.1.3	L'absence de repère vis-à-vis des habitus du monde du travail .....	25
III.2	Des savoirs, savoir-faire, savoir-être « objectivement » « difficiles à mettre en œuvre »..	26
III.2.1	Savoir lire et écrire .....	26
III.2.2	Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe.....	26
III.2.3	Faire preuve de résistance physique.....	27
III.2.4	Faire preuve d'une endurance morale, psychique.....	28
III.3	Des compétences de base difficiles à acquérir parce que « l'intégration » dans l'emploi est parfois peu assurée.....	28
III.3.1	Une période d'intégration dans l'emploi tronquée .....	28
III.3.2	Une formation volontairement retardée .....	30
III.3.3	Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé .....	30
III.3.4	Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate .....	31
III.3.5	Un déficit de communication entre entreprise et salarié.....	31
III.4	Les difficultés inhérentes à l'emploi décuplées par les modalités de gestion de l'activité .	32
III.4.1	L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte de la résistance physique .....	32
III.4.2	Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement réalisé dans l'emploi et la rémunération reçue.....	32
III.4.3	Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service.....	34
III.5	La définition de certaines exigences revisitée .....	35
III.5.1	Subjectivité de la notion de qualité de service .....	35
III.5.2	Les notions de « disponibilité » et de « mobilité » désormais entendues sous une acception large .....	36
III.5.3	Image de soi... vers une naturalisation des compétences .....	37
III.6	Facteurs de fragilisation de la relation salariale : consensus et quiproquos.....	38
IV.	Fragilisation de la relation salariale : éléments de réponse des entreprises .....	42
IV.1	Dispositifs mis en place par les entreprises pour sécuriser la relation d'emploi .....	42
IV.1.1	Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Faire respecter la phase d'intégration dans l'entreprise, dans l'emploi.....	43
IV.1.2	Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Mettre en œuvre une formation en début de contrat pour l'acquisition d'un 1 <sup>er</sup> niveau de compétences. 43	43
IV.1.3	Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Réfuter les organisations qui favorisent les ruptures.....	44
IV.1.4	Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines : Remettre en cause les « a priori » et les stéréotypes qui excluent certains profils de salariés.....	45
IV.1.5	Sécuriser le recrutement : Vérifier la "capacité à" via le critère de l'expérience professionnelle...mais aussi du diplôme.....	46
IV.1.6	Sécuriser le recrutement : Détecter le savoir-être .....	47
IV.1.7	Sécuriser le recrutement : Vérifier à la "capacité à être mobile" sur la base d'indices et de signes.....	48

IV.1.8	Sécuriser le recrutement : Vérifier à la “capacité à être disponible” en fonction d’indices et de signes.....	48
IV.2	Impacts et limites des dispositifs de sécurisation de la relation salariale mis en place par les entreprises.....	49
IV.2.1	Impulser de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines et sécuriser le recrutement.....	49
IV.2.2	Limites à l’impulsion de nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines..	51
IV.2.3	Sécuriser le recrutement : des démarches qui renforcent les logiques à l’œuvre ?...	52
IV.2.4	Pourquoi les difficultés liées aux « Exigences qui vont au-delà des savoir être » perdurent ?.....	53
V.	Fragilisation de la relation salariale : réponses des intermédiaires de l’emploi .....	55
V.1	L’accompagnement vers et dans l’emploi : état des pratiques .....	55
V.1.1	L’accompagnement version Pôle emploi : la recherche de l’adéquation entre la demande et l’offre d’emploi.....	55
V.1.2	L’accompagnement par la Mission locale : construire avec et pour le jeune un parcours individualisé vers et dans l’emploi .....	59
V.1.3	L’accompagnement selon l’organisme de Formation de l’Office intercommunal : une montée en qualification pour le demandeur d’emploi .....	61
V.1.4	L’accompagnement par le Pôle Média SEM de l’OIFT : pour une mise à l’emploi sécurisée .....	63
V.1.5	L’accompagnement par le SIAME : faire bouger les logiques et pratiques de recrutement et d’intégration .....	64
V.1.6	L’accompagnement par Interm’aide : une insertion par l’activité économique adaptée au profil des individus .....	67
V.2	Les figures de l’accompagnement vers et dans l’emploi en PMC.....	69
V.2.1	Les figures théoriques de l’accompagnement .....	70
	1) Deux axes d’analyse .....	70
	2) Quatre modalités d’intervention .....	70
V.2.2	Les figures de l’accompagnement appliquées au territoire du PMC .....	74
V.3	Fragilisation de la relation salariale : les réponses des intermédiaires de l’emploi .....	77
V.3.1	Prendre en charge l’environnement personnel du demandeur d’emploi.....	77
V.3.2	Informé, former et mettre en situation de travail pour préparer le demandeur d’emploi aux difficultés naturelles de l’emploi .....	80
V.3.3	Entrer, en amont, dans l’entreprise pour aider au développement de bonnes pratiques de recrutement et d’intégration .....	80
V.3.4	Alerter l’entreprise sur les difficultés d’intégration décuplées par les modalités de gestion de l’activité.....	82
V.3.5	Informé, former et mettre en situation de travail pour confronter le public aux exigences qui vont au-delà des savoir être .....	82
V.4	Freins et limites à l’action d’accompagnement des intermédiaires de l’emploi .....	84
V.4.1	Freins et limites de l’accompagnement de l’entreprise (retours d’expériences) .....	84
	1) L’intervention des intermédiaires de l’emploi fragilisée par la stigmatisation de leur action .....	84

2) L'action de sécurisation des intermédiaires de l'emploi victime des interférences entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.....	85
3) Un échange donnant-donnant... où l'intermédiaire est parfois mis sous « tension ».....	85
4) Une offre de service démultipliée... source d'effet d'aubaine pour les entreprises ?.....	86
5) Une intervention « en » entreprise plus restreinte que celle souhaitée.....	87
V.4.2    Freins et limites de l'accompagnement des demandeurs d'emploi (retours d'expériences) .....	88
1) La prescription : une interface parfois limitative .....	88
2) Des divergences d'objectifs entre le bénéficiaire et l'intermédiaire de l'emploi .....	89
3) Les effets pervers de la préparation au recrutement .....	92
4) Des degrés d'appétence vis-à-vis de l'accompagnement contrastés .....	92
5) Quand faire « de la prospective emploi » trouve ses limites.....	93
V.4.3    Freins et limites à l'accompagnement vers et dans l'emploi (les conditions d'exercice interrogées) .....	93
1) La professionnalité des conseillers parfois interrogée.....	93
2) Le rôle du (des) réseau(x).....	95
3) L'impact des modes et des normes de l'accompagnement sur la sécurisation du parcours	97
4) La sécurisation des parcours : une mission essentielle qui reste fragile .....	99
VI.    Constat et pistes d'actions.....	101
VI.1    Renforcer le partenariat avec les entreprises en s'appuyant sur les consensus autour des facteurs de fragilisation de la relation salariale.....	101
VI.1.1    Construire et promouvoir une information partagée sur les exigences de l'emploi	101
VI.1.2    Travailler à la prise de conscience des problématiques liées aux liens entre monde personnel et professionnel.....	102
VI.1.3    Fonder un dialogue avec les employeurs sur les exigences de l'emploi objectivement difficiles à mettre en œuvre .....	103
VI.2    Optimiser les dynamiques territoriales pour aborder les facteurs de fragilisation liés aux quiproquos et malentendus.....	104
VI.2.1    Identifier les articulations et les synergies permettant d' « entrer » en entreprises	104
VI.2.2    Développer des arguments économiques vis-à-vis de l'entreprise .....	106
VII.    Sommaire détaillé.....	107
VIII.  Annexes .....	111
VIII.1  Listes des tableaux et figures.....	111
VIII.2  Bibliographie indicative.....	112

## VIII. Annexes

### VIII.1 Listes des tableaux et figures

Tableau 1 : Objectivation des compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi .....	20
Tableau 2 : Les facteurs de fragilisation de la relation salariale .....	41
Tableau 3 : Fragilisation de la relation salariale : éléments de réponse des entreprises .....	50
Tableau 4 : Facteurs de fragilisation de la relation salariale et réponses des intermédiaires de l'emploi : tableau de synthèse .....	78
Tableau 5 : Typologie de la définition de l'accompagnement selon les mots utilisés (Fretel 2013) ....	94
Figure 1 : Les figures théoriques de l'intermédiation sur le marché du travail .....	73
Figure 2: les figures de l'intermédiation en Pévèle Mélantois Carembault .....	75

## VIII.2 Bibliographie indicative

Bouchardeau C., Capelier Th., 2010, Evaluation de la méthode de recrutement par simulation, Repères & Analyses Etudes, n°16, Juillet, Pôle emploi.

Collectif association, syndicats et employeurs 2010, Vers l'emploi mais pas tout seul – Guide de l'accompagnement vers et dans l'emploi à l'usage de tous les acteurs de l'accompagnement social et professionnel, 98p.

De Larquier G, Rieucau G., Tuchszirer C., 2013, La méthode de recrutement par simulation : une passerelle entre logiques d'entreprise et de service public, Revue Connaissance de l'emploi CEE, n°107, 4p.

DGEFP, 2012, Groupe de travail CSP. Atelier « Intermédiation ». Réunion du 30 mars 2012 Relevé de conclusion, Département des Synthèses. 29 mai 2012 p19.

Fondeur Y., Forte M., De Larquier G., Monchater S., Rieucau G., Salognon M., Sevilla A., Tuchszirer C., 2012, Pratiques de recrutement et sélectivité du marché du travail, Rapport de recherche CEE n° 72, Mars, 225p – Synthèse dans la Revue de l'IRES n°76 2013/1.

Fretel A., 2012, « Typologie des figures de l'intermédiation- Quelles relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? » Document de travail Ires, n°2, 39p.

Fretel A., 2013, La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique de l'emploi : entre centralité et indétermination, Revue française de socio-économie, n°11, pp55-79

Gay C., Montarello F., 2012, Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels : un savoir évaluable, CPC études n°2, Ministère de l'Éducation nationale, 181p.

Geste, 2013, Bilan quantitatif et évaluation qualitative des conventions sur le financement de l'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi dans l'accès à leur premier emploi (article 1 et 3 de l'ANAI du 7 avril 2011) 125p.

Liaroutzos O., Sulzer E., 2006, La méthode Eted – De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métiers, Relief Céreq n°14, Février, 82p.

Mandon N., Liaroutzos 1994, La gestion des compétences – La méthode ETED en application Céreq, Document d'études 97, Août, 164p.