



**HAL**  
open science

# La médiation active à l'emploi, un outil pour lutter contre le chômage des publics précaires : Définition, étude des pratiques et de l'impact de la méthode IOD sur l'emploi durable.

Thomas Auvin

## ► To cite this version:

Thomas Auvin. La médiation active à l'emploi, un outil pour lutter contre le chômage des publics précaires : Définition, étude des pratiques et de l'impact de la méthode IOD sur l'emploi durable.. Psychologie. Université de Bordeaux, 2021. Français. NNT : 2021BORD0355 . tel-03550928

**HAL Id: tel-03550928**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03550928>**

Submitted on 1 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE  
**DOCTEUR DE**  
**L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

ÉCOLE DOCTORALE SOCIÉTÉS, POLITIQUE, SANTÉ PUBLIQUE  
SPÉCIALITÉ : PSYCHOLOGIE

Par THOMAS AUVIN

**La médiation active à l'emploi, un outil pour lutter contre le  
chômage des publics précaires**

*Définition, étude des pratiques et de l'impact de la méthode IOD sur l'emploi  
durable.*

Sous la direction de Alexandre Pascual

Présentée et soutenue publiquement le 13 décembre 2021 à Bordeaux

Membres du jury :

M. BOURGUIGNON David, Professeur, Université de Lorraine	Rapporteur
M. DAGOT Lionel, MCU HDR, Université Paris 8	Examineur
Mme FELONNEAU Marie-Line, Professeure émérite, Université de Bordeaux	Examinatrice
M. GANA Kamel, Professeur, Université de Bordeaux	Président
Mme HERMAN Ginette, Professeure émérite, Université catholique de Louvain, Belgique	Rapporteure
M. PASCUAL Alexandre, MCU HDR, Université de Bordeaux	Directeur

**Résumé :** Dans notre société où le chômage de masse est devenu phénomène majeur, de plus en plus de personnes sont rejetées durablement du marché du travail et constituent au sein de ce chômage de masse ce qu'on appelle « le chômage d'exclusion ».

Pour accompagner cette population souvent stigmatisée, les choix de pratiques d'accompagnement sont divers. Ce travail investigate une notion émergente dans les politiques publiques de lutte contre le chômage et l'exclusion : « la médiation active à l'emploi », au travers de l'exemple de la méthode d'Intervention sur les Offres et les Demandes (Castra 2003, Castra et Valls 2007). En proposant une définition psychosociale de cette notion, la recherche s'articule autour de 4 études.

La première étude est une analyse quantitative des méthodes d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Elle démontre l'impact positif des situations de médiation sur la sortie de l'action en position d'emploi durable, particulièrement pour les publics les plus précarisés. Elle est complétée par une seconde étude, une analyse qualitative des parcours d'accompagnement via une enquête auprès des personnes accompagnées, qui souligne la nécessité de mettre en place des actions de médiation active et montre les effets positifs de la rencontre avec les employeurs.

La troisième étude est une analyse quantitative des méthodes d'accompagnement des entreprises. Elle démontre que l'investissement sur la relation avec les entreprises est une condition essentielle pour faire démarrer des contrats de travail. Elle est complétée par une quatrième étude, une analyse qualitative de cette relation via une enquête auprès des entreprises accompagnées, qui souligne la nécessité de développer la relation de service avec les entreprises pour répondre aux enjeux des recruteurs et obtenir un cadre plus propice à l'embauche et à l'intégration des personnes accompagnées.

L'ensemble de ce travail ouvre la voie à de nombreuses recherches, aussi bien au niveau de la formalisation des outils d'évaluation de la méthode IOD que de l'évolution des outils d'accompagnement des demandeurs d'emploi.

**Mots clés :** Chômage de longue durée, Méthode IOD, Médiation Active à l'Emploi, Stigmatisation, Discrimination, Recrutement, Evaluation

**Summary:** In our society where mass unemployment has become a major phenomenon, more and more people are rejected from the labor market almost permanently, and then go on to take part of, within this mass unemployment, what is called “the unemployment of exclusion.”

In order to support this often-stigmatized population, the choices of accompanying policies are mixed. This work investigates an emerging concept, that can be found in the public policies aimed at reducing unemployment and exclusion, “active employment mediation,” through the example of the “Method of Intervention on Supply and Demand” (Castrá 2003, Castrá & Valls 2007). By suggesting a definition from social psychology be added to this notion, this research is organized around four studies.

The first study is a quantitative analysis of methods used to help job seekers. It demonstrates the positive impact that situational mediation has on the process of leaving the support program put in place in sustainable employment, particularly for those in the most precarious situations. It is completed by a second study, a qualitative analysis of pathways towards employment via a survey of the accompanied people, which highlights the necessity of establishing an active mediation and shows the positive effect of meeting with the employers face-to-face.

The third study is a quantitative analysis of the assistance offered to companies. This study demonstrates that investment in the relationship with companies is an essential condition to getting employment contracts started. This is completed by a fourth study, a qualitative analysis of this relationship via a survey of the guided companies, which highlights the necessity of developing support services with companies to answer the issues of recruiters and to improve the framework for employment and the integration of prospective employees.

This whole work opens a path for more research, both in terms of formalizing evaluation tools for the “Method of Intervention on Supply and Demand” and documenting the evolution of these tools in order to support job seekers.

Keywords : Longterm unemployment, IOD Method, Active employment mediation, Stigmatization, Discrimination, Recruitment, Evaluation

## Remerciements

Ecrire une thèse c'est raconter une histoire.

Elle est professionnelle, scientifique, parfois philosophique, mais elle est humaine avant tout. Ces remerciements en marquent le point final. Mais comment rendre hommage au film de ces quatre dernières années et aux personnes qui le compose ? J'arrange mes pensées et je me lance.

Je commence par la fin de l'histoire en remerciant l'ensemble des membres du jury, Kamel Gana, Marie-Line Felonneau, Ginette Herman, David Bourguignon, Lionel Dagot et Alexandre Pascual. Merci de prendre le temps de juger ce travail qui me tient autant à cœur.

Pour Kamel, merci de m'avoir autant donné confiance dans ma capacité de chercheur à chacune de nos rencontres, que ce soit en comité de suivi avec Michèle Koleck (que je remercie chaleureusement aussi pour des raisons similaires) ou dans des moments plus informels. Pour une personne issue d'un parcours professionnel comme moi, c'est inestimable.

Pour Marie-Line, je l'ai déjà écrit, mais je n'ai pas les mots pour décrire l'influence que vous avez eue sur ma vie professionnelle. Je mesure tous les jours les savoirs qui sont ancrés en moi grâce à vos enseignements.

Pour Ginette, je n'ai pas eu assez la chance d'échanger avec vous, mais votre soutien face à une armée de chercheurs de toutes disciplines m'assaillant de questions et remarques restera à jamais gravé dans ma mémoire. Vos travaux ont été d'une grande inspiration et j'espère leur faire honneur.

Pour David, nous n'avons pas encore eu la chance d'échanger, mais j'espère que ce travail vous donnera l'envie de le faire dans un avenir proche.

Pour Lionel, merci d'avoir accepté si rapidement de juger ce travail. C'est un honneur pour moi.

Pour Alex ... Merci. Pour tout. Pour la chance offerte à un jeune étudiant en master 2 pas certain de ce qu'il fait. Pour le soutien à un jeune doctorant qui ne sait absolument pas où il doit aller. Pour le réconfort à un jeune en convention CIFRE un peu débordé. Et plus encore. Merci.

À l'ensemble de Transfer.

Je remercie Jean-Marc pour m'avoir permis de démarrer cette thèse qui m'a amenée à rencontrer l'ensemble de cette association merveilleuse.

Merci à Olivier Foschia pour ses conseils, son regard sur l'insertion et son insatiable envie de me pousser toujours plus loin dans la remise en question nécessaire du modèle IOD.

Merci à Olivier Jeanson d'avoir été la philosophie de cette thèse. Les gens extérieurs ne savent pas assez à quel point tu m'as permis de pousser la réflexion sur l'insertion et j'espère suivre tes traces.

Merci à Denis Jaubert sans qui je n'aurais pas fait ce travail, tout simplement. Créer IODKIP était déjà un tour de force, m'orienter en permanence dans ma tendance naturelle à m'éparpiller en était un autre. J'espère vous aider avec Pierre Denda (que je remercie au passage) à faire évoluer encore cet outil magnifique.

Je veux remercier Mathew Rivet (et Mélissa). Tu me pousses à être une meilleure version de chercheur. Et tout le monde sait que « Quand tu prends confiance en la confiance tu deviens confiant ». Et merci à Thomas Salanova, mon « deus ex machina », venu me guider sur cette fin de thèse.

Je tiens particulièrement à remercier l'ensemble des formateurs de Transfer. Véronique Vaysset, Frédéric Stéphant, Carlos Caixas, Fabienne Rouillon, Anne Mesionna, Denis Terriou, vous avez été le cœur de ce travail. Votre expérience, votre écoute et vos conseils sont des bibliothèques inestimables pour moi. Un merci spécial à Delphine Keruzec pour ce riche article qui m'a poussé encore plus dans ma réflexion.

Un grand merci à l'ensemble de D2C, les passés et présents, particulièrement Corinne Gagniere et Marion Seguin, piliers d'une structure merveilleuse. Vous avez tous permis le versant qualitatif de ce travail et plus encore. Merci aussi à Romane et Caroline pour leur travail de grande qualité sur l'enquête entreprise.

Merci à ceux qui permettent à Transfer de vivre : Jean-Emmanuel Mercier, Stéphanie Amouroux, Marie-Christine Yonnet, Sandrine Garceau, Charlotte Loustau et Dominique Devaux.

Je veux adresser des remerciements particuliers pour l'ensemble du conseil scientifique de Transfer, institution inestimable, notamment pour un jeune chercheur. Je tiens à remercier

particulièrement Laurent Duclos pour ses précieux conseils, Solveig Grimault pour ces discussions riches, mais trop rares et enfin Olivier Baguelin pour cette réflexion statistique qu'il nous faudra faire aboutir plus tard.

Merci à l'ensemble de l'association Sopsy, membres passés, présents et futurs, pour la richesse professionnelle et personnelle apportée. Merci à l'ensemble du laboratoire de psychologie et ses doctorants merveilleux. J'ai été un fantôme pendant longtemps, mais vous rencontrer m'a tellement apporté.

À mes parents. Pour votre soutien sans faille. Pour votre amour. Votre fierté qui me fait dire que c'est à moi d'être fier d'être votre fils. À Delphine, ma sœur, mon modèle. À Tim pour tant de choses. À Charlie pour le futur. À l'ensemble de ma famille (les proches comme les éloignés) notamment ma grand-mère, Blandine et les petits diables Léon et Paul.

Merci à mes amis. Les plus anciens, Mike, Margot, Adrien, Pauline, Ludo, Max, Flo et leurs magnifiques pièces rapportées Paul, Camille, et Diane. Ceux de l'université, Vincent (mon coloc à tout jamais), Margaux, Alexandre, Astrid, Rémi (le sauveur de mes études) et particulièrement à Leila qui m'a donné de la confiance pour commencer cette thèse. Les plus sportifs, Hugo, Charly et Olivier qui ont été plus que patients avec mes absences. Et bien d'autres, Elo, Morgane, Thomas, Mégane et Fritz ... qui eux aussi m'ont trop vu disparaître ces 3 dernières années.

Je remercie aussi l'ensemble de ceux que j'ai oubliés, mais qui n'en sont pas moins importants depuis tant d'années et qui pourraient facilement allonger ces remerciements de plusieurs pages.

Et parce que le point final de cette histoire doit être le plus beau, merci à Lou. Pour tout. Pour les relectures, le soutien sans faille, la douceur, l'intelligence de tes remarques ... et pour tellement plus de choses. Merci.

A la mémoire de Denis Castra. J'aurais aimé qu'il puisse lire ce travail. J'espère qu'il lui  
rendra l'hommage qu'il mérite.



<i>Remerciements</i>	4
<i>I. Introduction</i>	12
<i>II. Contexte du terrain de la convention CIFRE</i>	15
<b>1. Historique de l'association Transfer</b>	<b>15</b>
<b>2. La recherche-action et la convention CIFRE</b>	<b>18</b>
<i>III. Cadre Théorique</i>	19
<b>1. L'histoire du chômage en France : D'une notion de « chômage à éviter » jusqu'à un « chômage à traiter »</b>	<b>19</b>
<b>2. Première logique d'accompagnement vers l'emploi et leurs effets</b>	<b>23</b>
<b>3. Une définition peu claire des indicateurs de réussite de l'accompagnement des demandeurs et du travail à réaliser :</b>	<b>26</b>
<b>4. Le choix des politiques publiques aujourd'hui : tout pour la formation (des savoir-faire au savoir-être) et les politiques d'activations :</b>	<b>28</b>
<b>5. Explication psychosociale des choix de l'insertion professionnelle :</b>	<b>32</b>
a) Travail, emploi, chômage et recrutement : Un ensemble de normes	32
b) Norme d'internalité : une norme prédominante pour expliquer les comportements envers les demandeurs d'emploi	34
c) Le projet nécessaire pour l'intégration au marché du travail ?	38
d) La stigmatisation des chômeurs par le système	41
e) La stigmatisation des chômeurs par eux-mêmes : impact de la menace du stéréotype	42
f) Le recrutement : une situation de jugement social hautement normée	45
<b>6. L'approche systémique des intermédiaires du marché du travail</b>	<b>46</b>
a) Positionnement d'acteur et de pratiques	46
b) La médiation comme solution	50
<b>7. Les tentatives de médiations actives</b>	<b>52</b>
a) La garantie jeune : tentative d'une médiation active pour amener les jeunes vers la rencontre avec l'employeur	52
b) D'autres tentatives de facilitation de la rencontre en France et en Europe ?	55
<b>8. La méthode IOD comme réponse aux difficultés de l'insertion professionnelle des publics dits « précaires »</b>	<b>60</b>
a) Théorie de l'engagement dans la méthode IOD	60
b) Aider les entreprises à définir leurs besoins	66
c) Aider les entreprises à se définir : un outil pour éviter la stigmatisation	69
d) La nécessité de l'emploi durable	73
<i>IV. Etude I : L'évaluation quantitative du travail auprès des demandeurs d'emploi</i>	75
<b>1. Évaluation quantitative de l'approche IOD</b>	<b>75</b>
a) Problématique générale : Comment évaluer IOD ?	75
b) Remarques sur l'évaluation : logique, impact et premières hypothèses	78
c) Une solution interne de traitement des données : Le logiciel IODKIP	81
d) Échantillons	85
e) Résultats sur l'approche générale	85
f) Discussion sur l'approche générale	101
<b>2. Mode de calcul classique pour l'insertion professionnelle</b>	<b>104</b>

<b>3. L'utilisation d'un mode de calcul par découpage en séquence d'actions</b>	<b>105</b>
a) Explication de l'approche des calculs	105
b) Échantillon	109
c) Résultats de l'approche par séquence	111
d) Discussion sur l'effet de l'analyse en séquences d'actions	116
<b>V. Etude 2 : L'évaluation par les usagers, un outil développé sur IOD pour faire au plus près des volontés des personnes accompagnées</b>	<b>119</b>
<b>1. Logique de l'évaluation de la méthode IOD par Transfer</b>	<b>119</b>
<b>2. La construction de l'enquête auprès des professionnels réalisée en 2020</b>	<b>121</b>
<b>3. Échantillon de l'enquête auprès des professionnels réalisée en 2020</b>	<b>124</b>
<b>4. Résultats de l'enquête auprès des professionnels : La parole des usagers</b>	<b>125</b>
<b>5. Discussion sur l'enquête auprès des « professionnels »</b>	<b>134</b>
<b>VI. L'évaluation du travail auprès des entreprises</b>	<b>137</b>
<b>1. Etude 3 : Le travail auprès des entreprises ou comment faire des contrats une réussite</b>	<b>137</b>
a) Le difficile calcul du travail auprès des entreprises	137
b) Le travail des équipes IOD avec les entreprises : Comment relever le travail sur l'employabilité ?	138
c) Échantillon des offres et des contrats signés	143
d) Résultats de l'évaluation des pratiques avec les entreprises	144
e) Discussion sur l'analyse statistique du travail avec les entreprises	154
<b>2. Étude 4 : L'enquête auprès des entreprises du réseau IOD</b>	<b>157</b>
a) Un début de réponse qualitative pour la relation entreprise	157
b) Échantillon de l'enquête auprès des entreprises du réseau IOD	160
c) Résultats de l'enquête auprès des entreprises du réseau IOD	160
d) Discussion sur l'enquête réalisée auprès des entreprises accompagnées par les services IOD	171
<b>VII. Discussion générale</b>	<b>173</b>
<b>1. L'explication des effets de l'approche IOD par une démonstration statistique</b>	<b>173</b>
<b>2. Les progrès de la base de données IODKIP à envisager</b>	<b>174</b>
a) Le chargé de mission responsable de la saisie : limites de ce travail	174
b) La formulation de la donnée	176
c) Les approches statistiques différentes	179
d) Vers un algorithme d'intelligence artificielle ?	181
<b>3. Les leçons de l'exploration de la base de données : des actions à penser, un modèle à affirmer</b>	<b>183</b>
a) AST avec un professionnel	183
b) Étude approfondie du rôle du DT	185
c) La continuité du travail de lutte contre les discriminations	188
<b>4. Le chargé de mission IOD comme clé de voute du système</b>	<b>190</b>
a) La formation en question	190
b) De l'évaluation à l'autoévaluation	192
c) IODKIP, base de la réflexivité apprenante	195
d) Le chargé de mission et l'observation terrain comme une source de variables à tester	197
<b>VIII. Conclusion</b>	<b>200</b>
<b>IX. Bibliographie</b>	<b>203</b>

X. Index des figures	223
XI. Index des tableaux	224
XII. Table des annexes	225
XIII. Annexe 1 : Liste des actions renseignées dans IODKIP avec descriptif	227
XIV. Annexe 2 : Questionnaire auprès des professionnels accompagnés par D2C	254
XV. Annexe 3 : Questionnaire auprès des entreprises accompagnées par D2C	266

*« Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou »*

Abraham Maslow (The Psychology of Science, 1966)

## I. Introduction

Aujourd'hui, un message sur le répondeur de l'équipe : Une mère de famille raconte l'histoire de son fils avant qu'il ne rencontre le dispositif IOD. Tous les matins il se levait entre 6h et 7h. Il descendait jusqu'à l'arrêt de train pour attendre le RER. Ce transport, il le prenait jusqu'à son terminus, avant de revenir. Il le faisait pour être « comme un travailleur ». Jusqu'ici, il avait honte de raconter cette histoire à sa mère, mais aujourd'hui, en ayant retrouvé un emploi, c'est la fierté qui domine. Le message vocal se termine par un simple remerciement pour avoir aidé son fils à retrouver une situation stable.

Dans notre société, le travail est une valeur essentielle pour les individus. En 2018, l'étude european value studies (EVS) montre que les Français sont 62 % à juger le travail « très important », bien loin devant les loisirs jugés « très importants » à 34 % (Tchernia 2019). C'est un marqueur social qui permet de qualifier la position des individus et qui leur donne une identité sociale. Cependant, une grande partie de la population s'en trouve privé à cause d'une situation de chômage. L'absence de travail est une problématique sociale, et une problématique de santé tant l'impact sur la santé mentale est important (Herman 2007, Bourguignon, Roques & Herman 2019). Le nombre de recherches sur les risques psychosociaux en est la démonstration. Mais comment traiter le plus efficacement possible cette question ? Comment aider à la réduction du chômage de masse et à l'exclusion d'une partie de la population ? Ce sujet est éminemment politique, mais une approche scientifique est possible. La psychologie sociale propose d'ailleurs d'un ensemble d'éclaircissement sur la question pour aider à la décision des pouvoirs publics.

Cette thèse propose de faire un état des lieux des pratiques utilisées pour traiter la question du chômage. Il est notamment question de chômage de masse et de longue durée. Nous ferons un état des lieux des différents types de dispositifs existants en France. La question du chômage dans le contexte européen sera aussi abordée succinctement. Nous essayerons d'analyser les

effets des différentes approches utilisées sur les publics accompagnés, en proposant une analyse psychosociale. Cette démonstration nous amènera à décrire l'approche récente et encore mal définie de la médiation active. Cette dernière est représentée par différents dispositifs qui nous permettront d'en dessiner les contours pour aboutir à l'évaluation de l'approche d'Intervention sur les Offres et les Demandes, ou IOD<sup>1</sup>, principale représentante en France et en Europe de la médiation active. Cette méthode est portée par l'association Transfer, lieu du déroulement de cette thèse CIFRE. Transfer a pour but d'aider les publics les plus précaires à retrouver une place stable sur le marché du travail. Pour cela, l'association a fait un choix radical, aller à la rencontre directe entre demandeurs et recruteurs, en aidant ces deux acteurs dans la définition et la réalisation de leurs enjeux. Cette approche dite de « work first » est un renversement de la philosophie pratiquée plus classiquement dans l'insertion professionnelle.

Nous expliciterons son positionnement dans le paysage de l'insertion professionnelle, ainsi que ses propositions théoriques et pratiques. À partir de ce point, nous proposerons un modèle d'analyse des différents outils utilisés par les acteurs de la méthode. Cette recherche est rendue possible, car Transfer a une base de données conséquente. Elle existe depuis 2015 et regroupe un très grand nombre de variables (dans nos derniers fichiers, c'est plus de quarante pour évaluer les actions avec les entreprises et plus de cent pour évaluer les actions avec les demandeurs d'emploi). Le traitement des données nous amènera à réfléchir sur les différentes formes de calculs possibles pour évaluer la pertinence du modèle IOD.

Nous commencerons par traiter les éléments disponibles pour évaluer l'action avec les demandeurs d'emploi. Après être partis d'une approche statistique classique qui donne des réponses positives à une partie des hypothèses formulées, mais insuffisantes, nous proposerons une nouvelle approche de mise en forme des variables. Cette proposition innovante sera complétée par l'analyse des usagers via une enquête réalisée en 2020.

---

<sup>1</sup> Méthode d'Intervention sur les Offres et les Demandes créée par Lafitte et Valls (Castra 2003, Castra & Valls 2007)

Pour continuer, nous traiterons les éléments disponibles pour évaluer l'action avec les entreprises. L'évaluation de ce travail portera essentiellement sur les données d'opportunités d'emploi traitées par les équipes IOD et les outils qui permettent de les faire aboutir à des contrats, tout en évitant la rupture. L'analyse sera une fois encore complétée par les résultats qualitatifs d'une enquête auprès des entreprises. Ce travail, mené par le pôle recherche de Transfer permet d'éclairer un certain nombre de points de l'étude quantitative.

Pour finir, nous discuterons de la pertinence du modèle IOD au regard des différents résultats présentés. Ils nous permettront d'évaluer les points d'appui déjà présents sur les équipes, mais surtout les éléments à faire évoluer. Ces préconisations sont autant de pistes de recherches pour l'avenir. Les propositions d'études porteront sur des sujets variés : l'évolution du système d'évaluation de la base de données permettant de repérer des évolutions d'outils utilisés par les équipes, et l'utilisation de l'évaluation dans la pratique quotidienne comme une aide à la formation et à la prise de recul des équipes IOD.

Ce travail n'est qu'une base pour un vaste champ de recherche. Il pose les jalons pour répondre à la question suivante :

Comment l'approche IOD aide-t-elle à faciliter l'insertion professionnelle (et sociale) des publics les plus précaires ?

## II. Contexte du terrain de la convention CIFRE

### 1. Historique de l'association Transfer

L'association Transfer est un organisme de type loi 1901 qui a pour but l'amélioration et la diffusion de la méthode d'intervention sur les offres et les demandes, ou méthode IOD, dont l'objet des statuts est le suivant :

« L'objectif de l'association TRANFER est de permettre aux personnes mises en situation d'exclusion professionnelle de trouver un statut par un emploi classique et durable [...] Sa mission se développe à deux niveaux :

- Agir sur les pratiques des employeurs pour les amener à recruter des personnes qu'ils n'auraient pas spontanément retenues. [...]
- Agir sur les pratiques d'institutions publiques et privées chargées de favoriser l'insertion des publics dits prioritaires, pour les amener à privilégier des actions sur l'environnement socioprofessionnel. [...] »

Cet objet associatif existe depuis la création de Transfer en 1991 et il est le fruit d'une longue réflexion qui se poursuit aujourd'hui sur l'ensemble des pratiques d'insertions professionnelles, notamment sur la problématique qui nous intéresse dans ce travail : le chômage de masse et l'exclusion de publics dits « précaires ».

L'histoire de la construction de Transfer et de ses logiques d'actions est décrite dans le livre de Castra et Valls (2007), « L'insertion malgré tout ». Dès les premières pages, il est surtout question de rencontres avec des publics ayant une demande bien précise : obtenir un emploi. Le récit commence par le simple souhait de travailler, évoqué par un jeune en difficulté avec la justice, souhait qui sera partagé par l'ensemble des publics accompagnés. La question est donc posée : comment les aider à atteindre ce but ? Face à la complexité du système d'insertion, que ces personnes rencontrent régulièrement, les auteurs font avant tout l'état des



lieux des solutions apportées à ces publics fragilisés. Après ce dernier, ils proposent le renversement complet des paradigmes grâce à des constats issus de la psychologie sociale. Et les problématiques sont variées pour l'ensemble du système :

- Pour les demandeurs d'emploi : le constat de la catégorisation des publics dits « précaires » qui entraîne un risque de stigmatisation à l'embauche ou d'auto stigmatisation, notamment pour des publics RSA2. Et, le problème de l'impact des situations d'évaluation sociale dans le contexte du chômage de masse qui accroît la sélectivité sur le marché du travail.
- Pour les entreprises : la méconnaissance des mécanismes à l'œuvre dans le recrutement. Cela est probablement le résultat d'un déséquilibre sur le marché du travail avec situation de chômage de masse où le nombre de demandeurs d'emploi est plus important que le nombre d'offres d'emploi disponibles. Cette situation entraîne l'utilisation d'outils d'aide au choix du meilleur candidat pour un poste qui peuvent ne pas toujours être efficaces.

C'est donc de cette réflexion sur le système d'insertion et les acteurs qui le composent qu'une méthodologie s'est créée pour aboutir à ce qui fonde aujourd'hui la méthode IOD. Elle est née d'un choix fort, celui de travailler à la fois sur les besoins des demandeurs d'emploi et sur ceux des entreprises tout en refusant la stigmatisation de publics souvent mis à l'écart. Cette posture est véhiculée par l'ensemble de Transfer et s'accompagne d'une devise impactante qui est reprise majoritairement aujourd'hui dans le discours public :

**« Personne n'est inemployable ».**

---

<sup>2</sup> Revenu de Solidarité Active : aide financière de l'état allouée aux personnes de plus de 25 ans sans emploi et qui n'ont pas d'accès à un droit au chômage.

Aujourd'hui, l'association est un organisme de formation chargé de porter les valeurs et la méthodologie IOD en France et en Europe. Il faut donc dissocier 5 positionnements qui sont gérés par Transfer via les différents pôles.

- Le pôle direction chargé de coordonner les différentes stratégies des acteurs IOD tout en essayant d'influer sur les décideurs publics.
- Le pôle formation chargé d'accompagner les acteurs de terrain dans leur acquisition du positionnement IOD et la maîtrise des différents contextes rencontrés, notamment auprès d'équipes ayant une convention de formation avec Transfer
- Le pôle action (D2C) chargé d'accompagner les publics en demande d'emploi et les entreprises en appliquant directement l'approche IOD.
- Le pôle information et évaluation chargé de fournir des outils informatiques nécessaires à l'action et la prise de recul.
- Le pôle recherche chargé de catalyser les réflexions de l'ensemble des acteurs et de faire évoluer la méthode IOD.

Ce travail, tout en étant porté par le pôle recherche, est le résultat de l'utilisation d'outils d'analyses issus de la psychologie sociale et d'outils d'information issus du travail du pôle information. Il vise à aider Transfer à mieux comprendre les pratiques de terrains et les préconisations qui peuvent s'y faire, tout en soutenant une pratique plus efficiente des chargés de mission sur le terrain. Au final il permettra d'avoir une réflexion sur des outils d'influence concernant la décision publique.

L'aboutissement des différentes analyses aidera à l'essai d'une logique menant à une meilleure intégration des publics dits précaires sur le marché du travail. Mais elles soutiendront aussi les entreprises pour occuper leurs besoins de mains-d'œuvre non couverts dans une perspective durable.

Pour cela, ce travail partira d'une macro-analyse des problématiques rencontrées par l'ensemble des acteurs, via une approche théorique des systèmes d'insertion. Nous ferons ensuite une micro-analyse des postures des conseillers et nous proposerons des outils à tester, ce qui alimentera à nouveau la théorie et le niveau macro.

## **2. La recherche-action et la convention CIFRE**

Afin d'appuyer ces différentes réflexions, l'association s'est toujours servie d'une démarche de recherche-action. Ce principe, défini à la base par Lewin dès 1946 est, depuis, largement repris dans les sciences sociales comme principe d'actions pour la recherche, mais aussi pour les acteurs de terrains. Le sujet est vaste aux vues de la littérature disponible et des nombreuses modalités développées, et il n'est pas le cœur de ce travail. Cependant il est important de situer ce travail dans cette démarche pour comprendre la vision qui y est développée. Pour cela, nous pouvons noter la modalité définie par Coenen (2001) qui est celle *« d'une recherche-action émancipatrice et participative [...] comme processus d'apprentissage pour le chercheur comme pour l'acteur, processus dans lequel théorie et pratique, pensée et action ne sont pas distinctes, mais associées »* (p. 21). Le positionnement de la théorie et de la pratique qui se nourrissent mutuellement est porté par un ensemble de chercheurs, et notamment par le pôle recherche, qui existe depuis la création de Transfer, afin de soutenir le développement de la méthode IOD. Ce dernier est à l'origine d'un grand nombre d'innovations qui fondent aujourd'hui les pratiques de terrain.

Ce travail s'inscrit dans cette démarche riche pour la recherche (Manoukian, 2001). Il a pour but de mettre en lumière le fonctionnement de la méthode IOD, son impact dans le monde de l'insertion professionnelle et les avancées possibles pour l'avenir des pratiques. Il se compose d'analyses statistiques, mais aussi d'un grand nombre d'observations de terrain. Il cherche à éclairer les propositions d'actions, majoritairement venues du terrain, des chargés de

mission IOD et des formateurs de Transfer. Cette approche est possible grâce au dispositif des conventions CIFRE porté par l'ANRT qui le définit comme permettant de « *favoriser le développement de la recherche partenariale publique privée et de placer les doctorants dans des conditions d'emploi* ». C'est donc dans ce cadre que ce travail se déroule. Il permet d'ancrer la thèse dans une volonté de recherche de terrain au plus près des acteurs concernés par l'ensemble des questions qui y seront posées. C'est le cadre idéal pour s'inscrire dans une démarche de recherche-action qui puisse servir aux acteurs qui font la méthode IOD aujourd'hui, pour améliorer la réflexion sur leur pratique au quotidien et permettre un meilleur accompagnement des publics visés par l'action de Transfer.

### **III. Cadre Théorique**

#### **1. L'histoire du chômage en France : D'une notion de « chômage à éviter » jusqu'à un « chômage à traiter »**

Depuis qu'elle est analysée, il est démontré que la notion de chômage est fortement dépendante du contexte économique et sociétal. Elle relève des choix faits par les politiques publiques, les acteurs privés et publics, et d'une manière plus large de l'ensemble des groupes qui compose le marché du travail. Son histoire est complexe et liée à plusieurs facteurs politiques, d'organisation de la société et de relations sociales autour de la question du travail. Zoberman dans son ouvrage « Une histoire du chômage » (2011) développe l'idée que c'est une notion évolutive, qui a traversé différentes époques et qui a été étudiée par différents courants de pensée. Il est toutefois possible de relever plusieurs sujets qui ont traversé le temps. Le principal est celui du traitement de chômeurs fautifs. Dès les premières évocations de la problématique qu'est le chômage, celui qui ne travaille pas, c'est celui qui est à l'écart de la société. C'est la question de l'individu oisif et du vagabond que Zoberman (2011) présente

comme une figure dont la société doit se prémunir, car elle peut en altérer ses fondements, son organisation. L'ensemble des discours sur la volonté de certains de rester en dehors de l'effort collectif, possible cause du chômage, peut se retrouver aujourd'hui dans certaines logiques de pensées. Toutefois, Zoberman (2011) fait une distinction entre les différentes formes de chômage. En effet, à la suite de la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle nous retrouvons l'apparition du chômage moderne. Puis celle du chômage post-moderne après la Seconde Guerre mondiale, avec l'arrivée des différentes crises pétrolières des années 70. La définition du chômage se dessine avec le temps, elle devient plus claire et est définie comme une absence d'emploi. Une fois la définition posée, plusieurs catégories se formalisent autour de l'idée qu'il existe un chômage volontaire (de longue durée) et un autre subi (de courte durée). Aujourd'hui deux notions se rajoutent à l'analyse, le chômage structurel résultat de modifications importantes et soudaines du marché du travail et le chômage de masse, « maladie » d'une société de marché qui n'arrive plus à intégrer l'ensemble des travailleurs disponibles.

Si les ramifications économiques et les fondements politiques ne sont pas étudiés dans ce travail, il est important de prendre en compte certains constats sur les différentes visions du problème du chômage. La période qui nous intéresse particulièrement est celle de l'apparition du chômage de masse. Si la définition est complexe et variable en fonction des sources, son origine et les conséquences des choix politiques pour lutter contre nous éclairent sur le traitement de la problématique jusqu'à aujourd'hui. Dans les années 70, le monde connaît une crise économique, résultat du choc pétrolier, qui entraîne plusieurs conséquences sur la population. L'une d'elles est la destruction d'un grand nombre d'emplois, notamment dans l'industrie, avec un nombre important de personnes qui se retrouve de manière brutale sans emploi. Le problème est que la majorité n'a pas d'autre qualification que son expérience dans l'industrie, secteur qui ne recrute plus aujourd'hui. Il faut alors leur permettre de retrouver une situation stable dans d'autres domaines. Cette situation était déjà en partie connue avec la

disparition de certains métiers en fonction de l'évolution des marchés, mais l'échelle est, elle, tout à fait inédite.

La naissance d'un contexte nouveau, accentué plus tard par d'autres crises pétrolières et crises économiques, pose un ensemble de paradoxes, signe de la nécessité d'une nouvelle analyse. C'est la volonté exposée par Castra (2003) dans son livre « L'insertion professionnelle des publics précaires ». Il y explique que l'ensemble des acteurs politiques a toujours pris en compte la problématique du chômage. Mais cela était mineur avant l'arrivée du chômage de masse. L'accompagnement qui était utilisé était exclusivement tourné vers la personne qui présentait des freins à l'emploi, par exemple le handicap. Après la crise et l'arrivée massive de chômeurs, le système reconnaît l'existence de chômeurs temporaires sans adapter sa vision. C'est l'idée de la distinction entre le chômage volontaire et le chômage subi. Pour les individus qui se retrouvent dans la situation de chômage non choisi, ils devraient retrouver rapidement un emploi. Pour les seconds, il est nécessaire de développer un système qui les sort du chômage, avec des acteurs pour les remobiliser. Malheureusement la crise mondiale a créé de fait une incapacité du marché du travail à absorber les travailleurs « valides » et leur fournir un emploi. Ceux qui étaient « capables » de trouver un emploi par eux-mêmes se retrouvent confondus avec les probables « oisifs ». Les différentes instances politiques ont alors cherché à régler le problème en agissant sur ce nouveau public. C'est la base de la création du système d'insertion avec l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) une instance créée en juillet 1967. Cet organisme a en charge l'accompagnement de demandeurs d'emploi dans leur démarche de recherches d'emploi. Il centralise des offres d'emploi et produit les statistiques sur les volumes de chômeurs. Comme Castra (2003) nous le fait remarquer, le traitement de cette problématique étant nouveau pour les acteurs qui composent les instances publiques, une certaine psychologisation de l'accompagnement est adoptée, ou le conseiller prend le risque d'adopter une posture de psychologue, sans habilitation à le faire, pour traiter les freins sociaux (Bresson, 2012). La question du « traitement » des chômeurs se pose, là où il existait jusqu'à présent des

services sociaux orientés seulement vers les personnes incapables de travailler ou ne le désirant pas. Aujourd'hui il faut trouver du travail à tous. Il devient nécessaire de trouver comment accompagner les personnes qui étaient considérées jusqu'alors comme capables d'accéder à un emploi et qui sont maintenant dans une position de chômage durable subi. Si aucune solution n'est trouvée, les pouvoirs publics feront face à la menace grandissante d'une population qui n'arrive pas à accéder à l'emploi, qui risque de tomber dans l'inactivité. La catégorie des demandeurs d'emploi considérés comme ne voulant pas travailler ou n'en étant pas capables (pour raison le plus souvent médicale, psychiatrique...) n'est plus si évidente lorsqu'on parle de chômeurs aujourd'hui. La confusion entre ces deux catégories de chômeurs semble être l'explication de l'apparition des démarches dites diagnostiques comme volonté de repérages de ces différents types de chômeurs. Il est ici intéressant de faire le parallèle avec la crainte de l'oisif qui était jusqu'alors prégnante. Pour s'en protéger, il devient logique pour les instances telles que l'ANPE, aujourd'hui Pôle Emploi, de contraindre le non-travailleur à retourner en activité, et de trouver à la personne en situation de « handicap », au regard du travail, des solutions pour redevenir valide et accéder à l'emploi. C'est tout le paradoxe des approches de l'accompagnement professionnel. Le chômeur de longue durée peut être dans un chômage subi, ce qui n'est pas pensé par le système, qui considère ce chômage comme choisi.

Les conseillers ont alors adopté des outils, toujours dans une forme psychologisante, avec une vision de soin, pour accompagner des individus qui n'ont probablement pas de manque. L'approche est donc majoritairement sociale et tournée vers l'individu pour les aider à réaliser des tâches de travail efficace et donc pouvoir être employés. Ces mêmes individus qui se retrouvent bloqués dans une situation contrainte de longue durée, sans choix, car le marché du travail n'est pas en mesure de leur offrir des solutions d'emploi. Le système risque, dans cette logique de se retrouver dans une impasse, imposant une nouvelle forme de penser où l'individu n'est plus capable de travailler par lui-même, alors même qu'il subit ce système.

## 2. Première logique d'accompagnement vers l'emploi et leurs effets

Dans les années 80, face à ce nouveau problème qu'est le chômage de masse, le gouvernement français tente de comprendre ses origines et de trouver des solutions pour le régler. Il constate que ce sont les plus jeunes qui sont impactés en premier. Ils sont tout juste sortis des études, sans expérience, parfois sans formation en cas de sortie prématurée du système scolaire, et sont les plus massivement mis à l'écart. Face à ce constat, un rapport est commandé par le Premier ministre à Bertrand Schwartz (1981). Ses préconisations sont pour la plupart orientées vers le traitement du problème par le travail en premier en évitant la stigmatisation du public :

*« Un principe directeur : les jeunes sont des travailleurs à part entière. Il ne faut ni enfermer les jeunes dans une sorte de statut transitoire ni les traiter en assistés. Par ailleurs les mesures prises en faveur des jeunes devraient s'étendre à plus ou moins long terme, à l'ensemble des travailleurs, et vice versa. »*

*L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, Schwartz B. (1981, p. 65)*

L'auteur préconise un ensemble de mesures pour aider les jeunes à aller vers l'emploi. Il affirme qu'il faut la garantie d'une qualification professionnelle pour chacun, notamment via différents dispositifs, comme l'apprentissage en alternance. Cette formation implique les jeunes dans un enseignement contextualisé en entreprise. Plusieurs auteurs prendront la suite de ce travail, avec des préconisations similaires comme dans les écrits de Malglaive (1985, 1990) où il met en lumière l'effet bénéfique de l'alternance sur les jeunes accompagnés.

Malgré ces conclusions, et face à l'accroissement de la situation du chômage de masse, la majorité des théories qui tente d'apporter des solutions à ce problème se centre sur l'accompagnement du demandeur d'emploi sans impliquer les entreprises. C'est l'origine de courants comme L'Activation du Développement Vocationnel et Personnel (ADVP) créée par



Pelletier, Bujold et Noiseux (1974), ou le trèfle chanceux de Limoges (1998) qui sont des théories largement répandues chez les conseillers en insertion professionnelle. Ces approches sont utiles pour permettre à l'individu de se définir et d'élaborer un projet utile à son insertion sur le marché du travail. Nous sommes donc dans l'idée que l'individu doit puiser en lui des ressources pour mieux les mettre en application dans son parcours professionnel.

Ces idées sont notamment proches de la théorie du signal de Spence (1973) venue des sciences économiques. Elle explique par un ensemble de facteurs individuels les difficultés des demandeurs d'emploi à trouver du travail, en particulier pour ceux de longues durées. Pour cette approche c'est l'offre et la demande de travail qui ne se rencontrent pas faute de signalement l'un à l'autre. Dans ce cadre, le problème est donc d'équiper les individus pour se signaler sur le marché du travail. Cette démarche est portée sur le demandeur, car il est nécessaire pour lui de faire valoir ses compétences pour que des offreurs d'emploi puissent le repérer. L'ensemble de ses approches amène assez facilement à une conclusion : l'individu doit être mieux équipé pour affronter le problème du chômage qu'il rencontre.

La traduction qui en est faite dès les années 80 est une batterie relativement large d'outils d'aide à la recherche d'emploi. Il va lui être proposé différents encadrements : atelier d'écriture de CV, d'aide à la définition de projet, d'aide à la préparation d'entretien... Ces outils sont encore largement utilisés aujourd'hui pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée.

Toutefois, la problématique d'accès à l'emploi reste entière. En effet, il y a toujours plus de demandeurs d'emploi qui s'inscrivent au chômage que d'emplois créés par le marché du travail. Par conséquent, si les dispositifs accompagnent 100 chômeurs, que 20 réussissent à retrouver rapidement du travail par eux même, et que 5 de plus réussissent à y accéder par l'action d'un meilleur signalement, est-ce que nous pouvons en déduire que les 75 restants ne sont pas capables d'intégrer le marché du travail ? Ne sont-ils pas capables de réaliser une tâche

de travail précise efficacement ? Et pourquoi ne sont-ils pas capables de le montrer suffisamment à d'éventuels employeurs ?

L'explication individuelle ne nous semble pas suffisante pour aider à résoudre notre problème et démontrer la pertinence d'une action portée exclusivement sur le demandeur d'emploi.

Il est possible d'adopter un autre angle et de remettre en question les différentes tentatives mises en place dans cette philosophie, sur le versant de leur efficacité à traiter le problème du chômage de masse. Cette question est relativement difficile à traiter, et à notre connaissance, peu de chercheurs s'y sont confrontés, avec des façons très différentes dans la manière de calculer l'impact des différents dispositifs sur le retour à l'emploi des personnes accompagnées. Globalement les dispositifs semblent peiner à démontrer une grande efficacité quant à leur capacité à aider les personnes les plus précaires à retrouver un emploi durable. C'est un peu comme si les différentes méthodologies réussissaient à amener les demandeurs d'emploi les plus proches de l'objectif, repoussant l'autre part de la population un peu plus dans une durée de chômage grandissante. D'une certaine manière, un classement se fait et entraîne une nouvelle catégorie du chômage, nommée dans le discours des institutions aujourd'hui : le chômage de très longue durée.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que le concept d'employabilité, une notion majeure, est développé. Il influence jusqu'à aujourd'hui la vision du travail à effectuer avec les demandeurs d'emploi. Son origine est à trouver dans les travaux de Ledrut (1966) à une période qui ne connaît pas le chômage de masse. Mais à la vue de l'évolution du marché du travail que nous avons présenté, plusieurs auteurs comme Gazier (1990) remettent en question sa pertinence. Dans un cadre où les individus ont la capacité de travailler, mais sont mis en difficulté par les difficultés du marché du travail, est-il nécessaire de les équiper plus ? C'est pourtant le choix fait par l'insertion classique, soutenu par de nombreux auteurs encore

aujourd'hui (Hofaidhllaoui & Alain, 2014 ; Loufrani-Fedida, Oiry & Saint-Germes 2015 ; Zgoulli, Swalhi & Tahri 2016). C'est une variété importante de champ qui touche à la personne qui est traitée par ce concept, mais ils sont tous centrés sur la personne. La figure de l'inemployable est pourtant une construction sociale créée en fonction regard du besoin déclaré des entreprises et d'une distance supposée avec les individus en demande d'emploi (Ebersold, 2001), tout comme l'insertion professionnelle (Dubar, 2001). Un nombre important de postures des conseillers et des institutions vont être impactées, avec des exemples comme le travail sur le « savoir-être » qui est proposé aujourd'hui pour accéder à l'emploi. Ce dernier concept montre bien la position de l'insertion classique avec le traitement d'un manque supposé, qui va jusqu'à mettre en doute la capacité des individus à se comporter (jusqu'à nier sa capacité à être ?).

Il semble ici nécessaire de faire un état des lieux explicatif de ces différents choix pour l'accompagnement des publics dits « précaires » en les décortiquant pour trouver de potentielles améliorations, et si nécessaire un renversement de paradigme complet.

### **3. Une définition peu claire des indicateurs de réussite de l'accompagnement des demandeurs et du travail à réaliser :**

Pour définir le travail réalisé avec les demandeurs d'emploi, il est possible de partir d'une description des métiers de l'insertion et de leurs postures. C'est notamment ce qu'ont fait Divay et Balzani (2008), dans leur rapport « Analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement des chômeurs ». Ils cherchent à définir ce qu'est l'accompagnement des demandeurs d'emploi en France. Ce rapport interroge un ensemble d'acteurs afin de donner une définition partagée du concept d'accompagnement par les professionnels censés le porter, mais aussi d'essayer de dégager les logiques d'actions adoptées. Le constat est assez clair : il

existe un manque de définition dans les logiques d'accompagnements et même dans la description des postes de conseiller. C'est un risque évident à l'origine du manque de clarté observé. Les auteurs évoquent la difficulté de qualifier les outils, aussi bien pour l'approche sociale que professionnelle, utilisant pour certains le terme de « la boîte noire » (Liénard 2001). C'est l'idée d'un concept qui n'est défini que par son état final, l'insertion des publics dans l'emploi, mais qui ne cherche pas à expliquer les processus à l'origine de ce résultat. Les outils ne sont pas clairement définis et les postures d'accompagnements ne sont pas clairement prescrites. Pourtant, comme Castra (2003) le relève, il est possible de parler d'insertion professionnelle en utilisant ces deux approches, de processus et d'état final. L'individu chemine pour aller vers un but : son accès à un statut définitif. Il remplit des étapes pour s'intégrer, donnant un concept de l'insertion professionnelle à la fois en mouvement puis figé. C'est donc avec une idée assez précise de ce que l'accompagnement doit viser pour l'individu que les différents accompagnateurs vont agir. Mais l'idée claire du but ne signifie pas nécessairement qu'ils ont une explicitation des outils pour l'atteindre.

C'est d'ailleurs jusque dans la définition du poste d'accompagnateur que ce flou perdure. En effet, plusieurs auteurs comme Balzani et al. (2008) et Divay (2008) relèvent que les professionnalités des conseillers chargés de l'accompagnement des demandeurs d'emploi sont aussi variées que les approches utilisées. Par exemple, les parcours de formations et professionnels jusqu'à leur arrivée en poste sont nombreux. Certains sont issus de la sphère économique, d'autres sont issus de la sphère sociale et ils se retrouvent parfois regroupés dans des dispositifs qui peuvent changer en fonction de choix politique, indépendamment des approches utilisées par les acteurs. Cela a été le cas à la création de Pôle Emploi où différents acteurs issus de l'indemnisation (UNEDIC) et de l'accompagnement vers l'emploi (ANPE) ont été regroupés sans distinctions claires dans les nouvelles professionnalités créées. Finalement, ce sont des acteurs différents qui traitent le même problème avec des visions différentes, et ce jusque dans l'appellation de leurs postes. Divay (2008) relève quatre grandes catégories

d'approche de l'accompagnement pour dix-neuf titres professionnels différents. Pour le code ROME, principal outil utilisé pour classer les postes de travail, la notion d'accompagnement n'apparaît jamais quand la recherche d'intitulé de profession a été effectuée sur l'angle de « l'accompagnateur socio-professionnel ». Cette problématique rend les parcours d'accompagnement déjà peu clairs (Marcandella, 2021)

C'est donc livré à lui-même que le conseiller va réaliser différents choix sur la base de ses capacités professionnelles et la définition des missions qui lui sont attribuées pour atteindre le but d'une reprise d'emploi. C'est d'ailleurs une remarque que Castra et Valls (2007) formulent en questionnant la problématique des techniques d'accompagnement en posant la question suivante pour l'accompagnement socioprofessionnel : « Faut-il traiter le social en premier ou bien le professionnel ? » Cette question a été peu abordée jusqu'à aujourd'hui. La majorité des dispositifs a fait le choix de s'orienter principalement vers une représentation du social comme préalable à la réussite de l'accès à un statut professionnel.

#### **4. Le choix des politiques publiques aujourd'hui : tout pour la formation (des savoir-faire au savoir-être) et les politiques d'activations :**

Malgré les questions qu'entraîne l'approche centrée sur la personne, il existe une continuité dans les choix politiques effectués pour lutter contre le chômage de longue durée. En effet, nous pouvons relever deux types de réponses pour aider les personnes à retrouver un emploi : la proposition de formation ou les politiques d'activations auprès des entreprises.

La première approche peut être plus ou moins intensive auprès du demandeur d'emploi. Elle se déroule selon un processus souvent observé. Une fois arrivée dans la situation de chômage, la majorité des individus suit un parcours similaire. La première étape passe par

l'inscription, du demandeur d'emploi, aux services pour l'emploi et l'indemnisation (Pôle emploi). C'est à ce moment que lui sera proposé un rendez-vous pour tenter de définir ses besoins. En fonction des conclusions, un ensemble de mesures pourra lui être proposé, allant de la formation à la proposition d'offres d'emploi. Dans le cas où l'individu ne réussit pas à retrouver une situation d'emploi dans la période d'indemnisation du chômage, il va tomber dans un statut dit « précaire » avec le déclenchement du revenu de solidarité active (RSA). C'est à ce moment-là que les services publics commencent un travail pour éviter que l'individu ne s'installe dans cette situation fragile. Ils basent alors leur accompagnement sur de la proposition d'outils, pour orienter vers la définition d'un projet professionnel, qui permettrait d'aboutir à un statut d'emploi stable. Une grande partie des parcours proposés est alors tournée vers un but de réhabilitation de la personne qui cherche à travailler pour retrouver un emploi. Il lui sera donc proposé un ensemble de formations (hors entreprise) plus ou moins courtes, d'aide à la formulation ou reformulation du projet, d'atelier de technique de recherche d'emploi, de formations qualifiantes... Cet ensemble de blocs (qui représente une durée non négligeable dans une temporalité où l'individu n'a pas rencontré le monde du travail depuis un moment déjà jugé important) lui permettra de mieux s'équiper pour rentrer sur le marché du travail en répondant à la demande des acteurs qui le compose. Il se fera mieux reconnaître, ou il ciblera un choix plus juste de secteurs d'activité, si possible de métiers en tension, pour trouver plus facilement.

Cette approche s'est confirmée régulièrement, ces dernières années, dans les grands plans lancés pour lutter contre le chômage et sa courbe ascendante. En effet, les décideurs politiques, qui doivent traiter la question pour aller vers une évolution positive et inverser la tendance actuelle, ont mis l'accent sur ces solutions déjà existantes, alors même qu'elles sont remises en causes pour lutter contre la précarité (Barbier, 2011).

C'est par exemple le cas du « plan 500 000 formations » décidé en janvier 2016 et mis en place la même année. Dans le rapport d'évaluation, outre l'augmentation trop soudaine des entrées en formation qui a freiné le plan et mis en difficulté les organismes de formation dans la mise en œuvre de leur mission, il est à noter le très faible impact sur les retours à l'emploi que cela a représenté (Dares, 2017).

C'est à nouveau la réflexion portée depuis 2018 par le « plan d'investissement dans les compétences » (PIC) qui vise, selon le site du ministère, à « accompagner et sécuriser les parcours » (ici se retrouve la notion de projet), à « *garantir un socle cette compétence de base* » (ici se retrouve la notion d'équiper les demandeurs d'emploi de ce qui leur ferait défaut), et enfin « répondre aux besoins des entreprises et qualifier la main-d'œuvre » (ici se retrouve l'idée de répondre avant tout au besoin du marché du travail pour avoir de la main-d'œuvre adaptée). Si la formulation de ce plan est légèrement différente du « Plan 500 000 » par sa nature plus large et la multitude d'appels à projets variés qui y répond, sa philosophie reste similaire : l'individu ne montre pas assez et/ou manque de compétences pour entrer sur le marché du travail. Cette approche de formation des chômeurs est pourtant questionnée dans sa réussite depuis longtemps (Merle, 1989).

Histoire d'une phrase choc :

Depuis sa création Transfer, s'est doté d'une approche qui juge l'individu capable par nature. Si le contexte peut être empêchant, les créateurs de l'association ont malgré tout tenu à symboliser leur approche par le slogan « personne n'est inemployable ». Si au début, cette affirmation a pu choquer selon les acteurs qui l'ont porté, elle est aujourd'hui communément admise et reprise très souvent sous la forme « nul n'est inemployable ». Cependant, si la première affirmation est nette et sans condition, la seconde est très souvent adossée à une modalité : qu'elle

soit basée sur une adaptation du travail aux possibles manques des individus, ou bien qu'elle adosse une nécessité d'accompagnement de l'individu. Si nous pouvons relever une approche de l'individu plus dynamique que par le passé, le demandeur resterait donc dans une certaine incapacité dans l'instant où il est en situation de chômage de longue durée, loin de l'idée d'un individu capable de fait.

La seconde approche proposée par les choix de politiques publiques porte sur ce qui est appelé une politique d'activation (Dang & Zajdela, 2009). Il est question ici de proposer aux entreprises des mesures incitatives pour aider à la décision d'embauche. Plus précisément, il est majoritairement question d'axer le choix sur des mesures financières qui vont réduire le coût des emplois. Elles peuvent être larges et viser une augmentation du stock d'emploi disponible, ou bien plus précises pour viser une population particulièrement soumise à la précarité. Sur ces dernières années, plusieurs exemples le démontrent comme les emplois francs remis en place depuis 2018 pour donner une subvention à l'embauche d'une personne issue d'un quartier politique de la ville (QPV) qui sont des quartiers où la précarité est plus rependue. C'est aussi l'exemple du Contrat Unique d'Insertion (CUI) qui subventionne l'embauche de personne caractérisée en difficulté sociale comme les chômeurs de longue durée, les seniors, ou encore les travailleurs handicapés. Dans son versant plus large, c'est aussi la philosophie du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) qui vise à alléger l'imposition des entreprises employeuses, hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC. Cette diminution des charges pour l'entreprise vise donc à augmenter leur capacité d'embauche.

Si l'ensemble de ces politiques d'activations est encore largement utilisé aujourd'hui, il est toutefois possible de s'interroger sur leurs efficacités (Card, 2014 ; Micklewright & Nagy, 2010), notamment quand certains auteurs interrogent l'impact négatif



de la flexibilisation du marché du travail sur les conditions d'emploi des travailleurs les moins qualifiés.

La psychologie sociale apporte un certain nombre de pistes quant aux différents choix effectués par les politiques publiques. Sans pour autant remettre en question les résultats significatifs que les dispositifs auraient pu démontrer ci et là, elle interroge sur les risques pris pour les différents acteurs, notamment le bien-être des demandeurs d'emploi et la réussite de leur parcours. La discipline nous permet notamment d'isoler les facteurs à retravailler, ou à contourner, pour potentiellement amener un autre système, plus inclusif et plus efficient.

## **5. Explication psychosociale des choix de l'insertion professionnelle :**

### **a) Travail, emploi, chômage et recrutement : Un ensemble de normes**

Pour traiter notre sujet et comprendre les logiques d'actions qui sous-tendent l'intervention envers les publics dits « précaires », il faut tout d'abord poser un principe de base concernant les notions abordées. Le travail, l'emploi et le chômage renvoient à des normes sociales (Bernarosh 2001). Les outils qui sont utilisés pour traiter ces sujets en sont issus. Cet ensemble conditionne les individus dans leurs comportements et il est évolutif. Comme évoqué en début de ce travail, ces normes se sont formées progressivement dans l'histoire du marché du travail, avec notamment des changements opérés depuis les années 70. Elles interviennent particulièrement au niveau de la rencontre entre employeur et demandeurs d'emploi.

Les moyens utilisés pour le recrutement sont largement différents aujourd'hui (Marchal & Rieucan 2010). Dans une période de plein emploi, les entreprises en demande sont dans l'obligation de rencontrer les personnes intéressées et de leur donner envie de travailler pour elles, car le nombre de demandeurs d'emploi est en faveur de ses derniers puisqu'ils sont moins nombreux que le niveau de besoins exprimés par les établissements en recherche de moyens

humains. À cette période, les outils déployés par les entreprises sont plus locaux, basés sur un réseau de connaissance, sur les annonces dans des journaux pour proposer la rencontre et pousser la porte de l'entreprise. Les demandeurs vont alors se présenter plus spontanément et la présentation des compétences en face à face est une norme. Après l'arrivée du chômage de masse, le déséquilibre s'inverse et donne une position dominante aux entreprises. Cette donnée nouvelle les amène à avoir maintenant un choix important de demandeurs et donc celui de recevoir un candidat potentiel ou non. C'est à ce moment-là que des outils comme le Curriculum Vitae (CV) ou la lettre de motivation vont faire leur apparition. Ces nouvelles méthodes, issues de la logique du signalement, sont utilisées dans le but de mieux sélectionner les candidats (Laberon, 2019). Par exemple, pour un recruteur qui n'a qu'une place à proposer, et qui reçoit une centaine de CV, il lui est impossible de recevoir l'intégralité des candidats. Il va donc faire un choix sur la base des indicateurs du CV et de l'impression générale laissée par la lettre de motivation. Une fois en entretien, le nombre de candidats sera encore réduit par une batterie de tests, plus ou moins variés. Cette approche a un effet immédiat de changement dans les possibilités de rencontre. Les modalités de face-à-face qui étaient quasiment automatiques deviennent de plus en plus rares pour un grand nombre de personnes. C'est donc ceux qui sont les moins à même de présenter les signes attendus par les recruteurs, notamment les publics les plus fragiles, qui sont de facto plus exclus des processus de recrutement (Fougere, 1996 ; Dubet & Veretout, 2001 ; Pla, 2007, 2008 ; Vallée, Pascual & Guegen, 2011).

Il est toutefois possible de s'interroger sur l'efficacité de ces méthodologies. Pour commencer, il faut avant tout définir ce qu'est un recrutement réussi. Le fait de démarrer un contrat n'est bien entendu pas suffisant. Il faut aboutir sur une période d'essai réussie, preuve qu'une personne est jugée compétente par l'entreprise pour réaliser le travail demandé. À partir de cette variable dépendante, il est possible de mesurer la prédictivité des outils utilisés. Il est démontré par les recherches de Laberon et al. (2005) que les outils de recrutement les plus

efficaces pour assurer la réussite des contrats démarrés jusqu'à la fin de la période d'essai sont ceux qui sont le plus orientés sur les tâches de travail futur à réaliser.

L'apparente efficacité de certaines techniques n'enlève pas un certain nombre de difficultés aux recruteurs comme le relève justement Marchal (2015). Des mythes sont apparus face à la problématique du recrutement. Par exemple, des discours relevant un possible paradoxe entre des métiers en tension et des secteurs qui ont du mal pour recruter de nouveaux collaborateurs aboutissent à la conclusion qu'il est donc nécessaire de former les demandeurs. Alors que l'hypothèse selon laquelle le souci est le résultat des difficultés du système à organiser la rencontre est plus rarement évoquée. C'est pourtant une éventualité à ne pas écarter. L'hypothèse que cet aspect du marché du travail peu fluide, où les acteurs ne peuvent pas répondre aux opportunités par des échanges qui ne se font pas, peut expliquer en partie les difficultés exposées jusqu'à présent, notamment le chômage de longue durée. Dans la mesure où les publics dits « précaires » ne peuvent accéder à la rencontre, ils sont mis à l'écart de fait d'une situation d'emploi. Et cela ferme la porte à un grand nombre de profils pour les entreprises. Ils sont donc victimes des normes de recrutement qui ne leur seront jamais favorables. Mais est-ce qu'ils ne sont réellement pas en mesure de travailler ? Ne possèdent-ils vraiment aucune compétence ? Si ces explications sont loin d'être satisfaisantes, nous pouvons regarder d'un point de vue psychosocial les raisons de la mise à l'écart d'un public qui pourrait pourtant apporter sa force à un ensemble de tâches variées.

**b) Norme d'internalité : une norme prédominante pour expliquer les comportements envers les demandeurs d'emploi**

En 1958, Heider propose le modèle de l'attribution causale où l'individu cherche à donner des causes au comportement qu'il observe. Selon son approche, qui sera reprise et complétée depuis, notamment par Weiner en 1985, l'individu attribue des causes internes à un

comportement (« Il a réussi, car il a bien travaillé »), ou bien des causes externes (« Il a réussi, car l'examen était très facile »). Dans ce cadre, il lui est donc possible d'anticiper les comportements futurs. En effet, si le comportement émis vient d'un choix de la personne, il est donc probable qu'il le reproduise à l'avenir. Dans le cas où ce choix est impulsé par l'environnement, il n'est pas certain que le comportement reste identique dans un contexte différent. Cette vision lui permet de garder un certain contrôle, nécessaire à son bien-être.

Malheureusement, cette manière de procéder est souvent biaisée, la perception des causes est très souvent trop complexe pour percevoir la réelle prédictivité de l'analyse interne/externe. Malgré tout, dans nos sociétés, il est possible d'observer une norme d'internalité. La société, dans ce cadre, jugera toujours plus positivement un individu qui adopte un discours interne pour expliquer ses comportements, au détriment des individus qui adoptent un discours externe. Cette norme se retrouve dans une variété de domaines conséquente, comme le sport (Vallée et al., 2008), le milieu scolaire (Bressoux & Pansu 1998). Connaître le registre causal d'une explication permet de prédire le jugement de sanction préconisé par un enseignant envers un élève expliquant sa performance (Weiner & Kukla, 1970 ; Weiner, 1979), ainsi que le pronostic de performances futures que ferait cet enseignant (Weiner, 1985, 1995), et bien entendu dans le milieu professionnel (Desrumaux-Zagrodnicki, 2001 ; Castra, 2011).

Dans l'analyse qui est faite sur la sphère professionnelle, le recrutement est grandement impacté par la norme d'internalité, comme le montrent plusieurs auteurs (Rainis & Desrumaux-Zagrodnicki, 2003 ; Pansu, 2006 ; Castra, 2011). Les recruteurs, dans leur positionnement vis-à-vis des personnes qui postulent, cherchent différentes informations qui leur permettent de faire un choix. Dans la mesure où elles seraient incomplètes, trop nombreuses ou imprécises, ils se tourneront plus facilement vers un discours interne qui les rassure. L'utilisation de ce biais d'internalité représente un risque majeur pour les populations fragilisées (Castra 2003, Castra & Valls 2007). Ces personnes doivent se présenter sous le meilleur jour quand elles sont

potentiellement victime d'un parcours subi qui ne leur permet pas. Elles doivent parfois se protéger pour préserver une estime de soi nécessaire à leur bien-être, et seront donc moins à même de présenter les éléments majoritairement négatifs de leur parcours.

Dans ce cadre, Pansu, Py et Somat (2011) ont développé l'approche de formation à la clairvoyance normative. Le but de ce travail était de faire adopter un discours plus interne aux demandeurs d'emploi afin qu'ils adoptent un mode de présentation favorable auprès des recruteurs. La formation permettait de les rendre plus clairvoyants sur les normes à l'œuvre dans la relation, permettant de se défendre des biais éventuels. Un des points importants de la formation n'était pas d'axer la formation sur l'adhésion aux explications internes, mais bien sur la connaissance des mécanismes de présentations. Ils démontrent par cette étude qu'il est possible, via une formation, de rendre les individus plus clairvoyants sur les mécanismes de la norme d'internalité, leur faisant adopter un discours plus interne en situation de recrutement. Toutefois, ils ne font pas la démonstration d'une efficacité quant à la capacité des individus à retourner dans une situation d'emploi. Cette note négative est cohérente à la vue des résultats de Desrumaux-Zagrodnicki (2001) qui démontrent que la situation (et les choix qui en découlent) des recruteurs est impactée par un grand nombre de facteurs. La norme d'internalité est importante, mais un ensemble plus large de biais sont à prendre en compte. Pour nous, il est surtout important de rester vigilant quant à l'impact d'une telle approche sur les individus, car même s'ils n'adhèrent pas aux explications internes données en situation de recrutement, il serait intéressant de vérifier l'absence d'impact, notamment sur le long terme, sur l'estime de soi des participants. Sachant qu'une telle étude pose des questions déontologiques majeures. Il est aussi important d'avoir en tête que les autres facteurs peuvent avoir un impact au moment de l'entretien de recrutement, mais aussi que la norme d'internalité et les biais qui en découlent peuvent avoir un effet par la suite, notamment au démarrage du contrat. Mais il est aussi important de comprendre que cette norme d'internalité pousse la personne en situation d'évaluateur à adopter des jugements potentiellement biaisés dans différentes situations.

Ross, Amabile et Steinmetz en 1977 mettent en lumière l'erreur fondamentale d'attribution, un biais lié à la norme d'internalité, qui amène l'individu dans son jugement à sous-estimer les explications situationnelles au bénéfice des explications dispositionnelles. C'est-à-dire la propension des évaluateurs à juger un comportement comme émanant de l'individu et de son libre arbitre. Cela amène ces mêmes évaluateurs à anticiper les comportements similaires dans l'avenir, car ils attribuent leurs apparitions à une disposition de l'individu. Aussitôt nous pouvons prendre la mesure du risque qu'un tel biais peut faire porter sur l'individu, notamment ceux en situation de fragilité au regard de leur parcours. En premier lieu lors de la sélection des futurs candidats, il est souvent dit qu'un CV connaissant un parcours peu flatteur sera majoritairement rejeté à cause du jugement négatif posé sur la personne (Vallée, Pascual & Gueguen, 2011). Cette éviction est effectuée sans réel fondement sur les explications, internes ou externes, du parcours de la personne. Cette mise à l'écart est préjudiciable pour les publics dits « précaires », mais elle l'est tout autant pour des recruteurs qui ferment la porte à des profils motivés et en mesure de répondre à leur besoin. Ce biais va aussi menacer la situation d'entretien et le démarrage du contrat. Par exemple, un retard au travail pourra amener un jugement négatif sur la personne, même si le retard n'est pas de son fait.

Et si les recruteurs semblent les premiers impactés, car ils sont dans une position de jugement qui amène à l'activation de la norme d'internalité, ils ne sont pas les seuls. Il n'est pas rare de trouver des témoignages de demandeurs d'emploi qui vont juger négativement des entreprises à la suite d'un recrutement peu agréable, ou après une situation d'échec ou de conflit lors d'un précédent contrat. De la même manière, ces situations ont un impact pour le conseiller emploi dans sa relation avec le demandeur et les propositions qu'il va lui faire. En effet, Castra (1995) a montré qu'un conseiller ne fera pas la même évaluation du demandeur en fonction des postures internes ou externes adoptées par ce dernier. Et si les conseillers jugent une personne

peu apte, n'est-il pas risqué de l'éloigner encore plus de la relation avec l'entreprise et de l'accès à l'emploi sur un motif biaisé ?

#### Un exemple d'erreur fondamentale d'attribution

Dans un article, Cusin et Charreire-Petit (2015) présentent un dispositif d'accompagnement vers l'emploi. Dans les différents entretiens, un conseiller témoigne et présente une vision particulière de l'appui aux personnes accompagnées : « [on aide les personnes à prendre du recul par rapport à ce qui leur est arrivé] [...]. Si la personne a été licenciée éco, il y a un changement, une rupture brutale qui s'est fait. Donc il y a la phase de déni, de colère, etc. Donc [il faut], donner [du] sens [à tout ça]. Tirer les enseignements sur "Pourquoi vous avez eu cet échec-là ?". "Peut-être que vous êtes arrivé trois fois en retard. Est-ce que vous avez pensé à l'impact que ça a sur votre employeur [et vos collègues] si vous arrivez trois fois en retard ?". [...] Donc on travaille aussi là-dessus [...]. [On] les challenges de temps en temps. Mais pour leur bien ! » (p 9)

Il est donc important de noter que d'une situation totalement involontaire et subite, puisqu'il est question d'un licenciement économique, le travail d'accompagnement qui sera fait ensuite est orienté sur une explication centrée sur la personne et ses dispositions. L'hypothèse de l'erreur fondamentale d'attribution et de la volonté de faire revenir le demandeur sur une situation de norme d'internalité dans l'explication de son parcours fait sens ici.

#### c) Le projet nécessaire pour l'intégration au marché du travail ?

Comme nous l'avons déjà évoqué, pour répondre à la question de l'accompagnement des personnes en situation de précarité les institutions ont axé leur choix sur une approche basée

sur la personne. Et comme présenté dans la partie précédente, cette approche est peut-être le résultat d'une propension à juger avec la norme d'internalité et l'erreur fondamentale d'attribution. Cela s'est traduit dans les outils par la dominance de la notion de projet dénoncée par Castra (2003). Il y a un manque du système pour amener la rencontre. Les individus dits « précaires » ne sont pas en mesure de cibler un emploi précis, faute d'opportunités. Dans ce cadre, la notion de projet est un facteur d'enfermement des personnes dans un parcours qui ne permet pas à l'ensemble des accompagnés de sortir du cercle vicieux du chômage de longue durée. Alors même que l'ouverture du champ des possibles maximise la probabilité de sortie.

La prédominance du projet impacte l'ensemble de la société sur des secteurs extrêmement variés comme nous le démontre Boutinet (1990), avec une multitude de définitions : projet de soin, projet d'orientation, projet de développement, etc. S'il n'est pas question de remettre en cause la pertinence d'ensemble que cela peut avoir, il faut plutôt remettre en question la vision qui amène la tendance à l'enfermement en cas d'échec du projet. Sa dimension projective peut être bénéfique. Mais dans le cas contraire, il devient un aveuglement ne permettant plus d'avancer. Pour une population qui ne semble pas avoir les mêmes moyens ni les mêmes chances de réussite dans la mise en œuvre d'un projet, quels impacts cela peut-il produire et pourquoi la conserver ? Cette notion de projet n'est-elle pas un outil qui permet de rassurer les conseillers et l'institution plutôt qu'une réelle manière d'amener le demandeur vers une intégration du marché de l'emploi ? Dans un système où les dispositifs ont mis le projet au centre de leur accompagnement (Jugnot, Renard & Traversier, 2006), est-il possible de le remettre en cause ?



Histoire d'un accompagnement et d'un projet de longue date :

Monsieur A est accompagné depuis quelques mois par l'équipe IOD X. Il ne vient pas très régulièrement aux rendez-vous collectifs qui sont proposés à l'ensemble des participants en accompagnement à cette époque. De fait, l'équipe ne l'a pas beaucoup vu depuis qu'il est rentré dans le dispositif il y a de cela plusieurs mois.

Un jour, Monsieur A accepte de venir à un groupe de demandeurs, à la suite d'une relance de l'équipe. À son arrivée, il n'est pas très loquace comme à son habitude et l'équipe a une posture méfiante vis-à-vis de lui, car elle a déjà l'impression de ne pas pouvoir avancer avec lui. Lors du tour de table pour se présenter et évoquer ses attentes, il exprime ses envies concernant l'emploi : il a pour projet de travailler comme agent de service hospitalier (ASH) en maison de retraite. Monsieur A n'étant pas très mobile, il aimerait trouver une opportunité dans un rayon de 10 km autour de chez lui.

Le problème pour l'équipe est le suivant : cette personne a déjà une expérience et/ou un avis négatif sur la quasi-totalité des maisons de retraite dans un rayon de 10 km autour de son domicile.

C'est avec l'appréhension d'une impossibilité de solution que l'équipe évoque plusieurs pistes d'emploi auprès du groupe, monsieur A y compris. Ces pistes sont variées et représentent un potentiel sur les envies de l'ensemble des participants. Tout d'un coup monsieur A se positionne sur une offre : secrétariat dans une entreprise de transport.

Quand il est questionné sur les raisons de ce positionnement, il explique à l'équipe qu'il a une formation initiale en secrétariat qu'il a obtenue et qu'il n'a jamais osé évoquer la possibilité de travailler dans ce domaine avec l'équipe. En effet, il n'a

jamais réussi à trouver dans ce secteur, et très rapidement, quand il s'est retrouvé sans solutions, les personnes qui l'avaient accompagné au début de ses difficultés lui ont dit de se réorienter et de faire un nouveau projet. C'est petit à petit qu'il en est venu à formuler celui d'ASH, n'osant plus jamais parler de secrétariat 15 ou 20 ans plus tard.

Par la suite, ce monsieur a continué à formuler une demande de travail dans les secteurs ASH et dans le secteur du secrétariat, étant même ouvert à des secteurs approchants, ouvrant ainsi les possibilités de trouver plus d'opportunités.

#### **d) La stigmatisation des chômeurs par le système**

Le demandeur d'emploi contraint par un projet potentiellement enfermant rappelle les parcours de la déviance développés par Becker en 1963 dans son ouvrage « Outsiders ». Dans ses écrits, il définit différents groupes qualifiés de « déviant » au regard des normes de la société, mais il insiste sur le statut évolutif des individus. Dans sa description il insiste sur le fait que l'individu est avant tout qualifié déviant par des « entrepreneurs de morale » qui le classent. À partir de ce point, les individus commencent à apprendre et à adopter des comportements qui sont propres à la catégorie qui leur a été attribuée. Si ces mécanismes sont tout d'abord légers le temps de l'apprentissage, les comportements vont finir par s'ancrer après un véritable parcours dans la déviance. Cette approche est tout à fait transposable pour qualifier les trajectoires des chômeurs de longue durée. Certains auteurs décrivent des comportements des individus comme orientés vers une posture de demandeurs d'emploi, devenu des professionnels de la recherche. Cette compétence à chercher est bien entendu un aspect positif, mais elle ne dit rien de l'acquisition de capacités à réaliser un travail demandé, car elle permet seulement de maintenir l'individu en recherche d'emploi. Mais ces parcours peuvent amener à un versant plus problématique pour les personnes en recherche d'emploi. L'individu qui rentre

dans la catégorie des chômeurs de longue durée, avec un parcours souvent chaotique, peut chercher à se protéger d'une image de soi négative. La protection de l'estime de soi étant centrale pour les individus (Tajfel & Turner 1979) c'est un risque qui pèse sur lui, même si la vision que l'individu a du marché du travail peut varier et impacter cet aspect différemment (de Koning, Bourguignon & Roques, 2015). Et une fois entré dans cette catégorie, c'est un véritable ensemble de stigmates, au sens défini par Goffman (1975) que la personne va devoir affronter. Et si ces marques sociales sont un danger pour lui dans sa capacité à trouver un emploi, c'est aussi un risque de santé publique qu'il ne faut pas sous-estimer (Herman, 2007). En effet plusieurs auteurs montrent que le chômage de longue durée a un impact direct sur le risque de développer des pathologies comme les symptômes dépressifs (Milner, Page & LaMontagne, 2013). Il faut donc s'interroger sur l'impact que la stigmatisation des chômeurs peut avoir dans un ensemble allant de leur santé, jusqu'à leur capacité à retrouver un emploi.

**e) La stigmatisation des chômeurs par eux-mêmes : impact de la menace du stéréotype**

La stigmatisation a des effets divers sur les personnes qui y sont confrontés. Bien des domaines l'ont étudié, notamment quand il est question de racisme dans nos sociétés, démontrant un certain nombre de biais dans les comportements des individus. Celui qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de la stigmatisation des publics dit « précaires », c'est la menace du stéréotype. Ce biais défini par Steele et Aronson (1995) entraîne une réaction négative dans le cas où l'individu se retrouve face à l'activation d'un stéréotype négatif qui lui est relié. Dans leur expérience princeps, les auteurs ont démontré que des personnes de couleur ont des scores beaucoup plus faibles que des personnes blanches à un test décrit de façon à activer le stéréotype selon lequel les personnes de couleurs sont moins intelligentes que les blanches. Alors que le résultat des scores est le même lorsque la consigne n'active pas

stéréotype. Ce qui est important, ce n'est pas la croyance dans le stéréotype, mais bien l'activation de ce dernier dans la situation. L'individu étant menacé par ce stéréotype va avoir une tendance à être envahi par lui, perdant en capacité pour réaliser la performance demandée. Il est à noter que les performances ne se sont pas retrouvées altérées dans le cas où le test n'était pas du tout présenté comme lié à l'intelligence.

Dans ce cadre, il est relativement facile d'envisager un mécanisme similaire pour les chômeurs de longue durée. La connaissance des stéréotypes qui leur sont associés est très souvent contraire à l'idée de performance et de compétence qui sont demandées en situation de jugement face à un recruteur. Ils sont souvent vus comme paresseux et oisifs (Hayes & Nutman, 1981 ; Herman & Van Ypersele, 1998), traits pour le moins négatifs par rapport aux attentes des entreprises. Cette vision est d'autant plus menaçante qu'il est démontré que les chômeurs sont conscients de leur groupe d'appartenance (Herman, Bourguignon, Stinglhamberg, & Jourdan, 2007) et des stéréotypes qui leur sont associés (Herman & Van Ypersele, 1998 ; Bourguignon & Herman, 2005). Il faut prendre en compte ces données dans notre analyse dans la mesure où ces biais peuvent intervenir à tout moment du parcours d'accompagnement, de la première rencontre avec les conseillers jusqu'à la signature du contrat, et encore après. Cela est d'autant plus nécessaire que le risque va s'amplifier à mesure que le sentiment d'autoefficacité, au sens de Bandura (2007), est menacé. Cet effet négatif semble d'autant plus plausible quand nous savons l'impact négatif de la peur sur le traitement de l'information sociale (Baron et al. 1992, Baron et al. 1994)

Il est aussi possible de faire l'hypothèse que la stigmatisation des chômeurs de longue durée soit en partie à l'origine des choix effectués par les politiques publiques quant aux outils utilisés par l'insertion professionnelle. En effet, les différents acteurs agissent avec la volonté de tenir à l'écart des personnes jugées comme dangereuses pour leur groupe d'appartenance celle des travailleurs aptes, menacés par des personnes incompetentes. D'un autre côté, les

chômeurs ont tendance à tenter de cacher leur statut qui n'est pas visible aux yeux de la société (Hayes & Nutman 1981), pouvant activer le stéréotype régulièrement en situation où le jugement envers les demandeurs d'emploi de longue durée pourrait être perçu comme requis. Cette stigmatisation est accentuée par la perception de contrôle de la situation, aussi bien par les travailleurs que les chômeurs (Furarker & Blomsterberg, 2003) alors même que la situation ne l'est pas nécessairement dans une situation de chômage de masse, comme nous l'avons déjà évoqué.

Pour Transfer, la problématique est notamment travaillée par les outils proposés, mais aussi par le langage. Le lecteur remarquera que nous utilisons très régulièrement l'expression de publics dits « précaire » en prenant le soin de mettre cette notion de précarité entre guillemets. Ces précautions d'appellations ne sont pas qu'une volonté de formulation. Elles obligent à reposer la question de ce qu'est la précarité avec les personnes elles-mêmes. Cette définition coconstruite impose de ne pas penser les solutions « classiques » aux problèmes de la personne comme allant de soi, mais bien à lui demander son avis sur ses souhaits et enjeux. Nous utilisons aussi régulièrement la notion de « professionnel » pour parler des demandeurs d'emploi. Cette notion pose directement une notion « d'habilitation », au sens défini par Stroobants (2007), à pouvoir travailler.

Être ou ne pas être, telle est la question :

Quand il est question de jugement social porté sur les chômeurs de longue durée, la réponse apportée par le système d'insertion est souvent orientée [toujours ?] vers une seule personne, pour éviter la rencontre avec la personne qui menace le système. Pour mettre à l'écart les personnes non aptes, ou pour réhabiliter ceux qui ne le sont pas, le système français a en premier utilisé fortement les jugements basés sur le diplôme,

plus que dans d'autres pays d'ailleurs. À force d'échec des dispositifs de formations pour faire entrer les demandeurs dans une situation d'emploi, un nombre de concepts important se sont développés, notamment le concept de savoir-être. Si le chômeur avait un déficit de connaissance, qui est comblé par de la formation, et qu'il ne réussit toujours pas, il se peut qu'il ne sache tout simplement pas être [en situation de travail]. Pourtant, comme le montre Becker (1963), il se peut qu'il soit tout à fait adapté à un milieu déviant, avec ses propres codes qu'il a acquis progressivement. Pourquoi ne serait-il pas capable d'acquérir de nouveaux codes, cette fois dans un nouveau groupe, en milieu de travail ? Nous présumons que la compétence est contextualisée et évolutive dans le temps, par conséquent il nous semble difficile d'acquérir des codes en dehors des contextes de travail, surtout quand les codes des entreprises ne sont pas identiques partout.

**f) Le recrutement : une situation de jugement social hautement normée**

Enfin, nous définissons le marché du travail comme un regroupement de normes sociales qui régissent les interactions entre les différents acteurs. C'est d'ailleurs dans cette approche que nous considérons le chômeur de longue durée comme appartenant à ce marché du travail, dans une situation de non-emploi. Dans cet ensemble, l'insertion professionnelle est la partie du processus qui permet de retourner dans la situation d'emploi. L'enjeu est de faire passer du processus à l'étape finale comme définie par Castra (2003). Pour cela, le point qui apparaît cruciale est l'accès au recrutement pour un emploi stable. Et cette étape apparaît d'autant plus normée qu'elle est à la frontière entre plusieurs groupes sociaux qui peuvent avoir une défiance les uns envers les autres.

Cette étape majeure est une situation de jugement social, c'est-à-dire un événement où les individus vont juger en fonction de normes sociales préétablies (Beauvois, 1976 ; Dubois &

Beauvois, 2001). Dans ce sens, le recruteur, mais aussi le conseiller, occupent une position dominante. Ce sont de potentiels garde-fous d'un groupe social qui cherche à se protéger du marginal, de celui qui le menace, qui menace son équilibre et son bon fonctionnement. Le risque est de faire de l'intermédiaire du marché du travail une autre étape de jugement. Mais si cette position est en grande partie celle que nous observons dans la majorité des dispositifs actuels, il est possible de se demander s'il n'existe pas d'autres approches qui permettent de modifier le positionnement des acteurs, et de facto leurs interactions. Et sur cette question, l'intermédiaire du marché du travail qu'est le conseiller semble prendre une place essentielle. Intervenir sur cette étape de jugement, qui est une pression supplémentaire sur le chômeur, est d'autant plus important quand nous connaissons l'impact négatif que la peur peut avoir sur les représentations sociales du travail et du chômage, notamment chez des publics fragiles (Methivier, 2010, 2012).

## **6. L'approche systémique des intermédiaires du marché du travail**

### **a) Positionnement d'acteur et de pratiques**

Dans la mesure où les systèmes d'insertion dits « classique » montrent des limites et peinent à faire la démonstration de leur efficacité, nous pouvons repérer un certain nombre de biais qui menacent les individus qu'ils sont censés aider. Une autre approche est possible. Comme la problématique du chômage de longue durée est complexe, il semble pertinent d'adopter une approche systémique pour la résoudre. Castra (2003) la présente dans un cadre pour « *définir l'objet d'étude (ou d'intervention) comme une totalité dynamique constituée d'un ensemble d'éléments en interdépendance* » (p. 111). Cette idée suppose que les acteurs qui traitent la problématique soient en mesure d'agir sur le système et non plus seulement sur une partie prise à part.

Le travail effectué par l'intermédiaire et ses choix quant aux outils utilisés est donc prépondérant. Il suppose de remettre en question certaines normes et certains stéréotypes sur les capacités des intermédiaires du marché du travail. Un des premiers outils à utiliser, et des plus central, revient à tenter de renverser la question de l'employabilité des demandeurs d'emploi pour se questionner sur l'employeurabilité des entreprises. Cette idée est développée en premier lieu par Duclos (2006). Il précise qu'il faut différencier le rôle de l'entrepreneur, qui réfléchit sur le cœur de métier de l'entreprise et son activité, de la fonction de l'employeur qui ne relève pas des mêmes compétences. En posant cette distinction, la question de développer l'employeurabilité et l'impact sur la qualité des recrutements peut être posée. Très souvent, les intermédiaires du marché du travail n'osent simplement pas interroger les entreprises sur ces questions. Dans la mesure où l'entreprise propose des conditions de travail qu'elle déléguera à une nouvelle personne, il est pourtant possible de travailler à une formulation cohérente du besoin amenant aux conditions dans lesquelles l'individu se sentira performant et aura envie de s'installer. Dans la mesure où l'intermédiaire du marché du travail possède une connaissance des postulants, il semble possible d'aborder ses questions pour entreprendre une co-construction du contrat de travail et répondre aux enjeux de l'ensemble des acteurs.

Pour Castra et Valls (2007), il est possible de positionner les choix d'approche des intermédiaires sur un cadrant qui place les dispositifs selon différentes logiques d'actions, en fonction de deux axes (cf. figure 1). Le premier axe s'appuie sur l'idée d'action sur l'offre d'emploi. Sur ce versant, soit l'intermédiaire tente d'adapter les demandeurs d'emploi à l'offre, soit il essaye de faire évoluer l'offre d'emploi. Le second s'appuie sur la recherche d'opportunité. Sur ce versant, soit l'intermédiaire prépare le demandeur d'emploi à trouver les offres, soit il les propose directement au public accompagné. À partir de ce schéma, les auteurs replacent les différentes logiques d'action utilisées dans l'insertion professionnelle.



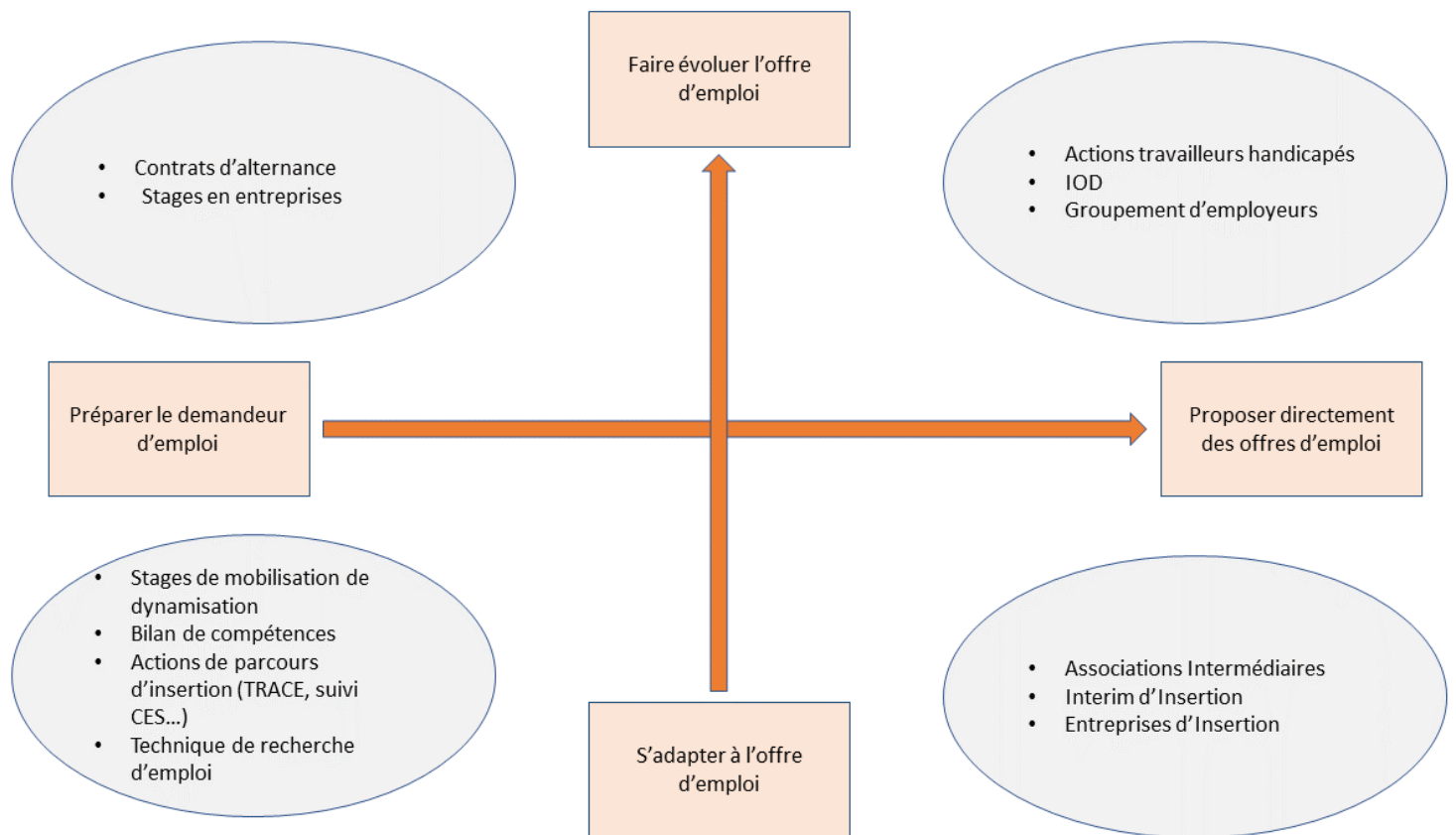


Figure 1. Stratégies d'intervention de Castra et Valls (2017, p. 18)

Fretel (2012) ira plus loin dans le travail de catégorisation des intermédiaires du marché du travail en présentant une typologie en fonction de l'approche utilisée (cf. figure 2). Soit l'intermédiaire met l'individu en condition, c'est-à-dire qu'il le prépare à l'emploi, soit il le met en situation, sous-entendu en situation d'emploi. D'un autre côté, il peut décider de rester à l'extérieur de l'entreprise, ou bien de rentrer dans une logique intrusive et d'aller à l'intérieur de l'entreprise.

## Les figures de l'intermédiaire

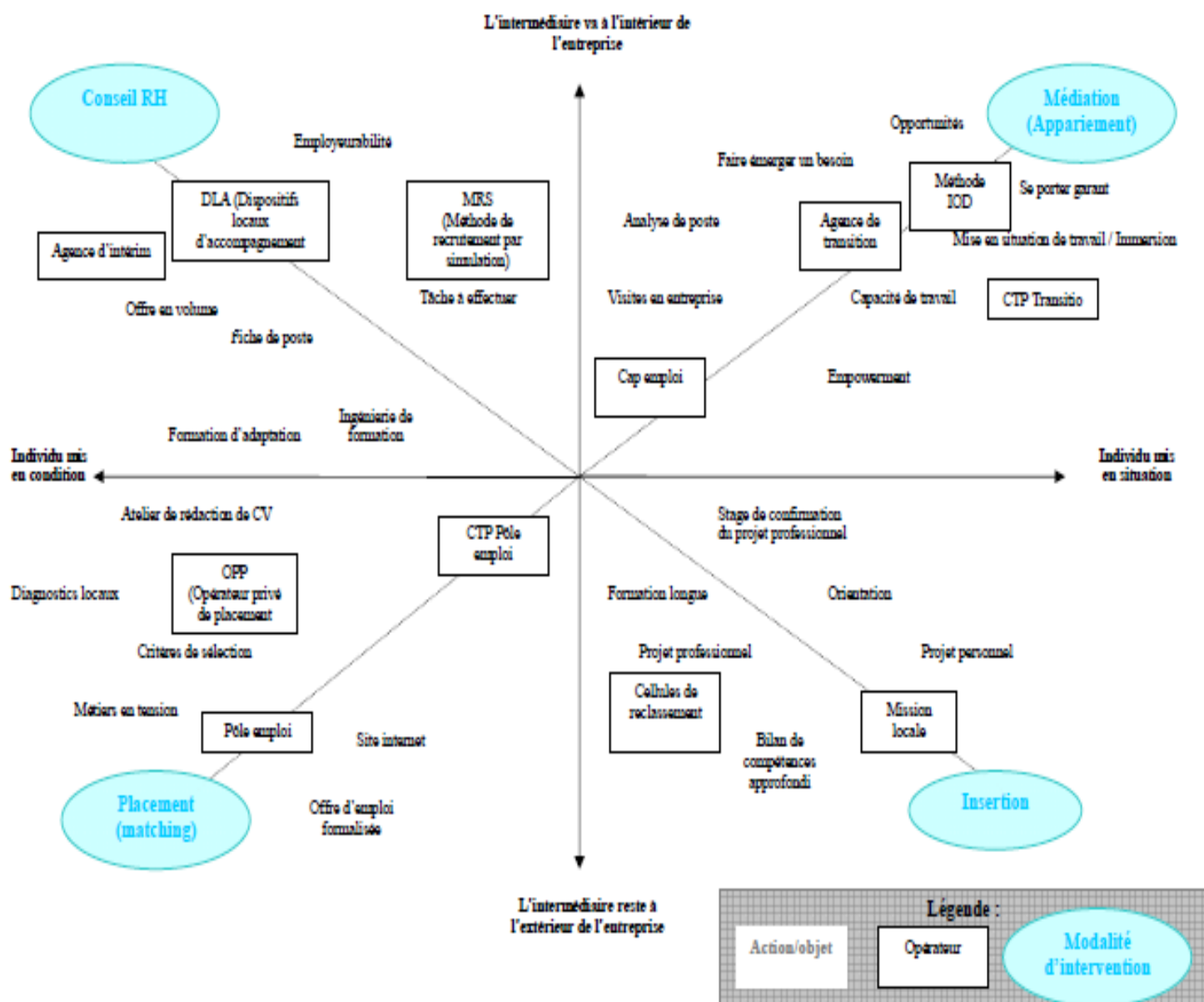


Figure 2. Les figures de l'intermédiaire de Fretel A. (2012, p.30)

Cette vision suppose donc un renversement total des logiques d'actions et par conséquent envisage la possibilité ne plus seulement travailler auprès des demandeurs, mais aussi auprès des entreprises pour modifier leur comportement. Et c'est donc un positionnement totalement différent et une nouvelle professionnaliste qui peut s'imposer pour le conseiller.

## b) La médiation comme solution

La place du conseiller en insertion professionnelle dans une logique d'action systémique est celle du garant du cadre dans lequel un grand nombre d'acteurs différents agissent. Chacun appartient à un groupe différent, entreprise d'un côté et demandeur d'emploi de l'autre. Les normes et les stéréotypes de chacun peuvent rentrer en contradiction. Par conséquent la place que le conseiller occupe est primordiale auprès des différentes parties du système. La connaissance des enjeux et des fonctionnements de chacun peut devenir un gage de réussite. C'est un vrai médiateur de la situation.

Cette approche n'est pas sans rappeler la réflexion sur la médiation interculturelle. Dans ce contexte méthodologique, Plivard (2010) décrit la place du médiateur comme permettant avant tout « *d'établir du lien entre la population et les travailleurs [cf. les différentes parties en interaction]. Ils se doivent ensuite de faire évoluer les représentations souvent figées qu'ils se portent mutuellement afin de construire un espace commun de communication et d'intercompréhension, c'est-à-dire une culture tierce* ». (p. 25) L'idée de construction d'un espace commun est d'ailleurs l'une des idées développées par Allport (1954) afin de lutter contre la discrimination. Si les stéréotypes apparaissent nécessaires au bon fonctionnement des individus dans leur quotidien, il semble possible de modifier l'environnement sans menacer l'individu et en limitant les comportements discriminatoires. Pour cela il faut modifier l'environnement pour empêcher l'activation de ces jugements négatifs biaisés. Et les champs d'intervention de la médiation sont larges : justice, éducation, politique de la ville, etc. Ils se sont surtout développés depuis les années 70 et même institutionnalisés à partir des années 90 avec des pratiques tout aussi variées (Tapia, 2010).

Dans le cadre de l'emploi, l'idée de médiation se développe de plus en plus avec un concept : la médiation active. Mais ce terme semble pour l'instant mal théorisé. La recherche « médiation active » sur un moteur de recherche classique nous présentera souvent des résultats

en termes de dispositif, là où un moteur de recherche spécifique comme Cairn ne présentera pas de résultats concrets pour ce terme. Il est même difficile de trouver un résultat en associant médiation et emploi. Alors que ce terme semble de plus en plus utilisé par des acteurs de l'insertion, il semble pourtant important de donner une définition comme une base de travail et de discussion amenant à un ensemble d'outils possibles. L'une des bases de la définition de ce travail s'inspire du champ de l'économie des conventions, portées notamment par Eymard-Duvernay (2006), qui suppose que le marché du travail est constitué d'un ensemble d'acteurs qui s'accordent sur la base de « conventions légitimes » qui s'opèrent dans un espace normatif (Eymard-Duvernay et al., 2006). Nous pouvons alors déduire qu'un contrat de travail dépasse largement l'idée d'un salaire associé à une tâche spécifique, mais qu'il est bien le fruit d'une discussion plus large entre un employeur et un futur employé. Ce contrat est toujours renégociable et il marque un ensemble d'accords entre les parties. Dans l'idée d'aider à l'insertion professionnelle, notamment des publics les plus précaires et les moins armés dans la négociation de leur condition, la place du médiateur est avant tout de faire correspondre l'ensemble des besoins et enjeux tout en respectant les normes de chacun pour aboutir à une nouvelle réalité.

L'idée imposée par cette approche est une logique de « work first » où il n'est plus utile d'agir sur les problématiques sociales en premier, mais plutôt de tenter de dégager des opportunités d'emploi. Il n'est pas question de mettre de côté les freins sociaux éventuels, mais de penser le travail comme un levier qui permettra de les atténuer, voire de les faire disparaître. Le conseiller devra alors développer des stratégies pour amener à la rencontre dans un contexte où chacun peut discuter des accords sur un pied d'égalité. Pour cela il peut chercher des solutions pour lever les freins de la situation, plutôt que de lever les freins de la personne. Les problématiques liées aux personnes vont se lever d'elle-même grâce à la situation d'emploi. Après l'exposé réalisé sur les logiques de l'accompagnement, nous ferons celui de ce type d'acteurs hors IOD et sur leurs pratiques.

## **7. Les tentatives de médiations actives**

### **a) La garantie jeune : tentative d'une médiation active pour amener les jeunes vers la rencontre avec l'employeur**

Depuis la fin des années 70, avec l'arrivée du chômage de masse dans nos sociétés, le cas des jeunes rentrant sur le marché du travail est une préoccupation majeure. C'est l'origine des travaux de Schwartz (1981) et de son rapport que nous avons déjà évoqué. Ses conclusions amèneront notamment à la création des missions locales en France. La préoccupation pour cette population est partagée à l'échelle européenne, la France ne faisant pas figure d'exception sur ce public fragile, catégorisé par le sigle NEET (Neither in Employment nor in Education or Training). Au niveau des politiques publiques européennes, cette problématique est traitée par un ensemble de recommandations et de lignes de financements impulsé par la Commission européenne depuis le début des années 2010 et l'établissement d'une « garantie jeunesse ». Cette approche est issue d'initiatives venues des pays scandinaves et elle mêle politiques d'appuis aux demandeurs d'emploi via la formation et politiques actives du marché du travail. Ce sont donc des approches similaires à celles que nous avons déjà citées. Le but visé est de donner l'accès aux jeunes à une offre d'emploi de qualité et correspondant au profil de la personne, ou un accès à une formation, ou un apprentissage, ou un stage professionnel (EUROPEAN COUNCIL, 2013). La cible spécifique de la jeunesse est aussi stratégique, car elle permet de viser une part de la population fragile, mais qui n'est pas encore installée dans une situation durable. L'idée est clairement d'éviter une entrée dans une catégorie plus précaire, les chômeurs de longue durée. La vocation de ces dispositifs est donc d'être déployée dans les quatre mois suivant l'entrée du jeune dans la catégorie des demandeurs d'emploi. Cette première intention connaît des réussites diverses selon les pays. La France, par exemple, est en retard sur cette question avec 75 % des jeunes qui entrent en dispositif d'accompagnement au-delà de ce seuil temporel (Escudero & López Mourelo, 2018).

Il est intéressant de se pencher sur le cas de la « garantie jeunesse » et sa philosophie. Elle semble proche des solutions déjà mobilisées depuis un grand nombre d'années, avec la centration sur l'individu et les incitations financières pour les entreprises, mais elle diffère sur deux points. Le premier tient dans son accentuation du droit de la personne à trouver un travail. L'aspect de garantie pousse les pouvoirs publics à trouver un moyen d'assurer cette position forte prise par l'état. Elle peut toutefois avoir un aspect négatif quand les dispositifs ne savent pas comment engager les jeunes dans un comportement visée : aller vers les entreprises pour trouver un emploi. Les auteurs observent même un effet d'obligation, avec la vision négative des jeunes non engagés, qui peut entraîner une « *stigmatisation que peut représenter le fait de ne pas prendre part à un programme généreux* » (Escudero & López Mourelo, 2018, p. 100). Le second point qui diffère est la grande liberté laissée aux différents acteurs pour traiter le sujet, notamment sur l'aspect des politiques actives à l'emploi. Il n'y a pas clairement d'obligation sur les outils, laissant la possibilité d'axer les choix sur un dispositif de médiation active. C'est l'opportunité laissée de s'inscrire dans un dispositif tourné vers la mise en situation et l'accès à l'entreprise comme défini par Fretel (2012). Adopter cette posture permet de s'inscrire efficacement dans la préconisation de proposition d'une offre emploi.

C'est le choix qu'a fait la France dans la mise en place du dispositif de la « garantie jeune ». Le rapport d'évaluation final décrit un dispositif « *donnant la priorité aux mises en situation professionnelle (selon le principe dit du "work-first"), la multiplication des expériences en entreprise étant conçue comme le moyen privilégié de construction de l'autonomie et d'élaboration du projet professionnel. Elle implique aussi un nouveau type d'intermédiation, selon le principe de la "médiation active", visant à apporter un appui aux employeurs et à les intégrer comme acteurs à part entière de l'accompagnement.* » (Rapport final d'évaluation de la Garantie Jeunes, 2018, p. 9). Poser ces principes de base, c'est faire la proposition d'un renversement des pratiques dans un dispositif défini par l'état via un comité interministériel. Cette mesure est portée depuis sa création par les missions locales. Elle tente

d'offrir un accompagnement de type médiation active. L'impact de ces mesures est dans l'ensemble perçu positivement, et il est généralisé sur l'ensemble du territoire après la phase d'expérimentation initiale. L'étude d'impact statistique, sur la première interrogation du fichier statistique de l'évaluation finale, estime un gain de 9,9 % de jeunes en plus qui ont retrouvé un emploi comparativement à une situation où ils n'auraient pas bénéficié du dispositif. Concernant l'emploi durable, le chiffre est de 7,2 % de jeunes en plus. C'est donc une réelle plus-value pour les demandeurs d'emploi, là où les dispositifs avaient du mal à traiter la problématique de ce public particulier.

Il reste cependant des aspects à considérer. La principale objection apportée au dispositif relève de la difficulté pour les conseillers en mission locale d'intervenir auprès des entreprises (Farvaque & Tuchszirer 2018). Ce problème vient principalement de la culture des missions locales. C'est le risque pour la mise en place d'une philosophie voulue ambitieuse à la base et à contrecourant d'une logique orientée historiquement vers le demandeur. Il n'est pas dit que certains conseillers n'appliquent pas cette approche. Mais un grand nombre n'a pas été en mesure de réaliser ce travail. Il semble que la position de médiateur et son impact n'ont pas été démontrés ici, faute de prise sur les entreprises. C'est pourtant la négociation des conditions d'emploi qui nous intéresse et l'offre d'opportunités dans des conditions favorables, notamment pour des publics qui peuvent ne pas y avoir accès habituellement.

Logique Work first et médiation ; les habitudes ont la vie dure :

Il est admis que le dispositif de la garantie jeune est innovant à bien des égards. Et cela est notamment dû à la logique work first adoptée par les décrets qui la cadrent. Mais nous pouvons noter que les logiques centrées sur la personne utilisées depuis la création des missions locales ne semblent pas avoir disparu. Il est même possible de se demander si la

logique de l'approche par le travail avant l'approche sociale est totalement portée puisque l'accompagnement débute par 6 semaines d'atelier hors des entreprises. Lima (2019), citant une correspondance avec Laurent Duclos, l'un des concepteurs du dispositif, précise que cette disposition est une demande des missions locales. Elle a pour risque d'entraîner une logique de reporting totalement contradictoire avec le dispositif. Il est même possible de s'interroger sur l'adhésion des missions locales quand une directrice adjointe interviewée par Farvaque et Tuschzirer (2018) rapporte des paroles contradictoires avec la définition de médiateur que nous avons retenue :

*« [nous sommes] des médiateurs et non des intermédiaires. [...] ce n'est pas moi qui fais la mise en relation, elle se fait par le jeune, car c'est au jeune d'être acteur de sa recherche d'emploi, ce sont eux les ambassadeurs de la mission locale [...] Le jeune sait pourquoi il a envie de venir dans telle entreprise parce qu'on aura travaillé avec lui sur la valorisation de ses savoirs, savoir-faire et ses compétences transverses qu'il va pouvoir aller vendre directement auprès de l'entreprise. »* (Farvaque & Tuschzirer, 2018, p. 31)

## **b) D'autres tentatives de facilitation de la rencontre en France et en Europe ?**

- **Une réflexion sur la place de la médiation dans les dispositifs d'insertion par l'activité économique : le cas de SEVE emploi.**

À notre connaissance, il n'existe pas d'évaluation disponible sur d'autres dispositifs de médiation active à l'emploi. Cela ne permet donc pas d'apporter un regard différent sur la question traitée. Nous pouvons toutefois relever une tentative en cours en France avec le dispositif SEVE emploi (<https://www.seve-emploi.com>). Cette approche vise la mise en emploi de droit commun de personne bénéficiaire d'un emploi dans le domaine de l'insertion par l'activité économique (IAE). Ce secteur est pensé à la base pour permettre aux personnes les



plus éloignées du marché du travail de retrouver un emploi dans un secteur adapté à une montée en compétence. L'idée est donc de réussir une insertion par le travail. Pour cela, des structures ont été créées pour recevoir les demandeurs d'emploi et les embaucher pour une tâche à réaliser en fonction de leur appétence, tout en leur offrant un accompagnement professionnel et social (Rémy, 2017). Le but est de faire monter en compétence les employés tout en levant les freins périphériques grâce à une situation stable et l'appui de la structure. Les résultats montrent dans l'ensemble un bilan mitigé. Du point de vue des personnes accompagnées, le fait de retourner vers une situation plus stable, aussi bien économiquement que professionnellement, semble bénéfique. Mais du point de vue de la réussite de remise en emploi, les résultats semblent contrastés. Les personnes accompagnées qui retournent à l'emploi de droit commun, dans des entreprises, hors de l'IAE, sont minoritaires avec 40 % des personnes accompagnées en 2012, dont 14 % en emploi durable (Avenel & Remy 2014).

C'est un résultat qui pousse vers deux constats fondamentaux. Le premier est que personne n'est inemployable, comme nous l'avons déjà évoqué. En effet, le secteur de l'IAE emploie un grand nombre de personnes, dans divers domaines, avec 134 300 salariés en 2019 réparties sur 82 700 équivalents temps plein (DARES, 2021). Même s'il est difficile de faire un état des lieux des typologies des publics et de leurs parcours avant l'entrée dans l'accompagnement, avec une grande hétérogénéité selon les structures de l'IAE (Rémy, 2017), il est possible de qualifier ces personnes entrées dans les dispositifs d'éloignées de l'emploi et par conséquent en capacité d'être employé et de travailler. Mais le second constat est qu'il ne suffit pas de les amener dans un travail adapté pour les amener vers un contrat durable de droit commun. Les résultats montrent que l'IAE est en mesure de faire reprendre confiance sur la capacité à travailler à des publics qui peuvent en manquer (Rémy, 2017), mais que cela n'a pas nécessairement pour effet d'amener à l'emploi dans des entreprises privées. C'est peut-être qu'un stigmate est toujours porté par ces personnes, les empêchant d'accéder au statut visé et

justifiant l'adoption de nouvelles approches de rencontres entre le demandeur d'emploi et l'entreprise.

Face à cette difficulté, la démarche de SEVE emploi est en cours d'expérimentation pour tenter de rapprocher les publics accompagnés de l'entreprise privée. C'est une ambition « *d'accompagnement des entreprises dans leurs pratiques de recrutement, d'intégration de nouveaux salariés, d'adaptation des postes de travail aux compétences des personnes, et dans l'émergence d'offres d'emploi* » (Borello, 2018, p15). C'est donc une volonté de médiation active qui est affichée dans les origines du projet. La recherche-action est menée par un grand nombre de structures de l'IAE depuis 2016. Malheureusement, s'il nous semble que ce dispositif serait intéressant à analyser dans la continuité de ce travail, nous ne disposons pas des rapports d'évaluation à ce jour.

- **Quelle réflexion sur la médiation entre entreprise et demandeurs d'emploi : Existe-t-il des traces de la médiation active en Europe ?**

Au niveau européen, la question de la médiation active ne semble pas encore avoir été investie à notre connaissance. De manière globale, la question des stratégies de politiques actives, et leurs reformulations en termes d'innovations s'appuie sur quatre choix sur lequel agir (Düll, Thurau & Vetter 2016) :

- Le niveau de générosité des prestations (allocations chômage et minima sociaux)
- L'obligation de recherche d'emploi et des sanctions à associer
- Le niveau des dépenses des politiques actives du marché du travail
- La qualité des services de l'emploi et de l'orientation

Ces quatre niveaux sont complétés par des choix de logiques d'action qui vont orienter les différents dispositifs. Düll, Thurau & Vetter (2016) en référencent quatre qui sont prédominants en Europe :

- Néo-libéralisme : l'état offre des solutions pour améliorer le rapprochement entre l'offre et la demande, par exemple avec une politique de flexibilité des salaires.
- Interventionnisme : l'état agit directement sur la création d'emploi, soit par des incitations financières, soit par la création directe de postes.
- L'approche par les capacités d'Amartya Sen (1999) : Les dispositifs visent à augmenter les capacités des individus à agir et à faire le choix qui leur semble le mieux pour eux.
- Le développement du capital humain : Les dispositifs visent à améliorer l'employabilité des personnes accompagnées.

La description proposée par Düll, Thureau & Vetter (2016) nous permet de remarquer que la majorité des choix qui s'effectuent aujourd'hui en Europe n'est pas orientée vers une idée de médiation active. L'approche développée sur les idées de Amartya Sen nous apparaît comme s'en approchant sans toutefois être pleinement en lien. L'idée d'être dans une volonté de développement de l'ensemble des facteurs pour augmenter les capacités de la personne dépasse le simple facteur individuel. En effet, l'augmentation du réseau de la personne est de fait un développement de ses capacités qui lui sont offertes, sans être une intervention sur lui directement. Dans cette mesure, la médiation active répond à ce besoin de développement. Toutefois, il n'est pas question dans ce champ théorique de faire varier les positions des acteurs afin de faciliter la rencontre. Il apparaît donc que les choix effectués pour aller vers l'entreprise ne sont donc pas orientés pleinement vers le système, mais avant tout vers les individus. Les dispositifs essaient de convaincre les entreprises d'adopter une démarche de responsabilité sociale pour augmenter les capacités des publics précaires à trouver un emploi.

C'est le cas de certains dispositifs qui tentent d'impliquer les entreprises via des mesures incitatives et une intervention auprès d'elle pour les engager sur une voie de responsabilités sociales des entreprises. Ce sont majoritairement des politiques de réduction des coûts

proposées aux entreprises, mais certaines commencent à proposer un service de recrutement aux entreprises. C'est notamment le cas de dispositifs aux Pays-Bas présenté par Van der Aa et Van Berkel (2014). Ces auteurs montrent que de tels dispositifs ont un impact sur la possibilité pour les publics désavantagés sur le marché de l'emploi à trouver du travail. Mais ces dispositifs mettent en avant les stigmates des personnes. Un certain nombre de problèmes peuvent donc être relevés. Par exemple, certaines entreprises n'ont pas comme enjeu de recruter une personne apte à réaliser le travail demandé, mais le font pour répondre aux obligations légales de responsabilité sociale des entreprises fixée par la loi. Les auteurs relèvent d'ailleurs qu'une part non négligeable des entreprises accompagnées ne sont pas satisfaites des recrutements effectués et ne respectent pas les engagements d'embauche de départ. L'expérimentation nous démontre donc qu'il est possible de modifier le recrutement des entreprises à un niveau européen, et même que de nombreuses d'entreprises sont prêtes à y réfléchir. Mais il nous semble risqué de ne pas prendre en considération la mise en avant ou non de stéréotypes négatifs qui peuvent amener à une forte discrimination. La réflexion pourrait aussi être poussée sur les outils du recrutement, chose qui n'est pas mise en avant dans la réflexion portée lors de la mise en place des politiques tournées vers les entreprises.

Il ne nous est pas possible d'évaluer l'impact de telles mesures sur la reprise d'emploi de publics dits « précaires » à un niveau européen pour une comparaison avec ce travail. Cela est aussi vrai à un niveau français avec la garantie jeune ou bien avec SEVE emploi. La principale raison est un manque de description des outils et d'un manque de définition de la médiation active. Nous pouvons avancer que, si le modèle de la méthode IOD nous est accessible pour une étude approfondie, il apparaît comme le seul à être détaillé et adossé à un corpus théorique important pour définir la médiation active et ses outils à notre connaissance.

## **8. La méthode IOD comme réponse aux difficultés de l'insertion professionnelle des publics dits « précaires »**

Nous avons présenté les bases de la logique IOD et les fondements théoriques justifiant l'adoption d'une telle approche. Il s'appuie sur des disciplines variées telles que la psychologie sociale, la psychologie du travail, l'économie des conventions et la sociologie du travail. Cette variété a permis de penser un certain nombre d'outils et de postures l'action que nous pouvons détailler pour comprendre au mieux le modèle IOD.

### **a) Théorie de l'engagement dans la méthode IOD**

Les conseillers agissent sur un ensemble d'acteurs varié. Un des enjeux fondamentaux est de les amener à produire un certain nombre de comportements, toujours pour répondre à leurs besoins. Le comportement principal qui veut être atteint est la signature d'un contrat durable entre deux parties, l'entreprise et le demandeur d'emploi. La posture utilisée pour emmener les personnes vers ce but est celle de la théorie de l'engagement (Kiesler & Sakumura 1966 ; Beauvois & Joule 2010). Cette théorie est utile, car son approche répond à plusieurs interrogations formulées précédemment pour la garantie jeunesse sur comment engager les publics dans les dispositifs. Elle est essentielle afin d'amener le système complet sur une autre approche que celle centrée sur la personne. Cette théorie permet, pour commencer, de s'appuyer sur une définition claire de ce qu'est l'engagement. C'est ici une définition comportementale, et donc mesurable. En effet, les auteurs postulent que seuls nos actes nous engagent, que nous sommes engagés à différents degrés et qu'il faut pouvoir relier les actes à soi pour s'engager (Kiesler et Sakumura, 1966). Par conséquent, cela en fait aussi une approche dynamique permettant à chacun des conseillers d'établir une série d'actions pour aller vers un plus grand engagement des personnes. C'est à travers plusieurs conditions que ces outils vont

se déployer. Dans notre modèle d'action, les cinq facteurs qui favorisent l'engagement proposés par Kiesler (1971) sont plus particulièrement abordés et expliqués aux conseillers afin qu'il puisse créer des situations engageantes par eux-mêmes. Les formations et l'approche utilisée prennent aussi en compte les modifications apportées par Beauvois et Joule (2010) dans la proposition de définition de ces différents facteurs que nous allons développer.

- Liberté de choix

Cette première condition nous apparaît comme la plus importante à bien des égards. Plus un individu est libre de s'engager dans un comportement, plus il pourra le relier à lui et se sentir engagé. Dans le champ de l'insertion professionnelle, cette dimension est peu appliquée alors même que les effets sur la motivation peuvent être grandement maximisés. Plusieurs recherches ont d'ailleurs montré l'efficacité d'un libre choix dans l'engagement des publics accompagnés. Dans un contexte de formation pour demandeurs d'emploi, la déclaration de la liberté d'assister ou non à la formation sans sanction permet aux apprenants de plus apprécier la formation, sans augmenter l'absentéisme (Joule, 1994 ; Joule & Beauvois 2010). Ces résultats sont d'ailleurs retrouvés dans d'autres contextes de formation (Vallée et al., 2014). Et dans le cadre d'un choix de participation à un dispositif, laisser un temps de réflexion et déclarer la liberté augmente significativement l'engagement et la probabilité d'honorer les rendez-vous de la part du demandeur (Pascual, 2010). Dans le contexte de l'accompagnement des demandeurs, notamment les chômeurs de longue durée, c'est souvent un positionnement inverse qui est adopté. Par exemple, depuis 2008 (article L. 5411-6 du Code du travail) il existe une disposition forçant les personnes à accepter une offre d'emploi à partir du moment où elle est jugée comme être dans les critères du demandeur et s'il a déjà refusé deux offres jugées acceptables. Cette disposition de « l'offre raisonnable d'emploi », si elle n'est qu'une disposition parmi un ensemble de protection du système contre « l'oisif » (Fretel, Touchelay & Zune, 2018), est significative de la disposition générale appelée « obligation de recherche d'emploi » et

regroupant un ensemble de textes forçant le demandeur à retrouver une position d'emploi. C'est une disposition qui paraît paradoxale à la vue de tentatives comme la garantie jeune qui pose l'emploi comme un droit, et non un devoir. Finalement, le risque pour l'individu est celui de répondre à une autorité sans être acteur de son parcours, amenant à un état potentiel d'agentivité comme décrit par Milgram (1974), mais n'étant pas viable dans le temps et amenant à des ruptures de contrat une fois l'autorité mise à l'écart. L'enjeu premier, dès la première rencontre, peut-être de sortir les individus d'une posture où ils auraient tendance à toujours dire oui aux demandes sans engagement pérenne.

La méthode IOD propose, pour respecter cette condition de liberté, d'offrir à l'individu des choix en permanence lors de son accompagnement. Pour commencer, la volonté des individus d'intégrer le dispositif ou non est respectée, car il peut refuser s'il juge que la proposition de suivi ne répond pas à ses enjeux. L'idée de work first dans le contexte de libre choix est respectée dès l'accueil puisqu'il y a la volonté de proposer plusieurs opportunités d'offres d'emploi dès la première rencontre. Pour cela, le conseiller va, dans la mesure de ses possibilités, proposer trois offres que l'individu pourra choisir ou non. C'est une condition particulière d'engagement où l'individu est en mesure d'évaluer les possibilités qui lui sont proposées et d'être libre de s'y investir ou non, ce qui présente un effet bénéfique sur la poursuite des contrats (Pascual et al. 2006). Cette posture sera constamment adoptée avec des conditions de choix réels. En effet les trois propositions sont proposées de manière simultanée et le choix du demandeur n'est fait qu'après une discussion sur l'ensemble des propositions. C'est-à-dire que le conseiller va présenter les opportunités les unes après les autres, avec la possibilité de revenir sur des détails de chacune avant la fin, et le positionnement entre les trois choix possibles, ne sera demandé qu'après. C'est donc une condition réelle de liberté qui est proposée simplement par le cadre mis en place par le conseiller.

Une observation du passage de l'absence de choix vers une situation de liberté :

Dans l'accompagnement par une équipe IOD, le conseiller s'accorde avec le demandeur sur un enjeu commun, le CDI temps complet, dès le premier accueil. Pour cela il doit demander ce que la personne recherche en termes de travail et de condition d'emploi. La problématique du type de contrat recherché est fondamentale puisque les conseillers souhaitent travailler sur la question des contrats durable, CDD de plus de 6 mois ou CDI. Ce questionnement nous révèle des situations particulièrement significatives. L'une d'elles est observée sur une équipe IOD de Gironde, et fait écho pour beaucoup de conseillers. En voici les détails :

Une personne est reçue pour un premier accueil. Au moment de s'accorder sur l'enjeu de l'emploi durable, la question suivante est posée : « quel type de contrat de travail souhaitez-vous ? ». Tout de suite elle s'empresse de répondre que n'importe quel contrat convient et qu'elle souhaite juste travailler. La question est donc reformulée en libre choix : « Et si vous pouviez choisir, quel type de contrat souhaiteriez-vous ? ». À ce moment, la réponse est assez claire, car elle répond que si elle pouvait choisir, un CDI serait le mieux, mais qu'elle prendra toutes les propositions. Quand le conseiller lui formule que son choix est en accord avec l'enjeu des équipes, la réponse est tranchante : « À parce que c'est possible ça ? ». Il est intéressant de noter que si la possibilité d'un CDI lui a paru étrange, la possibilité de le choisir l'a été tout autant.

○ Visibilité de l'acte :

Pour la théorie de l'engagement, un acte réalisé de manière explicite et perçue par un ensemble de personnes, plutôt qu'un acte réalisé dans un cadre anonyme, est plus engageant. Le caractère visible engage les personnes dans le comportement, car elles sont reconnues comme émettrices de l'acte produit. Elles vont par conséquent plus relier l'évènement à elles-mêmes. Cette



condition est présentée par Kiesler (1971) et sera reprise dans les travaux de Joule et Beauvois (2010) dans l'idée d'un acte à caractère public et explicite, facteurs qui participent de la taille de l'acte. Cette distinction n'est pas clairement faite dans la formation des chargés de mission qui utilisent l'approche IOD.

L'accompagnement des publics et des entreprises donne lieu à plusieurs temps d'utilisation d'actes visibles. Le temps de l'Entretien de Mise en Relation, l'outil principal de rencontre entre recruteurs et demandeurs d'emploi utilisé par les chargés de mission, en est un exemple marquant. Lors de ce temps de rencontre, il est demandé au recruteur de faire intervenir un employé qui est en lien direct avec le poste de travail proposé. Et le conseiller IOD, aussi appelé chargé de mission, est présent durant toute la procédure de recrutement. Dans ce cadre, la visibilité de l'acte est clairement utilisée avec l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs. La situation est d'ailleurs beaucoup plus explicite puisqu'il est effectué sur le poste de travail, avec une possibilité de croiser d'autres personnes pendant l'entretien (Vallée, Pascual & Guéguen, 2011). C'est une sortie totale de l'environnement habituellement confidentiel du bureau du recruteur. Pour les chargés de mission, d'autres tentatives sont souvent mises en place comme l'envoi systématique par mail des documents d'analyse de situation de travail après une prise d'offre. Si cet envoi permet un temps de réflexion sur les accords produits, il permet aussi de garder une trace écrite plus engageante qu'un accord oral.

- Rétération de l'acte

Pour Joule et Beauvois, « *un acte vous engagera d'autant plus que vous l'aurez réalisé plusieurs fois* » (2010, p 65). Cette caractéristique aborde l'engagement comme dans une approche évolutive. Plus il est rappelé et plus il est renforcé. Dans le cadre IOD, c'est une notion de temporalité qui est abordée avec les chargés de mission. Ils doivent à la fois appliquer un principe de réalité, c'est-à-dire recevoir le plus de personnes possible ou visiter le plus d'entreprises possible, tout en réitérant l'action avec les mêmes individus le plus de fois

possibles. C'est donc une constante recherche de maximisation de l'efficacité des actions dans le rapport entre le temps passé et le résultat des actions développées. Les préconisations peuvent être nombreuses sur l'ensemble des outils utilisables. L'exemple le plus parlant dans cette condition d'engagement est la préconisation donnée pour le suivi post embauche. Il est demandé de se pencher sur la mise en place des actions d'appropriation du poste dès le premier jour et jusqu'à la fin de la période d'essai. La régularité est mise en avant comme condition de réussite.

- Coût de l'acte

Pour augmenter l'engagement des individus envers un acte, il est nécessaire de prendre en compte son coût pour l'individu. Plus il sera important et plus l'individu qui réalisera l'acte sera engagé. Il faut toutefois préciser que le coût est objectif, dans la mesure où son augmentation présente un effet similaire pour tous, mais il possède une part subjective, car les caractéristiques personnelles peuvent changer la perception de chacun. « *Ce n'est pas pareil non plus de donner 2 € selon qu'il vous reste 80 € ou 800 € pour finir le mois* » (Joule et Beauvois, 2010, p 68).

Dans le cadre de l'intervention IOD, cette idée de coût est réfléchiée en permanence. Elle est majoritairement travaillée avec les entreprises. Le premier des coûts vient de l'effort de changement profond des pratiques de recrutement. Le temps de réflexion autour de ces questions est important et régulier. Pour le recruteur, le fait de s'afficher au sein de l'entreprise pour un EMR représente aussi un acte coûteux (Vallée, Pascual & Guéguen, 2011).

- Irréversibilité de l'acte

Pour la théorie de l'engagement, un acte considéré comme irréversible sera plus engageant qu'un acte réversible. Ne pas pouvoir revenir sur les comportements produits amène l'acteur à réfléchir à sa volonté d'agir. Il faut noter que c'est plus le caractère perçu par

l'individu que le caractère objectif qui déclenche l'effet d'engagement. Dans le cadre du marché du travail, il faut d'ailleurs noter une utilisation plus ou moins consciente de ce principe à travers la signature du contrat de travail. Dans la loi française, rien n'oblige à signer un écrit formalisé pour le cas d'un contrat à durée indéterminé et il peut être verbal. Dans les faits, il est intéressant d'interroger sur cette pratique orale qui ne semble quasiment pas exister, notamment car elle ne permettrait pas l'application d'une période d'essai. Mais la connaissance de ces faits n'est pas toujours présente, le caractère irréversible d'une signature peut ressortir.

Dans le cadre de l'intervention IOD, deux utilisations de ce facteur d'engagement sont préconisées. Le premier c'est la signature de contrat durable. Même si la loi française peut être moins contraignante, la notion d'indéterminé qui est qualifié est un facteur qui peut entraîner la perception d'irréversibilité. L'autre préconisation concerne cette fois encore l'écrit. Dans le cadre d'une analyse de situation de travail, le conseiller peut envoyer le résultat de l'ensemble de la définition de poste pour une validation par e-mail. Il sera par la suite plus difficile de revenir sur les engagements pris à ce moment-là, notamment en termes de plan d'intégration et de tâche de travail défini.

#### **b) Aider les entreprises à définir leurs besoins**

Pour aider à dégager des opportunités, le choix des politiques actives est de se tourner vers la stimulation du marché du travail côté entreprise. Comme nous l'avons vu, d'un côté ils sont incités à recruter plus via des avantages financiers et une flexibilisation des contrats (Cahuc & Kramatz, 2004). Le but est de réduire l'insécurité que représente une embauche. D'un autre côté les outils des employeurs peuvent ralentir et altérer la qualité des recrutements. Le choix de la méthode IOD est d'apporter un soutien aux entreprises sur leurs outils de gestion RH, notamment le recrutement et le suivi de la période d'essai.

Le principal point travaillé relève de la définition même du besoin des entreprises. Pour les aider, il faut traiter un nombre important de sujets sur lesquels l'employeur doit se former sans en avoir toujours la possibilité. Dans ce sens, la méthode IOD propose un ensemble d'outils pour travailler sur la notion d'employeurabilité, comme la définit Duclos (2007, 2018). Comme nous l'avons présenté en amont, la fonction employeuse n'est pas nécessairement reliée à la fonction d'entrepreneur. Il faut d'ailleurs distinguer, en lien avec ces deux fonctions, les conditions de travail des conditions d'emploi (Duclos, 2014).

Ces deux notions amènent nécessairement à penser le travail dans toutes ses dimensions. Il faut penser le geste, les tâches à réaliser et leur transmission. Ce sont autant de sujets complexes qui définissent le travail et forment un véritable système ayant un fort impact sur les individus (Clot, 2006 ; Clot & Gollac, 2017). Il ne faut pas nier que ces impacts portent aussi sur le bien-être des individus. Quand une organisation est défaillante, c'est l'individu qui est en souffrance (Dejour, 2010 ; Dejours, Gernet, & Rolo, 2015). L'entreprise a une grande responsabilité dans le bien-être de ses salariés, et dans sa capacité à les garder sur leur poste de travail, en évitant les dangers des risques psychosociaux. Et pour beaucoup il y a une vraie nécessité à accompagner leur réflexion. La citation « on ne naît pas employeur on le devient », qui est détournée de la formule de Simone de Beauvoir, explique bien le désarroi de beaucoup d'entreprises qui ne sont pas formées à ces postures.

La méthode IOD a donc fait le choix d'offrir plusieurs outils pour aider les entreprises à la réflexion sur ces questions que sont le groupe de travail territorial (GTT) et de diagnostic RH (diag RH) et l'analyse de situation de travail (AST).

Le premier est un groupe de discussion entre employeurs sur différentes questions liées à la fonction d'employeur, permettant une entre-aide entre pairs. Cette idée vise à développer des pratiques positives dans les entreprises sur la question RH.

Le second est une offre de service d'analyse des différentes problématiques RH par un conseiller IOD dédié, appelé Délégué Territorial. Par une analyse poussée des dynamiques dans

l'entreprise, exprimé par l'employeur et ses salariés, la proposition d'outils et des préconisations RH visent à faire adopter un système plus efficient dans les fonctionnements de l'organisation.

Le troisième permet de définir le poste de travail lors d'un rendez-vous avec l'entreprise, grâce à des outils d'analyse d'offres et des systèmes de travail. Il vise à rendre les tâches claires pour s'éloigner d'une description d'un travail prescrit et aller vers la définition d'un travail réel. Il est à rapprocher du courant sur l'analyse du travail qui permet de rendre compte de la réalité du travail dans l'interaction entre tâches de travail, individus et environnement (Lancry, 2019). Dans un second temps il vise à ouvrir des offres à des profils plus variés en les rendant plus flexibles et accessibles à des publics ayant de potentiels freins à l'emploi. Par exemple, un employeur qui demande classiquement le permis dans son offre d'emploi sera amené à réfléchir sur cette condition. Est-ce que ce critère est nécessaire pour réaliser les tâches de travail demandées, ou est-ce qu'il est possible de reconsidérer cette demande ? Bien souvent, les critères peuvent évoluer.

L'ensemble de ces outils visent donc l'apprentissage d'une partie de la fonction d'employeur qui semble délaissé dans un grand nombre de dispositifs pour l'emploi. Ces changements sont aussi une occasion de tenter de diminuer les risques de stigmatisation de publics capables de travailler, mais disqualifiés par leurs marqueurs sociaux.

Des exemples de possibilités dans la négociation des offres :

Une analyse de situation de travail est pensée par le conseiller comme une base pour définir les opportunités. Il est parfois utile d'adapter le poste en fonction des contraintes perçues dans l'environnement. C'est un outil qui permet une analyse des possibilités du demandeur d'emploi et de celles de l'entreprise. Le but étant de pouvoir les mettre en interaction.

Plusieurs situations sont rapportées par les équipes IOD et font état d'une remarque souvent émise par les entreprises, mais aussi par certains conseillers : « c'est impossible ». La prescription qui est faite au conseiller est de toujours adopter la position de médiateur. Il va toujours réfléchir à la mise en place de solution innovante pour beaucoup de situations qui apparaissent limitantes aux yeux des acteurs. Ils révèlent plus des ressources qui n'étaient pas envisagées. Par exemple, la non-maîtrise de la langue française, notamment l'écriture et la lecture, paraît insurmontable dans bon nombre de situations. Les équipes font malgré tout l'effort de contourner ces problématiques. Si l'accès à une formation en langue est une solution, il n'est pas rare de créer des outils avec les entreprises pour ne plus utiliser l'écriture. C'est par exemple le cas des entreprises de nettoyage qui utilisent un carnet de liaison écrit pour leurs clients et qui utiliseront un code couleur tout aussi efficient à l'avenir. Cela permet le même travail, mais il est maintenant accessible à un plus grand nombre. C'est aussi l'histoire récente d'une personne illettrée mise en emploi sur un poste de vendeur en librairie. L'ensemble de ces histoires ont en commun l'action de médiateur qui est une force de proposition et permet une négociation employeur/demandeur. Si la posture ne garantit pas la réussite des contrats, elle démontre la capacité du conseiller à accompagner les entreprises dans leur réflexion sur le travail, le geste, la transmission et l'intégration de profil plus variés.

### **c) Aider les entreprises à se définir : un outil pour éviter la stigmatisation**

Un des cœurs de l'approche IOD est d'éviter la stigmatisation des publics accompagnés. Ces publics réputés éloignés de l'emploi, majoritairement étiquetés chômeurs de longue durée par le sigle du revenu de solidarité active (RSA), sont souvent mis à l'écart des processus de recrutements (Vallée, Pascual & Guéguen 2011). Ils représentent 70 % des bénéficiaires IOD en 2020. Ces publics cumulent potentiellement plusieurs freins à l'emploi, comme l'absence de diplômes (42 % en 2020), une situation de famille monoparentale (21 % en 2020) ou bien

encore la non-maitrise de la langue ou l'illettrisme (14 % en 2020). Le conseiller travaille alors l'ensemble du contexte, de la première rencontre jusqu'à la sortie, en veillant à installer des situations qui ne déclenchent pas de stigmatisation. Cela commence avec les marqueurs sociaux désignant les personnes accompagnées. Dans le cadre IOD, pas de label RSA, ou de chômeurs de longue durée, ni même d'appellation demandeur d'emploi, ils sont caractérisés comme « professionnels ». L'idée est d'utiliser un stéréotype positif, comme préconisé par plusieurs auteurs, pour faire baisser l'activation de stéréotype négatif et les jugements discriminatoires associés (Guillaumin, 1980 ; Kunda & Spencer, 2003 ; Sinclair & Kunda, 1999 ; Stratton et al. 2006).

L'analyse de situation de travail est pensée pour décrire le travail en termes d'actions à réaliser et non pas de profil de candidat. De cette manière, les éléments négatifs qui peuvent activer habituellement des éléments négatifs sur les parcours des personnes ne sont pas présentés. Le but est d'éviter le déclenchement du mécanisme de menace du stéréotype qui empêcherait le positionnement sur une offre ou la réussite d'un entretien. La personne ne doit décider qu'en fonction de ses envies et de ses enjeux. Cela permet aussi d'éviter l'attente de profils particuliers basés sur des croyances et fermant la possibilité à des personnes motivées et compétentes pour le travail demandé.

La rencontre entre le « professionnel » et l'entreprise s'effectue dans la continuité des procédures non stigmatisantes mises en place dans l'accompagnement individuel. Elle est menée majoritairement dans un cadre défini par Castra et Pascual (2003) appelé l'Entretien de Mise en Relation (EMR). Cet entretien n'a pas les préalables habituels du recrutement que sont le CV et la lettre de motivation. Le seul garde-fou de la compétence pour ce travail vient de la décision du « professionnel » parmi plusieurs propositions. Il se positionne sur des choses qu'il veut faire, qu'il connaît ou qu'il veut apprendre à faire.

La rencontre s'effectue sur le lieu de travail afin d'axer la discussion sur les tâches à réaliser et non plus sur le passif des participants.

Elle s'effectue en présence du conseiller qui reste garant du cadre posé et assume son rôle de médiateur.

Il est demandé au préalable la présence d'un ou plusieurs futurs collègues pendant l'entretien. L'idée est de rendre plus clair le travail réel avec une personne qui peut l'effectuer ou être en lien avec ces tâches. C'est un acte visible au sens de la théorie de l'engagement. Ces conditions ont fait la démonstration d'une amélioration de la probabilité de réussite des contrats, en démontrant qu'un autre type de recrutement était possible (Castra & Pascual, 2003 ; Vallée et al., 2011).

La rencontre peut aussi s'effectuer via en Entretien relais (ER), qui ressemble à l'EMR dans ses dispositions (sur un poste de travail, en tripartite et souvent avec des travailleurs déjà en emploi) à ceci près qu'il n'est pas issu d'une offre d'emploi négociée, mais qu'il vient avant la formulation d'un besoin identifié pour l'entreprise. Ce type d'outil est pensé comme un amorçage au sens de la théorie de l'engagement, car il ne suppose pas un acte cible en amont autour de la réflexion sur un contrat de travail. Pour le demandeur c'est une aide potentielle pour se décider sur un type de poste, dans cette entreprise ou une autre. Pour l'employeur c'est une aide potentielle pour décider de déclencher un recrutement qui n'était pas encore planifié.

Une fois le démarrage du contrat effectué, le conseiller offre un suivi sur l'ensemble de la période d'essai, jusqu'à la validation du contrat de travail. Cette présence affirme encore plus le travail du médiateur qui permet une co-construction du contrat de travail pour faire baisser les risques de stigmatisation. C'est une idée que nous pouvons approcher du concept d'Allport de l'hypothèse de contact (1954) ou la rencontre intergroupe est bénéfique pour diminuer la discrimination. La rencontre entre le groupe des demandeurs d'emploi et les employeurs vise cette baisse dans l'utilisation de stéréotype pour juger. C'est aussi une présence visible dans l'idée de la théorie de l'engagement pour rappeler l'ensemble des acteurs à leurs décisions de travail en commun. Le fait de revenir régulièrement sur cette question via plusieurs rendez-vous est une réitération de l'acte. L'accompagnement se poursuivra jusqu'à aboutir à l'objectif



fixé par l'ensemble des parties, c'est-à-dire l'obtention d'un emploi durable validé (EDV) pour le demandeur, et l'embauche d'un salarié compétent pour le recruteur.

Rencontre atypique pour profils atypiques :

La stigmatisation des publics dits « précaires » dans l'insertion professionnelle est facilement activée chez un grand nombre d'acteurs. Comme nous l'avons déjà évoqué, les stéréotypes négatifs concernant les chômeurs de longue durée sont fréquents : peu motivés, feignants, pas aptes à travailler...

De nombreuses histoires rapportées par les conseillers de la méthode IOD montrent l'ensemble de ces stéréotypes et la possibilité de les détourner... sans toujours changer la vision des employeurs. C'est par exemple l'histoire bien connue à Transfer :

Un recruteur avait des jugements négatifs très forts au regard de la population RMISTe, aujourd'hui devenu RSA. Il « refuse de les embaucher ». Avec l'équipe, il avait pourtant fait la démarche d'en engager plusieurs « mais ce n'est pas pareil pour eux ».

Ces postures qui semblent décalées sont toutefois marquantes pour comprendre que les stéréotypes peuvent bloquer des profils et des personnes motivées qui sont aptes pour un travail donné. Il n'est d'ailleurs pas rare que des employeurs déclarent qu'ils n'auraient pas recruté la personne, car ils ne l'auraient pas reçu en entretien à la suite de la lecture du CV.

Aujourd'hui ce sont devenu des personnes essentielles dans l'entreprise selon les paroles des employeurs.

Bien entendu, le conseiller, dans le cadre de son accompagnement auprès des « professionnels », effectue des rendez-vous individuel ou collectif pour essayer de trouver des solutions d'emploi, soit par la proposition, soit par la réflexion autour de pistes de prospections. Ces outils peuvent se rapprocher de l'aide à la recherche d'emploi dans un accompagnement classique. Mais ils sont orientés sur une discussion autour des tâches de

travail et des secteurs d'activités souhaités. Ces entretiens ont pour but d'orienter la discussion sur l'emploi, mais il est possible de conseiller les personnes sur des sujets variés. Il n'est pas exclu d'aborder la question de la levée de freins. Par exemple, le conseiller peut s'appuyer sur des partenaires pour trouver des aides à la mobilité. Mais cela doit rester à la marge et majoritairement être effectué pour trouver les solutions pour traiter l'emploi.

#### **d) La nécessité de l'emploi durable**

Si la nécessité d'un contrat négocié dans des conditions non stigmatisantes semble aider les personnes dans leur insertion professionnelle et s'il y a une mise à l'écart du marché du travail par le système de recrutement, il est possible de se demander pourquoi ne pas travailler sur tous les types de contrats ? Pourquoi ne pas se satisfaire d'une rencontre avec un employeur qui est déjà réputé comme difficilement ou non accessible ? Pourquoi s'attarder sur des contrats à durée indéterminée ou des contrats à durée déterminée de plus de 6 mois à minima ? Pour répondre à cette question, il faut comprendre que les conseillers IOD ne refusent pas de traiter des offres d'emploi non durables confiées par les entreprises. Il y a cependant une volonté de trouver des solutions pour reformuler ces opportunités vers une situation durable. Si ce n'est pas possible, les conseillers peuvent décider de ne pas continuer à traiter des offres. Cette décision s'appuie sur deux constats.

Le premier concerne les « professionnels » en situation de précarité. Le but, pour les sortir des situations de fragilité, est de leur permettre de retrouver le statut le plus fort sur le marché du travail, ici le CDI (Fougère, 2003) ou de s'en approcher (CDD de + de 6 mois). C'est à cette condition qu'ils pourront potentiellement lever un grand nombre de freins, comme le logement, le permis de conduire, les gardes d'enfants, etc. Une fois ces freins levés, ils seront en mesure de prendre la décision de rester sur un emploi qui leur convient ou bien de tenter une

réorientation progressive vers un autre emploi. C'est une sécurité et un plus grand signalement qui les accompagneront dans la suite de leur parcours.

Le second concerne les entreprises. Le besoin de main-d'œuvre visé est celui qui reste stable dans les entreprises, et non les besoins ponctuels traités par le CDD court. La question qui est souvent posée est de savoir s'il est possible pour les intermédiaires de traiter des CDD. Est-ce que cela est aussi une bonne solution ? Le nombre de contrats signés par an est en quasi constante évolution depuis 30 ans pour l'ensemble des contrats, mais pas pour le CDI qui semble rester stable. Nous pouvons postuler que les intermédiaires du marché du travail peuvent agir sur ce phénomène en travaillant sur le volume important de contrats non durables. L'enjeu ne serait plus de trouver de l'emploi, mais de le stabiliser. En effet, le discours sur les besoins de main-d'œuvre a toujours tendance à regarder le marché du travail comme un stock d'emploi disponible, là où il est possible de voir un flux constant de main-d'œuvre avec des opportunités à capter et à retravailler pour qu'elles soient durables (Castra, 2003). Cette nécessité de reformulation d'opportunité est d'ailleurs étayée par un biais dans l'utilisation des contrats courts. Il semble exister une pratique chez les recruteurs qui utilisent le CDD comme une extension de la période d'essai (Pascual & Vallée, 2012). Plutôt que d'utiliser les deux mois, renouvelables une fois, pour tester les personnes, les entreprises vont y ajouter une période de CDD, ce qui est illégal. Les raisons avancées peuvent être nombreuses, mais elles semblent toutes aller vers une posture rassurante pour les entreprises. Par exemple, un employeur pourrait dire : « Si le demandeur ne fait pas l'affaire, je ne m'engage pas sur une durée indéterminée. » Si nous ne discutons pas de l'aberration juridique (il peut être plus difficile de rompre un CDD qu'une période d'essai d'un CDI), il nous est possible de questionner l'engagement entraîné par cette pratique d'un point de vue psychosocial. Pascual et Vallée en 2012 démontrent que les entreprises qui ont recours au test par CDD ont plus tendance à mobiliser le biais d'erreur fondamentale d'attribution, mais aussi à présenter plus de difficultés dans leur recrutement. Engager les employeurs sur une approche durable

d'emblée n'est donc pas seulement une stratégie utile pour les demandeurs d'emploi, elle est bénéfique aussi pour les entreprises.

## **IV. Etude I : L'évaluation quantitative du travail auprès des demandeurs d'emploi**

### **1. Évaluation quantitative de l'approche IOD**

#### **a) Problématique générale : Comment évaluer IOD ?**

La méthode IOD est utilisée depuis les années 90 et a connu un nombre important d'évolutions au grès des pratiques de terrains et de l'analyse des propositions d'outils par le Pôle Recherche de Transfer. Elle a permis une théorisation de phénomènes sur le sujet de l'insertion professionnelle, notamment en psychologie sociale. Un nombre important d'écrits ont été réalisés pour décrire l'action, ses mécanismes et justifier les choix de pratiques. Nous les avons présentés au fil de la partie sur l'ensemble des éléments théoriques. Sur des outils en particulier, nous avons notamment relevé dans les travaux de Pascual (Pascual et al. 2006, Pascual, 2010) qui cadrent le contexte de liberté à offrir via la proposition d'offres d'emploi. Nous avons aussi cité les écrits qui démontrent l'efficacité de l'EMR (Castrà & Pascual, 2003 ; Vallée & Pascual, 2011). Un certain nombre de travaux explicite l'approche dans sa globalité (Foschia, 2013, 2019). Nous avons notamment à notre disposition les écrits de Castra (2003), Castra et Valls (2007) et Castra (2011) qui restent des références majeures pour expliquer la philosophie IOD et les éléments théoriques en psychologie sociale qui justifient l'adoption de l'ensemble des postures. Certains auteurs ont analysé les différences entre les démarches adoptées par les conseillers utilisant une approche classique de ceux utilisant la méthode IOD (Salognon, 2006). Mais nous pouvons nous demander quel est l'impact général de la méthode IOD sur les publics accompagnés. Dans quelle mesure l'utilisation de la méthode IOD avec les

publics dits « précaires » leur permet d'atteindre une position d'emploi durable sur le marché du travail ? Dans quelle mesure le choix d'orienter l'accompagnement sur une rencontre avec les entreprises permet d'atteindre l'objectif fixé ? Quels outils permettent aux conseillers d'aider les acteurs du système et comment les mettre en lumière ?

Cette problématique est orientée par la volonté de Transfer de mettre son modèle de pratique à l'épreuve pour orienter les praticiens vers une posture plus efficiente, mais aussi pour élaborer de nouvelles pistes de travail. Il est d'autant plus important d'évaluer ces pratiques tant elles semblent amener une approche différente et des résultats intéressants. Si nous ne faisons pas de comparaison statistique avec d'autres dispositifs, une donnée étaye l'intérêt de l'étude de cette problématique. Il s'agit de la comparaison entre les résultats de sorties de l'accompagnement global de pôle emploi et ceux des équipes de D2C (cf. figure 3 et 4). Les 2 dispositifs ont des définitions de publics similaires, l'un avec une approche classique, bien que renforcée, et l'autre avec une approche de médiation active. L'écart important de résultat sur des périodes similaires invite bien à questionner les fondements du modèle pour connaître les variables permettant ces volumes de sorties. Cette différence, parfois de 20 points en faveur d'IOD, est aussi bien au niveau des volumes que des temps d'accompagnement, allant dans le sens d'un vrai impact des pratiques d'accompagnement.

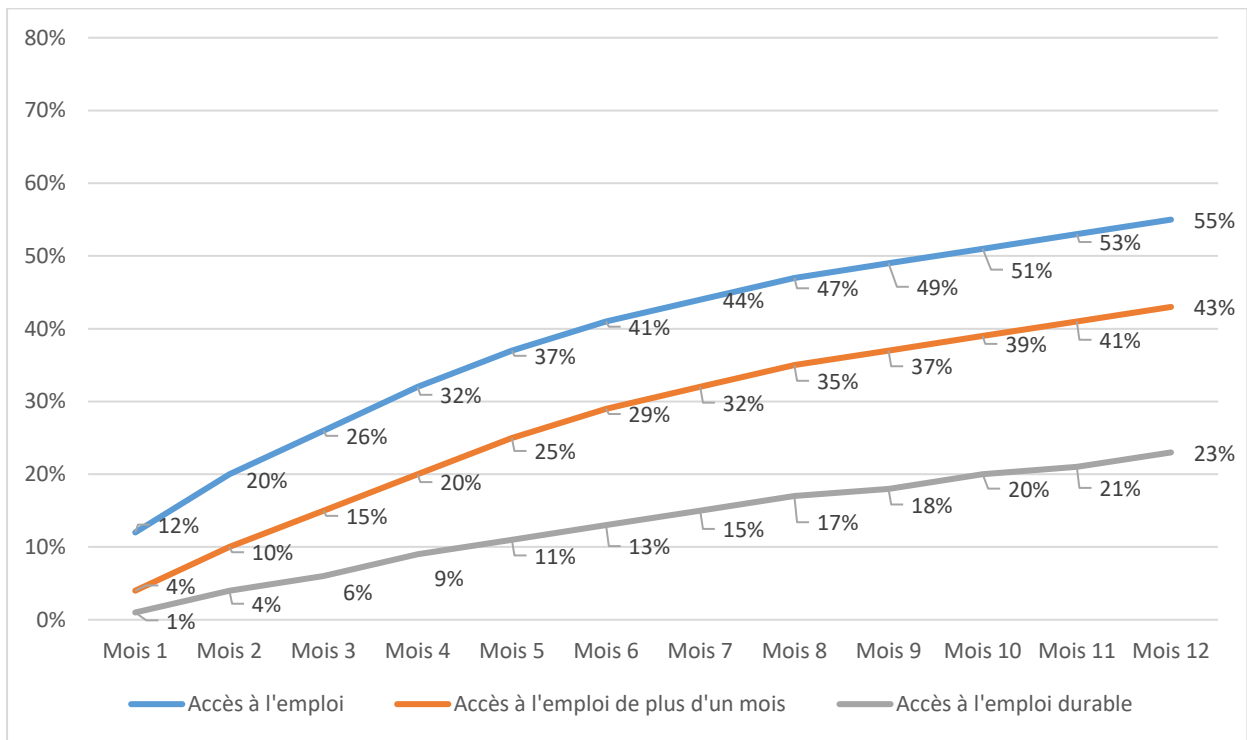


Figure 3. Taux d'accès à l'emploi des entrants dans l'accompagnement global de pôle emploi au premier semestre 2016. Source : Pôle emploi, données administratives (Aventur, Renard, Subilleau & Garrigues 2018)

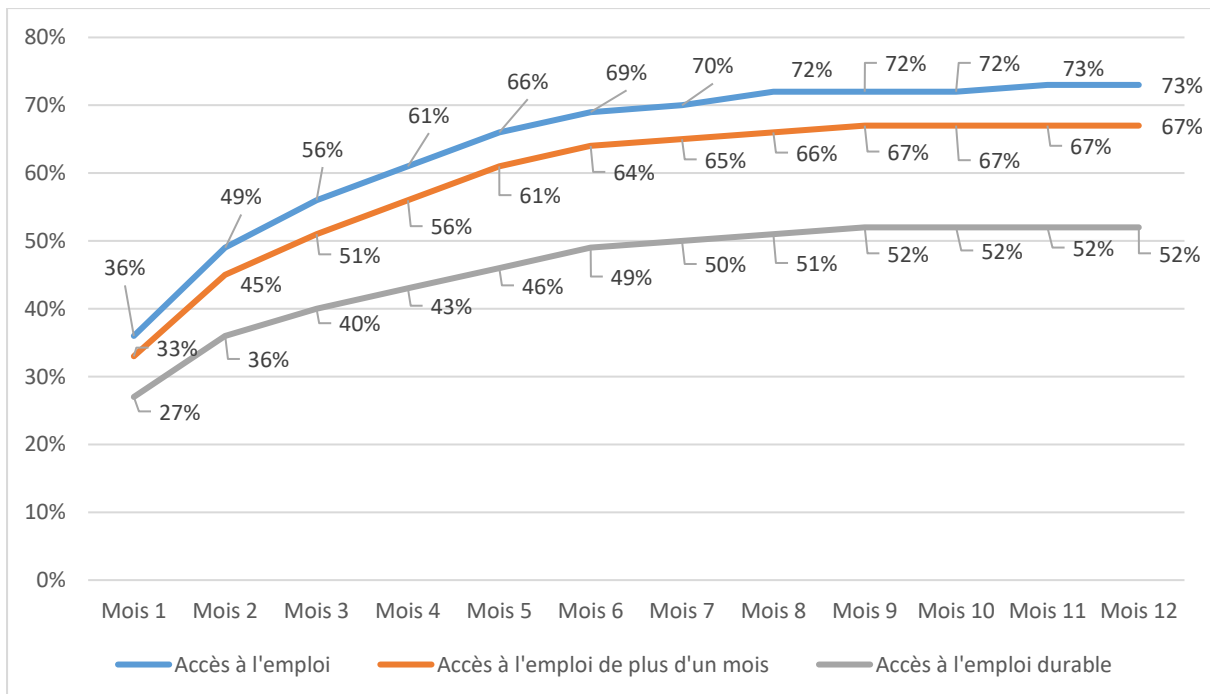


Figure 4. Taux d'accès à l'emploi des entrants dans les équipes D2C pour l'année 2018. Source : Transfer via le logiciel interne IODKIP

## b) Remarques sur l'évaluation : logique, impact et premières hypothèses

L'insertion professionnelle est évaluée statistiquement depuis maintenant une cinquantaine d'années, notamment grâce à la création de l'ANPE en 1967. L'organisme permet de collecter des données sur le nombre de chômeurs accompagnés. Depuis, de nombreux dispositifs, publics ou privés, ont la charge de la collecte de données et l'analyse des politiques mises en place pour lutter contre la problématique du chômage. Nous pouvons citer par exemple la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), responsable de la majorité des études produites en France.

Le nombre important d'opérateurs, de logiques d'accompagnements et d'évaluateurs amène une variété de pratiques et une absence de consensus sur les indicateurs à relever pour juger de l'efficacité des dispositifs. Certains auteurs proposent de regarder le taux de retour à l'emploi, d'autres la satisfaction des publics accompagnés. Il faut comprendre que la décision d'opter pour une méthodologie ou un type d'opérateur est souvent guidée par une décision politique ou des enjeux qui sont propres à des décideurs avec des enjeux institutionnels souvent importants. Ces choix auront un fort impact sur l'évaluation qui en sera faite (Vivès, 2017). De manière générale, deux logiques sont utilisées pour évaluer l'insertion professionnelle et ses outils. La première est l'évaluation randomisée qui s'inspire de la recherche biomédicale. « *Une expérience randomisée consiste à comparer deux groupes formés aléatoirement à partir d'un échantillon d'individus : un groupe de traitement, au sein duquel les individus sont sujets à une intervention expérimentale et un groupe de contrôle utilisé comme groupe de référence.* » (Chabé-Ferret, Dupont-Courtade & Treich, 2017, p. 7). Cette approche semble problématique dans notre position, car il n'apparaît pas possible éthiquement parlant de faire un choix quant aux outils utilisés avec les publics accompagnés. Elle est aussi difficilement compatible avec la réalité de l'action mise en place et ses besoins (Devaux-Spatarakis, 2014 a). Le second type d'évaluation, qui est dite « basée sur la théorie » nous semble plus approprié. Cette philosophie

propose un découpage en deux niveaux. Le premier est la théorie de mise en œuvre qui permet de regarder les variables proposées par la théorie et le niveau de mise en pratique sur le terrain. Le second est la théorie de programme qui regarde les liens causaux entre la mise en place du dispositif et les résultats attendus. Devaux-Patarakis (2014 b) la définit de la manière suivante :

*« La théorie de mise en œuvre formule toutes les activités sur lesquelles les administrateurs de l'intervention publique exercent un contrôle, alors que la théorie de programme concerne les résultats et impacts moins maîtrisables et relevant de l'interaction de la théorie de mise en œuvre avec un contexte donné. Ces deux théories peuvent alors s'articuler dans une théorie du changement expliquant comment la théorie de mise en œuvre permet d'activer la théorie de programme en explicitant également les facteurs externes connus facilitateurs de cette activation. » (p. 54-55)*

Cette posture évaluative implique de définir l'ensemble des indicateurs à sélectionner. Nous adoptons ici un ensemble de variables qui permettent de relever l'approche IOD dans sa globalité. Cela implique de définir la variable dépendante que nous souhaiterions voir évoluer. Elle est choisie sous l'angle de l'emploi durable validé (EDV)<sup>3</sup>, nous permettant de regarder l'insertion professionnelle sous un angle particulier. En effet, Salai (2004) indique que la majorité des politiques publiques regardent l'objectif sous l'angle du taux d'emploi. Cela pose plusieurs problèmes selon l'auteur, notamment celui d'effacer l'idée de lutte contre la vulnérabilité au chômage de la population au travail qui « *n'est l'objet d'aucun indicateur* » (p.5). Dans notre objectif de lutte contre la précarité, et conformément à notre analyse de l'intérêt d'un emploi stable pour les publics précaires, il nous paraît donc important d'adopter cette variable comme centrale.

---

<sup>3</sup> Emploi durable validé, ou EDV : Emploi de plus de 6 mois ou CDI qui aboutit à la fin de période d'essai.



Pour les variables de pratiques permettant d'aider les publics à atteindre l'EDV, nous proposons dans un premier temps de les classer en quatre groupes (cf. figure 5), reprenant les approches de Castra et Valls (2007) et de Fretel (2012). Pour cela nous créons un premier axe pour la variable de médiation et un second axe pour la variable des actions hors ou dans les entreprises.

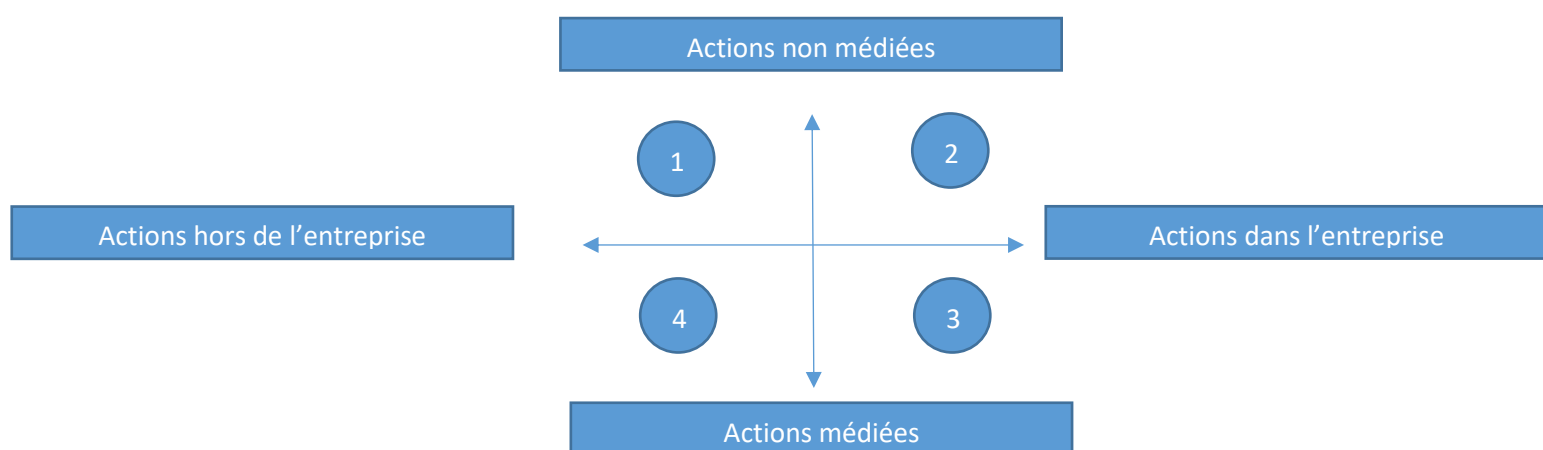


Figure 5. Typologie de classement des actions IOD

Ce cadran nous permet de replacer l'intégralité des actions dans une classification recouvrant les hypothèses sur la méthode IOD dans son ensemble. Elles sont le fruit de l'analyse déjà explicitée qui postule que l'action de médiation entre les professionnels suivis par l'action IOD et les entreprises sera bénéfique pour l'insertion professionnelle durable. Cette médiation aura un impact positif sur l'insertion de personnes réputées comme précaires (majoritairement publics RSA), leur permettant d'accéder à l'emploi durable de la même manière que pour tous les publics.

Nous pouvons notamment faire trois premières hypothèses :

H1 : Les publics qui bénéficient majoritairement d'action médiée dans l'entreprise seront plus susceptibles d'accéder à un emploi durable validé. (Cf. cadre 2 de la figure 5)

H2 :

- a) Il y a une probabilité moins grande de sortir en EDV pour les demandeurs d'emploi présentant des « freins » à l'emploi.
- b) Cette probabilité est modérée par le type d'accompagnement dont le demandeur a bénéficié.

H3 : La participation à un ou plusieurs EMR augmente la probabilité de sortir sur un EDV, et cela de manière plus importante que la participation à un ou plusieurs ER<sup>4</sup>, elle-même plus importante que la participation à un ou plusieurs MER<sup>5</sup> de type autre et elle-même plus importante que l'absence de mise en relation.

### **c) Une solution interne de traitement des données : Le logiciel IODKIP**

L'association Transfer a, depuis sa création, utilisé des éléments d'évaluation afin d'orienter l'action et la formation des conseillers. Mais elle possède depuis 2015 un progiciel de relevé des actions constituant une base de données importante pour analyser les dispositifs IOD, le logiciel IODKIP. Il est à la main des conseillers qui prennent le temps de le remplir dans la mesure du possible à chacune des actions réalisées. Il permet de relever des informations sur les actions faites avec les « professionnels », les entreprises et les partenaires de l'action. Dans le cadre de l'évaluation basée sur la théorie, notamment l'approche basée sur des concepts de psychologie sociale et les outils qui en découlent, plusieurs variables sont relevées dans la base de données. Ces informations vont pouvoir nous indiquer la capacité des équipes à mettre en place l'approche IOD et nous permettre d'apprécier son efficacité.

---

<sup>4</sup> ER : Entretien relais ou entretien ressource est un entretien sans offre d'emploi défini à l'avance.

<sup>5</sup> MER autre : Mise en relation qui n'est ni un EMR ni un ER. Majoritairement nous considérerons un MER comme proche d'un entretien d'embauche « classique »

Les actions notées sont réparties dans le cadrant proposé précédemment de la manière suivante (Voir aussi annexe 1, p. 227, cf. figure 6 et tableau 1) :

- Actions médiées en entreprise (Type 1) : EMR, ER, Suivi post-embauches tripartites
- Actions non médiées dans entreprises (Type 2) : Suivi post-embauches seul
- Actions non médiées hors de l'entreprise (Type 3) : Actions individuelles seul ou en groupe (point recherche emploi, groupe professionnel, préparation d'entretiens...)
- Actions médiées hors de l'entreprise (Type 4) : Ce dernier volet relève des pratiques atypiques de rencontres avec les entreprises, par exemple un groupe « professionnel » avec participation d'un employeur. Elles restent relativement rares.

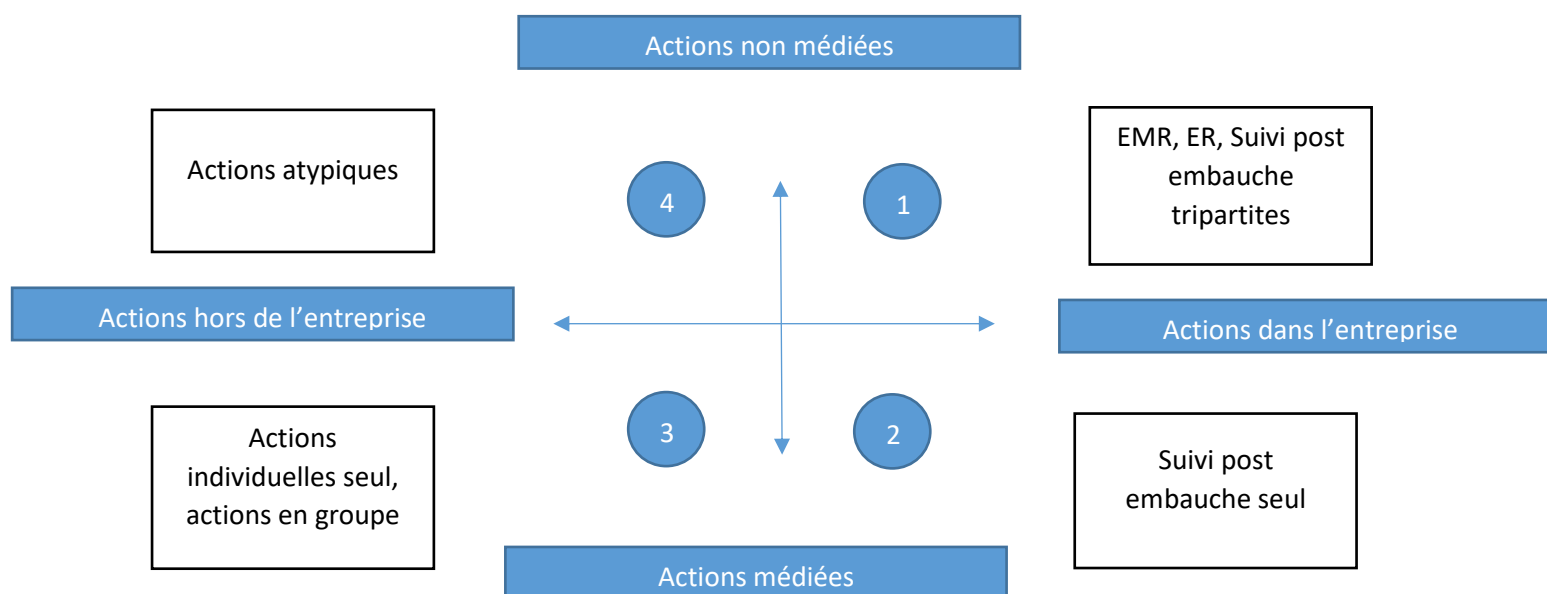


Figure 6. Répartition de types d'action selon la typologie de classement des actions IOD

Type d'actions		Définition
Actions non médiées hors de l'entreprise	Accueil	1re rencontre entre le demandeur d'emploi et le chargé de mission. L'action a pour but de s'accorder sur l'entrée libre et éclairée dans le dispositif. Des propositions sont réalisées dès ce temps-là.
	Point recherche emploi	Rencontre individuelle qui donne lieu à des propositions d'offres et/ou de mises en relation.
	Groupe professionnel	Rencontre de groupe qui donne lieu à des propositions d'offres et/ou de mises en relation.
	Préparation d'entretien	Rencontre pour préparer la mise en relation. Il est question d'aborder le rôle de chacun pour donner du sens à ce futur temps.
	Entretien de bilan de collaboration	Rencontre qui permet de rediscuter de la collaboration entre le « professionnel » et le conseiller. Des réajustements dans l'accompagnement peuvent être faits suite à cette action.
Actions médiées en entreprise	EMR	L'entretien de mise en relation est une rencontre tripartite entre le « professionnel », le recruteur et le chargé de mission (médiateur de cette action). Il est effectué sur le lieu de travail (par opposition à un entretien classique dans le bureau du recruteur). Il est centré sur les tâches de travail à effectuer, et si possible en présence d'un futur collègue. La décision de la

		rencontre ne s'effectue pas sur un choix de CV et/ou de lettre de motivation, mais sur le libre choix du « professionnel ».
	ER	Entretien similaire à l'EMR dans sa forme, mais qui n'est pas basé sur une offre d'emploi formulé.
	MER autre	Mise en relation qui ne respecte pas les conditions de l'EMR ou de l'ER.
	Suivi post embauche tripartite	Rencontre effectuée auprès du « professionnel » et de l'entreprise à la suite du démarrage d'un contrat. Le chargé de mission est médiateur de la rencontre. Elle permet de suivre le bon déroulé du début de collaboration et de recaler d'éventuelles difficultés.
Actions non médiées dans entreprises	Suivi post embauche seul	Rencontre effectuée auprès du « professionnel » à la suite du démarrage d'un contrat. Elle permet de recueillir les besoins de la personne et éventuellement d'apporter des informations pour la rencontre tripartite.

*Tableau 1. Définition des différentes actions IOD possibles avec les « professionnels » accompagnés*

Pour cette analyse nous disposons d'un ensemble d'individus accompagnés par les équipes IOD de Gironde entre janvier 2015 et février 2021. L'ensemble des données récoltées est assemblé dans une base SQL, puis extrait dans Excel, base de création du fichier qui sera traité avec Rstudio.

#### d) Échantillons

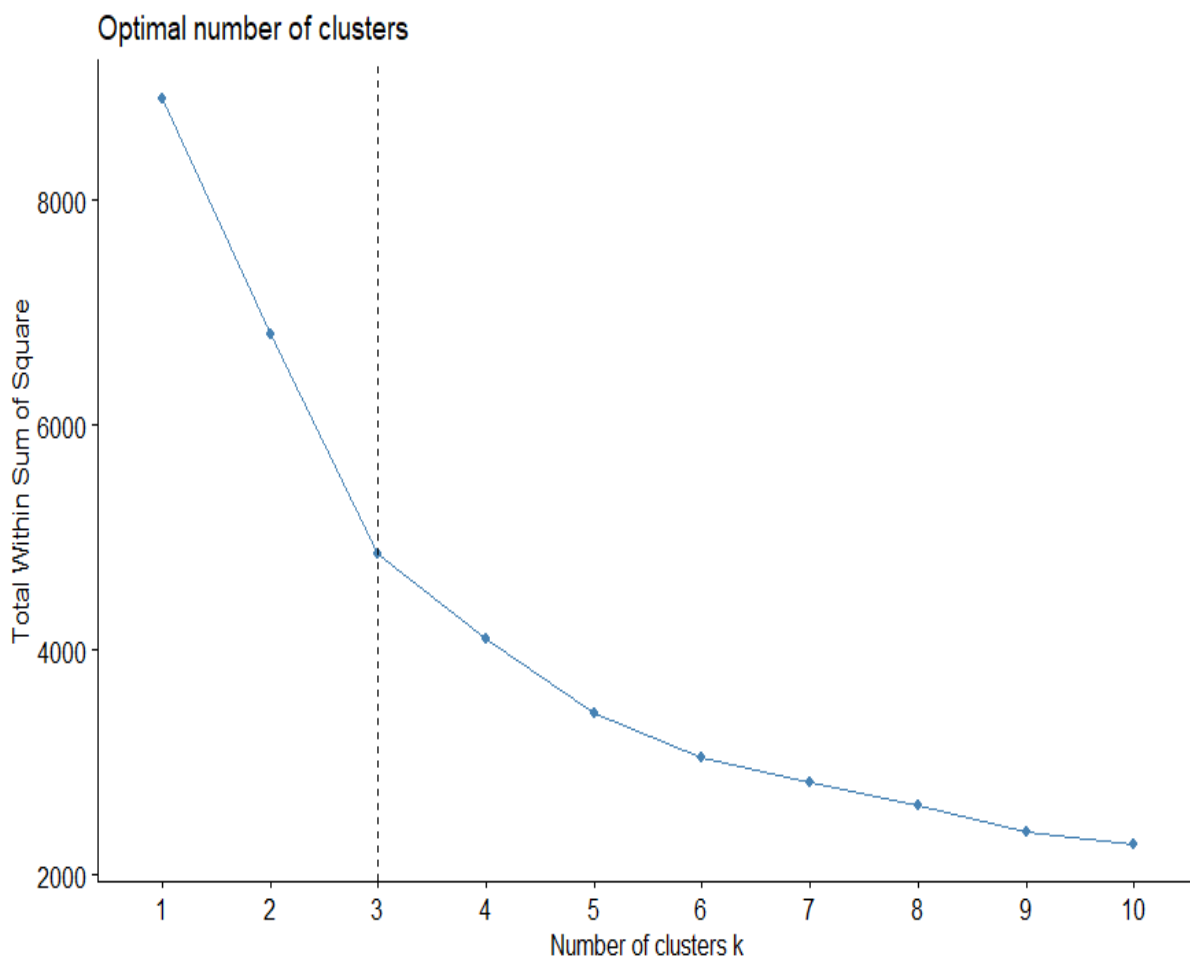
L'échantillon analysé comprend 2 228 personnes accompagnées par les équipes D2C et ayant bénéficié d'actions IOD avec la répartition suivante (cf. tableau 2) :

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4
Nombre d'actions au total	4 713	4 716	14 708	181
Moyenne d'actions par personne	2,1	2,1	6,6	0,08

*Tableau 2. Volume de rencontres total et moyen réparti par type d'action*

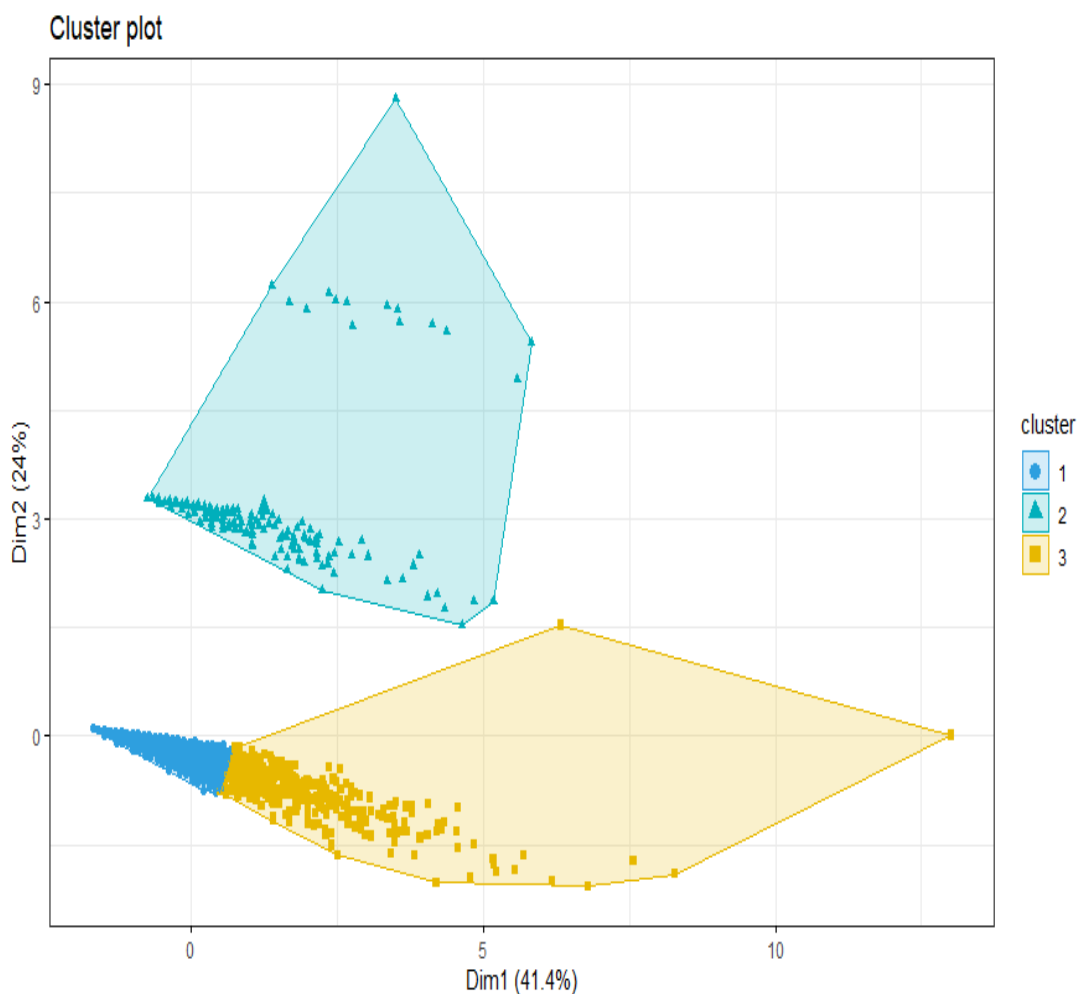
#### e) Résultats sur l'approche générale

Pour évaluer l'influence de la typologie de rencontre sur la possibilité de sortie des individus, nous avons commencé par effectuer un classement en cluster selon la méthode des K-means (MacQueen 1967). Ce traitement permet d'obtenir un regroupement selon la similitude de parcours d'accompagnement. Nous utilisons une analyse de type Elbow méthode pour déterminer le nombre optimal de clusters grâce au package « factoextra » (cf. figure 7).



*Figure 7. Représentation du nombre optimal de cluster pour l'analyse*

Le nombre optimal est de 3 clusters selon l'analyse. Nous pourrions donc appliquer la méthode qui attribue un groupe à chaque individu. La représentation graphique suivante nous montre la répartition des individus (cf. figure 8).



- (1) Faible accompagnement IOD (2) Accompagnement IOD partiel  
 (3) Accompagnement IOD plein

*Figure 8. Représentation des clusters*

L'algorithme dégage les 3 clusters demandés. Nous remarquons visuellement que le cluster « Accompagnement IOD partiel » (2) est bien séparé des deux autres, mais que les clusters « Faible accompagnement IOD » (1) et « Accompagnement IOD plein » (3) sont continus. Cependant, dans leur structure par dimensions, le résumé des actions pour chacun des clusters présente les résultats suivants (cf. tableau 3) :



<b>Cluster</b>	<b>Nombre moyen d'actions hors entreprise non médiées</b>	<b>Nombre moyen d'actions hors entreprise médiées</b>	<b>Nombre moyen d'actions en entreprise non médiées</b>	<b>Nombre moyen d'actions en entreprise médiées</b>	<b>Nombre total moyen des actions</b>
<b>Faible accompagnement IOD</b>	5,52	0	1,23	1,39	8,1
<b>Accompagnement IOD partiel</b>	7,34	1,09	2,55	2,93	13,9
<b>Accompagnement IOD plein</b>	10,77	0,004	5,6	4,76	21,1

*Tableau 3. Répartition du nombre d'actions moyen par type et pour chaque cluster dégagé*

Le cluster « Accompagnement IOD plein » présente un nombre beaucoup plus important d'actions dans l'ensemble des dimensions sauf pour les actions hors entreprises médiées. Le cluster « Accompagnement IOD partiel » présente lui des résultats moindres sur l'ensemble, sauf pour les actions hors entreprise médiées. Le cluster « Faible accompagnement IOD » est celui qui a le nombre d'actions le moins important sur l'ensemble des dimensions.

Concernant le lien entre les clusters et le statut EDV à la sortie, la répartition des individus dans le tableau croisé est la suivante (cf. tableau 4) :

<b>Cluster</b>	<b>Sortie autre</b>	<b>Sorties EDV</b>	<b>Total</b>
<b>Faible accompagnement IOD</b>	1260 (75,7 %)	404 (24,3 %)	1664
<b>Accompagnement IOD partiel</b>	98 (60,1 %)	65 (39,9 %)	163
<b>Accompagnement IOD plein</b>	187 (44,6 %)	214 (53,7 %)	401
<b>Total</b>	1545 (69,3 %)	683 (30,7 %)	2228

*Tableau 4. Croisement entre le type de cluster et le type de sortie*

Les résultats du test du  $\chi^2$  sur ces données sont les suivants :

$$X^2 (2, N = 2228) = 135.65, p = < 0.001$$

Notre hypothèse H1 du bénéfice de l'action médié sur l'accès à un emploi durable est vérifiée. Nous pouvons donc affirmer un lien entre les clusters et le résultat de sortie. Il y a un avantage significatif pour le cluster Accompagnement IOD plein qui présente plus de chance de sortie EDV que le cluster Accompagnement IOD partiel, qui présente lui-même plus de chance que le cluster faible accompagnement IOD. Cette hypothèse pourrait être reformulée, car d'une manière générale, les participants qui bénéficient de plus d'actions sont plus susceptibles de sortir en EDV.

Concernant le lien entre le statut d'allocataire et les autres catégories avec la sortie EDV (H2a), nous avons effectué une analyse avec une régression logistique. La répartition des individus selon les typologies de « freins » est la suivante (cf. tableau 5) :

<b>Typologies</b>	<b>N sur la période</b>	<b>% sur l'ensemble de l'effectif</b>
<b>Non-Allocataires du RSA</b>	867	38,9 %
<b>Allocataires du RSA</b>	1361	61,1 %
<b>Hommes</b>	1020	45,8%
<b>Femmes</b>	1208	54,2 %
<b>Famille biparentale</b>	1726	77,5 %
<b>Famille monoparentale</b>	502	22,5 %
<b>Nationalité Française</b>	1843	82,7 %
<b>Nationalité Etrangère</b>	385	17,3 %
<b>Sans RQTH</b>	1987	89,2%
<b>RQTH</b>	241	10,8 %
<b>Résident non QPV</b>	205	9,2 %
<b>Résident QPV</b>	2023	90,8 %
<b>Sans problème de mobilité</b>	1491	66,9 %
<b>Problème de mobilité</b>	737	33,1 %
<b>Maîtrise de la langue française</b>	2062	92,5 %
<b>Non-maîtrise de la langue française</b>	166	7,5 %
<b>Effectif total</b>	2228	

*Tableau 5. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories*

Les résultats de la régression logistique entre catégories et EDV sont les suivants (cf. tableau 6) :

Typologies	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
<b>Non-Allocataires du RSA</b>	-	-	-
<b>Allocataires du RSA</b>	<b>0.57</b>	<b>0.47, 0.69</b>	<b>&lt; 0.001</b>
<b>Hommes</b>	-	-	-
<b>Femmes</b>	1.13	0.92, 1.38	0.2
<b>Famille biparentale</b>	-	-	-
<b>Famille monoparentale</b>	0.98	0.77, 1.25	0.9
<b>Nationalité Française</b>	-	-	-
<b>Nationalité Etrangère</b>	0.98	0.74, 1.28	0.9
<b>Sans RQTH</b>	-	-	-
<b>RQTH</b>	<b>0.58</b>	<b>0.42, 0.80</b>	<b>0.001</b>
<b>Résident non QPV</b>	-	-	-
<b>Résident QPV</b>	0.89	0.64, 1.22	0.5
<b>Sans problème de mobilité</b>	-	-	-
<b>Problème de mobilité</b>	<b>0.53</b>	<b>0.43, 0.66</b>	<b>&lt; 0.001</b>
<b>Maitrise de la langue française</b>	-	-	-
<b>Non-maitrise de la langue française</b>	0.96	0.65, 1.42	0.8

*Tableau 6. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées*

Notre hypothèse H2a d'une plus grande difficulté pour les publics présentant un « frein » à l'emploi d'accéder à un EDV est vérifiée pour certaines catégories. Les personnes entrées dans l'accompagnement sous les statuts allocataire du RSA, bénéficiaires d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) et les personnes rencontrant des difficultés de mobilité ont moins de chance d'accéder à ce statut. Nous pouvons donc affirmer un lien entre ces « freins » et le résultat de sortie. Il y a un avantage significatif pour les personnes ne rencontrant pas ces difficultés, car elles bénéficient de plus de chance de sortie EDV que les personnes allocataires. Cependant, à la vue des résultats des clusters, nous avons fait le choix d'isoler les personnes issues des différents clusters pour tenter d'observer des différences et répondre à notre hypothèse H2b sur la modération du résultat selon le type d'accompagnement (cf. tableau 1, tableau 2 et tableau 3).

Les effectifs pour le cluster « faible accompagnement IOD » (cf. tableau 7) sont les suivants :

<b>Typologies</b>	<b>N sur la période</b>	<b>% sur l'ensemble de l'effectif</b>
<b>Non Allocataires du RSA</b>	627	37,7 %
<b>Allocataires du RSA</b>	1037	62,3 %
<b>Hommes</b>	770	46,3 %
<b>Femmes</b>	894	53,7 %
<b>Famille biparentale</b>	1299	78,1 %
<b>Famille monoparentale</b>	365	21,9 %
<b>Nationalité Française</b>	275	16,5 %
<b>Nationalité Etrangère</b>	1389	83,5 %
<b>Sans RQTH</b>	1491	89,6 %
<b>RQTH</b>	173	10,4 %
<b>Résident non QPV</b>	1521	91,4 %
<b>Résident QPV</b>	143	8,6 %
<b>Sans problème de mobilité</b>	1100	66,1 %
<b>Problème de mobilité</b>	564	33,9 %
<b>Maîtrise de la langue française</b>	1543	92,7 %
<b>Non maîtrise de la langue française</b>	121	7,3 %
<b>Effectif total</b>	1664	

*Tableau 7. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster « faible accompagnement IOD »*

Les résultats de la régression logistique pour le cluster « faible accompagnement IOD » (cf. tableau 8) sont les suivants :

Typologies	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
<b>Non Allocataires du RSA</b>	-	-	-
<b>Allocataires du RSA</b>	<b>0.53</b>	<b>0.42, 0.67</b>	<b>&lt; 0.001</b>
<b>Hommes</b>	-	-	-
<b>Femmes</b>	0.81	0.63, 1.04	0.10
<b>Famille biparentale</b>	-	-	-
<b>Famille monoparentale</b>	0.99	0.73, 1.35	> 0.9
<b>Nationalité Française</b>	-	-	-
<b>Nationalité Etrangère</b>	1.08	0.77, 1.55	0.7
<b>Sans RQTH</b>	-	-	-
<b>RQTH</b>	<b>0.63</b>	<b>0.41, 0.94</b>	<b>0.028</b>
<b>Résident non QPV</b>	-	-	-
<b>Résident QPV</b>	0.91	0.54, 1.49	0.7
<b>Sans problème de mobilité</b>	-	-	-
<b>Problème de mobilité</b>	<b>0.54</b>	<b>0.42, 0.71</b>	<b>&lt; 0.001</b>
<b>Maitrise de la langue française</b>	-	-	-
<b>Non maitrise de la langue française</b>	0.91	0.54, 1.49	0.7

*Tableau 8. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster « faible accompagnement IOD »*

Les résultats sur le cluster « faible accompagnement IOD » présentent des résultats similaires à l'analyse générale pour les 3 catégories déjà observées qui présentent encore une chance moindre d'accéder à l'EDV. Les publics RSA ont un odd ratio pour la sortie EDV de 0,53 ( $p < 0,001$ ) par rapport aux non-allocataires, les personnes RQTH ont un odd ratio de 0,63

(pvalue = 0,028) par rapport aux non RQTH et les personnes avec un problème de mobilité ont un odd ratio de 0,54 (pvalue < 0,001) par rapport aux personnes sans problème de mobilité.

Les effectifs pour le cluster « Accompagnement IOD partiel » (cf. tableau 9) sont les suivants :

<b>Typologies</b>	<b>N sur la période</b>	<b>% sur l'ensemble de l'effectif</b>
<b>Non Allocataires du RSA</b>	70	42,9 %
<b>Allocataires du RSA</b>	93	57,1 %
<b>Hommes</b>	68	41,7 %
<b>Femmes</b>	95	58,3 %
<b>Famille biparentale</b>	113	69,3 %
<b>Famille monoparentale</b>	50	30,7 %
<b>Nationalité Française</b>	45	27,6 %
<b>Nationalité Etrangère</b>	118	72,4 %
<b>Sans RQTH</b>	139	85,3 %
<b>RQTH</b>	24	14,7 %
<b>Résident non QPV</b>	144	88,3 %
<b>Résident QPV</b>	19	11,7 %
<b>Sans problème de mobilité</b>	107	65,6 %
<b>Problème de mobilité</b>	56	34,4 %
<b>Maitrise de la langue française</b>	145	89 %
<b>Non maitrise de la langue française</b>	18	11 %
<b>Effectif total</b>	163	

*Tableau 9. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster Accompagnement IOD partiel*

Les résultats de la régression logistique pour le cluster « accompagnement IOD plein » sont les suivants (cf. tableau 10) :



Typologies	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
Non Allocataires du RSA	-	-	-
Allocataires du RSA	0.58	0.29, 1.15	0.12
Hommes	-	-	-
Femmes	0.81	0.37, 1.72	0.6
Famille biparentale	-	-	-
Famille monoparentale	0.36	0.15, 0.84	0.021
Nationalité Française	-	-	-
Nationalité Etrangère	1.73	0.76, 4.16	0.2
Sans RQTH	-	-	-
RQTH	<b>0.29</b>	<b>0.08, 0.82</b>	<b>0.028</b>
Résident non QPV	-	-	-
Résident QPV	1.92	0.67, 5.62	0.2
Sans problème de mobilité	-	-	-
Problème de mobilité	<b>0.43</b>	<b>0.20, 0.90</b>	<b>0.027</b>
Maitrise de la langue française	-	-	-
Non maitrise de la langue française	1.04	0.32, 3.28	> 0.9

*Tableau 10. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster « accompagnement IOD partiel »*

Les résultats pour le cluster « accompagnement IOD partiel » changent par rapport au cluster précédent. L'odd ratio pour la typologie RSA est similaire à 0,58, mais il n'y a plus de significativité (pvalue = 0,12). Si ce résultat peut s'expliquer par le faible effectif, il faut noter que les odd ratio pour les publics RQTH (Odd ratio = 0,29 , pvalue = 0,028) et pour les publics

avec un problème de mobilité (Odd ratio = 0,43 , pvalue = 0,027) sont accentués et toujours significatifs.

Les effectifs pour le cluster « Accompagnement IOD plein » (cf. tableau 11) sont les suivants :

<b>Typologies pour le cluster « Accompagnement IOD plein »</b>	<b>N sur la période</b>	<b>% sur l'ensemble de l'effectif</b>
<b>Non-Allocataires du RSA</b>	170	42,4%
<b>Allocataires du RSA</b>	231	57,6 %
<b>Hommes</b>	182	45,4 %
<b>Femmes</b>	219	54,6 %
<b>Famille biparentale</b>	314	78,3 %
<b>Famille monoparentale</b>	87	21,7 %
<b>Nationalité Française</b>	65	16,2 %
<b>Nationalité Etrangère</b>	336	83,8 %
<b>Sans RQTH</b>	357	89 %
<b>RQTH</b>	44	11 %
<b>Résident non QPV</b>	358	89,3 %
<b>Résident QPV</b>	44	10,7 %
<b>Sans problème de mobilité</b>	284	70,8 %
<b>Problème de mobilité</b>	117	29,2 %
<b>Maitrise de la langue française</b>	374	93,3 %
<b>Non-maitrise de la langue française</b>	27	6,7 %
<b>Effectif total</b>	401	

*Tableau 11. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster Accompagnement IOD plein*

Les résultats de la régression logistique pour le cluster « accompagnement IOD plein » sont les suivants (cf. tableau 12) :

Typologies pour le cluster « Accompagnement IOD plein »	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
Non-Allocataires du RSA	-	-	-
Allocataires du RSA	0.76	0.50, 1.17	0.2
Hommes	-	-	-
Femmes	0.88	0.57, 1.37	0.6
Famille biparentale	-	-	-
Famille monoparentale	1.24	0.72, 2.15	0.4
Nationalité Française	-	-	-
Nationalité Etrangère	0.74	0.40, 1.36	0.3
Sans RQTH	-	-	-
RQTH	<b>0.49</b>	<b>0.25, 0.93</b>	<b>0.032</b>
Résident non QPV	-	-	-
Résident QPV	0.77	0.40, 1.48	0.4
Sans problème de mobilité	-	-	-
Problème de mobilité	<b>0.53</b>	<b>0.34, 0.83</b>	<b>0.005</b>
Maitrise de la langue française	-	-	-
Non-maitrise de la langue française	1.11	0.45, 2.79	0.8

*Tableau 12. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster Accompagnement IOD plein*

L'hypothèse H2b de l'impact des « freins à l'emploi » est en partie confirmée pour les effectifs des clusters « Accompagnement IOD partiel » et « Accompagnement IOD plein » pour les personnes bénéficiaires du RSA. Nous pouvons affirmer qu'il n'a pas de différence significative dans les chances d'accéder à une position EDV à la sortie de l'action pour les

personnes de ces clusters en fonction de cette catégorie. L'hypothèse H2b est infirmée pour les publics RQTH et ceux en difficulté de mobilité. Ces publics ont significativement moins de chance d'accéder à un EDV quel que soit le cluster.

Pour tenter de contrôler l'impact de la variable allocation et des variables de pratiques nous avons réalisé un croisement entre les clusters et le statut allocataire. Face au faible effectif des 2 autres catégories présentant significativement moins de chance d'accéder à l'EDV, nous avons fait le choix de ne pas les inclure dans l'analyse. Nous obtenons les données suivantes (cf. tableau 13) :

	<b>Faible accompagnement IOD</b>	<b>Accompagnement IOD partiel</b>	<b>Accompagnement IOD plein</b>	<b>Total</b>
<b>Non-allocataires</b>	627 (72.3 %)	70 (8.1 %)	170 (19,6 %)	837
<b>Allocataires</b>	1037 (76,7 %)	93 (6.8 %)	231 (17 %)	1361
<b>Total</b>	1664 (74,7 %)	163 (7.3 %)	401 (18 %)	2228

*Tableau 13. Croisement entre les clusters et la typologie RSA*

Les résultats du test du Chi<sup>2</sup> sur ces données sont les suivants :

$$X^2 (2, N = 2228) = 4.2225, p = 0.1211$$

Nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de lien entre le statut d'allocataire et l'appartenance à un cluster. Les allocataires ne semblent pas bénéficier d'un traitement différencié au sein des équipes.

Concernant le lien entre le poids des types d'actions, notamment les typologies de mises en relations, avec le résultat de sortie, une régression logistique est réalisée en isolant les

variables EMR, Mises en relations Autres et ER pour étudier leur impact sur la sortie EDV. Nous avons fait le choix de séparer les variables de la typologie « Actions Médiées en entreprises » en utilisant séparant les actions de médiations avant démarrage de contrat. Ainsi nous pouvons étudier l'impact des différentes stratégies de rencontres. Pour les autres typologies, nous n'avons pas effectué de différenciation, car les actions regroupées ne présentent pas de différences méthodologiques majeures. Nous obtenons les résultats suivants (cf. tableau 14) :

<b>Typologies</b>	<b>Odds Ratio</b>	<b>Intervalle de Confiance 95%</b>	<b>p-value</b>
<b>Actions hors entreprises non médiées</b>	0.85	0.83, 0.88	< 0.001
<b>Actions hors entreprises médiées</b>	1.37	0.96, 1.94	0.078
<b>Actions en entreprises non médiées</b>	1.51	1.45, 1.59	< 0.001
<b>EMR</b>	1.44	1.27, 1.63	< 0.001
<b>Mises en relation autres</b>	1.27	0.93, 1.71	0.13
<b>ER</b>	0.87	0.76, 1.00	0.060

*Tableau 14. Résultat de la régression logistique entre les typologies d'actions et l'EDV*

Notre hypothèse H3 sur l'impact bénéfique de la rencontre EMR sur la sortie EDV est en partie vérifiée. La régression montre des effets significatifs de l'impact des EMR sur la sortie en EDV (Odd ratio 1,44 pvalue < 0.001). Plus la personne va bénéficier d'EMR, plus elle aura de chance de sortir en emploi durable validé. Cela n'est pas le cas pour les mises en relation autres qui ne montrent pas d'effet (pvalue < 0.13), malgré un odd ratio supérieur à 1. L'ER est,

lui, tendanciellement négatif sur la capacité à entraîner la sortie EDV (Odd ratio 0,87 pvalue < 0.87). De manière générale, plus la part d'actions hors entreprises non médiées est grande, plus cela a un impact significativement négatif sur la sortie en EDV (Odd ratio 0,85 pvalue < 0.001). Les actions hors entreprises médiées représentent un volume faible dans l'ensemble des actions et ne présentent pas d'impact significatif sur la sortie (pvalue < 0,078). À la vue de l'odd ratio positif et de la pvalue proche du tendanciel, il est possible qu'un plus grand effectif montre des résultats différents. Les actions entreprises non médiées ont un impact significativement positif sur la sortie EDV (Odd ratio 1,08 pvalue < 0.001).

#### **f) Discussion sur l'approche générale**

Les résultats que nous avons explorés sont à traiter avec vigilance. En effet, plusieurs points peuvent être soulevés, car nous notons un déséquilibre dans les effectifs. Cela n'a pas semblé altérer la capacité à dégager des résultats significatifs, car la base de données est conséquente. Mais c'est malgré tout une limite à relever avant de discuter des conclusions.

Plusieurs points d'analyses intéressants nous permettent d'avancer dans la réflexion. La première hypothèse concernant l'impact de l'action médiée en entreprise semble vérifiée. En effet, l'analyse en cluster a démontré que la mise en place de la méthode IOD, dans la mesure où elle est utilisée dans un volume important et sur l'ensemble de ses outils, aide de manière globale à la sortie positive pour les publics accompagnés. Et finalement l'analyse entre les types de pratiques et la sortie montre que l'action de médiation permet, aussi bien dans son aspect de mise en relation que dans son aspect de suivi en cours d'emploi, d'avoir un positionnement final des publics accompagnés sur une position d'emploi durable. Ainsi, c'est une justification dans le sens du positionnement des acteurs de l'insertion comme médiateurs des relations d'emploi.

L'autre résultat qui nous interpelle est celui sur l'hypothèse de l'indépendance entre le statut d'allocataire et le type de sortie. Cette hypothèse est vérifiée, car les publics allocataires, RQTH et ceux avec un problème de mobilité, sont visiblement désavantagés, par rapport au public n'ayant pas ces « freins », sur la capacité à sortir en EDV. Dans ces conditions, la méthode IOD ne fait pas la preuve qu'elle peut être une approche permettant de faire diminuer la stigmatisation des publics précaires. Cependant, dans l'analyse, la mise en place d'une action IOD pleine et entière semble atténuer le préjudice subi par ces publics. La question reste entière de savoir si cela représente un cas de stigmatisation des publics ou d'auto-stigmatisation telle que la menace du stéréotype. Mais il est clair que les publics RSA et les publics non-RSA ne présente pas de différences selon les conditions dans lesquelles ils sont accompagnés. C'est une remise en question fondamentale des systèmes d'insertion classique. Le choix porté sur la formation et l'ensemble du travail systématique sur l'employabilité est contredit par cette analyse. Il n'est pas question de remettre en question les bienfaits de la formation dans sa capacité d'apport aux individus, mais plutôt son caractère obligatoire pour l'accès à l'emploi. Il est aussi clair que la notion de « savoir-être », souvent développé dans le travail auprès des demandeurs d'emploi de longue durée, perd de son sens. À partir du moment où des individus éloignés de l'emploi arrivent à trouver durablement un emploi sans atelier de ce type, c'est un indice de plus dans leur remise en question et l'abandon de leur utilisation dans les parcours d'accompagnement.

Le résultat spécifique sur les types de mises en relation tend à vérifier notre troisième hypothèse pour l'EMR. Cependant, le résultat négatif rencontré par l'ER, qui n'est pas un positionnement des acteurs sur une offre d'emploi claire, nous amène à revoir notre pronostic. En effet, nous avons supposé que la question combinée d'une médiation et d'une rencontre en entreprise puisse être un outil qui permet d'atteindre l'emploi durable. Nous pouvons faire l'hypothèse avec ce résultat qu'il est nécessaire d'orienter le sujet vers une discussion autour

d'un emploi tangible. Nous ne pouvons rejeter cependant l'utilisation de l'ER, mais nous interroger quant à son utilisation quotidienne, invitant à investiguer cette pratique plus en détail.

Dans leur ensemble, les résultats ne font pas la démonstration nécessaire pour justifier l'approche IOD. Sans la remettre en question, les effets trouvés sont relativement faibles pour assurer une preuve de la réussite de la médiation. Le plus grand enseignement à retirer vient de l'analyse en cluster qui nous indique que l'action IOD n'est pas homogène pour l'ensemble des personnes accompagnées. Il semble que pour certains demandeurs, les volumes d'actions ne sont pas déployés dans des proportions similaires pour chacun. Il y a surtout un déséquilibre pour certains types d'actions, comme si tous ne bénéficiaient pas de la rencontre avec les entreprises. Pour ces personnes, impossible de comprendre les facteurs ayant un impact sur la sortie. Il semble que les conseillers soient bloqués dans leur capacité à développer la même approche pour chacun. Toutefois cela peut paraître logique quand l'action n'est pas prescrite avec un nombre fixe de rendez-vous et évolue constamment. Cela nous montre qu'IOD réussit à mettre en place sa méthode pour une partie des personnes, amenant potentiellement à la réussite du modèle. Cette position est d'autant plus problématique qu'elle n'est pas reliée à une typologie de public en particulier puisque les non-allocataires et les allocataires ne présentent pas de différences dans leur accès au service.

Devons-nous faire l'hypothèse que les publics les plus éloignés de l'emploi sont moins capables de sortir positivement ? Si cette position ne nous paraît pas viable éthiquement parlant, elle nous paraît aussi délicate aux vues de certains résultats obtenus par l'accompagnement IOD. En effet, l'évaluation des dispositifs de Transfer indique un accompagnement de 6 mois en moyenne avec une sortie positive EDV d'environ 30 % des publics accompagnés. (Évaluation de Transfer 2018) Là où beaucoup de dispositifs évaluent leur impact sur 12 mois (Aventur, Renard, Subilleau et Garrigues 2018). L'évaluation des dispositifs IOD faite par Transfer tend à montrer que la proportion des 30 % est plutôt stable sur l'ensemble des



dispositifs, alors même que certains accompagnent 100 % d'allocataires. Si nous ne pouvons pas comparer l'ensemble de ces résultats faute de données disponibles fiables, cela interroge sur la technique utilisée pour démontrer les effets. Comment expliquer que des dispositifs ayant un public différent réussissent à obtenir des résultats similaires avec la même méthode ? Alors même qu'un dispositif fait la démonstration de la stigmatisation des publics accompagnés par le second.

## **2. Mode de calcul classique pour l'insertion professionnelle**

La vision classique des calculs que nous avons développée jusqu'ici, aussi bien dans sa force de démonstration que dans son potentiel de description, nous semble limitée. Elle n'indique pas l'aspect essentiel, c'est-à-dire la capacité à maximiser les chances, pour une personne en situation de stigmatisation, de signer un contrat spécifique. L'étude des parcours d'accompagnement « classiques » fait toujours la relation entre un accompagnement, souvent long, et une sortie. Les outils qui composent le suivi n'y sont pas définis, et il y a seulement une description globale de ce qui compose le dispositif. Cependant, il semble que la variabilité dans l'accompagnement et l'évolution des parcours individuels, notamment dans le regard porté par les personnes en situation précaire sur leur propre situation, peut avoir un impact important sur la sortie. Par exemple, dans leur article, Fougère, Kamionka et Pietro (2010), explique que le fait d'accéder à une offre de service (OFS) a un impact positif sur le taux de retour à l'emploi, en particulier pour les chômeurs de longue durée. En comparaison, les personnes qui n'en bénéficient pas auront moins de chance de sortir de cette situation au bout de 12 mois. Mais plusieurs questions se posent à la vue de leur démonstration. Les chances de sorties sont plus importantes pour les personnes n'ayant pas été orientées vers une OFS dans les 6 mois premiers mois d'observation, et c'est à partir de ce point que les courbes de résultats s'inversent. De 0 jusqu'à 6 mois les personnes sans OFS sortent plus de manière positive. Après

6 mois les personnes ayant bénéficié d'une OFS sortent plus positivement. L'explication donnée par les auteurs est que les résultats peuvent venir d'un biais de sélection. En effet, les personnes orientées vers un accompagnement peuvent être jugées en plus grand besoin d'accompagnement que les autres. De fait, elles sont peut-être plus proches de l'emploi et donc ont plus de chance d'y accéder. Mais quand est-il après 6 mois sans accompagnement ? Est-ce que le positionnement et les capacités à rester mobilisés restent identiques ? Est-ce que l'effet de l'accompagnement n'influe pas tout simplement sur la capacité des demandeurs à continuer leurs démarches ? Ou est-ce que les vertus sont plus importantes ? Nous sommes là face à la « boîte noire » de l'insertion qui n'explique pas ses outils.

Sans remettre en cause les résultats des auteurs, nous pensons que, de la même manière que notre démonstration précédente, cela représente une invitation à aller plus loin dans l'analyse. D'autant plus que certains chercheurs démontrent qu'en fonction des choix de calcul, la démonstration de l'efficacité des dispositifs peut changer complètement (Gomel, Issehnane & Legendre, 2013)

### **3. L'utilisation d'un mode de calcul par découpage en séquence d'actions**

#### **a) Explication de l'approche des calculs**

Face à ce problème, notre réflexion est la suivante : le modèle IOD consiste en une série d'actions réalisée par le conseiller en accord avec le professionnel. Ces actions sont une tentative de s'approcher d'une sortie positive de l'accompagnement, plus précisément l'accès à un emploi durable validé. Par conséquent il est possible d'imaginer une répartition des actions dans un enchaînement allant du plus éloigné du but au plus près. Les ensembles d'actions individuelles non médiés sont les plus éloignés, ensuite viennent les actions de préparation à la mise en relation, puis les actions de mises en relation (en entreprise ou hors entreprises),

amenant potentiellement à un contrat et un ensemble d'actions de suivis post-embauches (médiés et non médiés) entraînant finalement la sortie positive EDV.

Cette mise en forme implique une reformulation de la base de données, effectuée sous Excel grâce à l'outil de macro et au langage VBA, sous une forme de « timeline » qui représente l'enchaînement des actions. L'approche permet un découpage de l'action par séquence d'actions. Le but est de repérer les différentes tentatives mises en place par le conseiller et le demandeur d'emploi. Pour cela, un algorithme a été créé pour assembler des enchaînements d'action en un objet. Nous pourrions ensuite tester l'impact de ce dernier sur la sortie. Nous nous sommes inspirés de la recherche en informatique et notamment de la reconnaissance d'activités et de comportements dans des environnements intelligents (Chikhaoui, 2013). L'approche définit le repérage des actions comme un ensemble de mouvements qui s'enchaînent. Afin de repérer l'activité et les changements de comportement, il est nécessaire de trouver une solution pour qualifier une action de manière certaine par l'utilisation d'un algorithme qui repère les patrons fréquents, c'est-à-dire l'enchaînement des mouvements. Dans notre idée, il n'est pas question d'utiliser les mêmes calculs que ceux utilisés pour la reconnaissance d'activité. C'est une approche mathématiquement définie, notamment via une approche Bayésienne, qui ne nous est pas accessible faute d'outils. Si nous ne sommes pas en mesure d'appréhender le problème via cette approche, nous pouvons le faire via notre modèle théorique IOD.

La mise en forme implique un algorithme à plusieurs conditions. Il s'appuie sur le cadran déjà proposé lors des premières analyses, à savoir un axe d'action médiée versus non médiée, et un axe en entreprise vs hors entreprise. Nous notons que l'enchaînement des actions marque une certaine progressivité. Les actions, non médiées et hors entreprise, sont de fait plus éloignées de l'objectif de l'emploi durable validé. D'autres, comme les actions médiées en entreprises, et notamment le suivi post embauche, en sont plus proches. Chaque retour à une phase plus éloignée d'un contrat durable validé représente une nouvelle tentative de séquence.

Le chargé de mission IOD propose des actions jusqu'à dégager une piste acceptée, qui sera travaillée jusqu'à une mise en relation, et qui dégagera un contrat suivi jusqu'à validation. Si un échec se présente lors de ce déroulé, le travail sur ce déroulé recommence. L'algorithme est donc écrit de la manière suivante (cf. figure 9) :

- L'algorithme commence sur la première case pour repérer le type de l'action. Soit une action d'appui à la recherche notée type 1, soit une action de préparation à un entretien notée type 2, soit une action de mise en relation notée type 3, soit action de signature de contrat notée type 4, soit une action de suivi post-embauche notée type 5 :
1. Dans le cas où l'action relevée est la première, elle est notée avec son type dans la case de séquence.
  2. Si l'action précédente est située au même point de la démarche, l'analyse se poursuit sans ajouter l'action à la séquence. L'algorithme reste au même point dans la construction de la séquence. Par exemple, si l'action d'avant était de type 1, et que l'action en cours est de type 1, la séquence reste au stade type 1.
  3. Si l'action précédente est située en amont de la démarche, l'analyse se poursuit en ajoutant l'action à la séquence. L'algorithme avance dans la construction de la séquence. Par exemple, si l'action d'avant était de type 1, et que l'action est de type 2, la séquence est notée type 1 puis type 2.
  4. Si l'action précédente est en aval de la démarche, l'analyse s'arrête et ajoutera l'action à une nouvelle séquence. Par exemple, si l'action d'avant était de type 2 et que l'action est de type 1, la séquence est stoppée au type 2 et une nouvelle séquence démarre au type 1.

- L'action en cours est retenue en mémoire pour pouvoir la comparer à l'action précédente et la boucle continue jusqu'au terme des actions connues d'une personne pour démarrer à nouveau pour la personne suivante, et cela jusqu'à la fin du fichier.

Par donner un exemple plus concret, dans le cadre où un individu a bénéficié d'un enchaînement d'actions type 1, type 2, type 3 type 4, type 1, type 1 et noté t1, t2, t3, t4, t1, t1. Il y aura une reformulation en 2 séquences : la première constituée des actions type 1, type 2, type 3 et type 4, notée t1, t2, t3, t4 puis la seconde constituée des actions type 1 et type 1 notée t1. Il est bien relevé dans la seconde séquence que le type 1 est doublé, mais n'apparaît qu'une fois dans la séquence d'action.

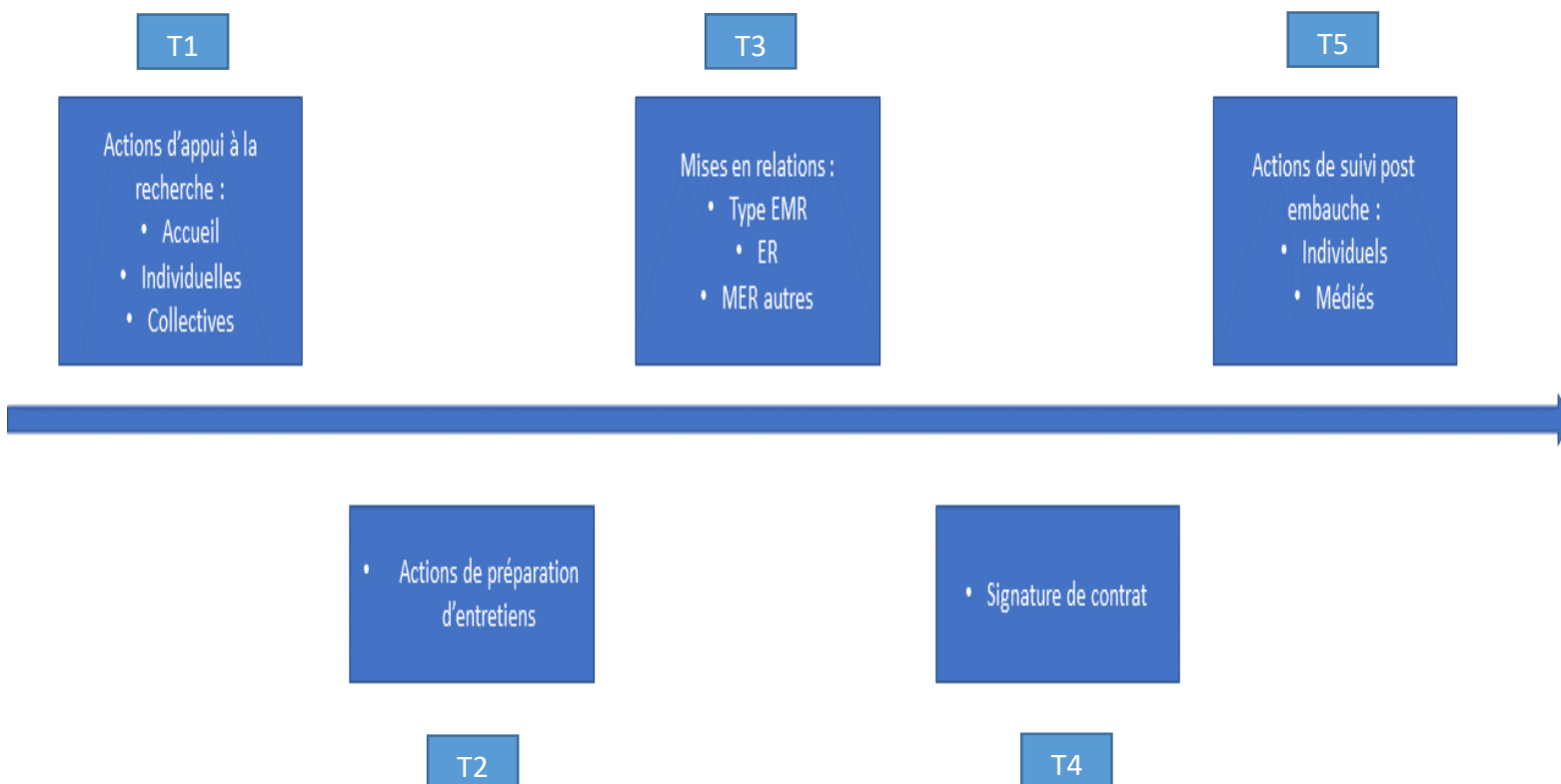


Figure 9. La logique de création des séquences d'actions

L'approche nous permet d'envisager la question initiale de l'efficacité de l'action IOD sous une nouvelle forme. Nous voulons maintenant savoir s'il est possible de repérer des enchaînements d'actions qui permettent d'amener plus efficacement les publics accompagnés, notamment les publics dits « précaires », vers une situation d'emploi durable validé.

Nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Les séquences qui amènent à une rencontre médiée en entreprise permettent d'augmenter la probabilité d'une sortie EDV.

H2 : L'effet positif de la rencontre médiée en entreprise reste identique en cas d'échec et donc de seconde séquence.

H3 : L'effet positif de la rencontre médiée en entreprise est aussi bénéfique pour les publics précaires

De manière générale, il est question de montrer les dynamiques à l'œuvre dans l'accompagnement des professionnels au sein des équipes IOD.

## **b) Échantillon**

Pour le calcul des séquences, nous avons repris l'échantillon de 2 228 « professionnels » accompagnés par les équipes de Gironde. Nous n'avons pas eu à retirer d'actions de l'échantillon. Nous avons décidé de nous concentrer sur les deux premières séquences d'actions. En effet, l'échantillon contient l'intégralité des personnes pour la première séquence, et seulement 1273 pour la seconde, quand l'échantillon n'en contient plus que 623 pour la troisième. Nous avons regroupé les séquences en 9 grands types, toujours en gardant l'idée de la distinction médiée/non médiée et en entreprise/hors entreprise :

- Type 1 : Ayant bénéficié uniquement des actions d'appui à la recherche

- Type 2 : Ayant bénéficié d'une mise en relation de type ER ou MER autre n'ayant pas aboutie
- Type 3 : Ayant bénéficié d'une mise en relation de type EMR n'ayant pas aboutie
- Type 4 : Ayant bénéficié d'un démarrage sans mise en relation et sans suivi en emploi
- Type 5 : Ayant bénéficié d'un démarrage avec une mise en relation de type ER ou MER autre sans suivi en emploi
- Type 6 : Ayant bénéficié d'un démarrage avec mise en relation de type EMR sans suivi en emploi
- Type 7 : Ayant bénéficié d'un démarrage sans mise en relation et avec suivi en emploi
- Type 8 : Ayant bénéficié d'un démarrage avec une mise en relation de type ER ou MER autre avec suivi en emploi
- Type 9 : Ayant bénéficié d'un démarrage avec mise en relation de type EMR avec suivi en emploi

### c) Résultats de l'approche par séquence

Les volumes des types de séquences sont indiqués dans le tableau suivant (cf. tableau 15) :

Type de séquence	Volume sur la séquence 1 (% sur la séquence)	Volume sur la séquence 2 (% sur la séquence)
<b>Appui à la recherche sans MER (type 1)</b>	245 (11 %)	300 (23,6 %)
<b>MER sans contrat (type 2)</b>	494 (22,2 %)	195 (15,3 %)
<b>EMR sans contrat (type 3)</b>	477 (21,4 %)	191 (15 %)
<b>Contrat sans MER sans suivi (type 4)</b>	100 (4,5 %)	75 (5,9 %)
<b>Contrat avec MER sans suivi (type 5)</b>	53 (2,4 %)	25 (2 %)
<b>Contrat avec EMR sans suivi (type 6)</b>	53 (2,4 %)	26 (2 %)
<b>Contrat sans MER avec suivi (type 7)</b>	133 (6 %)	195 (15,3 %)
<b>Contrat avec MER avec suivi (type 8)</b>	170 (7,6 %)	66 (5,2 %)
<b>Contrat avec EMR avec suivi (type 9)</b>	503 (22,6 %)	200 (15,7 %)
<b>Total</b>	2228	1273

*Tableau 15. Répartition des types de séquences par temps (1 et 2)*

Pour les deux séquences, nous avons testé l'influence des variables de types d'enchaînement, combiné au statut de minima social, sur la variable de sortie en EDV. Nous avons à nouveau réalisé une régression logistique dont les résultats sont les suivants pour la première séquence (cf. tableau 16):



	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
<b>Type de séquence vécue</b>			
<b>Appui à la recherche sans MER (type 1)</b>	--	--	
<b>MER sans contrat (type 2)</b>	16.7	7.67, 44.0	< 0.001
<b>EMR sans contrat (type 3)</b>	26.5	12.2, 69.6	< 0.001
<b>Contrat sans MER sans suivi (type 4)</b>	16.6	6.87, 46.6	< 0.001
<b>Contrat avec MER sans suivi (type 5)</b>	23.8	9.23, 70.2	< 0.001
<b>Contrat avec EMR sans suivi (type 6)</b>	27.7	10.7, 82.0	< 0.001
<b>Contrat sans MER avec suivi (type 7)</b>	71.1	31.4, 192	< 0.001
<b>Contrat avec MER avec suivi (type 8)</b>	72.5	32.7, 193	< 0.001
<b>Contrat avec EMR avec suivi (type 9)</b>	70.7	33.4, 183	< 0.001
<b>Participation aux séquences</b>			
<b>Participation à 1 séquence</b>	--	--	
<b>Participation à 2 séquences ou plus</b>	0.66	0.53, 0.82	< 0.001
<b>Statut minima social</b>			
<b>Non-allocataire</b>	--	--	
<b>Allocataire RSA</b>	0.53	0.43, 0.65	< 0.001
<b>Allocataire d'un minima social hors RSA</b>	0.63	0.45, 0.86	0.004

Tableau 16. Résultat de la régression logistique pour l'ensemble des individus par type de la séquence 1 vécu

Les résultats montrent toujours une stigmatisation des publics RSA et des publics bénéficiant d'une autre allocation en comparaison des publics non-allocataires et ce de manière très significative (odd ratio 0.53 et pvalue < 0.001).

Concernant nos hypothèses, la participation à une rencontre entreprise augmente très significativement la probabilité de sortir en EDV, quel que soit le résultat de la rencontre, par rapport à la situation contenant simplement de l'appui à la recherche, validant H1. Il faut noter que, dans la situation où il n'y a pas eu de suivi, les effectifs sont très faibles, mais l'impact semble plus important pour les personnes qui sont mises en relation via l'équipe IOD. Quand les personnes qui ont signé un contrat sans l'aide de l'équipe et sans suivis, elles semblent moins sortir en EDV que les personnes ayant trouvé via l'équipe sans suivis. Cet effet ne semble pas se retrouver quand l'équipe a réalisé un suivi en cours d'emploi. L'impact le plus important est celui d'une séquence avec mise en emploi et suivi. Avec une multiplication potentielle par 70,7 des chances de sortir en EDV pour le cas d'une mise en relation via un EMR.

Pour la suite sur la seconde séquence, et donc en cas d'échec de la première séquence, il semble que les personnes ayant participé à deux séquences ou plus sont désavantagées par rapport à ceux qui n'ont participé qu'à une seule séquence. Pour tenter de comprendre cet effet, nous avons réalisé une régression logistique sur l'échantillon ayant bénéficié d'une seconde séquence avec un modèle identique à la première.

Les résultats sont les suivants (cf. tableau 17) :

	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
<b>Type de séquence vécue</b>			
<b>Appui à la recherche sans MER (type 1)</b>	--	--	
<b>MER sans contrat (type 2)</b>	12.5	5.78, 31.3	< 0.001
<b>EMR sans contrat (type 3)</b>	23.0	10.9, 57.1	< 0.001
<b>Contrat sans MER sans suivi (type 4)</b>	26.4	11.4, 69.7	< 0.001
<b>Contrat avec MER sans suivi (type 5)</b>	20.1	6.58, 64.7	< 0.001
<b>Contrat avec EMR sans suivi (type 6)</b>	29.3	10.1, 92.0	< 0.001
<b>Contrat sans MER avec suivi (type 7)</b>	47.3	22.5, 117	< 0.001
<b>Contrat avec MER avec suivi (type 8)</b>	63.1	26.9, 170	< 0.001
<b>Contrat avec EMR avec suivi (type 9)</b>	52.0	24.7, 128	< 0.001
<b>Statut minima social</b>			
<b>Non-allocataire</b>	--	--	
<b>Allocataire RSA</b>	0.63	0.47, 0.83	0.001
<b>Allocataire d'un minima social hors RSA</b>	0.59	0.38, 0.91	0.017

*Tableau 17. Résultat de la régression logistique pour les individus ayant participé à 2 séquences par type de la séquence 2 vécu*

Sur cet échantillon, le public RSA reste désavantagé par rapport à un public non-allocataire.

La participation à une rencontre entreprise reste un facteur très avantageux pour les « professionnels » accompagnés par rapport à ceux qui n'auraient bénéficié que d'un appui à la recherche d'emploi sur la séquence. Cependant, les effets semblent moins importants que pour la première séquence d'actions. Ce résultat est cohérent avec celui de l'impact de participations à une ou plusieurs séquences. C'est une érosion dans les effets de la rencontre au cours du temps, même si nous ne pouvons pas affirmer les facteurs qui en sont à l'origine. Nous ne pouvons donc pas affirmer complètement l'hypothèse H2, car, même si l'impact des séquences reste présent à la seconde séquence, il est grandement amoindri, et les personnes perdent en probabilité de sortie EDV.

Nous notons aussi des effets qui varient par rapport à la première séquence. Sur les deux temps, dans le cadre de la mise en relation sans contrat, l'EMR est un meilleur outil que les autres types de MER. Pour un contrat démarré sans suivi en emploi, là où l'absence de mise en relation semblait être moins bénéfique que la présence, la séquence 2 présente un déficit pour la MER alors que l'EMR et l'absence de MER peuvent avoir des impacts similaires. Même si nous restons vigilants aux vues des très faibles effectifs sur ce résultat. Dans le cadre d'un démarrage de contrat qui présente un suivi en emploi, les modalités sans MER et EMR perdent de leur impact de façon plus importante, là où la séquence avec MER semble plus résister à l'effet de l'addition des séquences.

Concernant la dernière hypothèse (H3), il est clair que les personnes en situation précaire peuvent être les plus grandes bénéficiaires de ces approches. Si les non-allocataires restent les plus avantagés, les allocataires RSA sont aussi positivement impactés par la rencontre avec une entreprise. En effet, le modèle de base représenté par une personne non-allocataire ayant bénéficié simplement d'un accompagnement d'appui à la recherche est moins importante que la probabilité d'un public RSA ayant bénéficié d'une mise en relation de type EMR sans

contrat. L'odd ratio de ce profil est de 14,49 par rapport au profil de base (odd ratio de 23 pour l'EMR par odd ratio de 0.63 pour le public RSA)

#### **d) Discussion sur l'effet de l'analyse en séquences d'actions**

Ce travail est une occasion de changer la manière d'aborder l'analyse des actions de médiation active. Il est rendu possible par la base de données conséquente à notre disposition. Elle permet de regarder la réalité sous des angles différents pour mieux la comprendre. Nos résultats démontrent qu'il est pertinent de pouvoir observer des séquences d'actions réalisées par les chargés de mission et les professionnels accompagnés. En effet, cette vision différente nous permet d'affirmer avec plus de force nos résultats. Car elle permet d'aller encore plus loin dans l'ouverture de « la boîte noire » de l'insertion professionnelle. Elle permet de regarder réellement le détail des pratiques et leurs impacts. Ce découpage, s'il peut être qualifié en partie d'arbitraire, car la création des séquences ne s'appuie pas sur une définition mathématique, permet une analyse par la théorie.

Comme pour la première série de résultats, nous trouvons qu'une partie non négligeable de participants ne bénéficie pas de l'intégralité des outils de la méthode IOD puisqu'ils n'accèdent pas à la rencontre avec une entreprise. À nouveau, nous ne sommes pas en mesure de comprendre pourquoi les variables prescrites par la méthode ne sont pas mises en place. Mais c'est un sujet qu'il serait intéressant de traiter dans de futurs travaux. Il y a pour l'instant un manque d'information qui reste à détailler pour pouvoir traiter la question. Par exemple, il faudrait connaître la nature des propositions d'offres faites aux « professionnels », et interroger les cas de refus.

De cette remarque négative, nous pouvons faire ressortir des aspects positifs. L'absence d'utilisation des outils de médiation avec un ensemble de participants nous sert de groupe

contrôle dans l'analyse. Cela permet de comparer les outils de médiation et de leur trouver un impact positif important. Ces outils et la posture des chargés de mission qui travaillent en permanence à viser l'emploi direct montrent leur capacité à amener les professionnels vers l'emploi durable validé. Il est extrêmement important de noter que cela est le cas dès la première séquence et cela même si la rencontre est effectuée sans succès, c'est-à-dire sans contrat de travail signé. C'est d'ailleurs un des résultats qui paraît le plus intéressant, car il démontre qu'un dispositif qui aurait à cœur de provoquer la rencontre entre demandeur d'emploi et entreprise a de grandes chances de faire sortir les personnes accompagnées sur une position d'emploi, indépendamment de la réussite de la rencontre de médiation initiale.

Pour les publics dits « précaires », réputés comme les plus éloignés de la rencontre avec les employeurs, cette modalité d'accompagnement semble donc prendre encore plus de sens. Et d'autant plus que le cadre d'un démarrage de contrat accompagné par une équipe IOD dans l'emploi démontre une très forte probabilité de sortie en EDV. Dans ce contexte, pour des publics réputés comme inemployables, les équipes des chargés de mission démontrent que cette réalité n'est pas figée. Les résultats attestent qu'un médiateur peut faire évoluer les positions de chacun afin d'arriver à l'objectif final : l'insertion pleine et durable sur le marché du travail.

De tels résultats ne sont pas exempts de toutes remarques amenant à une grande vigilance. Pour commencer, la description que nous faisons est en partie tautologique, dans la mesure où pour amener à une sortie en emploi durable il faut trouver un emploi aux personnes. En effet, la majorité des dynamiques ne sont pas décrites par les résultats. Par exemple, nous ne pouvons pas vérifier si les résultats des séquences de mises en emploi avec suivis présentent d'excellents résultats uniquement parce que la position d'emploi a été stabilisée ou parce que la position d'emploi a changé la dynamique. Nous ne pouvons pas démontrer ces affirmations, car nous ne pouvons pas, en l'état actuel de la base de données, vérifier l'enchaînement des contrats courts dans une même entreprise, des échecs à la suite d'un contrat court, des échecs à la suite

d'un CDI, etc. Si cela ne nous empêche pas d'affirmer l'impact de la rencontre en entreprise, il faut détailler les dynamiques dans chacune des séquences, pour pousser plus loin l'analyse.

Une remarque souvent exprimée par des observateurs éloignés de la méthode à la suite de l'accompagnement IOD est l'aspect de parcours qui semble infantilisant. Les intermédiaires classiques ne voient pas comment la démarche peut sortir les personnes de la précarité et lever leurs freins identifiés, etc. Cette remarque est très peu relevée (jamais ?) par les auteurs, mais elle est souvent entendue par des acteurs externes, mais aussi par des chargés de mission débutants. Dans ce dernier cas, la peur exprimée est de faire à la place des personnes accompagnées. Les conseillers ne veulent pas les déresponsabiliser. Cette position est compréhensible dans une société qui pousse les individus à se définir par eux-mêmes et/ou l'internalité des comportements est survalorisée. Le but de la méthode IOD n'est pas de prendre la décision à la place des personnes, mais bien de leur offrir un maximum d'opportunités dans un cadre de libre choix. L'utilisation de la théorie de l'engagement, même si elle est formulée traditionnellement dans la littérature comme de la « soumission librement consentie », est ici une proposition de cadre d'action plutôt qu'une volonté de manipulation des acteurs par le chargé de mission. Ce dernier, quoiqu'il arrive, doit expliciter l'intégralité des enjeux et des choix disponibles aux personnes, sans jamais forcer la décision.

## **V. Etude 2 : L'évaluation par les usagers, un outil développé sur IOD pour faire au plus près des volontés des personnes accompagnées**

### **1. Logique de l'évaluation de la méthode IOD par Transfer**

Quand les remarques sur la portée de l'accompagnement sont formulées par un ensemble d'acteurs variés, notamment en interne de la méthode, il est essentiel d'y répondre. Pour cela, il a été mis en place une évaluation par les acteurs qui bénéficient des apports, autrement appelée « évaluation par les usagers ». Cette technique est utilisée dans de nombreux domaines. Dans le secteur médico-social, l'état a mis en place la loi n° 2002-2 dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, elle explicite la nécessité de recueillir les attentes des usagers et leurs évaluations sur les différents dispositifs. Dans ce texte, deux articles nous intéressent particulièrement : » :

*« Art. L. 116-1. — L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. »*

*« Art. L. 311-8. — Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. »*



Si des réflexions sur d'autres types de mesures des dispositifs, plus qualitatives, sont portées par des auteurs comme Mazade (2014), avec une approche fondée par les « capacités » et une évaluation tournée sur l'impact plus général que l'accompagnement peut avoir sur l'individu, il faut pousser plus loin pour impliquer le public. Pour répondre à cette approche particulière de l'évaluation, Transfer a mis en place, depuis de nombreuses d'années, des outils pour récolter l'avis des personnes accompagnées. Par exemple, « le groupe usagers » est une modalité proposée aux équipes IOD, si elles le souhaitent, où les personnes accompagnées sont invitées à exprimer leur ressenti. Souvent ce temps est articulé autour d'une question posée qu'elles doivent évaluer. Par exemple, la question « Comment jugez-vous les outils d'accompagnement proposés par l'équipe IOD ? » est une possibilité de débat. Ce groupe de parole permet de produire un écrit, qui sera amendé et validé par les participants, et qui permet de donner une vision des réussites, mais aussi des points d'améliorations à travailler pour les chargés de mission. Cette disposition a le potentiel d'être étendue à des acteurs institutionnels plus importants puisque Transfer a participé le 6 juin 2013 à un « colloque inversé » qui permet de donner la parole aux usagers sur leur vécu d'accompagnement devant un grand nombre de professionnels du secteur et des élus. Cette logique n'est pas habituelle dans l'évaluation des politiques publiques. Une approche macro y est souvent privilégiée, et l'individu y est plus perçu comme une variable statistique, et non comme le producteur d'un savoir sur les dispositifs dont il bénéficie. Cette inversion de la position est à l'origine de plusieurs enquêtes réalisées par Transfer auprès des acteurs qui sont touchés par l'approche IOD, autre outil d'évaluation par les usagers.

## **2. La construction de l'enquête auprès des professionnels réalisée en 2020**

C'est dans le contexte spécifique du confinement, à la suite de la crise sanitaire de 2020, qu'une enquête auprès des « professionnels » a été mise en place. Cette enquête qualitative permet de faire la suite de nos analyses statistiques. Il était question d'interroger les personnes sorties de l'action depuis plus d'un an, sur tous types de sorties, pour récolter leur ressenti sur l'ensemble des services et leur devenir après la sortie des services IOD. L'idée s'inscrit dans la continuité de la problématique générale qui tente de percevoir comment la méthode IOD rend une forme « d'habilitation » à pouvoir travailler. Le questionnaire est donc prévu pour des personnes sorties en situation d'emploi, notamment d'emploi durable, afin de connaître leur devenir sur cette solution dégagée directement par l'action de l'équipe D2C. L'idée est de savoir pourquoi ils sont allés sur ces emplois et les conditions qui ont pu permettre une durabilité de ces contrats. La grille est aussi prévue pour interroger le devenir des personnes sorties en situation autre que l'emploi afin de connaître le potentiel de remobilisation qui a pu découler de l'accompagnement, aussi bien en volume quantitatif qu'en terme qualitatif. L'ensemble des répondants a ainsi été interrogé sur le vécu de l'accompagnement, les apports dans leur recherche d'emploi et les critiques qu'ils peuvent formuler.

Le questionnaire est donc divisé en cinq grandes parties (voir Annexe 2 p. 254) :

- La première est un recueil d'informations disponibles via le système d'information indiquant la typologie de la personne à l'entrée dans l'action (RSA ou non, niveau de diplôme) et sa typologie de type de sortie (en emploi ou non).
- La seconde est un questionnement sur le devenir professionnel et le regard porté sur l'entreprise. Cette partie démarre l'entretien. Après avoir questionné sur le statut d'emploi à 1 an après la sortie de l'action. L'ensemble de ceux qui déclarent être en activité cette date, et non nécessairement au jour de l'entretien, sont interrogés sur

leur vécu dans l'entreprise, aussi bien au niveau des évolutions connues et/ou souhaitées que de leurs ressentis. Ensuite, pour l'ensemble des personnes sorties en emploi durable validé, un focus est réalisé sur le parcours spécifique avec l'entreprise qui a permis la sortie de l'action. Un ensemble de questions sur l'évolution de l'entreprise et l'apport que cela a eu sur le plan professionnel, ou les difficultés rencontrées, permettent de connaître l'apport direct que peut avoir une mise en emploi durable pour le devenir professionnels des personnes accompagnées. Cet ensemble de questions permet de vérifier l'hypothèse d'un apport du travail auprès des entreprises pour le maintien en emploi durable. Ces apports sont évalués sur la définition du besoin des postes, mais aussi dans la prise en compte des besoins des salariés dans les conditions de travail, dans les conditions d'emploi et dans l'évolution professionnelle.

- La troisième est réduite à une simple question que posent la situation sociale et son évolution depuis la sortie de l'action pour l'ensemble des personnes interrogées, indépendamment du type de sortie. Cette partie consiste à évaluer l'apport de la mise en emploi, notamment sur les freins sociaux. Cette question permet de vérifier l'hypothèse d'un apport d'une situation d'emploi sur la levée des freins sociaux. Cet apport peut étayer l'approche IOD dans sa volonté de ne pas prendre cette levée des freins en compte comme un préalable à l'emploi.
- La quatrième est un ensemble de questions pour évaluer la collaboration avec les services D2C. Le but est de connaître les éléments qui ont amené à une bonne collaboration, permettant de répondre aux enjeux des professionnels accompagnés. Pour cela, cette partie de l'entretien commence par interroger les attentes à l'entrée de l'action pour aller ensuite vers un retour sur les changements sur le regard porté sur l'entreprise et l'emploi. L'échange continue sur le vécu de l'accompagnement et les critiques qui peuvent lui être apportés. Cette partie permet de vérifier

l'hypothèse d'une évolution dans le regard porté par les publics dits « précaires » sur l'entreprise et le marché du travail grâce à la situation créée par IOD. Cette idée porte aussi bien sur la posture du conseiller que sur les outils proposés.

- La cinquième est un ensemble de questions administratives pour connaître plus en détail la typologie de public accompagné et pour poser des questions d'intérêt spécifique au conseiller et au dispositif D2C comme le nombre de sorties du RSA qui aurait été permis, directement ou non, par l'action IOD. L'entretien s'y termine par des remarques éventuelles.

Le questionnaire a été construit avec les acteurs de terrain sur le modèle d'une enquête précédente réalisée par Transfer en 2007. Le questionnaire correspond à un entretien directif avec des questions posées dans un ordre précis, sans propositions de réponses (les personnes répondent librement). Une grille de codage des réponses est préétablie à la suite d'une préenquête pour permettre un recueil des données standardisé, plus simple pour les enquêteurs. L'ensemble des questions, ainsi que les propositions pour chacune des réponses, ont été validées à la suite d'une préenquête sur un échantillon de 20 personnes. Cela a permis de s'assurer d'une exhaustivité dans les types de réponses relevés et une éventuelle reformulation des questions pour celle qui ont semblé ralentir la fluidité de l'entretien. Ces personnes ont été intégrées à l'ensemble des répondants, car la quasi-totalité des questions était similaire, à l'exception des éléments de réponse notés en « autre » plus important. Ces éléments de réponses ont fait l'objet d'un relevé pour correspondre à tous les répondants. La modification des questions a consisté à l'ajout d'éventuelles relances pour les questions mal comprises, et ont permis aux enquêteurs de mieux s'approprier le questionnaire.

Si la construction s'est faite en interrogeant les acteurs de terrain sur leur propre questionnement sur l'action, il faut aussi noter qu'ils ont été les enquêteurs de cette recherche. En effet, par suite du confinement du début d'année 2020 lors de la crise sanitaire du COVID-

19, les acteurs ont pu amorcer un travail de réflexion de circonstance sur leur pratique, notamment via cette enquête auprès des professionnels accompagnés. C'est donc un ensemble de novices qui ont été formés à la pratique de l'entretien. Cette formation a été dispensée dans le cadre de ce travail de thèse avec un travail sur la compréhension des enjeux du questionnaire et du sens des questions, mais surtout sur la posture de l'enquêteur. En effet, le but était de neutraliser un jugement d'acteurs de terrain impliqué dans la méthode afin de laisser la parole la plus libre possible. Afin d'aider à cela, outre la formation dispensée, il a été décidé d'établir des listes de personnes à contacter par enquêteur qui n'auraient pas bénéficié de l'accompagnement au sein de l'équipe d'appartenance. Comme certaines équipes collaborent, ou que certains chargés de mission ont pu changer d'équipe sur la période, il a été demandé de signaler toute personne connue dans la liste pour pouvoir les réaffecter à un autre enquêteur, non membre de l'équipe de celui qui aurait signalé le problème. Ce cas ne s'est toutefois pas présenté. La coordination générale a été réalisée par le pôle recherche tout au long de l'étude. C'est donc l'ensemble des 28 chargés de mission des équipes de Gironde (D2C) qui a permis de récolter l'ensemble des réponses. Si la variété des évaluateurs, le peu de temps dans la formation de ces derniers, le contexte particulier de la crise sanitaire et le faible effectif, au regard du nombre de questions, ne nous permettent pas une analyse statistique pertinente, les informations fournies peuvent nourrir notre réflexion sur l'impact des pratiques.

### **3. Échantillon de l'enquête auprès des professionnels réalisée en 2020**

L'échantillon final de l'enquête est constitué de 171 personnes suivies par les équipes entre juin 2016 et novembre 2019. Sur l'ensemble des interrogés, la répartition est la suivante :

- 74 étaient bénéficiaires du RSA à leur entrée dans l'action (43,5 % des répondants)

- 101 personnes étaient sorties en emploi (59 % des répondants) dont 66 en emploi durable validé (38,5 % des répondants)
- 70 personnes étaient sorties sans solutions professionnelles (41 % des répondants).

Le taux de participation représente 35 % de l'effectif disponible et constitue un échantillon représentatif des personnes accompagnées sur la période.

#### **4. Résultats de l'enquête auprès des professionnels : La parole des usagers**

Les résultats de cette enquête apportent plusieurs points d'éclairages sur la perception des usagers sur le service. Selon les parties présentées, nous reprendrons la présentation des résultats sur 4 points : un premier sur le plan professionnel, un second sur le plan social, un troisième par rapport au regard des demandeurs sur les entreprises et un quatrième sur la relation avec les services. Nous avons à disposition des éléments quantitatifs, mais surtout un nombre important de paroles d'usagers pour alimenter l'évaluation du dispositif.

- Sur le plan professionnel : 101 personnes étaient sorties de l'action en situation d'emploi quand 1 an après 104 personnes sont en emploi. Ces volumes de personnes en position d'emploi sont d'autant plus importants pour l'emploi durable puisque 66 personnes étaient sorties en position EDV quand 78 personnes sont en emploi durable 1 an après (cf. figure 10).

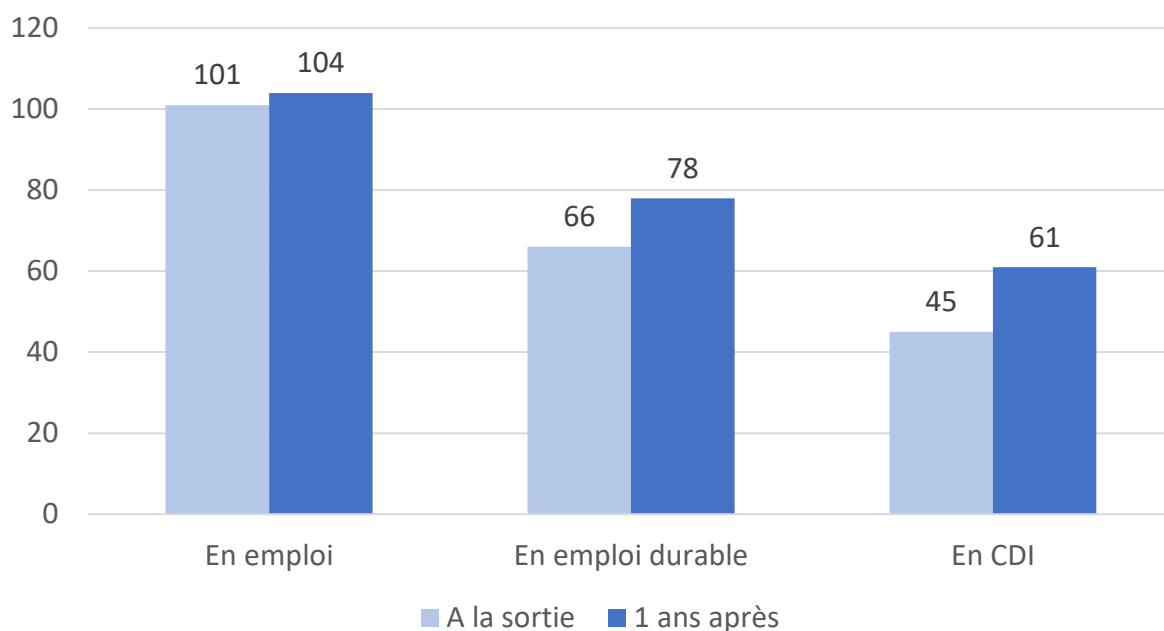


Figure 10. Le volume de personnes en emploi à la sortie et 1 an après (échelle en nombre de personnes ayant répondu)

Ces résultats sont majoritairement alimentés par un maintien en emploi puisque 82 % des personnes sorties en EDV sont encore en situation d'emploi 1 an plus tard. Parmi l'ensemble des personnes en situation d'emploi 1 an après, 59 % déclarent avoir bénéficié d'évolutions professionnelles, comme des responsabilités nouvelles ou plus d'autonomie. Ces résultats montrent l'impact que le travail de suivi en emploi auprès des demandeurs et des entreprises. Cette médiation peut influencer sur l'intégration. C'est aussi une démonstration de la volonté des personnes à évoluer dans leur travail pour rester en emploi puisque 56 % déclarent souhaiter des évolutions.

La question des facteurs déterminants va bien dans le sens de nos hypothèses sur l'intérêt de traiter une variété de sujets dans le travail de médiation entre les entreprises et les demandeurs d'emploi, car plusieurs facteurs ayant permis le maintien en poste ont été relevés par les répondants que nous avons regroupés en 4 grandes thématiques : les relations de travail comme premier facteur, le poste de travail comme second facteur, les conditions

de travail comme troisième facteur et enfin les conditions d'emploi comme quatrième facteur (cf. figure 11).

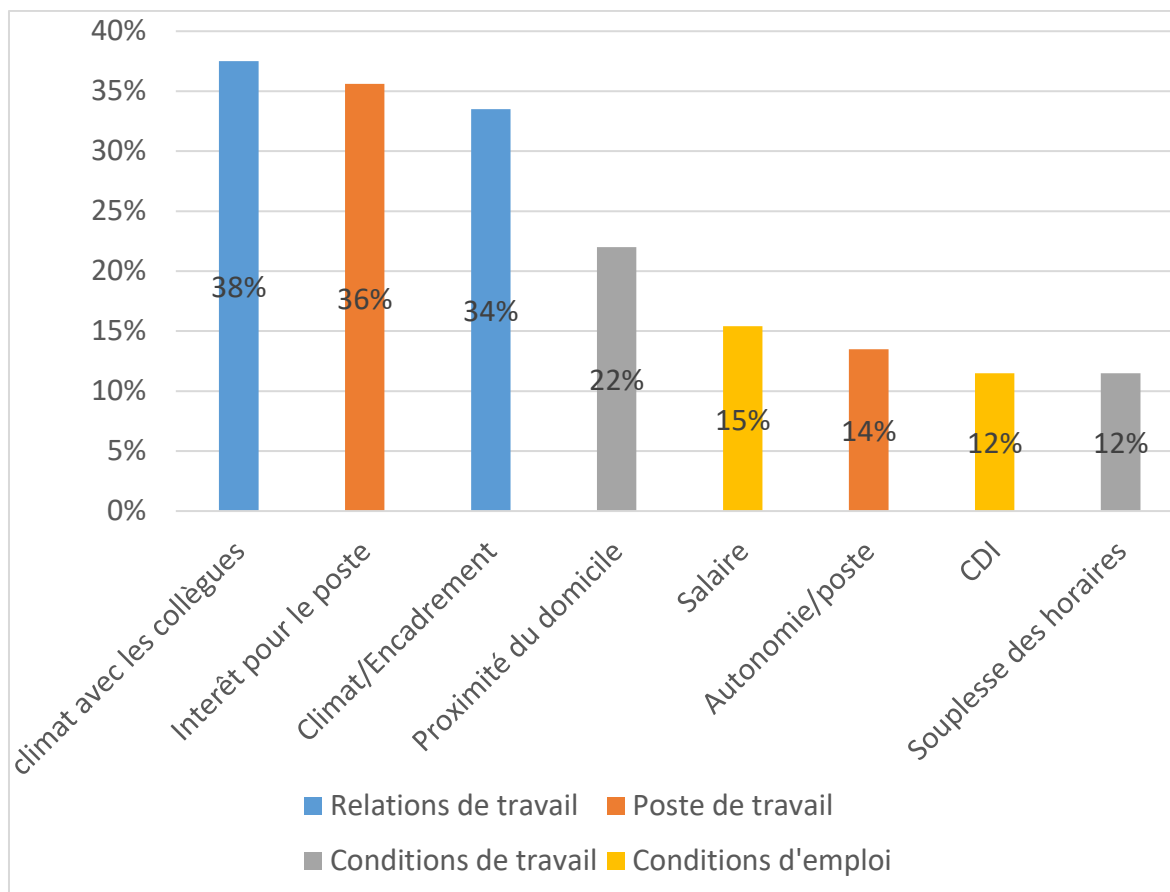


Figure 11. Les conditions déclarées permettant le maintien en poste selon les demandeurs interrogés

La traduction en mots de nos variables par les personnes interrogées marque bien l'aspect positif du travail sur l'emploi réalisé par les acteurs IOD, mais aussi sur la vision de l'entreprise en général :

« Avec la méthode et l'accompagnement que D2C fait, plus le réseau que D2C a, cela m'a permis de travailler, et en plus en CDI. »

« Au début, je ne savais rien faire, on m'a appris beaucoup de choses »,

« On m'envoyait les nouveaux pour que je les forme ; j'ai fini par former beaucoup de gens. »



*« Entre collègues on s'aide, on s'apprend des trucs, des méthodes de travail. On s'enrichit mutuellement. »*

« Professionnels » de l'enquête, 2020

Le regard que les personnes accompagnées portent sur les entreprises est aussi modifié pour un certain nombre : 32,5 % des allocataires du RSA déclarent avoir changé leur approche de l'entreprise. Les personnes en situation d'emploi ont fait émerger les facteurs facilitant leur intégration dans l'entreprise, et les encourageant à rester sur le poste. Nous pouvons les regrouper en deux facteurs. Le premier est l'importance des relations de travail. Il regroupe le climat de travail avec les collègues (38 % des répondants) et le climat de travail avec l'encadrement (34 %). Le second, l'importance du poste de travail et regroupe l'intérêt pour le contenu du poste (36 %) et l'autonomie sur le poste (14 %). Au-delà de l'aspect révélateur de ces facteurs sur les conditions nécessaires lors du démarrage du contrat de travail, cette enquête montre que le médiateur est celui qui aide à la réussite de ces relations. Les exemples donnés par les personnes enquêtées vont en ce sens :

*« Pour les autres, tu as un emploi, tu te présentes, ça passe ou ça ne passe pas. D2C, c'est différent, ça te donne espoir. Elle ne me laisse pas comme ça. Les autres, t'es tout seul, tu te débrouilles. Avec D2C, même si t'es en emploi, tu restes en contact avec eux et si t'as le moindre souci, tu peux appeler. »*

*« Disons que D2C, comme ils font l'accompagnement c'est plus facile, ils nous permettent de dialoguer avec le patron. »*

*« (La conseillère) m'a beaucoup suivi, on s'appelait souvent, elle venait en entreprise pour discuter, c'était important pour moi. »*

*« Quand j'avais des soucis avec un chef, je venais voir (la conseillère) pour dire comment la situation se passe. »*

- Sur le plan social : seulement 24 % des personnes en emploi déclarent qu'il n'y a pas de changement dans leur vie quand 40 % des personnes sans emploi déclarent la même chose. Les évolutions déclarées sont larges. L'amélioration du train de vie est évoquée (29 % des personnes interrogées en emploi), mais aussi la revalorisation personnelle (28 % des répondants en emploi), allant dans le sens de l'hypothèse de l'accès à l'emploi direct comme facteur essentiel pour lever les freins (cf. figure 12 et 13).

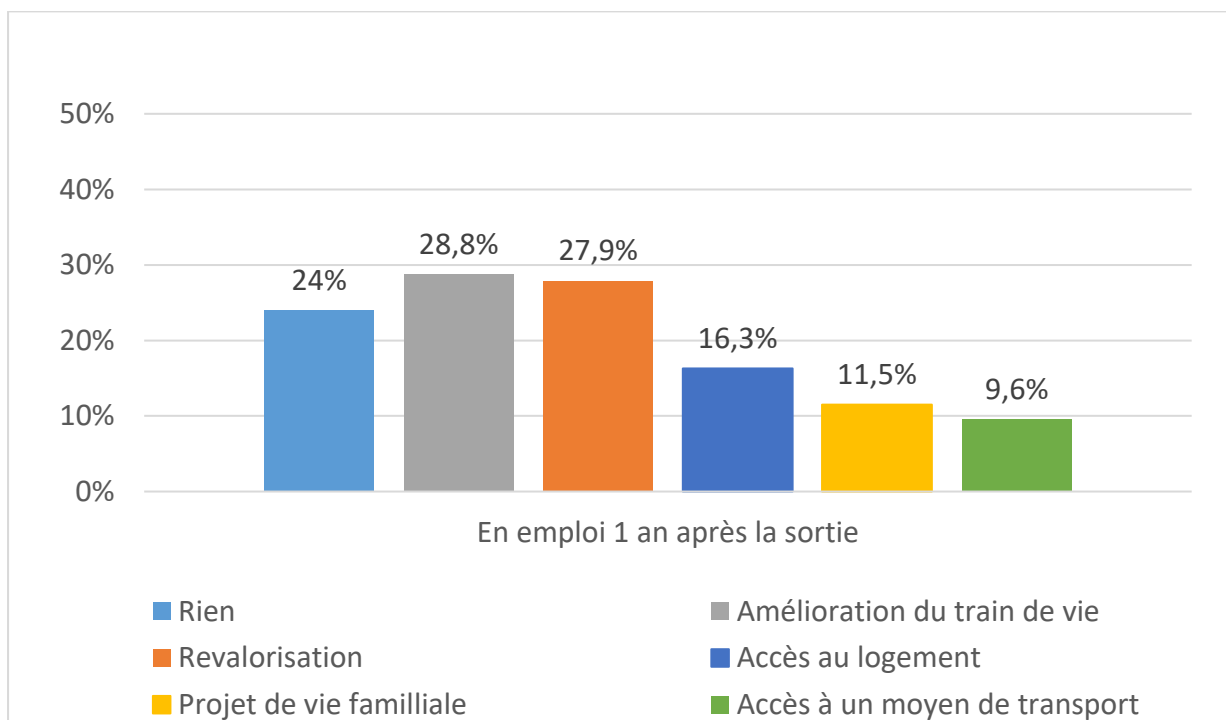


Figure 12. Evolution du devenir social des personnes en situation d'emploi 1 an après la sortie, pour la question « qu'est ce qui a évolué dans votre vie depuis votre sortie ? »

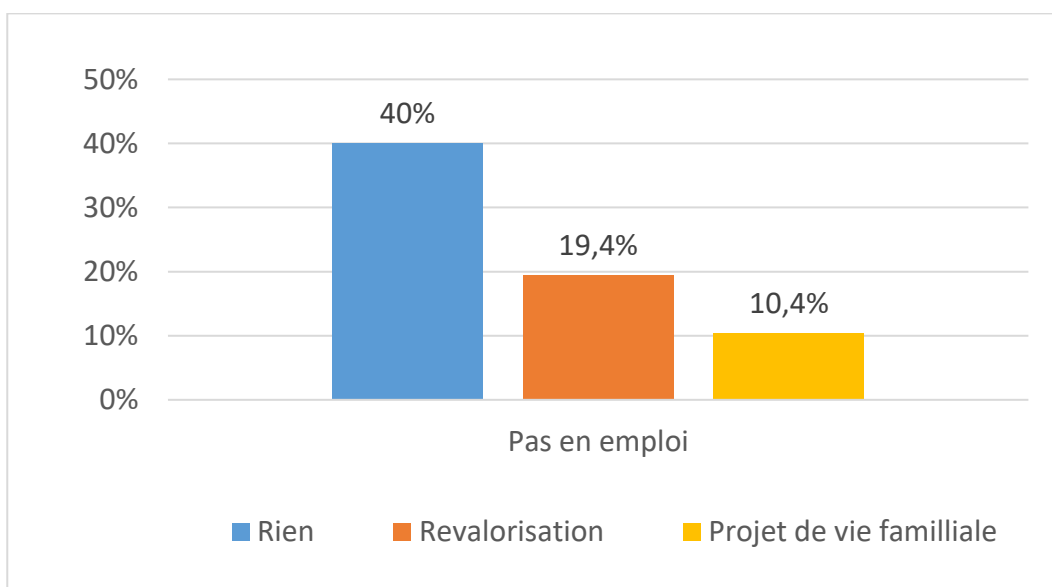


Figure 13. Evolution du devenir social des personnes en situation de chômage 1 an après la sortie, pour la question « qu'est ce qui a évolué dans votre vie depuis votre sortie ? »

Même si les effectifs ne sont pas assez importants pour effectuer une analyse statistique plus poussée, l'amélioration de la situation sociale des personnes en situation d'emploi est évoquée pour plus de points avec 5 facteurs abordés pour 2 facteurs pour les personnes en situation de chômage. Le facteur commun à relever est la revalorisation qu'a pu apporter le travail réalisé avec le service.

Les témoignages appuient fortement cette idée :

*« J'ai pu changer de véhicule, ce qui m'a permis de commencer à travailler à droite à gauche. Ce qui m'a permis d'investir ensuite dans un camion. Et j'ai remis en cause mes compétences, ce n'est que du positif. Puis au fur et à mesure j'ai acheté un peu de matériel. Il m'a fallu un à deux ans, le temps que tout se fasse, mettre de côté, et voilà. Je sais aujourd'hui que si je me lance, j'ai déjà mon matériel. »*

*« Moi, le moral c'est mieux. J'étais renfermée, tu vois tout le temps les mêmes personnes. Je préfère être au travail. Une fois qu'on a fini, on refait les mêmes choses tout le temps. »*

*« J'ai perdu ma fille, D2C m'a aidé à me reconstruire de manière professionnelle et me donner des armes dans mon quotidien. »*

*« Oui, ça m'a redonné confiance en moi, en mes compétences. »*

*« J'ai beaucoup plus confiance en moi, donc pour voir les gens, c'est plus simple maintenant. »*

*« Avant cela j'étais totalement timide, je disais oui à tout, je ne connaissais pas mes droits, les règles », « cela m'a donné du courage pour donner mon avis, exprimer mes opinions », « ça m'a ouvert les yeux. »*

« Professionnels » de l'enquête, 2020

- Sur le plan de l'évaluation des services : Le service est globalement apprécié par les personnes accompagnées, indépendamment de leur type de sortie. C'est notamment l'attitude facilitatrice des conseillers qui est relevée (53,5 % des répondants). Pour les outils utilisés, c'est la mise en relation (EMR) qui est la plus mise en avant pour sa plus-value (29 % des enquêtés). Cependant 7 % déclarent qu'il faudrait proposer davantage d'offres d'emploi et 7 % qu'il faudrait proposer des offres plus attractives. Si ce défaut est à surveiller, le travail de définition des offres d'emploi permet un positionnement libre et éclairé, car 92 % des personnes sorties en emploi durable déclarent ne pas avoir été surprises par la réalité du travail à leurs débuts en entreprise. De manière générale, c'est la posture du médiateur qui est mis en avant pour exprimer l'apport positif de la méthode. Les outils sont aussi cités, majoritairement pour les actions de médiations et de suivi dans l'emploi et individualisé (cf. figure 14).

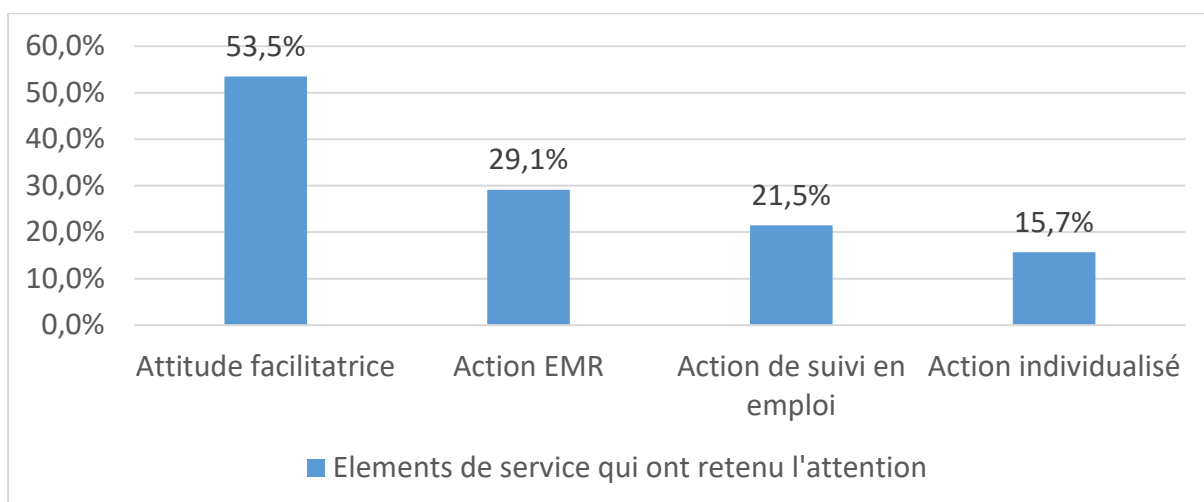


Figure 14. Les points forts du service selon les personnes accompagnées

Les paroles des enquêtés révèlent majoritairement cette présence positive du médiateur :

*« Ce que j'ai trouvé sympathique, c'est la démarche de démarcher les entreprises, et le rôle d'intermédiaire entre employés et employeurs. »*

*« Avec la méthode et l'accompagnement que D2C fait, plus le réseau que D2C a, cela a permis de travailler, et en plus en CDI. »*

*« Le fait de voir des entreprises qui ne recrutent pas encore, en anticipant un projet, ça j'ai trouvé bien. »*

*« On se sent accompagné et suivi. J'ai appelé un matin pour cette offre qui venait juste d'être publiée par l'équipe. J'ai été reçue directement et on est parti voir le patron de l'entreprise. Tout est allé vite. C'est ce que je voulais, un poste avec des horaires compatibles à ceux de mes enfants. »*

« Professionnels » de l'enquête, 2020

La valorisation de la médiation en situation de recrutement est aussi un facteur relevé :

*« Pour moi ça a été important qu'elle vienne avec moi en entreprise, je me sentais moins seule. Elle connaissait l'entreprise, je me suis sentie vraiment accompagnée. »*

*« Le côté “je démarche”, “je vous accompagne”, “vous n’avez pas besoin de”, même si on fait un entretien, etc. Ce n’est pas la même chose que si on fait un entretien à la chaîne, où il faut se vendre. Je déteste ce principe. Surtout quand ça fait longtemps qu’on n’a pas travaillé, je trouve que ça ne sonne pas sincère. J’y vais, je fais mon truc, pas de soucis de ce côté-là. Mais ça fait 5 ans que je n’ai pas travaillé, c’est plus ce problème-là. Donc je trouve que pour votre structure, je trouve ça bien le fait d’accompagner les gens, de nous amener, ça faisait plus crédible vis-à-vis de l’employeur. C’est un petit soutien en plus, le fait que la personne ne vienne pas toute seule. L’employeur se dit que la candidature est appuyée. C’est pas comme si je m’étais présentée toute seule. Le fait d’être accompagnée, il se dit qu’on est un candidat sérieux. »*

« Professionnels » de l’enquête, 2020

Même si la majorité des commentaires rapportés par l'enquête est positive et appuie les hypothèses de travail IOD, nous avons pu relever certains aspects négatifs de l'accompagnement. En effet, plusieurs points relevés démontrent des difficultés de plusieurs natures. Nous pouvons faire plusieurs hypothèses pour l’avenir quant à la l’origine de ces difficultés. Il y a différentes problématiques sur la mise en place de certaines variables par les conseillers, mais aussi des évolutions potentielles des désirs des demandeurs d’emploi non prises en compte par la méthode. Nous ne trancherons pas ces questions dans ce travail, mais il semble important de prendre en compte la parole des participants pour présenter un ensemble de problèmes qui pourront nourrir nos futurs travaux :

*« Il fallait ramener nous-mêmes les offres. Le problème, c'est que quand j'y suis allé, je ne savais plus comment trouver donc je n'ai pas compris. »*

*« C'est vrai qu'ils m'ont proposé des offres en rapport avec mon CV uniquement, mais bon, ce n'est pas leur faute, ils ont fait comme ils ont pu. »*

*« J'aurais souhaité que l'on m'écoute davantage et qu'on ne me juge pas ; lorsque j'ai demandé à aller dans le secteur de la garde d'enfants, on m'a répondu que je n'étais pas faite pour ça et finalement j'y suis ! »*

*« Dès qu'ils voient que l'on refuse un emploi tout de suite, c'est qu'on ne veut pas travailler et ce n'est pas le cas. »*

*« Je suis arrivé là, on n'a même pas pris en compte ce que je voulais que j'étais déjà devant une entreprise, un peu comme si j'étais arrivé au bon moment, au moment où il y avait besoin de quelqu'un, on ne m'a pas écouté. Au final, ça a été un fiasco parce que la communication n'avait pas été bonne, y'avait pas d'offre, enfin bon c'est pas grave. »*

« Professionnels » de l'enquête, 2020

## **5. Discussion sur l'enquête auprès des « professionnels »**

L'enquête réalisée auprès des demandeurs d'emploi accompagnés par les services D2C est une preuve supplémentaire en faveur d'un accompagnement de type médiation active, directement tourné vers l'emploi. Les 4 points traités par cette étude qualitative montrent bien l'apport que cela peut représenter pour les publics dit « précaires ». En premier lieu, c'est un des objectifs majeurs visés par le service D2C qui est atteint grâce à cette posture, à savoir d'amener les demandeurs d'emploi vers une position plus forte sur le marché du travail,

notamment via l'EDV. Cela est permis par un travail sur le sujet professionnel prioritairement avant un traitement de freins sociaux.

Le plan professionnel de l'enquête nous montre bien le gain potentiel qu'une telle posture peut avoir. Si le volume de personne encore en emploi est équivalent à celui observé lors de la sortie de l'accompagnement, avec un gain sur de l'emploi durable, c'est avant tout les facteurs de maintien qui nous semblent éclairants. En effet, une des hypothèses fortes de la méthode est la posture de médiation active, travaillant avant les demandeurs d'emploi, mais surtout avec les entreprises pour modifier la manière dont elles recrutent et intègrent de nouveaux salariés. Cette modification de comportement recherchée pour les entreprises sur l'ensemble de leur politique RH se retrouve dans les facteurs recherchés par les professionnels accompagnés pour rester dans leur emploi. C'est aussi une critique fondamentale apportée aux politiques actives à l'emploi qui se porte essentiellement sur l'aspect contractuel et salarial sans aucune remise en question de l'aspect relationnel humain d'un contrat de travail.

Sur le plan social, le devenir des personnes accompagnées encourage aussi à traiter l'emploi comme sujet premier des dispositifs d'insertion. Cela permet de répondre en premier lieu à l'objectif de la majorité des professionnels qui désire travailler à leur entrée dans l'action pour 76,2 % d'entre eux. Mais cela permet surtout de répondre à la levée des freins tant recherchés par l'insertion professionnelle classique, avec une partie des répondants qui déclare ces changements comme consécutifs de l'accès à l'emploi. C'est donc que ces facteurs n'étaient pas bloquants pour eux dans l'accès à un travail satisfaisant. Au final c'est une probabilité plus grande de sortir de la précarité qui est offerte, aussi bien au regard du logement, de la mobilité, que de la situation économique en général.

Cette réussite, aussi bien sur son volet professionnel que social, est permise par l'accompagnement IOD et la médiation active qui en découle. Ce sont bien les actions médiées et en entreprises qui sont relevées en premier avec l'EMR et le suivi en embauche. La posture



du médiateur est essentielle, car elle est perçue comme l'élément facilitateur du retour en emploi. Si elle permet de rassurer les personnes accompagnées, elle sort d'une posture qui peut être jugée déresponsabilisante. Le travail donne le choix aux personnes via une variété de propositions appréciée et même réclamée plus encore par certains. C'est une posture qui semble plus efficiente, mais surtout qui est fortement apprécié. Elle se rapproche du soutien social bénéfique pour résister aux effets négatifs du chômage (Herman et al., 2007). Comme le dit une personne accompagnée par les services : « *plus qu'écouté, j'ai été entendu* ».

L'ensemble de cette enquête montre que le traitement n'a pas été le même pour l'ensemble des participants. C'est un résultat identique à ceux que nous avons présentés dans les différents traitements statistiques. Elle démontre l'importance de la posture du médiateur, mais aussi la difficulté à la mettre en place de manière égale pour chacun. Elle est dans la lignée des études démontrant l'importance de la relation d'accompagnement pour les personnes éloignées de l'emploi (Couronné et al., 2020). Si nous ne pouvons pas encore avancer d'hypothèses concernant ces inégalités de traitements, il est quand même possible d'affirmer le fait que la réussite de l'accompagnement dépend avant tout des opportunités disponibles et négociées dans des conditions favorables pour le plus grand nombre. En affirmant cela, il est donc nécessaire de regarder du côté du travail fait avec les entreprises pour mettre en lumière les dynamiques qui amènent à la réussite des contrats en s'intéressant plus en détail aux facteurs facilitant la décision d'embauche côté employeur.

## **VI. L'évaluation du travail auprès des entreprises**

### **1. Etude 3 : Le travail auprès des entreprises ou comment faire des contrats une réussite**

#### **a) Le difficile calcul du travail auprès des entreprises**

Comme nous l'avons déjà évoqué, le calcul de l'efficacité des dispositifs d'insertion professionnelle repose avant tout sur la comparaison entre la population qui bénéficie d'un dispositif versus celle qui n'en bénéficie pas. Sans remettre en cause la force d'une telle preuve, nous avons fait le choix de rentrer dans les détails de l'action pour analyser le bénéfice de chaque type d'action engagée avec les publics accompagnés. Le but est de démontrer l'importance de la médiation active, démarche tournée vers l'emploi direct dans une logique de « work first ». Si cette démonstration est faite par nos calculs statistiques, et les témoignages recueillis, d'une dynamique positive de retour à l'emploi pour l'ensemble des publics accompagné, il est indispensable de ne pas faire l'impasse sur l'analyse du travail avec les entreprises. Sans ces éléments, l'explication de l'impact du travail des conseillers IOD n'est pas complète, car elle ne dit rien du travail de médiation côté entreprise. Sans cette analyse, la capacité du conseiller à négocier les conditions favorables permettant ce résultat n'est pas expliquée. C'est probablement l'apport le plus significatif de ce travail, car il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude qui démontre l'impact des outils d'aide aux entreprises sur les résultats de l'insertion professionnelle.

Les entreprises ont leur objectif propre. Celui de trouver une personne capable de réaliser une tâche donnée, et cela dans un temps défini par un contrat durable ou non durable. La recherche de travailleur est particulièrement importante à bien des niveaux puisqu'il en va de la pérennité de la structure employeuse. Il faut absolument trouver quelqu'un, sans la mettre en

danger, avec une personne qui ne serait pas apte. Les coûts que cela représente, ainsi que l'incertitude générée est grande. Les caractéristiques de la procédure de recrutement doivent être scrutées avec attention. Mais elles sont souvent porteuses de stéréotypes et de biais qui peuvent maintenir, si ce n'est augmenter, les difficultés de recrutement. À partir de ce constat, quels éléments les conseillers peuvent amener pour garantir la bonne réussite du recrutement ?

Dès lors que nous avons fait la démonstration d'un effet bénéfique des opportunités sur le demandeur d'emploi, notamment dans des conditions de médiation comme l'EMR, il faut aussi regarder comment elles peuvent être dégagées plus facilement. Plusieurs questions se posent. Le travail réalisé dans les entreprises sous l'angle de l'employeurabilité est-il efficace ? Ce travail permet-il de faire démarrer des contrats qui iront jusqu'à l'EDV pour les publics accompagnés ? Finalement, quels sont les éléments qui permettent de faire démarrer des contrats et de les amener jusqu'à la fin d'une période d'essai qui marque la réussite d'un début de collaboration ?

#### **b) Le travail des équipes IOD avec les entreprises : Comment relever le travail sur l'employeurabilité ?**

Le travail effectué avec les entreprises occupe environ la moitié du temps de travail des chargés de mission IOD. Étant défini comme aussi important que le travail auprès des « professionnels », il est relevé de la même manière dans le logiciel IODKIP. L'ensemble des actions pour une entreprise est identifié, mais il ne peut pas être classé selon le principe de séquences comme pour les « professionnels ». En effet, les données prennent une forme beaucoup plus hétérogène dans leurs formes puisque l'accompagnement des entreprises n'est pas linéaire. Un conseiller peut traiter plusieurs offres d'emploi en même temps et réaliser différents actes métiers (les actions effectuées avec les entreprises) concernant chacune des

opportunités dans une temporalité réduite et entremêlée. Par conséquent nous avons décidé de traiter le fichier des actions réalisées avec l'entreprise sous l'angle du traitement des offres d'emploi et des contrats associés. Nous avons regroupé les différentes actions en les classant par grands types qui précèdent les captations d'offres et les signatures de contrats.

Nous reprenons les actions déjà évoquées au début de ce travail pour les rendez-vous avec les entreprises combinées avec les événements offres et contrats (Voir aussi annexe 1, p.227, cf. tableau 18) :

<b>Type d'actions</b>		<b>Définition</b>
Actions individuelles		Rencontre de première visite qui marque le début de la collaboration ou rencontre de bilan de collaboration qui permet de réajuster l'accompagnement en fonction des besoins.
Actions de formalisation d'outils d'employeurabilité	Analyses de situations de travail (AST)	Rencontre qui permet d'analyser les postes de travail proposer et, le cas échéant de capter des offres d'emploi proposables aux professionnels et de les traiter selon les accords de collaboration dégagés
	Groupes de travail territoriaux (GTT)	Groupes de travail à thème proposés aux entreprises. Il s'agit de traiter des sujets pour améliorer l'employeurabilité des entreprises accompagnées.
	Diagnostics RH	Rencontre permettant de faire un état des lieux de la gestion des ressources humaines d'une entreprise et de proposer des préconisations pour traiter les problématiques.

Les offres issues du marché caché	Offres qui sont dégagées par l'équipe via la collaboration avec des entreprises réseau. Elles n'ont pas fait l'objet d'une publication sur d'autres canaux de recrutements permettant la présentation d'un seul candidat à la fois sans concurrence.
Les offres issues du marché ouvert	Offres qui sont captées par l'équipe via la collaboration avec des entreprises réseau. Elles ont fait l'objet d'une publication sur d'autres canaux de recrutements permettant la présentation de candidats avec une mise en concurrence.
Les EMR	L'Entretien de Mise en Relation est le type d'entretien préconisé par IOD. Il s'effectue sur le poste de travail, sans sélection préalable sur CV et/ou lettre de motivation. Si possible il s'effectue avec un salarié. Il concerne une offre particulière.
Les MER	Mise en relation ne respectant pas les codes de l'EMR, soit parce qu'il n'y a pas d'offre d'emploi définie (ER) soit parce que les conditions ne sont pas celles préconisées.
Les contrats avec ruptures	Contrat de travail qui n'est pas allé à son terme.
Les contrats sans ruptures	Contrat de travail qui a abouti à une période d'essai validée.
Les suivis postembauches avec l'entreprise seule	Rencontres de suivis suite à la mise en emploi d'un professionnel dans

	l'entreprise réseau en présence de l'entreprise seulement. Le chargé de mission a une position de conseil.
Les suivis postembauches en tripartite	Rencontres de suivis suite à la mise en emploi d'un professionnel dans l'entreprise réseau en présence de l'entreprise et du professionnel. Le chargé a une position de médiateur.

*Tableau 18. Tableau de présentation des types d'actions en entreprise avec définition*

L'ensemble des actions représente l'approche utilisée avec les entreprises et la tentative de mise en place d'une situation nouvelle bénéfique pour tous les acteurs, demandeurs et employeurs. Les actions d'ajustement permettent la mise en place de la démarche pour commencer à travailler sur l'employabilité grâce aux actions de formalisations. Elles permettent de négocier des offres d'emplois, opportunités qui seront proposées de façon détaillée pour un positionnement libre et éclairé. Ces dernières sont, le plus souvent, négociées en exclusivité, c'est-à-dire que seule l'équipe IOD les traite, car elles ne font pas l'objet d'une publication sur d'autres canaux. Cette démarche permet la non-concurrence, potentiellement délétère pour les publics les plus précaires. Elle est aussi le fruit d'un travail pour faire émerger des offres qui n'étaient pas encore définies par les entreprises, d'où l'appellation de "marché caché". Ces offres sont ensuite traitées via des mises en relations de deux types, EMR ou MER. La première forme est la plus travaillée par les équipes pour faciliter le démarrage des publics et la qualité des recrutements, la seconde regroupe un ensemble de mise en relation moins défini, ER et MER autre. Dans le cadre de l'ER, il n'y a normalement pas d'offres définies au préalable, dans celui de la MER autre, elle n'est pas négociée. Les contrats démarrés sont ensuite suivis jusqu'à la fin de la période d'essai, selon des modalités individuelles ou en tripartite, s'ils ont été démarrés grâce à l'équipe. Il est aussi possible de suivre des contrats hors

réseau, que les professionnels ont trouvé par eux même, et de proposer un suivi au professionnel, et dans de rares cas, à l'entreprise.

Nous faisons l'hypothèse que le travail de professionnalisation réalisé avec les entreprises sous l'angle de l'employeurabilité permet de traiter plus efficacement les offres d'emploi confiées. Nous avons fait un découpage des hypothèses sur deux variables dépendantes :

- La probabilité de démarrage d'un contrat à la suite d'une offre pour H1, H2, H3, H4 et H5.
- La probabilité de validation de contrat à la suite d'un démarrage pour H6, H7, H8, H9, H10, H11 et H12

H1 : Plus les entreprises bénéficient d'actions d'ajustement de l'accompagnement et plus la probabilité de démarrer un contrat à la suite d'une offre est grande.

H2 : Plus les entreprises bénéficient d'actions de formalisation d'outils d'employeurabilité (AST, diagnostic RH et GTT) et plus la probabilité de démarrer un contrat à la suite d'une offre est grande.

H3 : Plus les entreprises fournissent des opportunités d'offres du marché caché et plus la probabilité de démarrer un contrat à la suite d'une offre est grande.

H4 : Plus les entreprises ont participé à des mises en relation et plus la probabilité de démarrer un contrat à la suite d'une offre est grande, et ceux d'autant plus qu'il s'agit d'EMR.

H5 : Plus les entreprises ont connu de contrats et plus la probabilité de démarrer un contrat à la suite d'une offre est grande, et ceux d'autant plus que ces contrats sont sans ruptures.

H6 : Plus les entreprises bénéficient d'actions d'ajustement et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande.

H7 : Plus les entreprises bénéficient d'actions de formalisation d'outils d'employeurabilité et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande.

H8 : Plus les entreprises fournissent d'actions d'offres du marché caché et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande.

H9 : Plus les entreprises ont participé à des mises en relation et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande, et ceux d'autant plus qu'il s'agit d'EMR.

H10 : Plus les entreprises ont connu de contrats et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande, et ceux d'autant plus que ces contrats sont sans ruptures.

H11 : Plus les entreprises ont connu de suivi postembauche et plus la probabilité qu'un contrat ne connaisse pas de rupture est grande, et ceux d'autant plus que ces suivis étaient en tripartites.

H12 : Les contrats démarrés à la suite d'un EMR ont moins de chances de connaître une rupture que les contrats démarrés en hors réseau.

### **c) Échantillon des offres et des contrats signés**

Pour la première série d'hypothèses concernant la variable dépendante des offres d'emploi qui aboutissent sur un contrat signé ou non, nous utilisons pour l'analyse l'intégralité des offres d'emploi négociées, soit 3 776 opportunités captées (2 256 qui n'ont pas abouti à un contrat et 1 520 qui ont abouti). L'ensemble du fichier concerne 1 496 entreprises.

Pour la seconde série d'hypothèses concernant la variable dépendante des offres d'emploi qui connaissent une validation ou non, nous utilisons la sélection de contrats démarrés en CDI. Nous avons fait ce choix, car le logiciel ne note pas les CDD non reconduits. Dans ce cas, il n'est donc pas possible de considérer la variable CDD. En effet, dans le cadre d'un contrat non



durable qui serait utilisé comme une période d'essai, une fin de contrat pourrait s'apparenter à une rupture. Ne sachant pas le volume que cette variable représente, utiliser les contrats courts dans l'analyse amène un biais bien trop grand. Nous avons alors regroupé 784 contrats démarrés en CDI (487 sans rupture et 297 avec rupture). 613 de ces contrats sont issus d'EMR, 119 sont issus d'ER sans offres préalables et 52 sont hors réseau, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas négociés par les équipes IOD, mais trouvés par les demandeurs eux-mêmes.

#### **d) Résultats de l'évaluation des pratiques avec les entreprises**

Pour effectuer nos analyses, nous avons réalisé deux séries de régressions logistiques pour chacune des variables dépendantes. Pour la première, mesurant l'impact des différents types de rencontres vécus avant de capter l'offre sur la probabilité de démarrer un contrat par la suite, les résultats sont les suivants (cf. tableau 19) :

	Odds Ratio	Intervalle de Confiance 95%	p-value
<b>Rencontres d'ajustements avant la captation d'offre</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	0.61	0.46, 0.82	0.001
2 à 4 rencontres	0.62	0.45, 0.85	0.003
5 rencontres et plus	0.40	0.28, 0.58	< 0.001
<b>Rencontres AST avant la captation d'offre</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	0.75	0.64, 0.89	< 0.001
2 rencontres	0.65	0.51, 0.83	< 0.001
3 rencontres et plus	0.64	0.48, 0.86	0.004
<b>Rencontres GTT avant la captation d'offre</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	1.17	0.88, 1.55	0.3
2 rencontres et plus	0.92	0.68, 1.25	0.6
<b>Rencontres de diagnostic RH avant la captation des offres</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre et plus	0.98	0.73, 1.31	0.9

<b>Offres d'emploi traitées de type marché caché avant la captation d'offre</b>			
<b>Sans offre</b>	--	--	
<b>1 offre</b>	1.45	1.15, 1.84	0.002
<b>2 à 4 offres</b>	1.88	1.46, 2.42	< 0.001
<b>5 offres et plus</b>	2.12	1.51, 2.97	< 0.001
<b>Offres d'emploi traitées de type marché ouvert avant la captation d'offre</b>			
<b>Sans offre</b>	--	--	
<b>1 offre</b>	0.73	0.59, 0.90	0.004
<b>2 offres</b>	0.97	0.75, 1.26	0.8
<b>3 offres et plus</b>	0.93	0.72, 1.21	0.6
<b>Rencontres EMR avant la captation d'offre</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.29	1.02, 1.62	0.030
<b>2 à 4 rencontres</b>	1.39	1.03, 1.86	0.028
<b>5 rencontres et plus</b>	1.23	0.79, 1.92	0.4
<b>Rencontres MER avant la captation d'offre</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.06	0.85, 1.31	0.6
<b>2 à 4 rencontres</b>	1.01	0.76, 1.32	> 0.9
<b>5 rencontres et plus</b>	0.74	0.48, 1.12	0.2

<b>Contrats rompus avant la captation d'offre</b>			
Sans contrat	--	--	
1 contrat	1.03	0.79, 1.34	0.8
2 contrats et plus	1.26	0.88, 1.81	0.2
<b>Contrats non rompus avant la captation d'offre</b>			
Sans contrat	--	--	
1 contrat	1.41	1.05, 1.88	0.021
2 à 4 contrats	1.34	0.93, 1.94	0.12
5 contrats et plus	2.16	1.34, 3.49	0.002
<b>Rencontres post embauches seul avant la captation d'offre</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	0.79	0.57, 1.08	0.14
2 à 4 rencontres	0.98	0.71, 1.37	> 0.9
5 rencontres et plus	0.95	0.63, 1.43	0.8
<b>Rencontres post embauches tripartites avant la captation d'offre</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	1.02	0.74, 1.40	0.9
2 à 4 rencontres	0.86	0.65, 1.15	0.3
5 rencontres et plus	1.42	0.95, 2.11	0.088

*Tableau 19. Résultat de la régression logistique du démarrage des offres ou non sur un contrat selon le type d'action vécu avant la captation des offres*

Concernant nos hypothèses, H1 n'est pas vérifiée et présente des résultats inverses. Plus le nombre de rencontres d'ajustement est élevé avant de capter l'offre d'emploi et plus la probabilité de signer un contrat par la suite est faible.

L'hypothèse H2 n'est pas vérifiée et présente même des résultats contraires à nos attentes pour la rencontre de type AST. Plus les entreprises ont réalisé d'AST avant de fournir l'offre d'emploi et plus la probabilité de signer un contrat par la suite est faible. Les rencontres de type diagnostic RH et groupe de travail territorial ne semblent pas avoir d'impact quant à la signature d'un contrat par la suite.

L'hypothèse H3 est vérifiée par nos résultats. En effet, plus une entreprise fournit des offres d'emploi de type marché caché avant l'offre concernée, plus la probabilité de signer un contrat par la suite est grande par rapport à une entreprise qui n'aurait jamais fourni d'offres de ce type. De manière inverse, si une entreprise a déjà fourni une offre de type marché ouvert la probabilité de signer un contrat est plus faible (odd ratio 0,73 et pvalue < 0.004) que si elle n'a pas fourni d'offre de ce type. Cet effet négatif disparaît dans le cadre où l'entreprise aurait déjà fourni plusieurs offres de type marché ouvert.

L'hypothèse H4 est en partie vérifiée. En effet, les entreprises qui ont déjà bénéficié de mises en relation de type EMR ont plus de chance de faire démarrer un contrat à la suite d'une offre que celles que n'en ont jamais bénéficié. Cependant, cet effet disparaît à partir de cinq EMR et plus. D'un autre côté, les entreprises qui ont déjà bénéficié de mise en relation de type ER et MER autre avant de fournir l'offre n'ont pas plus ou moins de chance que celles qui n'ont jamais connu ce type de rencontre.

L'hypothèse H5 est en partie vérifiée. Les entreprises qui ont connu plus de contrats non rompus avant de fournir l'offre ont plus de probabilité de signer un contrat par la suite que celle qui n'a jamais signé de contrat grâce à l'équipe au préalable. Cet effet est vrai pour celles qui ont connu un contrat, et pour celles qui ont connu 5 contrats et plus, mais ne se

vérifie pas pour celles qui ont connu 2 à 4 contrats. Il ne semble pas que le nombre de contrats en général puisse avoir un impact. Le nombre de contrats signés ayant connu une rupture avant l'offre n'a pas d'impact sur la probabilité de signer un contrat par rapport une situation où il n'y a jamais eu de rupture.

Concernant le reste des hypothèses de la seconde variable, nous avons à nouveau réalisé une régression logistique qui a pour but de vérifier l'impact du travail du chargé de mission IOD sur la rupture ou la non-rupture des contrats de travail engagés. Les résultats sont les suivants (cf. tableau 20) :

	<b>Odds Ratio</b>	<b>Intervalle de Confiance 95%</b>	<b>p-value</b>
<b>Type de mise en relation pour le contrat</b>			
<b>EMR</b>	--	--	
<b>ER</b>	<b>2.46</b>	<b>1.34, 4.68</b>	<b>0.005</b>
<b>Hors réseau</b>	<b>1.56</b>	<b>0.81, 3.08</b>	<b>0.2</b>
<b>Rencontres d'ajustements avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.37	0.83, 2.25	0.2
<b>2 à 4 rencontres</b>	1.25	0.72, 2.15	0.4
<b>5 rencontres et plus</b>	1.97	0.98, 4.02	0.059

<b>Rencontres AST avant le démarrage du contrat</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	1.47	0.98, 2.22	0.067
2 rencontres	1.21	0.65, 2.29	0.5
3 rencontres et plus	0.81	0.41, 1.60	0.5
<b>Rencontres GTT avant le démarrage du contrat</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre	1.51	0.87, 2.70	0.2
2 rencontres	1.71	0.92, 3.29	0.10
3 rencontres et plus	2.13	0.68, 7.31	0.2
<b>Rencontres de diagnostic RH avant le démarrage du contrat</b>			
Sans rencontre	--	--	
1 rencontre et plus	1.07	0.60, 1.96	0.8
<b>Offres d'emploi traitées de type marché caché avant le démarrage du contrat</b>			
Sans offre	--	--	
1 offre	0.96	0.58, 1.60	0.9
2 à 4 offres	0.92	0.48, 1.77	0.8
5 offres et plus	0.79	0.36, 1.75	0.6

<b>Offres d'emploi traitées de type marché ouvert avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans offre</b>	--	--	
<b>1 offre</b>	0.83	0.50, 1.39	0.5
<b>2 offres</b>	0.63	0.34, 1.17	0.14
<b>3 offres et plus</b>	0.87	0.46, 1.67	0.7
<b>Rencontres EMR avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	0.96	0.54, 1.68	0.9
<b>2 à 4 rencontres</b>	0.95	0.51, 1.75	0.9
<b>5 rencontres et plus</b>	1.00	0.40, 2.55	> 0.9
<b>Rencontres MER avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.46	0.91, 2.35	0.12
<b>2 à 4 rencontres</b>	1.83	1.0, 3.37	0.050
<b>5 rencontres et plus</b>	1.15	0.48, 2.75	0.8
<b>Contrats rompus avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans contrat</b>	--	--	
<b>1 contrat</b>	0.71	0.43, 1.18	0.2
<b>2 contrats et plus</b>	0.52	0.26, 1.00	0.052



<b>Contrats non rompus avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans contrat</b>	--	--	
<b>1 contrat</b>	0.58	0.30, 1.15	0.12
<b>2 à 4 contrats</b>	1.02	0.45, 2.33	> 0.9
<b>5 contrats et plus</b>	2.03	0.74, 5.68	0.2
<b>Rencontres post embauches seul avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.51	0.76, 3.06	0.2
<b>2 à 4 rencontres</b>	1.00	0.51, 1.97	> 0.9
<b>5 rencontres et plus</b>	0.88	0.39, 1.98	0.8
<b>Rencontres post embauches tripartites avant le démarrage du contrat</b>			
<b>Sans rencontre</b>	--	--	
<b>1 rencontre</b>	1.39	0.72, 2.77	0.3
<b>2 à 4 rencontres</b>	0.97	0.54, 1.77	> 0.9
<b>5 rencontres et plus</b>	0.37	0.17, 0.79	0.011

*Tableau 20. Résultat de la régression logistique sur l'aboutissement des contrats à une période d'essai validé ou non en fonction du type de rencontres vécues avant le démarrage du contrat*

L'hypothèse H6 n'est pas vérifiée. Les entreprises qui ont connu plus de rencontres d'ajustements n'ont pas significativement plus de chance de réussir le contrat jusqu'à la fin de la période d'essai. Il faut tout de même relever un effet tendanciel positif pour celles qui ont connu 5 rencontres et plus.

L'hypothèse H7 n'est pas vérifiée. Les AST, les GTT et les diagnostics RH ne semblent pas avoir d'impact sur le maintien en emploi. Il est tout de même possible de noter un impact positif tendanciel pour celles qui auraient connu simplement une AST.

L'hypothèse H8 n'est pas vérifiée. Les entreprises qui ont déjà connu des offres du marché caché ou du marché ouvert avec ou sans ruptures n'ont pas plus de chances de maintenir les contrats jusqu'à la fin de la période d'essai que celles qui n'ont jamais connu d'offres avant.

L'hypothèse H9 n'est pas vérifiée. Les entreprises qui n'ont jamais connu de mises en relation de type EMR n'ont pas moins de chances d'amener le contrat jusqu'à la fin de la période d'essai que celles qui en ont déjà connu. De la même manière, les entreprises qui ont connu des MER avant le contrat ne semblent pas avoir plus de chance, exception faite de celles qui ont connu entre 2 et 4 rencontres de type MER ( $pvalue < 0.05$ ).

L'hypothèse H10 n'est pas vérifiée. Les entreprises qui ont déjà connu des contrats avec ou sans ruptures n'ont pas plus de chances de maintenir les contrats jusqu'à la fin de la période d'essai que celles qui n'ont jamais connu de contrat avant. Nous pouvons malgré tout noter un effet tendanciel négatif pour celles qui ont connu plus de contrats ruptés.

L'hypothèse H11 n'est pas vérifiée. Les entreprises qui ont connu le plus de rencontres d'appui postembauche, en tripartite comme seules, n'ont pas plus de chance d'éviter une rupture que celles qui n'en ont jamais bénéficié avant le démarrage du contrat. Un effet négatif est même trouvé pour celles qui ont connu plus de 5 rencontres en tripartite (odd ratio 0.37 et  $pvalue < 0.01$ ).

L'hypothèse H12 n'est pas vérifiée. Les contrats qui sont issus d'un EMR n'ont pas significativement plus de chance d'aller au bout de la période d'essai que les contrats hors réseau. Cependant, il faut noter que les contrats issus d'un ER ont significativement plus de chance de ne pas connaître de rupture que les contrats issus d'un EMR.

### e) **Discussion sur l'analyse statistique du travail avec les entreprises**

Pour l'hypothèse générale, elle n'est pas vérifiée ou seulement en partie. En effet, elle l'est pour la capacité des équipes à faire signer un contrat, mais pas pour la capacité des équipes à maintenir des contrats sans rupture. Les analyses démontrent une plus grande capacité des équipes à installer une relation positive avec les entreprises, garante du démarrage des contrats, qu'une capacité des outils spécifiques à garantir le maintien en emploi. Les premières données qui vont dans ce sens sont celles des offres du marché caché, elles montrent un impact positif sur les démarrages de contrats. La variable qui démontre que l'entreprise qui accepte de confier une offre d'emploi du marché caché et qui réserve l'exclusivité des offres au chargé de mission IOD, aura plus de chance de voir son offre aboutir sur un contrat grâce à l'équipe. Ce résultat n'est pas positif pour l'entreprise puisqu'il ne garantit pas la non-rupture du contrat, mais il n'est pas pour autant négatif. La pérennité des contrats ne se joue pas ici selon les analyses. Mais c'est une plus grande chance offerte aux publics accompagnés, notamment les publics RSA, puisqu'il y a plus de probabilité d'un positionnement sur une offre pour ces publics réputés éloignés d'une rencontre avec l'entreprise, et d'autant plus d'un contrat de travail.

Une bonne relation entre le médiateur et l'entreprise se démontre aussi sur la variable de réussite de contrats préalables qui impacte positivement la probabilité de démarrage d'un contrat. Ce constat nous amène à réfléchir sur la position à adopter par le chargé de mission. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il est nécessaire d'installer des situations positives permettant la réussite des contrats. Mais nous ne pouvons pas démontrer qu'il est préférable d'aller vers un abandon de relation en cas d'échec du premier contrat. L'absence d'effet des contrats rompus laisse à penser qu'il est possible que différentes stratégies aient été adoptées pour maintenir une relation positive. Les entreprises avaient-elles accepté les outils amenant le positionnement recherché par le conseiller ? Si nous ne pouvons pas répondre à cette question, il apparaît important de pouvoir investiguer les cas particuliers. Mais il est clair qu'une relation positive amène probablement un stéréotype positif. Encore une fois, c'est une augmentation

des probabilités de réussite pour les publics, notamment RSA. L'équipe peut dans ce cas leur servir d'habilitation, et par conséquent leur permettre d'être vus positivement par le recruteur, là où le stigmatisme négatif avait tendance à prendre le dessus au préalable.

C'est encore plus vrai pour les entreprises qui ont connu un ou plusieurs EMR avant de confier une offre. Nous faisons à nouveau l'hypothèse que ces entreprises sont plus acculturées à la méthode IOD entraînant des situations plus positives pour les publics accompagnés. Si les entreprises respectent un cadre IOD prescrit, il est possible d'éviter l'activation de stigmates pesants pour les publics dits « précaires ». C'est au contraire sûrement moins vrai pour les entreprises qui n'avaient pas accepté au préalable de confier des offres traitées selon ces modalités puisqu'il n'y a pas d'effet des MER. Il faut cependant vérifier l'utilisation des EMR puisqu'à partir d'un certain nombre d'utilisations pour une même entreprise, l'impact perd de sa significativité. Il est possible que les EMR ne soient pas utilisés de la même manière avec l'ensemble des entreprises et qu'il y ait eu plusieurs EMR ratés avec certaines. Dans ce cadre, est-ce que cela pourrait expliquer la perte d'effet, avec un effectif qui regroupe des entreprises différentes. Est-ce que certaines utilisent plusieurs EMR pour plusieurs contrats ? Ce cas serait vu de manière positive. Ou bien font-elles plusieurs EMR pour peu de contrats, voire pour un contrat ? Ce cas-là serait vu de manière négative avec un risque pour la relation.

De façon générale, les données ne démontrent pas la capacité des outils de formalisation pour l'employabilité utilisés à faire démarrer les opportunités et éviter une rupture. Dans le cadre de l'AST, il semble même que l'outil pose un problème dans sa capacité à faire démarrer les contrats. Cela signifie que cette action ne remplit pas son but principal. Les résultats montrent même qu'elle fonctionne avec un effet inverse. Elle ferme les portes à des opportunités négociées, plutôt que d'ouvrir aux maximums de profils en renégociant les conditions d'accès à l'emploi pour les rendre plus disponibles pour des publics mal signalés. Si cet aspect négatif interroge, nous ne pouvons pas pour autant préconiser son abandon par les

équipes. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cet effet négatif et doivent être vérifiées dans de futurs travaux.

La première hypothèse porte sur l'utilisation de l'outil par les chargés de mission auprès des entreprises. Comprennent-ils son entière utilité auprès des entreprises ? En effet, dans l'hypothèse où l'AST serait utilisée comme un support pour prendre les demandes de l'entreprise sans aucune négociation et/ou reformulation, il est possible que le support utilisé soit un rajout de critère sélectif. Dans ce cas, il est possible que l'offre soit moins à même d'évoluer dans le temps et ne s'ouvre plus à des profils plus atypiques.

La seconde hypothèse porte sur l'utilisation de l'outil auprès des « professionnels ». De même que pour les chargés de mission, comprennent-ils l'utilisation de l'outil et leur permet-il de réaliser un choix libre et éclairé ? Cette question est en partie traitée par l'étude 2. Effectivement, une part des participants déclare ne pas avoir été surpris lors de leur prise de poste parce qu'il leur a été présenté de façon détaillée. Cette présentation leur a permis de se projeter dans le poste au moment du choix de l'offre. Nous ne pouvons pas confirmer cette hypothèse, car nous ne disposons pas de l'effectif suffisant pour mesurer une corrélation statistique. Cependant, il paraît pertinent de creuser autour du libre choix pour savoir si les propositions sont faites parmi d'autres et si cela a un impact.

La dernière hypothèse à vérifier est celle de l'effet de l'AST sur le chargé de mission lui-même. Est-ce que le rajout de critères n'apporte pas une pression supplémentaire à trouver « la bonne personne », entraînant un risque de biais de jugement ? La base de données ne nous permet pas de le vérifier, mais il est possible de s'interroger de manière plus fine sur les offres d'emploi qui n'ont pas abouti à un contrat en se posant la question du volume de leur présentation aux professionnels. Ont-elles été toutes présentées ? Si oui, dans quelles conditions ? Ce n'est donc qu'en répondant à ces trois questions que nous pourrions affirmer ou non de l'utilité de l'AST : est-ce que cela est dû à un refus de l'entreprise de signer un contrat ? Est-ce que cela est dû à un refus et/ou un non-positionnement sur les offres de la part des

professionnels ? Est-ce que cela est dû à une non-présentation des offres de la part du chargé de mission ?

Nous démontrons la capacité des équipes à nouer une relation avec les entreprises, ce qui facilite le démarrage des contrats. Mais les données ne montrent pas que l'utilisation des outils IOD par les entreprises amène à la réussite des contrats. Nous pouvons faire l'hypothèse que c'est la relation établie entre l'employeur et l'employé qui garantit la réussite du contrat et pas la préparation faite par le conseiller. En effet, les données montrent que les contrats les plus signés le sont après un ER. Ces contrats, comme nous l'avons déjà évoqué, ne sont pas le résultat d'une offre d'emploi définie entre l'employeur et le conseiller IOD. Ils sont issus d'une rencontre médiée entre un demandeur d'emploi et une entreprise, sur la base d'une discussion autour d'un poste de travail, mais sans offre définie au préalable. Nous pouvons faire l'hypothèse que la réussite des contrats naît d'un accord direct entre les différentes parties, sans la pression d'une offre déjà définie. Le médiateur occupe une place de garant du cadre de rencontre, mais jamais de figure d'autorité obligeant à un choix pour l'une ou l'autre des parties. Cette rencontre est une amorce positive, dans le sens de la théorie de l'engagement, qui permet au contrat de se réaliser toujours dans les meilleures conditions.

## **2. Étude 4 : L'enquête auprès des entreprises du réseau IOD**

### **a) Un début de réponse qualitative pour la relation entreprise**

Face à ces résultats en partie concluants, nous avons fait le choix d'amorcer une enquête auprès des entreprises du réseau IOD, à l'image de l'enquête réalisée auprès des professionnels. Elle a été réalisée en 2021 au sein du pôle recherche de Transfer. C'est une recherche qualitative qui tente de répondre à la problématique suivante : qu'est-ce qui a permis l'évolution des pratiques et la meilleure réussite des démarrages de contrats des entreprises accompagnés par les équipes IOD ?

Le questionnaire administré lors des entretiens réalisés est encore une fois directif (cf. étude 2) avec des possibilités de réponses laissées aux enquêteurs pour faciliter le recueil des données. Le questionnaire est séparé en deux parties (voir Annexe 3, p.266). La première interroge la situation des entreprises avant l'accompagnement. Le but du questionnement est de faire l'état des lieux des pratiques de recrutement déclarées des entreprises avant le travail de médiation active. Nous faisons l'hypothèse d'un groupe d'employeur majoritairement tourné vers des pratiques dites « classiques » comme l'utilisation de CV ou l'entretien de recrutement classique. Nous faisons aussi l'hypothèse que c'est une approche prédictive qui est recherchée via des outils comme CV pour trouver « le bon » candidat. Avec cette posture, c'est l'hypothèse d'un ensemble de pratiques qui peut freiner la réussite des entreprises qui est faite avec par exemple l'utilisation du CDD comme « test » des candidats.

La seconde partie interroge la situation des entreprises face au recrutement du démarrage de la collaboration jusqu'à aujourd'hui. Le but des questions abordées est de répondre aux hypothèses de l'apport de l'accompagnement sur les recrutements, mais aussi sur l'augmentation de l'employeurabilité des entreprises accompagnées. L'ensemble de cette partie est découpé en 3 phases. La première interroge le vécu de l'action avec un découpage sur l'ensemble de l'action et de ses outils, avec un focus spécifique pour l'accompagnement des délégués territoriaux. La seconde interroge l'impact sur les pratiques de recrutement aujourd'hui. Et la troisième interroge sur les perspectives dans l'accompagnement réalisé avec l'équipe IOD.

L'enquête s'est réalisée en 2 temps, avec une première vague d'entretiens qui a fait office de préenquête, puis une seconde vague plus structurée. Si nous nous servons des 2 enquêtes pour les citations signifiantes des entreprises, les données n'ont cependant pas été regroupées, car le questionnaire a changé entre les 2 versions. En effet, la préenquête a permis une reformulation des questions plus profonde que ce qui avait été réalisé pour l'enquête auprès des

professionnels. Cela a permis une meilleure appropriation des questions pour les enquêteurs via de la reformulation des questions, mais aussi une meilleure compréhension du questionnaire par les entreprises enquêtées avec l'ajout ou la suppression de questions pour la version finale. Les moyens développés pour cette enquête furent moindres que pour l'enquête auprès des professionnels avec seulement 3 enquêteurs pour la phase de préenquête et 2 enquêteurs sur la phase d'enquête. L'effectif est donc très faible et ne permet pas d'envisager une analyse statistique, mais il permet une approche qualitative du sujet développé, en lien avec nos analyses réalisées sur l'étude précédente.



## b) Echantillon de l'enquête auprès des entreprises du réseau IOD

Le nombre d'entreprises enquêtées est de 20 pour la phase de pré-enquête et de 27 pour la phase d'enquête. Elles ont toutes bénéficié de l'accompagnement de l'équipe IOD pour un recrutement ou plus. Elles ont aussi bénéficié d'une action à minima dans les 6 derniers mois avant l'entretien réalisé. Un total de 8 entreprises au sein de l'enquête ont bénéficié des actions spécifiques aux délégués territoriaux comme les diagnostics RH et les Groupes de travail territoriaux (GTT).

## c) Résultats de l'enquête auprès des entreprises du réseau IOD

Sur la situation avant l'accompagnement des équipes IOD, de manière générale, les employeurs interrogés ont recouru à des canaux différents et deux d'entre eux se dégagent avec le recours aux intermédiaires et le recours à des canaux informels (cf. figure 15).

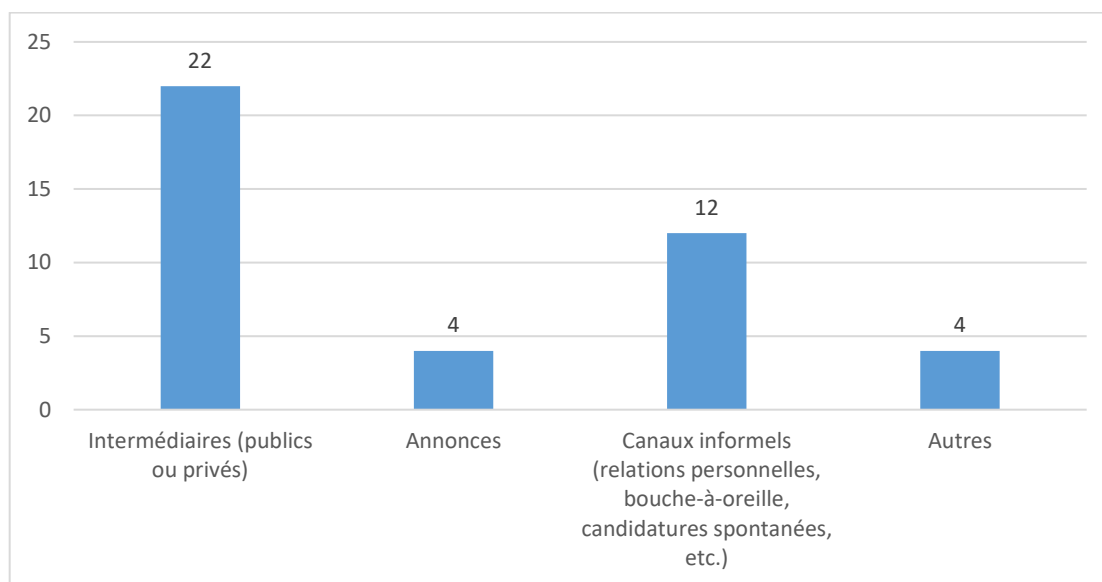


Figure 15. Canaux de recrutement habituel avant le recours aux services IOD, en volume

Il faut noter que le recours à ces canaux ne marque pas nécessairement une régularité ni une satisfaction des besoins via ces moyens utilisés. Les pratiques de recours au CDD sont

aussi courantes que le recours au CDI, l'interim étant en retrait sur l'échantillon. Mais le CDD n'est pas évoqué comme un test dans la justification, même si certains laissent entendre que la pratique existe. Par exemple un employeur évoque que « *le CDD peut se transformer en CDI* ». Nous ne pouvons pas affirmer que cette pratique existe sur notre échantillon, mais que l'influence sur les pratiques de recrutement n'est pas à écarter. D'une manière générale, les pratiques de recrutements sont majoritairement conformes aux recrutements « classique » comme ceux définis par Laberon, Lagabrielle & Vonthron (2005) avec un recours important au CV et à l'entretien de recrutement (cf. figure 16).

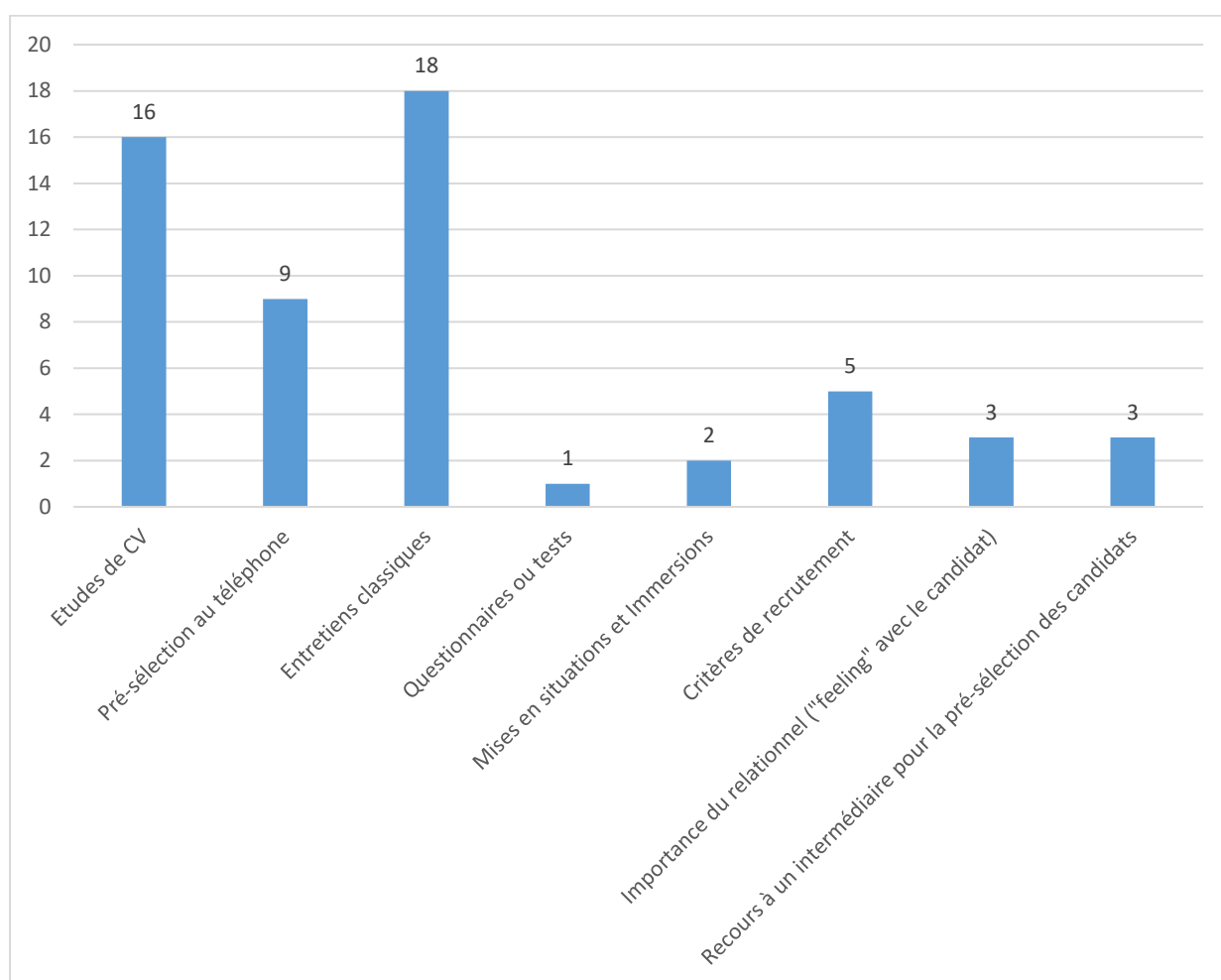
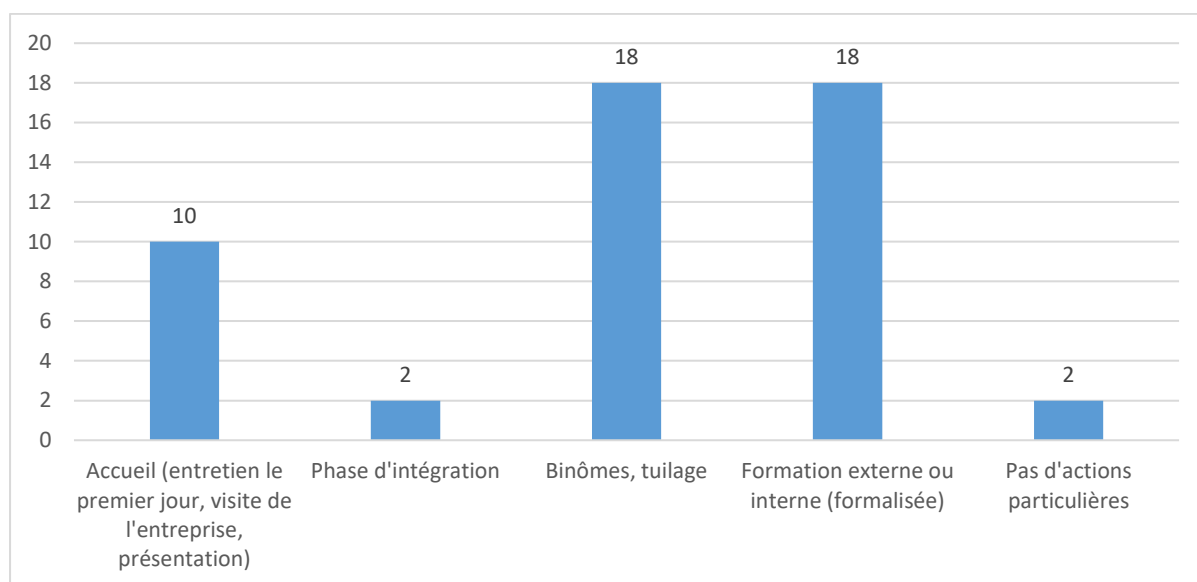


Figure 16. Approche du recrutement et outils utilisés avant l'accompagnement IOD, en volume

Les pratiques d'intégration étaient déjà développées dans la plupart des entreprises interrogées, notamment via la prise de poste accompagnée par un employé expérimenté et de la formation aux pratiques de l'entreprise. Ce résultat montre l'attention portée sur la pérennité des contrats avec de pratiques aidantes à la prise de poste et au maintien en emploi (cf. figure 17).



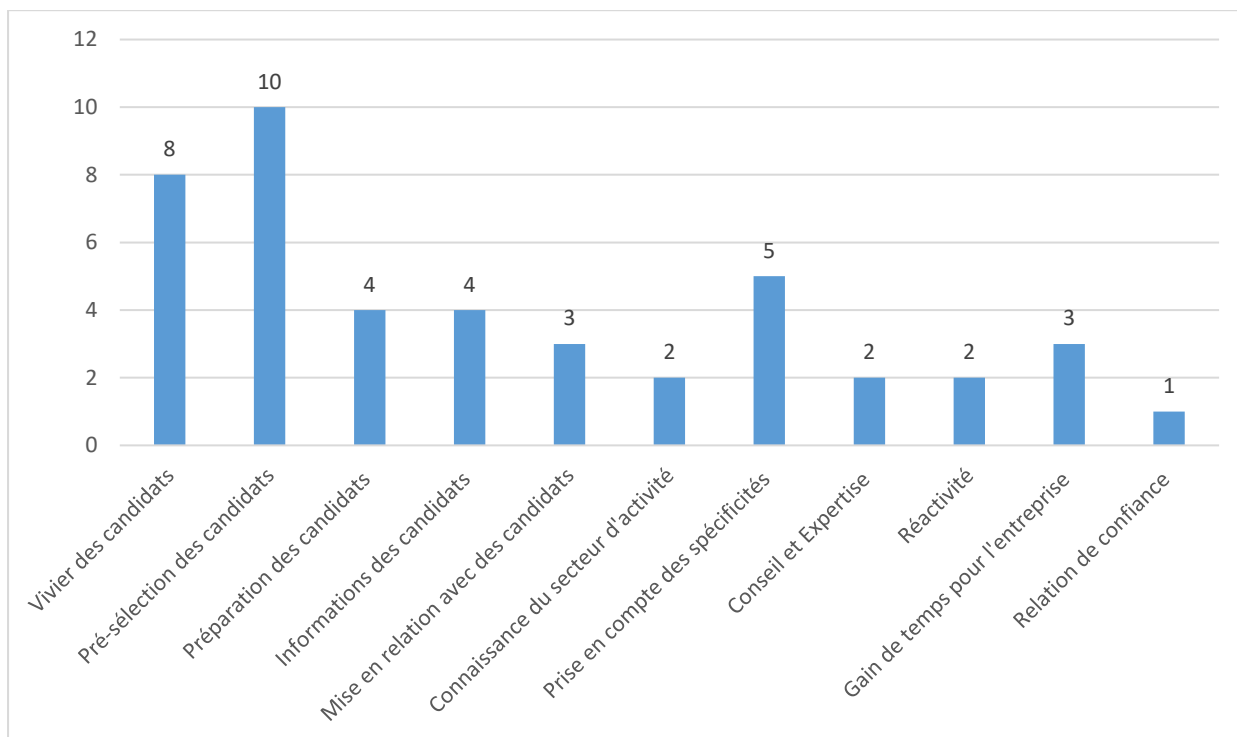
*Figure 17. Pratiques mises en place pour l'intégration d'un nouveau salarié avant l'arrivée de l'équipe IOD, en volume*

Ils semblent avoir conscience de la difficulté à réaliser cette démarche de recrutement importante pour leur entreprise. Les paroles des entretiens vont dans ce sens d'une perception d'un acte difficile à réaliser.

*« On ne naît pas employeur », « un manque de temps et de compétences dans ce domaine », « On n'est pas très bons. On ne sait pas faire. Je n'ai pas de formation spécifique, je suis le comptable. On essaye de savoir ce qu'ils ont fait. Les gens ils disent ce qu'ils veulent en entretien. On mettait une annonce, on recevait des CV. »*

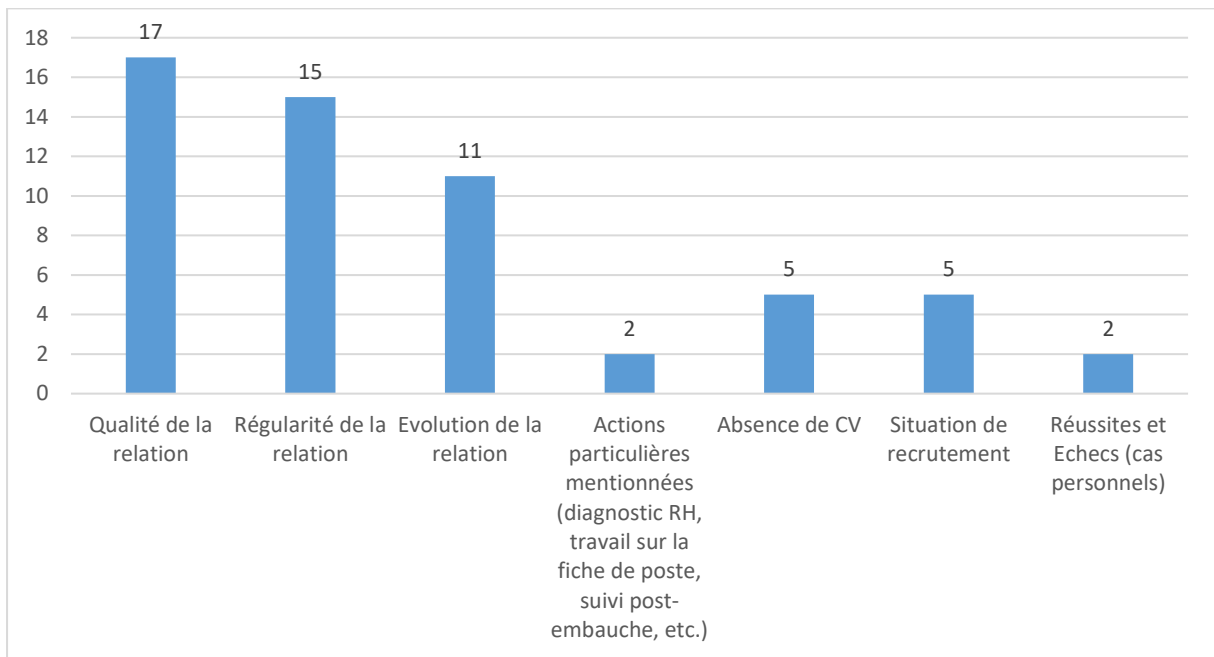
Employeurs de l'enquête, 2021

En matière de recrutement, les attentes des entreprises envers les intermédiaires du marché du travail sont nombreuses. Les deux raisons principalement évoquées sont que le dispositif permette l'accès à un vivier de candidat et qu'il réalise une présélection en amont des entretiens (cf. figure 18).



*Figure 18. Les attentes des entreprises envers les intermédiaires*

D'une manière générale, le service est perçu positivement par les entreprises accompagnées. Mais à la première question demandant de décrire leur accompagnement, c'est avant tout les qualités relationnelles avec les services qui ressortent, et très peu d'outils qui font la spécificité des dispositifs IOD comme l'EMR (cf. figure 19).



*Figure 19. Description de l'accompagnement des services IOD par les entreprises*

Les questions plus spécifiques sur l'analyse de situation de travail relèvent particulièrement la description des postes comme exhaustive avec une grande majorité qui évoque la précision du questionnement. Encore une fois c'est plus la posture du conseiller ou les résultats observés qui sont relevés plus que les détails de l'outil. Il faut toutefois noter que la visite de poste est un facteur apprécié et cité (cf. figure 20).

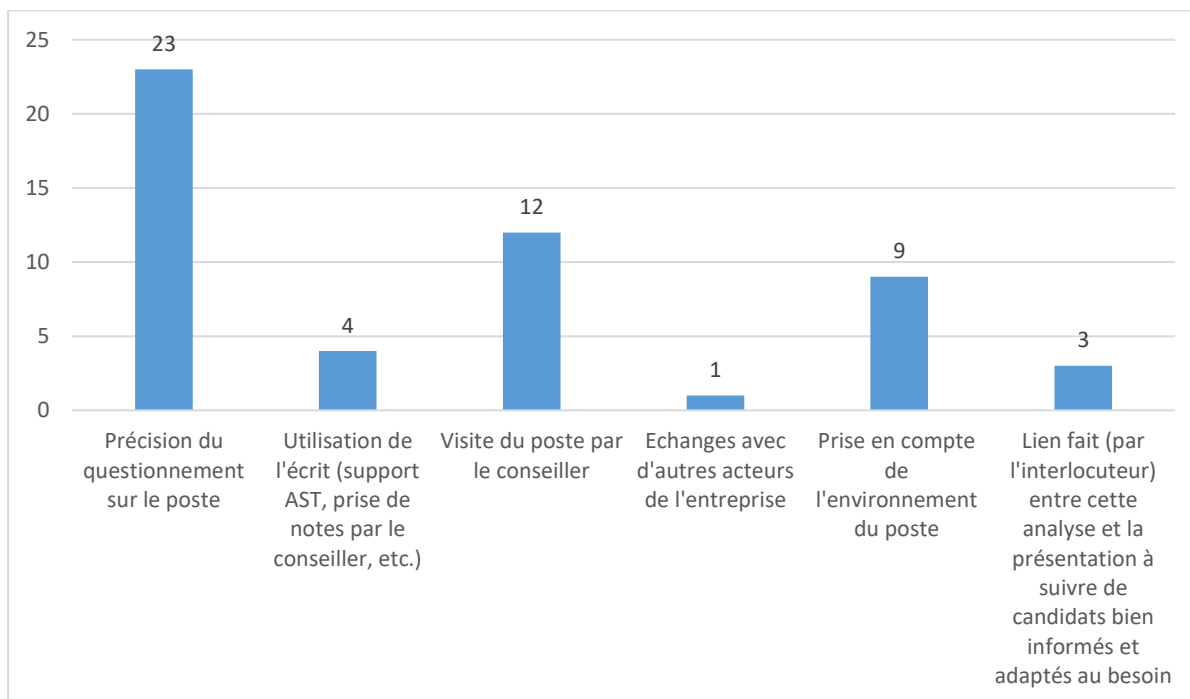


Figure 20. *Éléments marquants de l'analyse de poste pour les entreprises accompagnées, en volume*

Ce résultat de la mise en avant de la bonne analyse du besoin par le conseiller avec une description exhaustive des offres par les entreprises fait directement écho aux paroles de professionnels. Les entreprises ont conscience qu'il est nécessaire de faire une bonne description du poste pour faciliter le positionnement de candidats et le recrutement des futurs collaborateurs :

*« Il rentre dans le détail du poste », « une analyse utile du fonctionnement de l'entreprise », « une retranscription parfaite », « ça permet une bonne description du poste auprès des candidats, pas d'ambiguïtés, tout est clairement exprimé »,*

*« Là où on a évolué, c'est par rapport au planning type. D2C nous a demandé, mais on n'en avait pas parce que cela change tout le temps. Mais le fait qu'ils nous le demandent, on a bien compris que les candidats ont besoin de se projeter. Et du coup maintenant, on est capable d'en monter un. C'est D2C qui nous a fait émerger ce besoin. »*

« L'apport de D2C, c'est le questionnement, ils comprennent là où sont les problèmes. »

Employeurs de l'enquête, 2021

Concernant l'EMR, ce sont bien deux conditions particulières de la modalité qui ressortent plus majoritairement de réponses, à savoir l'absence de CV et l'absence de mise en concurrence avec un seul candidat présenté à la fois. Le reste des réponses est varié et surtout orienté, encore une fois, vers des éléments de postures du conseiller ou du résultat de l'entretien. Il faut noter en particulier la valorisation de la candidature par le conseiller qui revient comme la troisième modalité de réponse. Ce n'est en effet pas une préconisation de la méthode IOD d'adopter une pratique de promotion de profil de « professionnel ». Nous ne pouvons pas affirmer que cela est une volonté du conseiller ou le résultat de la situation mise en place, mais la perception par les entreprises de ce facteur de l'EMR est notable (cf. figure 21).

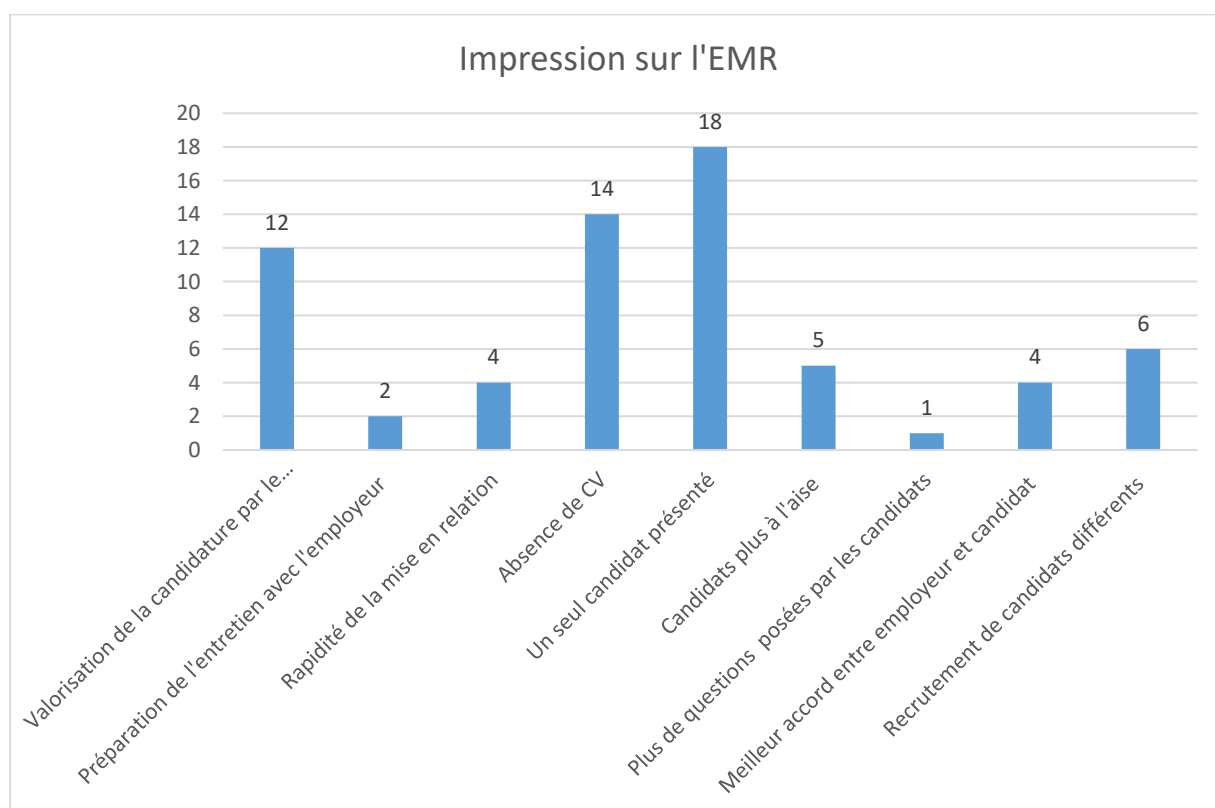
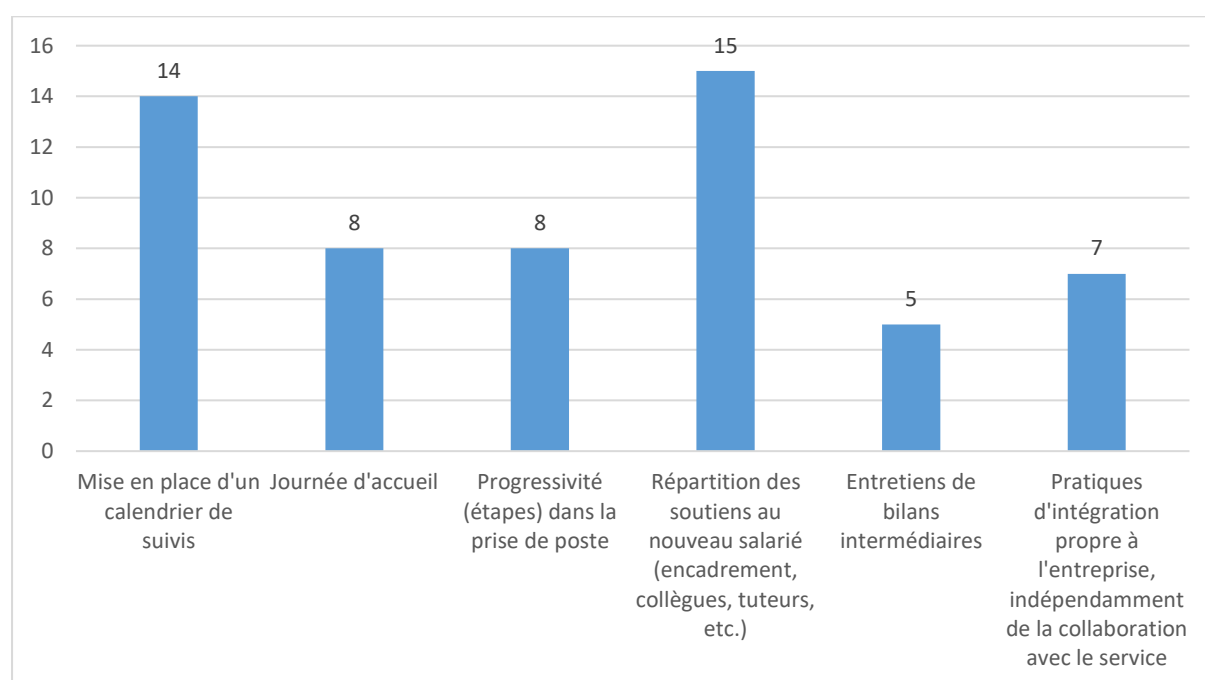


Figure 21. Éléments marquants de l'EMR pour les entreprises accompagnées, en volume

Les premiers résultats de la préenquête n’avaient pas permis de faire ressortir une plus-value du travail autour d’un plan d’intégration dans l’analyse de situation de travail. La question spécifique a donc été ajoutée pour faire le lien avec la plus-value perçue du suivi en emploi qui découle normalement du travail autour de cet outil. En mettant l’accent sur ce point, la mise en place d’un calendrier de suivi et l’idée d’une progressivité dans la prise de poste sont évoquées, mais le reste des réponses ne diffèrent pas réellement des actions déjà mises en place dans les entreprises rencontrées. Ce résultat montre que le plan d’intégration n’est pas toujours clairement identifié, et s’il l’est, il n’est pas perçu comme une différence apportée par le service IOD (cf. figure 22).

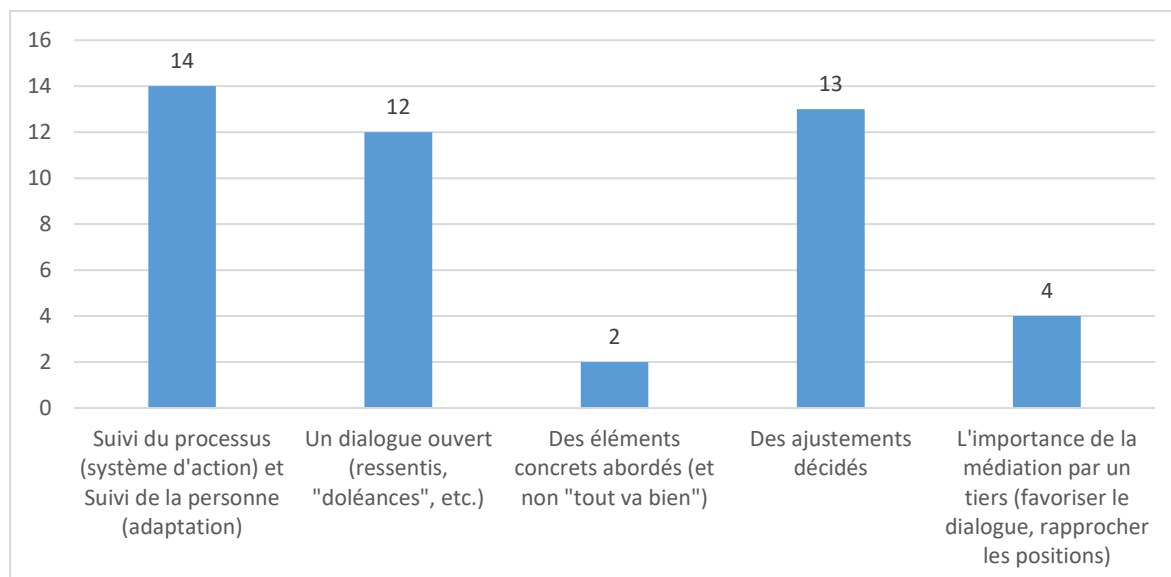


*Figure 22. Éléments marquants de la négociation d’un plan d’intégration pour les entreprises accompagnées, en volume*

Dans l’ensemble des questions posées, l’élément de médiation active qui ressort le plus est le suivi en emploi, majoritairement apprécié des entreprises. Le focus sur ces pratiques est encore une fois très orienté vers une analyse de la posture du conseiller et des apports de ce temps privilégié. Le plan d’intégration n’étant pas clairement relevé, il n’apparaît donc pas



réellement dans les paroles sur le suivi. Toutefois, il est possible de le raccrocher à un ensemble de réponses qui évoque le suivi du processus d'intégration (cf. figure 23).



*Figure 23. Éléments marquants du suivi en emploi pour les entreprises accompagnées, en volume*

L'accompagnement visant le changement des pratiques de recrutement, les résultats montrent qu'il n'y a pas de garantie de changement sur l'ensemble du processus. Seules les pratiques d'intégration sont vraiment retenues comme une évolution au cœur des pratiques des entreprises (cf. figure 24).

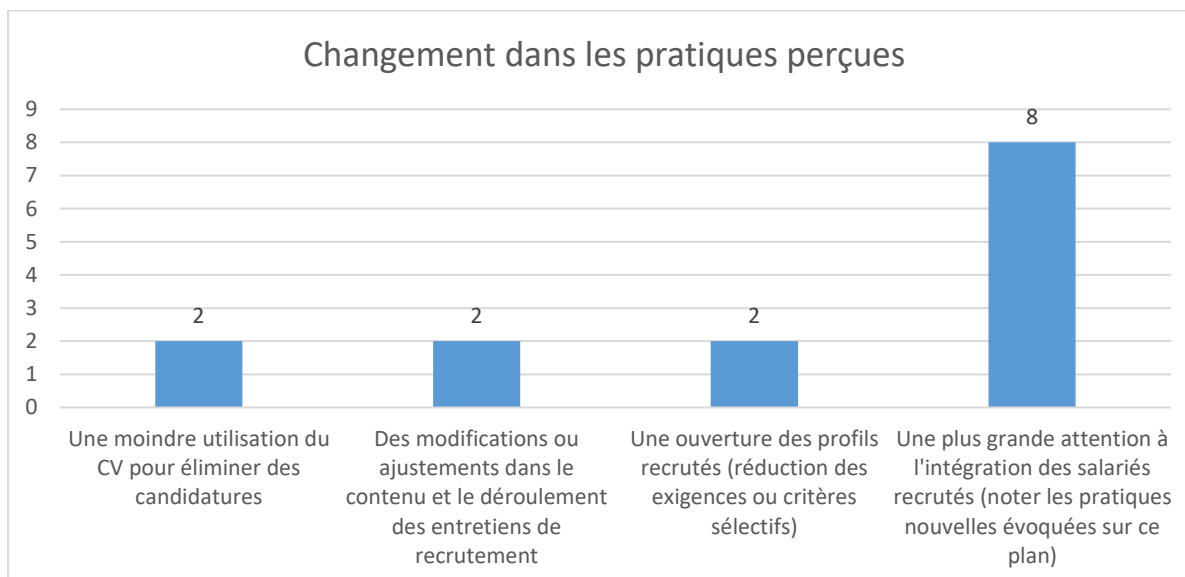


Figure 24. *Éléments qui changeraient dans les pratiques de recrutement sans l'équipe IOD, en volume*

À cette question de changement de pratiques en cas d'arrêt de la collaboration avec les services IOD, une très grande majorité ne pense pas qu'il y aurait un grand changement dans les pratiques avec une chose particulièrement reconnue. Mais un grand nombre évoque la notion de manque, car ils perçoivent l'utilité du service. Encore une fois, c'est plus l'aspect relationnel et l'utilité du service qui sont évoqués, plus qu'un espace de réflexion et de modification des pratiques existantes. Les outils ne sont pas forcément conscientisés, mais l'impact sur les pratiques est perceptible, notamment dans la qualité d'intégration des nouveaux salariés et la fidélisation sur le poste :

*« Aujourd'hui, nous avons cinq tuteurs formés pour accompagner les nouveaux. C'est grâce à D2C. Ce n'est pas D2C qui nous demande de faire ça, mais c'est suite aux échanges avec D2C qui nous ont permis de mettre en place un autre fonctionnement. »*

*« La différence, c'est le suivi des candidats et l'intégration. C'est tellement important. D2C va jusqu'au fond des choses. »*

*« Ça a permis de trouver des candidats, travaillant toujours dans l'entreprise actuellement (depuis des années). Ce qui est rare pour ce secteur, car il y a souvent du turn-over".*

Les répondants expriment le besoin de mettre en place une relation de confiance qui permette de répondre à leurs enjeux, allant de la sélection de candidats jusqu'à l'appui-conseil sur le recrutement. Quand ils parlent de leurs attentes envers le partenaire IOD, ils l'expriment en ce sens dans leurs réponses :

*« Un partenaire qui cerne notre manière de travailler », « comprendre les réalités et inconvénients de notre métier ».*

*« Quand on est chef d'entreprise, on est seul, on a besoin de s'appuyer sur une expertise et de parler de ses soucis »*

*« Un regard extérieur, c'est important, on a la tête dans le guidon »*

*« Être un relais sur ce que je ne sais pas faire et que je n'ai pas le temps de faire : la même chose qu'une boîte d'intérim, mais différemment »*

Ils s'expriment aussi, de la même manière que les professionnels, sur la relation privilégiée avec les services IOD. Les conseillers répondent au besoin de ces entreprises, en présentant une « écoute », une « disponibilité », et surtout une « réactivité » appréciée, notamment dans la modalité face à face :

*« Une relation forte, régulière et amicale », « beaucoup d'échanges et de suivis ».*

*« Plus d'interactions physiques qu'avec les autres intermédiaires », « ils reprennent régulièrement contact »,*

*« Ils se déplacent dès que c'est nécessaire »*

#### **d) Discussion sur l'enquête réalisée auprès des entreprises accompagnées par les services IOD**

De la même manière que l'enquête réalisée auprès des « professionnels » accompagnés, l'enquête auprès des entreprises vient éclairer les résultats statistiques dégagés dans la précédente étude. Cette analyse ne dégage pas réellement une dimension d'évolution des pratiques des entreprises. Le résultat le plus parlant est l'absence d'une réelle évocation du plan d'intégration préparé en amont, alors même que c'est un des outils de l'AST. La volonté de permettre une prise de poste progressive et un apprentissage en situation de travail, facteur facilitant pour les personnes éloignées de l'emploi, est rarement évoquée au moment de l'évocation des facteurs de mise en place d'un plan d'intégration, et surtout, il n'est jamais lié à la question de l'AST. Cet outil est plus évoqué comme une analyse du besoin des entreprises pour mieux cibler des candidats.

Cette demande de vivier évoqué dans les besoins en recrutement des entreprises est d'ailleurs contraire aux postures IOD, car c'est le libre positionnement des « professionnels » qui est en place, et non la sélection des candidats. Si cela ne semble pas bloquer la collaboration avec les équipes, la situation est malgré tout paradoxale. La perception que les entreprises ont du dispositif qui leur vient en aide est-elle biaisée par la représentation sociale, au sens défini par Abric (1989), qu'elles ont des intermédiaires (pôle emploi, agence d'intérim, ...) du marché du travail ?

Les actions RH proposées par le délégué territorial et permettant la prise de recul sur l'employeurabilité des recruteurs pourraient permettre de changer cette situation. Mais les actions comme le diagnostic RH et le GTT restent minoritaires. Ces outils ne sont pas réellement soulevés par l'enquête parce qu'ils sont peu utilisés. Mais les quelques échanges autour de ce sujet nous posent la question du lien entre le travail des conseillers IOD et du délégué territorial quand une entreprise évoque qu'elle apprécie les GTT, mais qu'elle ne

perçoit pas l'intérêt du service pour le recrutement. La sous-utilisation des outils et la contradiction de cette perception d'une absence de lien entre GTT et recrutement nous interroge.

De manière générale, les retours apportés vont dans le sens des hypothèses traitées par ce travail sur l'étude précédente. C'est une autre démonstration de l'effet positif de la mise en place d'une relation de confiance entre des employeurs et les équipes IOD, mais pas de l'impact des outils. Nous ne pouvons pas faire la preuve complète de la mise en place de certaines variables telles que la théorie de programme (Devaux-Spatarakis 2014a) les a pensés comme la portée des conditions de l'EMR ou d'un plan d'intégration. Par conséquent, nous devons comprendre et savoir comment ces pratiques se mettent en œuvre sur le terrain, notamment l'AST. Et cela d'autant plus qu'il ressort de cela que des entreprises ont été influencées dans leur recrutement. Certains employeurs acceptent aujourd'hui des candidats différents et ils adoptent des postures différentes. Certaines réflexions avancées par les recruteurs dans les réponses en sont une preuve :

*« J'ai été surpris par le candidat, je n'aurais pas recruté cette personne si je ne l'avais pas rencontrée »*

*« J'ai recruté des personnes que je n'aurais pas embauché sans ce service »*

*« Une autre manière de penser le recrutement »*

*« Je suis plus à l'écoute des candidats », « s'accorder dès le départ avec la personne recrutée, être clair sur les engagements »*

*« Prendre le temps avant d'arrêter un contrat »*

Employeurs de l'enquête, 2021

## **VII. Discussion générale**

### **1. L'explication des effets de l'approche IOD par une démonstration statistique**

Ce travail, en plus de traiter les approches de l'insertion professionnelle, est aussi une démonstration de la pertinence de l'approche évaluative globale de la méthode IOD, à la fois pour juger de ses réussites, mais aussi de ses possibles évolutions. Les éléments de la méthode ont jusqu'ici largement été documentés sur la construction et l'effet d'une majorité des outils (Castra, 2011 ; Castra & Pascual, 2003 ; Pascual et al., 2006 ; Pascual, 2010 ; Vallée et al., 2011). Mais il n'avait pas encore été fait de discussion sur l'interaction des différents éléments entre eux. La base de données IODKIP est une vraie source de réponse pour nos travaux, et de manière générale pour IOD. Elle permet de mettre à jour un ensemble d'éléments qui restaient jusqu'ici cachés aux yeux des conseillers. Et elle autorise un volume de données à traiter plus important que ceux connus par Transfer jusqu'ici. Lors de la création de différents outils comme l'EMR, le pôle recherche proposait aux chargés de mission de tester des actions nouvelles, dans la démarche de recherche-action qui a toujours animé Transfer et formalisée par des protocoles de recherches. Les variables étaient décidées en accord avec la théorie, et avec les propositions de terrain des chargés de mission. Là où ces protocoles pouvaient regrouper des centaines de personnes ou d'entreprises, ce sont aujourd'hui des milliers de données sur l'ensemble des acteurs accompagnés qui sont recueillies. Les variables étaient définies entre les acteurs de terrain et les membres du pôle. À partir de là, le recueil était effectué via des formulaires standardisés pour décrire la situation selon les axes de recherches. Ce temps fastidieux limite les capacités à traiter un volume de données important. Aujourd'hui, le relevé des actions de l'ensemble des équipes du réseau peut être décortiqué en temps réel via un recueil de données automatisé. Nous pouvons traiter un nombre important de données, nous approchant des logiques de traitement de données « Big data » (en étant encore loin du nombre nécessaire

pour rentrer dans la définition exacte). Ce travail présente donc une toute nouvelle manière de penser les questions posées. Il implique une réflexion sur les variables à traiter, aussi bien dans leur pertinence que dans les outils d'analyse à utiliser.

De ce constat, nous avons réfléchi tout au long de ce travail aux meilleures méthodes pour éclairer la réalité complexe. Si nous sommes parvenus à tester un certain nombre d'hypothèses, permettant de mettre à jour le travail efficace des équipes IOD pour traiter le problème du chômage des publics précaires, beaucoup de questions s'ouvrent aujourd'hui sans possibilité de réponses. La base IODKIP ne permet pas d'aller plus loin dans l'état actuel de nos connaissances et des moyens de Transfer. Nous devons continuer le travail de recherche en utilisant les résultats de ce travail comme base. À partir de ce point, il faudra reformuler les jeux de données en fonction des nouvelles questions posées, tout en prenant en compte les difficultés que cela implique.

## **2. Les progrès de la base de données IODKIP à envisager**

### **a) Le chargé de mission responsable de la saisie : limites de ce travail**

Une des principales limites que nous pouvons exposer sur ce travail de thèse vient de la base de données. Nous pouvons dans une large mesure questionner sa fiabilité. Les informations étant remplies par un nombre important d'utilisateurs, la variabilité d'interprétation de celui qui rentre les données (et donc de celui qui lit aussi) est très grande. Nous ne sommes pas en mesure d'interroger l'intégralité des utilisateurs ayant eu accès à la saisie, mais nous avons pu observer sur le terrain, notamment lors de nombreuses formations, que les questions des utilisateurs dans le choix des variables à noter sont très grandes. Un même utilisateur peut avoir une interprétation totalement différente d'un même item. Cette difficulté a pu créer des incohérences visibles lors du traitement des données.

La solution trouvée est de regrouper les variables dans de grandes catégories pour laisser peu de place à l'interprétation. Par exemple, les individus participants à la rencontre sont tous notés. Il est donc possible de qualifier la rencontre de médiée ou non. Mais il est impossible de faire plus d'hypothèses concernant la nature des rôles des participants entreprise. En effet nous ne pouvons pas vérifier l'impact qu'aurait la présence de futurs collègues, par exemple dans le cas d'un EMR. C'est aussi le problème que nous avons rencontré avec les variables de mises en relation ER et MER autre. En interrogeant les pratiques de notations, nous ne pouvons pas affirmer une absence d'incompréhension de saisie. C'est pour cette raison que nous avons été obligés de regrouper les 2 variables en opposition à EMR pour le traitement des offres qui n'ont pas abouties à un démarrage. Mais quand cette mise en relation est définie avant un contrat, nous savons s'il est issu d'un ER ou d'un EMR, car le logiciel force à noter l'origine du contrat sans possibilité d'interprétation, nous permettant cette fois la distinction.

Nous avons donc un manque d'information qui ne permet pas de traiter l'intégralité des variables qui pourrait (et devrait) être traitée pour faire la démonstration pleine et entière de l'efficacité de la méthode IOD. Plus important encore, il n'est pas possible de faire une démonstration fine des interactions entre variables pour permettre une évolution positive des outils utilisés. Cette réflexion quant à la fiabilisation des données implique la participation des chargés de mission et des formateurs IOD dans la formulation des notations. Elle nous permettra à terme d'inclure l'intégralité des équipes dans l'analyse, pouvant multiplier par quatre le nombre d'équipes disponibles. Actuellement huit sont traitées dans nos résultats, car elles sont disponibles et jugées plus fiables grâce à l'appui régulier de la personne chargée du contrôle des dossiers. Cette fiabilisation passe par la reformulation du logiciel.



## b) La formulation de la donnée

Le travail de recréation du logiciel est entamé depuis maintenant un an et sera nourri par les conclusions de cette thèse. L'idée développée est de réaliser un outil permettant de faire les liens entre l'ensemble des acteurs et les interactions qu'ils ont développées. Elle s'appuie sur plusieurs constats d'améliorations possibles, basés sur les leçons retenues de la conception et de l'utilisation de la première version. Pour la seconde version, les évolutions seront les suivantes :

- Les interactions sont notées sous forme de rencontres. Le choix est fait de dissocier les actions et les rencontres. Une action n'est pas obligatoirement liée à une rencontre, de la même manière qu'une rencontre pourra donner lieu à plusieurs actions. Cela permet d'éviter un écueil rencontré régulièrement par les équipes. Elles ont souvent, à cause de la contrainte du temps imposé par la réalité de travail, tendance à utiliser plusieurs outils dans un même rendez-vous. Par exemple, une AST et une rencontre d'ajustement peuvent être réalisées en même temps. Avec la première version du logiciel, les chargés de mission sont obligés de faire un choix entre noter plusieurs rendez-vous consécutifs ou bien choisir la variable qui relève le mieux l'interaction selon elles. Si nous faisons exception du problème déjà évoqué par la variabilité interindividuelle, qui peut être limitée par de la formation et/ou des accords entre Transfer et les équipes pour des règles de notations, la réalité du dispositif amène souvent un choix qui peut être contraire aux besoins d'évaluations. Par exemple, un dispositif qui a une convention tournée vers une maximisation du nombre de rencontres peut faire le choix de noter plusieurs rencontres, même si les outils n'ont pas été utilisés dans leur intégralité. Ce cas est une nouvelle forme qui devrait être qualifiée par une seule action hybride, mais elle est ici relevée par deux actions. Transfer n'a dans ces circonstances que peu de

possibilités d'influer sur ce choix, mais la notation par action et non par rencontre devrait limiter ces pratiques.

- Les propositions d'offres faites aux professionnels accompagnés ne sont notées que dans le cas où l'une d'entre elles est acceptée. Si nous pouvons relever plusieurs propositions faites par rendez-vous, et donc un nombre total de propositions, nous ne pouvons pas étudier l'interaction des types de propositions. Par exemple, l'étude réalisée par Pascual et al. (2006) sur le nombre de propositions d'offres, indique qu'il est préférable de faire trois propositions simultanées pour faciliter l'engagement du professionnel. Une telle disposition offre un contexte réel de liberté. Cependant il nous semble préférable de noter les types de propositions, car dans le cas où trois propositions quasi identiques seraient faites, pouvons-nous toujours parler de contexte de liberté au sens de la théorie de l'engagement ? Ce facteur peut aussi expliquer la stigmatisation de publics RSA. Est-ce qu'un type de proposition est fait prioritairement pour certains publics ? Est-ce que certains publics, notamment RSA, sont exclus de certains types de propositions ? Cette dynamique apparaît importante à étudier, car elle apporte de nombreuses questions non connues des équipes IOD, alors même qu'elles expriment une volonté de connaître ces réponses.
- Les résultats des équipes ne sont pas mutualisés sur une seule base de données. Ce choix est poussé par une problématique du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), qui est la loi qui régit la captation, le stockage et l'utilisation de données personnelles. Chaque équipe est propriétaire de ses données et les gère comme elle le souhaite. Transfer n'a qu'un droit d'accès à chaque base selon un accord conventionnel. Le nouveau logiciel, via un travail d'anonymisation des données, aussi bien sur les professionnels et les entreprises que sur l'identité des équipes, pourra réaliser un cumul pour obtenir une masse d'information beaucoup

plus conséquente d'informations à traiter. Cette nouvelle forme amènera bien entendu à continuer le travail de réflexion autour de la notation.

- Beaucoup d'équipes réalisent un nombre d'actions non renseignées par le logiciel IODKIP. Cette volonté vient d'un choix de Transfer de fournir un outil qui oriente les pratiques en fonction de ses préconisations de la méthode IOD. S'il n'est pas question de remettre en cause l'approche, il faut adopter une réflexion sur ces variables « parasites ». Elles ne permettent pas d'évaluer l'action au plus juste de la réalité. Par exemple, une équipe qui décide de participer à un forum de l'emploi, avec des professionnels accompagnés, va avoir plusieurs choix de notations dans le cas où il y a une ou des rencontres entreprises. Le premier serait de ne simplement pas noter la rencontre. Le second serait de noter la rencontre uniquement pour les « professionnels » qui ont bénéficié d'interactions concluantes. Le troisième serait de noter l'intégralité des interactions. Vient ensuite la question du type de rencontre. Est-ce une rencontre de groupe qui a l'avantage de présenter l'intégralité des participants sur une seule saisie ? Ou est-ce que le chargé de mission va noter une rencontre par professionnel ? Ces questions amènent une réflexion sur la possibilité de laisser le choix aux équipes de leurs variables. Puisque nous avons déjà conclu que les défauts de notation entraînent une problématique obligeant à catégoriser dans de grands métatypes, il est possible de laisser les utilisateurs définir leurs propres variables et le classement associé. Dans ce cadre, Transfer serait en mesure d'évaluer ces outils, soit en les mettant à part de l'analyse, soit en les incluant pour alerter sur leur côté négatif, soit pour repérer des pratiques positives et innovantes. La logique adaptable permet une proposition de théorie de mise en œuvre que l'utilisateur peut lui-même faire évoluer.
- La souplesse offerte par la réflexion précédente a un autre effet positif, celui de pouvoir inclure de nouvelles modalités en fonction du protocole de recherche. Cela

sera possible de manière temporaire avec une évaluation spécifique et un travail de co-construction avec les équipes impliquées dans les passations. Une fois les résultats à jour et avec la découverte d'autres outils, le logiciel pourra présenter de manière précise les nouvelles variables pour un passage à l'échelle nationale de l'expérimentation, via de nouvelles préconisations pour l'ensemble des équipes.

Dans les faits, cette reformulation de la base de données permettra aussi de réfléchir à de nouvelles approches statistiques, certainement plus adaptées à notre situation quotidienne.

### **c) Les approches statistiques différentes**

Les modèles développés dans ce travail ont permis d'explorer la méthode IOD de manière globale. Mais ils restent très classiques dans leur approche du problème et ne permettent pas de mettre à jour la dynamique des effets. L'approche utilisée par les séquences d'actions montre une certaine efficacité pour démontrer la pertinence d'une mise en emploi direct. Toutefois, une dynamique dans l'interaction des séquences peut exister. La diminution des résultats entre deux séquences est peut-être le fait d'une usure de la relation après des échecs. Il est intéressant de voir les conséquences de ces évolutions dans les relations sur le résultat global de sortie des personnes, notamment des publics dits « précaires ».

Il est aussi intéressant de se poser la question de l'interaction entre les types d'accompagnements des demandeurs d'emploi et du travail réalisé avec les entreprises. Dans quelles conditions les publics sont-ils le plus à même de signer un contrat ? Grâce à une approche liée entre les différents acteurs, il est possible de penser une analyse de séquence. Ces méthodes permettent de mettre en œuvre une lecture temporelle de l'action IOD. L'idée est d'analyser les actions avec les professionnels en parallèle de l'action entreprise pour répondre à plusieurs questions. Est-ce que le développement d'un réseau entreprise plus varié amène à

changer les pratiques auprès des professionnels, en proposant des offres de manière plus variée à l'ensemble de professionnels ? Est-ce que le développement d'un réseau entreprise plus important en volume amène à changer les pratiques auprès des professionnels, en proposant des opportunités de manière plus variée ? Est-ce que le fait de proposer des opportunités de manière plus variée et à l'ensemble des professionnels accompagnés, indépendamment de leur statut, amène à signer plus de contrats pour les entreprises ? Est-ce que la proposition évolue dans le temps, en nombre et en variété auprès des professionnels ? Jusqu'ici nous n'avons pas pu caractériser un tel modèle, car nos séquences d'actions ne sont pas identiques sur le plan temporel. Mais grâce à nos conclusions, il est maintenant possible de qualifier des variables plus précisément dans leurs impacts sur l'objectif EDV et aussi de qualifier le vécu des acteurs à l'intérieur de chaque mesure temporelle.

Il est aussi possible d'imaginer caractériser avec plus de détail les variables, tout en restant dans l'idée de métatype, pour rendre l'analyse plus fine. Au cours de ce travail, nous nous sommes intéressés à un nombre d'approches statistiques varié. Par exemple, l'approche Bayésienne déjà utilisée pour l'évaluation d'autres domaines comme la prise en charge par thérapie personnalisée (Donatini, 2017) semble très intéressante pour comprendre les évolutions entre deux séquences d'actions. En effet il est possible de penser qu'une analyse de type chaîne de Markov (Boya & Monino 2013), déjà utilisé pour l'étude des transitions sur le marché du travail (Laurent, L'Horty, Maillé & Ouvrard, 2002), permet de répondre à la question que nous posions précédemment, à savoir : quel est l'impact d'un « échec » dans l'accompagnement des entreprises et des professionnels sur la prochaine séquence ? Il est possible de penser qu'une partie de la stigmatisation observée pour les RSA puisse être le résultat de l'activation de stéréotypes, soit par le chargé de mission, soit par la personne elle-même. Nous pourrions donc regarder en détail si les propositions entre deux séquences sont de même nature, si les mises en relations entre deux séquences sont similaires et enfin si les résultats pour le même type de séquences sont de même nature.

Une observation de terrain en particulier nous pousse notamment à traiter ces questions. La pratique de l'ER n'est peut-être pas perçue de la même façon par l'ensemble des chargés de mission. Certains peuvent l'utiliser comme une sorte de « test » pour les publics qui ne leur donnent pas confiance. Ils peuvent douter de leurs capacités à « bien présenter » auprès des entreprises. C'est la peur qui est souvent évoquée par des chargés de mission, notamment nouveaux, de « perdre l'entreprise ». Ils ne savent pas nécessairement expliquer et définir cette notion de perte, mais elle semble influencer leur comportement. En effet, les chargés de mission peuvent être moins enclins à faire des propositions aux demandeurs mal perçus. Dans ces conditions l'ER est potentiellement moins engageant pour eux. Ils s'en servent alors pour répondre à l'exigence de la méthode, c'est-à-dire continuer à présenter les professionnels à des entreprises. Mais nous pouvons nous interroger sur les répercussions sur la vision qu'ils ont de la personne accompagnée. Est-ce que cela est une stigmatisation ? Est-ce que cela va entraîner l'activation de la menace du stéréotype ? Il faut vérifier si cette observation a une réalité statistique. Si elle est démontrée, est-ce qu'elle intervient après un échec et/ou en fonction des profils ?

L'ensemble de ces approches ouvre des perspectives pour intégrer le logiciel dans le quotidien des équipes, offrant un outil d'évaluation et permettant de repérer les différentes évolutions dans les pratiques et leurs résultats.

#### **d) Vers un algorithme d'intelligence artificielle ?**

La finalité de ce travail par rapport à l'utilisation de la donnée et la reformulation du logiciel est d'introduire un algorithme qui effectue un travail d'évaluation constant. Si le volume de données ne nous permet pas de parler d'un algorithme d'intelligence artificielle, nous nous inspirons largement de la recherche en informatique sur le sujet. Un grand nombre de packages R sont aujourd'hui créés et disponibles librement pour mettre à disposition des

solutions d'analyses approfondies en temps réel. Ces outils statistiques seront à terme intégrés dans le logiciel, en fonction des recherches qui vont continuer ce travail. Nous pouvons citer quelques exemples de recherches inspirantes pour nos futurs travaux. C'est le cas des travaux de Chikhaoui (2013) ou d'autres recherches sur l'analyse de séquences sur les trajectoires des personnes en formation (Levené & Bros, 2011). Dans le domaine de l'insertion professionnelle, une recherche nous intéresse particulièrement avec les travaux de Hervé et du département de la Loire-Atlantique (2018) qui ont créé un logiciel libre pouvant retracer des parcours d'accompagnement, via de l'analyse de séquence. Nos données ne présentent pas exactement la même forme puisque leur travail consiste à mettre en lumière des trajectoires au sein du parcours d'accompagnement des publics RSA et donc sur plusieurs structures dans la majorité des cas. C'est l'enchaînement des dispositifs d'accompagnement qui les intéressent et non pas les suites d'actions produites au sein d'un même dispositif. Cela est une piste de travail pour aider à la décision grâce aux données statistiques.

Dans notre travail, l'application la plus probante est l'appui à une forme de recherche-action. Les équipes testent de nouvelles approches en permanence, notamment avec le soutien des formateurs. Il est donc possible d'imaginer que le logiciel soit en mesure de prendre une image avant/après permettant d'évaluer les résultats des tests de pratiques effectués. Il permet d'aller plus loin que la simple variable testée, et d'offrir plus de détails dans les éventuels effets indésirables. Cela permet de continuer dans cette approche globale que nous proposons. Les équipes peuvent avoir une forme d'autonomie dans les tests de pratiques. C'est une condition qui peut permettre de faire évoluer la méthode IOD, en consolidant les pratiques déjà existantes, mais aussi en mettant à jour le référentiel d'actions qui doit s'adapter aux réalités du moment, autant qu'aux découvertes théoriques.

### **3. Les leçons de l'exploration de la base de données : des actions à penser, un modèle à affirmer**

#### **a) AST avec un professionnel**

Malgré les impensés du logiciel, et les volontés de les traiter dans un futur proche, ce travail nous a permis de mettre à jour les pratiques à faire évoluer. La plus importante est l'analyse de situation de travail, dans la mesure où, comme nous l'avons déjà évoqué, elle ne remplit pas l'objectif initial qui lui est assigné. Même si nous devons encore éclairer un certain nombre d'hypothèses pour comprendre au mieux ce constat, nous avons dégagé une piste de pratiques à tester en explorant la base de données. C'est là toute la force de cette exploration statistique. En effet, en parcourant les différents éléments, une « anomalie » est apparue. Une analyse de situation de travail avait été effectuée avec la présence d'un professionnel. Cette pratique n'est pourtant pas préconisée en ce sens. Au début, traitée comme une erreur de saisie, nous avons fait le choix d'interroger la chargée de mission responsable de cette « bévue ». Il s'est avéré que cela n'en était pas une, puisque la réalité était bien décrite dans le logiciel. Elle s'est déroulée de la manière suivante :

Lors d'un contact avec une entreprise, une offre avait été captée. La procédure habituelle est de proposer une analyse de situation de travail afin de s'accorder sur l'opportunité. La rencontre permet de la renégocier et la rendre le plus accessible à tous, notamment grâce à un plan d'intégration. Mais l'entreprise avait présenté un empressement particulier, refusant la proposition de l'outil. Voyant cela, la chargée de mission avait repéré plusieurs risques. Par exemple, le fait de manquer de maîtrise par la suite, mais aussi d'éléments pour proposer à chacun des professionnels pour qu'ils puissent se projeter. Elle a pris la décision de s'adapter à la réalité pour reformuler la proposition d'un outil répondant aux enjeux de chacun. Sachant qu'elle connaissait une personne intéressée par ce type d'emploi, elle a proposé à l'employeur d'effectuer la rencontre d'analyse de situation de travail, et a précisé qu'elle serait accompagnée



d'une personne intéressée, mais sans garantie qu'elle se positionne après la rencontre. Le but était toujours d'effectuer l'AST, mais cette fois c'est une définition de poste qui allait être effectuée par un demandeur. Une fois la rencontre terminée et après un temps de réflexion, la personne se déclara intéressée. La chargée de mission a donc interrogé l'employeur sur son souhait de continuer le recrutement et/ou de faire un essai avec la personne rencontrée. Il accepta la dernière proposition.

À l'écoute de cette histoire peu commune et pour le moins intéressante, plusieurs chargés de mission et formateurs ont déclaré avoir déjà réalisé ce genre de tentative. Cependant elles restent à la marge, car elles ne sont pas définies dans le modèle IOD. Et elles ne sont pas mises en lumière par un outil permettant de les étudier. C'est en cela que le logiciel a permis de faire ressortir cette pratique particulière. Un travail exploratoire a été lancé sur le terrain par le pôle recherche à la suite de ces échanges encore informels. Il a donné lieu à plusieurs pistes que nous ne développerons pas ici, mais qui permettront d'éclairer de futurs travaux de recherches.

D'un point de vue théorique, cela représente un potentiel d'avancées dans l'idée de médiation active et de l'approche IOD. La définition commune d'un contrat de travail entre le « professionnel » et l'entreprise dans une rencontre médiée est aussi une anticipation des solutions à apporter sur les problèmes de l'analyse de situation de travail actuelle. C'est en effet une amorce, au sens de la théorie de l'engagement, bien entendu pour le demandeur d'emploi, mais avant tout pour l'entreprise. En effet, l'action pourrait sortir les individus de la situation de jugement social qui pénalise les publics les plus « précaires ». En effet, ce qui est demandé aux individus n'est plus de juger s'ils peuvent travailler ensemble, mais bien de définir le travail ensemble. C'est aussi une tentative de mettre en avant les stéréotypes positifs dans la relation entre employeur et demandeur d'emploi. Ce n'est plus un recruteur qui juge un candidat, mais un professionnel et un employeur qui définissent ensemble un objet commun. Dans ce cadre, les deux acteurs vont pouvoir définir de nouvelles normes de travail. C'est seulement à la fin

de ce processus que la notion de jugement pourra être réactivée. Mais elle ne se fera plus nécessairement dans des conditions similaires. C'est à ce moment-là un stéréotype de « professionnel » qui sera activé, puisque le demandeur a été en mesure de définir le travail. Et les individus pourront juger si les accords dégagés répondent à leurs enjeux. Il sera intéressant de voir les conditions où les individus n'acceptent pas de s'entendre sur le poste, car il est possible d'imaginer des ramifications à cet outil. Est-ce que le professionnel pourra présenter cette offre d'emploi en binôme avec le chargé de mission pour offrir deux visions, et ainsi faciliter un positionnement futur ? Est-ce que cela entraînera un effet bénéfique pour de futures rencontres avec d'autres entreprises pour lui ? Est-ce que l'offre d'emploi sera plus négociée et plus accessible pour un grand nombre ? Est-ce que l'entreprise verra son offre plus proposée ? Est-ce qu'un EMR qui se déroulerait par la suite serait plus positif ?

Nous pouvons encore poser bien des questions, aussi bien sur l'aspect théorique que sur l'aspect pratique quant à cette découverte d'outil, questions qui pourront être traitées grâce à un protocole de recherche, l'appui du logiciel IODKIP et bien entendu l'appui des formateurs de Transfer, ainsi que des chargés de mission qui mettront en œuvre cette recherche de terrain.

#### **b) Étude approfondie du rôle du DT**

Pour l'avenir, nous souhaitons nous interroger sur les outils GTT et diagnostics RH. Ces éléments sont la responsabilité d'un conseiller IOD spécifique sur les équipes de gironde, appelé délégué territorial. Cette fonction a pour responsabilité l'animation du réseau entreprise sur le territoire, via ces deux instruments. Le but recherché est d'acculturer les employeurs à l'approche IOD. Cependant nous avons remarqué une absence d'effets sur l'objet de travail des équipes, c'est-à-dire l'accès pour les publics dits « précaires » à une position d'emploi durable validé. Ces deux outils ne réussissent pas à fournir plus d'offres d'emploi et à maintenir plus en contrat.

Dans la mesure où ces principaux outils ne montrent pas de résultat, nous nous interrogeons sur la pertinence d'une telle fonction pour les équipes IOD. Elle paraît liée au cadre posé, notamment dans sa volonté de faire évoluer les entreprises et de travailler sur l'employabilité. La fonction de délégué territorial pose un cadre autour des pratiques RH dont le recrutement est une composante essentielle. Il ne paraît donc pas évident de dire qu'elle est inutile pour traiter notre sujet. Mais un ensemble d'observations autour de la question nous amène à nous questionner sur son intégration dans les pratiques des équipes. En effet, un certain nombre de retours sur le sujet nous indique une hypothèse qu'il peut y avoir un fonctionnement en parallèle du travail des chargés de mission sans passerelles formalisées quotidiennement. Le chargé de mission et le délégué territorial réalisent leurs tâches côte à côte sans co-construire leurs outils. Dans ce cadre, le travail du délégué territorial aurait alors ses propres objectifs, ce qui pourrait être à l'origine de l'absence de résultat des outils sur celui des chargés de mission. Par exemple, l'un des objectifs est la réalisation d'un nombre de diagnostics RH fixé par convention avec le département de la Gironde. Dans la définition d'un diagnostic RH, il n'y a pas de lien établi directement sur le nombre de contrats à dégager de ces relations. Il n'y a d'ailleurs pas de mention des objectifs conventionnels des chargés de mission IOD. La mobilisation des entreprises pour développer le réseau et offrir plus d'opportunités est implicitement laissée à l'appréciation du délégué territorial. Dans ce cadre elle dépend alors de la maîtrise du cadre IOD et de la relation entretenue avec ses collègues pour traiter la question des « professionnels » en équipe. Mais rien n'empêche le délégué territorial d'utiliser cette pratique auprès des entreprises de manière totalement décorréelées.

L'utilisation même du terme diagnostic peut interroger. À partir du moment où il n'est pas défini clairement, l'interprétation des buts qui lui sont liés est dépendante de chacun, avec le risque qu'il puisse y avoir autant d'utilisations que de personnes impliquées dans la démarche. Le terme diagnostic est d'ailleurs extrêmement connoté comme un état des lieux pour une situation « malade ». De la même manière que nous pouvons le voir pour les

« professionnels », cela peut influencer les pratiques qui en découlent. Est-ce que les diagnostics sont utilisés pour des difficultés liées au recrutement ? À l'intégration des salariés ? À un problème de gestion RH autre ? Est-ce qu'il est question de proposer des solutions pour des entreprises qui sont en mesure de recruter ou sont-elles trop en difficulté pour se poser cette question ?

Il faut aussi traiter la question du GTT. Son but est de permettre à des employeurs de se retrouver entre pairs pour aborder leurs problématiques de GRH. Ces groupes permettent directement de viser un apprentissage de la fonction des employeurs. Mais quelles sont les stratégies déployées pour impliquer les entreprises déjà en lien avec les chargés de mission ? Est-ce que ces groupes sont proposés au tout-venant ? Est-ce qu'ils peuvent être utiles pour lever les freins à la décision d'utiliser les outils IOD proposés en amont par les chargés de mission et refuser par les employeurs ? Si la première stratégie semble s'observer sur le terrain, il est possible que la seconde existe. Il faut évaluer cette réalité pour connaître le réel effet de cette pratique sur les équipes.

D'une manière générale, il semble pertinent d'étudier le rôle du délégué territorial et de ses outils sur les objectifs IOD. Cela ne remet pas en cause l'utilité et l'éventuel effet positif sur les acteurs IOD, particulièrement les entreprises. Il s'agit plutôt de recalibrer les attentes sur le rôle du délégué territorial pour les rendre plus réalistes. Il est possible que notre approche évaluative passe pleinement à côté du bénéfice de ces outils. Il faudrait donc pouvoir reformuler de nouvelles variables dépendantes, en fonction des volontés des acteurs IOD. Est-ce que le rôle des équipes IOD peut être élargi pour répondre à d'autres problématiques que la mise en emploi de personnes éloignées de l'emploi et aller aussi vers l'aide aux entreprises en difficulté ? Ou faut-il un travail pour s'assurer que le délégué territorial maximise les résultats IOD déjà attendus ? Si nous ne prenons pas position dans ce travail, une formalisation théorique plus poussée peut être envisagée à la suite de nos conclusions.

### c) **La continuité du travail de lutte contre les discriminations**

La lutte contre l'exclusion des publics les plus précaires du marché du travail est au cœur du projet de Transfer. Il représente l'axe de la méthode IOD et la raison de l'utilisation de l'ensemble des outils développés depuis les années 80. Mais nos analyses ont montré les limites d'un modèle qui ne réussit pas pleinement sa mission. Si nous pouvons nous féliciter d'un modèle de médiation active qui fait ses preuves pour améliorer une situation problématique, nous ne pouvons pas nous en satisfaire. La discrimination, portée sur trois types de freins, à savoir le minima social, la problématique de la mobilité et la reconnaissance de handicap (RQTH), nous interroge sur les solutions à apporter. Ces résultats vont dans le sens d'une hypothèse d'une exclusion portant plus sur des représentations sociales symboliques plus que sur des réalités objectives (Abric, 2003) et la nécessité de trouver des outils pour contourner ce problème dans une approche systémique des systèmes d'insertion.

Une complémentarité dans la relation avec les partenaires sociaux innovants comme les dispositifs d'aide à la mobilité est essentielle. Les chargés de mission peuvent déjà l'utiliser. Mais ces pratiques sont investiguées de manière individuelle, car elles dépendent des capacités du territoire. En effet ces dispositifs sont répartis de manière plus ou moins uniforme sur l'ensemble des territoires. Et ils sont dépendants des logiques d'actions qui définissent leur création. Elles sont nombreuses et la coordination entre les différents intermédiaires est difficile (Pillon, Remillon & Tuchsirer, 2019). Les équipes IOD font donc un travail d'acculturation sur leur territoire pour articuler leur logique à celle des partenaires. Transfer pourrait, et l'a même déjà fait dans des cas particuliers, accentuer son soutien à cette acculturation. La relation partenariale peut permettre de penser une prise en charge plus continue et permettant de respecter des approches essentielles de la méthode IOD comme la liberté de choix des individus. Par exemple, ne pas arriver sous la contrainte dans une équipe IOD, pour les demandeurs d'emploi, pourrait-il avoir un impact sur l'accompagnement des publics ?

Si cette question est une piste de recherche importante pour le futur, il faut aussi remettre en question notre modèle, en allant plus loin que ce travail de thèse. Et dans cette optique, l'apport d'autres méthodologies n'est pas à écarter. Un exemple important de ces dernières années est l'approche dite de l'emploi accompagné pour les publics en situation de handicap. L'un de ses meilleurs représentants est la méthode Individual Placement Support, ou IPS, dont Becker et Drake en sont les premiers auteurs (Drake, 1993 ; Drake, Bond, & Becker 2012) . Ces approches partent d'un ensemble de présupposés qui semblent proches des idées développées par la méthode IOD. L'un des moteurs est le libre choix de la personne, dans un cadre permettant un positionnement libre et éclairé (Arveiller & Cyrille 2018). L'emploi accompagné est aussi une réflexion sur le positionnement des conseillers chargés de l'insertion de ces personnes en situation de fragilité, notamment psychiques dans le cadre d'IPS. *« Reconnaître l'autre et son égale dignité impose de faire toute leur place à la liberté, l'autonomie, la responsabilité et la citoyenneté des personnes que nous accompagnons »* (Picard, 2018, p.5). Ces méthodologies sont relativement nouvelles en France, même si elles existent depuis un certain temps en Amérique du Nord, faisant la preuve de leur efficacité (Bond & al. 2008 ; Mueser et al., 2014). Si elles ne font pas partie du champ de la médiation active, elles sont orientées sur une approche de « work first ». Et la prise en compte d'une complémentarité avec les partenaires, notamment ceux qui sont en charge du soin, y apparait plus développée que l'accompagnement IOD. Cette approche avant tout basée sur un système de valeur (Pachoud, 2018) est une piste de réflexion intéressante pour l'accompagnement de public avec un handicap, notamment pour répondre à la prise en charge de personnes RQTH, mais permet aussi de pousser plus loin la réflexion de la discrimination des publics dits « précaires ».

## **4. Le chargé de mission IOD comme clé de voute du système**

### **a) La formation en question**

Transfer est aujourd'hui un organisme de formation qui essaime la méthode IOD dans une grande partie de la France, en Belgique dans la Région de Bruxelles-Capitale et au Portugal dans une région de Porto. Un grand nombre de chargés de mission travaillent au quotidien dans les équipes IOD. Ils sont formés par des consultants formateurs de l'association. C'est un élément important à prendre en compte, car il s'agit de l'acculturation à une méthodologie qui paraît souvent contre-intuitive pour un grand nombre d'acteurs. Les premières personnes touchées par les biais cognitifs traités par la méthode IOD sont certainement les conseillers eux-mêmes. Un ensemble d'observation réalisé sur le terrain au cours de ce travail va dans ce sens. Nous avons déjà cité la peur de perdre la relation avec une entreprise en cas de présentation de « la mauvaise personne ». Nous avons soulevé aussi des remarques sur des impossibilités de mises en emploi. Citons par exemple les difficultés à faire une proposition en cas d'absence du permis de conduire, de la non-maîtrise de la langue, ou bien encore de problèmes d'hygiène. Le soutien du formateur est alors essentiel pour pousser les chargés de mission à utiliser les outils préconisés, seul garant de la réussite IOD. Une fois l'approche maîtrisée ils sont plus à l'aise avec un certain nombre de situation. Ils deviennent des « experts » de la méthode IOD. Ils peuvent aussi être des « chercheurs » en mettant en place des approches innovantes. Ces nouveautés sont souvent issues du dialogue entre les chargés de mission et les formateurs. C'est avant tout une co-construction.

Nous l'avons démontré à travers nos résultats, la posture du médiateur est essentielle à la réussite du projet. C'est elle qui apporte le cadre bienveillant et non stigmatisant pour les personnes accompagnées. C'est encore elle qui entraîne la modification des pratiques qui freinent la réussite des entreprises dans leurs recrutements. Elle est au cœur de ce qui fait la force de la méthode IOD. Nos données vont dans ce sens. C'est la capacité à installer une

relation durable avec les entreprises qui permet la mise en emploi du plus grand nombre. La formation se concentre donc en grande partie sur l'acquisition de cette posture. Pour cela, deux formules sont majoritairement utilisées, la formation technique sur site et les séminaires à Transfer en groupe de chargés de mission. La première est une formation en situation de travail qui se rapproche des logiques de l'AFEST<sup>6</sup> (Begon & Duclos, 2021). Le formateur se déplace au sein des équipes et accompagne le conseiller dans les différentes actions auprès des entreprises ou des demandeurs d'emploi. Chacun des temps est préparé en amont avec des objectifs clairs d'objets à acquérir. Les temps sont ensuite débriefés pour vérifier l'acquisition, le ressenti des personnes, et les évolutions à travailler pour les prochaines formations. La seconde formule est un temps d'apports théoriques, de prise de recul et de partage entre pairs. Ils sont d'abord centrés sur les sujets de savoirs de bases IOD dans les deux premières années (trois séminaires de 3 à 4 jours). Ils sont ensuite thématiques. Les sujets sont choisis en fonction des questionnements du réseau, une fois par an. Entre ces deux formules, il existe plus ou moins de temps de régulation, auprès des équipes ou de leurs directions. Ils permettent d'ajuster la formation et d'accompagner la progression des équipes. La période de crise sanitaire de 2020 a aussi permis de développer l'appui à distance et la maîtrise d'outils de webinaires. Mais il reste beaucoup de recherches à effectuer sur les outils de formations.

La place d'outils supplémentaires, tels que les essais de différentes formes de webinaire, sur l'e-learning, ou d'autres formes de formations innovantes peut être investiguée. Mais pour cela, il est nécessaire de se doter des outils techniques permettant de s'accorder avec le terrain des formateurs et d'évaluer le résultat des formations. Pour l'instant il n'existe pas de travaux sur la formation des chargés de mission IOD, ni sur la relation entre Transfer et ses apprenants et ni sur les styles de formations les plus efficaces pour enseigner cette approche. La question devrait être traitée prochainement par l'intermédiaire d'une autre thèse CIFRE (Rivet, en

---

<sup>6</sup> AFEST : Action de Formation en situation de travail. Voir Begon et Duclos 2021



cours). Ce futur travail pourra s'appuyer sur nos propositions afin d'évaluer les évolutions de pratiques après l'intervention des formateurs. Cette démarche est permise par l'utilisation d'une approche statistique plus fine grâce au logiciel IODKIP et une évaluation constante des équipes.

#### **b) De l'évaluation à l'autoévaluation**

L'évaluation occupe, comme nous avons pu le démontrer tout au long de ce travail, une part importante dans la vie des équipes IOD. Elle est importante pour permettre aux décideurs publics de prendre de faire des choix dans leurs politiques, pour orienter les décisions des responsables d'équipes IOD, pour offrir du recul sur leurs actions aux équipes et même pour améliorer la théorie qui sous-tend l'approche. Mais pour l'utiliser en ce sens, il faut que les individus y adhèrent, la comprennent, et ne la subissent pas. Et définir des variables, notamment sans concerter les individus qui vont traiter le sujet ou qui en dépendent, c'est prendre le risque d'influer sur les pratiques sans réussite faute d'adhésion.

Comme nous l'avons déjà présenté, c'est un problème que peuvent rencontrer les politiques publiques de l'insertion professionnelle. Par exemple, quand Salais (2004) s'exprime sur ce problème en évoquant les choix faits pour lutter contre le chômage de longue durée, il démontre que fixer l'indicateur du taux d'emploi influe sur les décisions prises pour traiter la question. Cette variable implique souvent la décision des acteurs des dispositifs de s'accorder sur un retour à l'emploi court, limitant ainsi les possibilités pour les publics accompagnés d'obtenir un statut plus stable. D'autres auteurs montrent que le choix réalisé pour évaluer les opérateurs privés dans leur accompagnement peut entraîner des biais négatifs pour le retour à l'emploi rapide (Gratadour & Mansuy, 2007). Une observation effectuée sur le terrain nous a aussi interpellés dans ce sens. Un dispositif accompagné par Transfer ayant fixé comme objectif quantitatif de recevoir les personnes, sans imposer de sujet particulier à traiter, conduisait les conseillers à entretenir une relation longue avec les demandeurs d'emploi. Mais cette approche

de l'évaluation n'offrait pas d'aide à la réflexion sur les pratiques et leurs conséquences, enfermant possiblement la relation dans un sujet qui ne permet pas d'avancer. Ce dispositif tourné intégralement vers le sujet de l'emploi ne traitait finalement que très peu la question pour rester principalement sur le sujet social.

Si nous souhaitons que l'approche IOD soit pratiquée par un plus grand nombre d'acteurs afin d'offrir cette nouvelle possibilité sur l'ensemble du territoire à ceux qui le souhaitent, il est nécessaire d'inclure les acteurs qui la mettent en place dans l'évaluation et ses variables. L'approche développée par la sociologie de la traduction (Bernoux et al., 2005 ; Bernoux, 2016) précise que, même si une idée théorique paraît être la solution à un problème donné, il faudra des traducteurs pour la mettre en place sur le terrain et l'amener à produire ses effets. Un bon exemple est développé par Callon en 1986, avec l'étude de « la domestication des coquilles Saint-Jacques et de marins pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc ». Ce sujet apparemment exclusivement traitable par des disciplines comme la biologie s'avère être éminemment social, car il implique, pour sa solution théorique, que l'ensemble des acteurs s'y engage et y adhère. Les chercheurs avaient trouvé une technique pour aider à la sauvegarde des crustacés. Ainsi ils ont voulu convaincre l'ensemble des acteurs de participer à la mise en place de cette solution. Son échec sera dû en grande partie au frein humain qui lui sera opposé. Les pêcheurs n'ont pas cru à ces techniques et n'ont pas respecté les préconisations. Notre approche est similaire, et encore plus impactée par les biais de perception qui empêche son application. C'est le résultat trouvé dans le travail universitaire mené avec les équipes IOD en Belgique sur la Région wallonne (Tebina, 2019). Le frein à l'application des principes prescrits réside avant tout dans les difficultés liées à la fois aux décrets d'application des dispositifs et à la fois aux manques d'appui trouvés. Le manque de « traducteurs » de la méthode capable de la défendre est un frein à son développement.

Si Transfer n'a pas toujours la possibilité d'influer sur les décisions conventionnelles, et ce pour différentes raisons que nous ne développerons pas ici, il est possible d'agir sur

l'acculturation des chargés de mission pour faire d'eux des traducteurs de la méthode sur le terrain, permettant d'expliquer son fonctionnement dans un paysage de l'insertion qui peut être à l'inverse de ce qu'elle développe. Pour cela, il faut avant tout qu'ils puissent se saisir de l'évaluation pour s'en servir en premier pour leurs propres améliorations. À l'heure actuelle, beaucoup de chargés de mission sentent l'évaluation comme une contrainte qui pèse sur eux et sur leurs choix de pratiques. Si ce sentiment est exprimé surtout lors de séminaires et n'est pas confirmé par une enquête disponible, c'est un risque pour nos approches. Quand l'objectif est de trouver un grand nombre de contrats, les chargés de mission peuvent avoir la tendance à capter de nombreuses offres sans les discuter avec les employeurs, et de fait sans mettre en place la préconisation IOD permettant l'accès à ces opportunités au plus grand nombre. Dans ce cadre, le conseiller est conscient de l'incompatibilité entre l'approche IOD et la traduction qu'il fait de la convention qui le contraint. C'est sûrement une source de tension, car c'est prendre le risque de ne satisfaire aucune des parties qui imposent leurs volontés au chargé de mission. Cette contrainte fait porter un risque sur la situation quand nous connaissons le stress potentiel et le besoin de soutien social et de latitude de décision nécessaire dans ces cas-là (Vézina & Saint-Arnaud, 2011). Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il va vivre la situation comme une « évaluation sanction », et qu'il sera plus enclin à la rejeter. C'est aussi un risque sur la santé des conseillers, car l'évaluation quantitative individualisée est connue pour avoir des effets néfastes dans certains cas (Dejours, 2011). La recherche de Transfer se porte plus sur l'adoption d'une « évaluation formative » (Vial, 2012 ; Mottier Lopez, 2015). C'est l'un des apports visés par les suites de ce travail. Cette notion vise l'un des objectifs de l'AFEST qui est de permettre l'apprentissage en situation de travail en autorisant l'erreur. C'est aussi la volonté de s'allier au terrain pour pousser plus loin l'approche de recherche-action qui anime l'association depuis sa création. Le but est d'éviter à tout prix d'être le bureau d'étude qui vient imposer un nouvel établi au travailleur, niant sa spécificité et sa connaissance avancée (Linhart, 1978)

### c) IODKIP, base de la réflexivité apprenante

L'une des propositions que ce travail veut amener est de traiter l'adhésion des équipes à l'évaluation et la réflexion sur les pratiques via une démarche d'engagement. L'idée est que le logiciel IODKIP fournisse une base de discussion autour des outils utilisés par les équipes et de leur efficacité. La prise de recul, qui est déjà effectuée lors des séminaires ou des accompagnements par le formateur, pourrait être développée plus quotidiennement. Mais cette démarche demande une adaptation fine et délicate à la réalité du terrain. Et pour la mettre en place, deux approches peuvent être pensées.

La première a été testée sur le terrain lors de ce travail. Un protocole a été pensé avec les équipes de Gironde, à la suite d'un séminaire de formation sur la base de données et à la demande des conseillers. Cette formalisation faisait suite à une tentative effectuée dans un autre dispositif accompagné par Transfer, mais qui n'a pas été définie dans une démarche scientifique. Pour commencer, un temps de réunion autour des données récoltées de chaque équipe a été réalisé. Les échanges portaient sur le repérage des problématiques de l'équipe et des outils déjà mis en place pour les traiter. À la suite de cela, trois thématiques issues des constats étaient formulées dans un compte rendu. Ils étaient adossés à une note évaluative et des propositions d'outils non utilisés par les équipes à l'heure de ces retours. Les conseillers devaient choisir l'ordre de traitement des sujets et tenter de nouvelles approches pendant environ trois mois, dans l'idée de la théorie de l'engagement et sa modalité de liberté de choix. C'est aussi un ensemble de modalités inspirées des travaux sur la modification possible des représentations sociales par un acte engageant (Renard et al. 2007). À la fin de cette période, un nouvel écrit évaluatif devait être produit, jusqu'à ce que l'ensemble des sujets soit traité. Une réunion finale devait conclure la démarche pour permettre de continuer dans cette dynamique.

La crise sanitaire n'a pas permis de dérouler cette tentative jusqu'à son terme. Nous ne disposons donc pas de résultats clairs à ce jour, mais un certain nombre d'observations se

dégage. La première tentative nous avait démontré l'importance du cadrage d'une telle démarche. Elle s'était lancée avec l'opportunité d'une formation importante auprès des équipes qui avaient réclamé un temps de réflexions sur leurs pratiques. Cependant, si le temps de réunion avait été apprécié, la responsable d'équipe n'avait pas eu les moyens d'entretenir cette réflexion. Le choix des thématiques ayant duré trop longtemps pour être efficace et avec certains chargé de mission qui n'était même pas au courant que les sujets avaient été choisis et devaient devenir une priorité des équipes, la démarche n'a pas abouti. La seconde tentative, fortes des premières observations ont, elles, été pensées comme une démarche expérimentale. Cette fois-ci elle a été suivie plus intensément, aussi bien de notre part que de celle des responsables des équipes. Malheureusement cette fois, c'est la réticence de certaines équipes à accepter le compte rendu avec les propositions d'analyse qui nous a questionnés sur la possibilité d'une telle approche. Il semble que le sentiment de l'évaluation sanction ait rendu le dialogue plus compliqué, faisant perdre de la force à l'engagement dans des solutions, quand les équipes cherchaient avant tout à justifier de leur travail pour ne pas être mise en cause. Face à la virulence de l'incompréhension de notre démarche, nous faisons le constat que ces temps de prise de recul sont difficiles à mettre en place. Et il est possible d'affirmer cela malgré l'impossibilité de terminer la démarche et d'évaluer ses effets sur les pratiques des équipes. Nous faisons l'hypothèse qu'il faudrait avant cela passer par une plus grande acculturation de l'ensemble du réseau IOD à la question évaluative. Malgré tout, une telle approche s'approche de certaines formations mises en place régulièrement par les formateurs. Ces approches utilisant l'auto-évaluation devraient être étudiées plus en détail pour repérer la mise en place du cadre de liberté pour engager dans de nouvelles pratiques.

Face à ces constats, une seconde approche est rendue possible grâce au logiciel IODKIP et sa reformulation. Si l'algorithme est en mesure de repérer les pratiques et leur évolution, il peut aussi être en mesure de proposer du contenu associé en fonction de grandes thématiques reliées à des typologies d'outils. Par exemple, s'il est en mesure de repérer que la pratique

d'EMR n'a pas l'effet positif observé sur d'autres équipes, il pourra alerter le formateur sur la problématique, mais surtout proposer des documents reliés à ces questions issues de l'évaluation. Le contenu orienté pourra être mesuré dans son intérêt, son apport à l'équipe et dans son impact quotidien. Cette idée s'inspire notamment des approches sur l'e-learning, possible soutien à la formation qui ne la remplace pas, mais qui vient la maximiser. Le logiciel ne serait donc plus un logiciel de saisie et d'évaluation des pratiques, mais bien un vecteur de discussion et de construction de la démarche IOD entre les formateurs, les équipes, les chercheurs et l'ensemble des acteurs qui font aujourd'hui la méthode.

**d) Le chargé de mission et l'observation terrain comme une source de variables à tester**

La discussion avec les acteurs de la méthode IOD est une source importante de variables qui sont encore sans réponse. La difficulté à mettre en place une posture qui semble souvent contre-intuitive est accompagnée par les formateurs de Transfer au quotidien. Bien souvent, la posture est retravaillée, et des ajustements sont réalisés pour approcher du modèle défini. Mais, même pour le chargé de mission le plus accompli, la variété des réalités rencontrées sur le terrain laisse un nombre de questions importantes. Le questionnement aux équipes, comme sur l'AST, montre des exemples de futures recherches, grâce aux potentielles réussites rencontrées en modifiant le modèle. C'est le cas pour la création de l'EMR. D'un modèle de rencontres incité par les équipes sur de la proposition faite aux professionnels accompagnés et de la promotion de profils auprès des entreprises, c'est l'initiative d'équipe sur le terrain d'accompagner la rencontre qui est à l'origine d'une des principales innovations du modèle. Pour la problématique de l'AST que nous avons rencontrée, une initiative de terrain nous incite à aller plus loin. Car, comme nous l'avons défini, c'est la solution de terrain qui nous a permis de mettre à jour une nouvelle pratique dans

l'évaluation. C'est encore un ensemble de remarques d'acteurs, combiné à notre évaluation, qui nous a amenés à la nécessité d'une réflexion sur les modèles de Délégués Territoriales.

Une histoire en particulier illustre bien la diversité des variables à mettre à jour. Lors de différentes discussions avec des chargés de mission sur l'utilisation de l'Entretien de Bilan de Collaboration, ou EBC, l'intérêt des chargés de mission et des entreprises est apparu dans toute sa complexité :

Un chargé de mission rencontre une entreprise qui a un besoin en recrutement. Elle est en grande difficulté après avoir passé l'annonce auprès de Pôle Emploi sans avoir réussi à trouver un demandeur prêt à répondre à son besoin. Ce besoin apparaît dès la première rencontre. L'analyse de poste est effectuée et l'offre d'emploi est prête à être proposée. Il est toutefois convenu d'une date pour un éventuel entretien d'embauche de type EMR. Si personne n'est présenté ce jour-là, la rencontre sera maintenue et transformée en EBC pour discuter des blocages éventuels à travers le parcours de l'offre au sein des services IOD. Après le délai défini pour le temps de proposition à l'ensemble de professionnels, ce cas de non-acceptation de l'offre se présente, l'entretien d'embauche est donc transformé. Lors de cette rencontre, les différents retours des professionnels face à la proposition sont exposés. Le nombre de personnes à qui elle fut proposée, mais aussi le nombre de personnes qui aurait été enclin à accepter avec des conditions différentes. La révélation de personnes intéressées fut rassurante pour l'employeur, mais des éléments importants lui permettaient maintenant de réfléchir à des modifications dans l'offre d'emploi, avec des changements possibles dans l'organisation du travail. De l'aveu même de l'entreprise, ce retour présente une grande valeur, à la fois pour son côté valorisant, car il démontre de son attractivité, mais aussi pour son côté formateur.

Ce simple exemple démontre de la complexité du modèle IOD, car il oblige le chargé de mission à maîtriser l'approche dans sa globalité, mais aussi à maîtriser l'enchaînement des actions dans une cohérence complexe à percevoir. Le modèle part de la rencontre avec

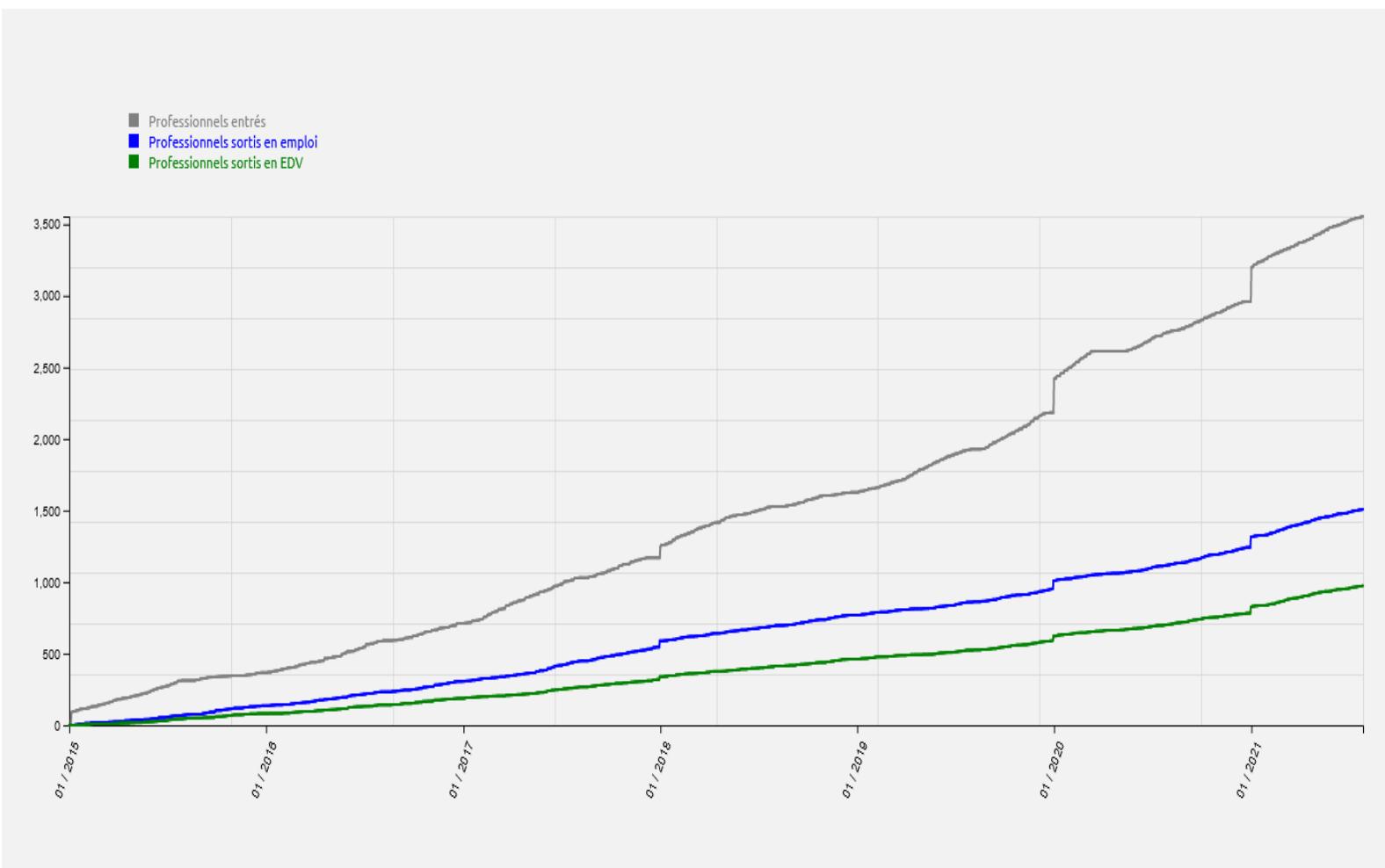
l'entreprise pour aller vers la définition des besoins. Pour cela il faut engager l'entreprise sur des accords de collaboration, notamment via des propositions engageantes qui répondent aux enjeux définis (ici, répondre à l'offre d'emploi restée sans réponse jusqu'ici). Ce travail permet un positionnement libre et éclairé des personnes accompagnées qui refuse une offre « mal définie ». L'AST permet cela avec un nombre de détails important permettant la représentation du poste à pourvoir, mais dans ce cas il ne permet pas la souplesse nécessaire à l'acceptation de l'offre. C'est l'EBC qui permettra de faire évoluer la situation en adaptant l'opportunité d'emploi à la suite des retours offerts par l'ensemble des professionnels. Pour réussir cela, il faut que le chargé de mission réussisse la mise en place d'accords souples dès le début de l'accompagnement, lui permettant de développer des outils qui lui seront utiles pour l'évolution de la collaboration. Il doit en permanence situer la relation avec l'entreprise pour la faire évoluer dans l'intérêt de l'ensemble du système.

Cet exemple est un parmi d'autres qui illustre comment la maîtrise du cadre IOD est utilisée à une reformulation constante des outils utilisés, car il n'est pas défini comme cela dans le cadre IOD de base, mais il vient avec l'expérience et l'accompagnement des formateurs de Transfer. Il est prévu d'interroger cela plus régulièrement dans le cadre de séminaires de recherches, outil déjà utilisé lors de la création des principaux outils comme l'EMR, et qui permettrons de dégager de nouvelles variables dans le but de faire évoluer l'approche.

Le graphique qui suit (cf. figure 25) est l'illustration de la nécessité de réfléchir à l'approche proposée par la méthode IOD. Grâce au logiciel IODKIP, il présente une agrégation des données de professionnels entrés, sortis en emploi et en EDV, depuis 2015. Sa courbe ne s'infléchit que grâce à l'action administrative de ressaisie des dossiers. Le reste présente une linéarité, indépendante des individus qui posent la question des solutions



pour améliorer le modèle. La définition de nouvelles variables avec les chargés de mission peut être le moteur d'une vraie modification de la dynamique observée.



*Figure 25. Données agrégées depuis la création du logiciel IODKIP sur les équipes D2C Gironde sur les données d'entrées, de sorties en emploi et en EDV*

## VIII. Conclusion

La résolution de la problématique du chômage, et plus particulièrement du chômage de longue durée, est une question complexe. Elle ne peut pas se réduire à un seul facteur. Si nous ne pouvons pas savoir quelle place occupent les dispositifs dans la solution à apporter, nous pouvons dire qu'ils ont une influence dans le traitement de la question. Mais notre analyse

montre qu'elle peut se réformer pour adopter des stratégies plus efficaces. Pour cela, notre travail propose trois points tirés des analyses effectuées et des préconisations qui en découlent.

Le premier est une l'adoption d'approche de médiation active. Nous proposons d'abord une définition plus claire que celle trouvée (ou non trouvée) dans la littérature. C'est l'intervention d'un médiateur auprès des différents acteurs (demandeurs et entreprises) pour comprendre, et aider à reformuler si besoin, les enjeux de chacun. Cette posture leur permet de s'accorder sur un contrat de travail durable. Notre démonstration conclut à son efficacité sur la mise en emploi des publics, notamment précaires. Il nous reste cependant à faire une démonstration de ses effets, aussi bien sur les démarrages que sur le maintien en emploi.

Le second est une clarification des variables d'évaluation. En clarifiant les buts de l'action et explicitant les effets attendus, cela permet d'orienter plus facilement l'action. Cette démarche d'évaluation par la théorie n'est possible que via des outils solides et innovants. La base de données IODKIP, dans sa forme actuelle et avec ses évolutions futures, est une première approche intéressante pour une analyse de ce type. Elle permet d'envisager un grand nombre de recherches en impliquant largement les acteurs de terrains.

La troisième est une formation des acteurs de terrains, tournée vers l'acculturation à la médiation active et utilisant l'auto-évaluation. Ce point est plus largement tiré des observations faites sur le terrain. Mais devant l'importance qu'un conseiller peut avoir dans le système, s'il adopte une posture de médiateur, sa compréhension fine des enjeux doit être travaillée. Il doit travailler sur les normes d'un marché du travail complexe pour les faire changer. Il doit donc adhérer à cette volonté d'évolution. Transfer doit encore mener un certain nombre de recherches sur les mécanismes qui amènent à cet engagement. Mais ne doit-il pas changer ses propres normes avant de faire évoluer le système ?

Pour conclure, ce travail nous invite à continuer à penser l'insertion professionnelle autrement pour aller plus loin dans l'accompagnement de publics éloigné de fait de l'emploi. La médiation active est une solution innovante qui oblige les dispositifs d'accompagnement à

changer leur position sur le marché du travail. Dans cette posture ils ne sont plus dans l'intermédiation, ils n'offrent un service, mais ils sont médiateurs dans la co-construction d'un système plus large. Du côté des demandeurs d'emploi, ils proposent une liberté de choix et une « habilitation » à travailler. Du côté de l'entreprise, ils proposent une réforme des pratiques du recrutement. C'est une situation nouvelle qui est créée, permettant à nouveau quelque chose qui semblait lointain pour beaucoup, une rencontre entre les acteurs qui constituent le marché du travail.

## IX. Bibliographie

- Abric, J.C., (1989), L'étude expérimentale des représentations sociales. Dans D. Jodelet (Dir.), *Les représentations sociales*, Paris, France : Presse Universitaire de France, 189-203.
- Abric, J. (2003). De l'importance des représentations sociales dans les problèmes de l'exclusion sociale. Dans : Jean-Claude Abric éd., *Exclusion sociale, insertion et prévention* (pp. 11-19). Toulouse, France: Érès. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/eres.abric.2003.02.0011>"
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA : Addison-Wesley.
- Arveiller, J. & Cyrille, B. (2018). La méthode IPS (Individual Placement and Support ou soutien à l'emploi). Origines et pratiques. *Pratiques en santé mentale*, 64, 27-34. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/psm.183.0027>
- Avenel, M. & Rémy, V. (2014). Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique : profil, accompagnement et situation à la sortie, *Dares Analyses*, n° 020.
- Aventur, F., Renard E., Subileau N. & Garrigues R., (2018, avril). L'accompagnement global des demandeurs d'emploi : une réponse adaptée aux besoins d'un public particulièrement fragilisé. *Éclairages et Synthèses*, N°47, Pôle emploi.
- Balzani B., Béraud M., Boulayoune A., Divay S., Eydoux A. & Gouzien A. (2008). L'accompagnement vers l'emploi. Acteurs, pratiques, dynamiques, CES Paris, GREE Nancy, LESSOR Rennes. *Rapport final pour la DARES*.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition.

- Barbier J.-C. (2011). Activer les pauvres et les chômeurs par l'emploi ? Leçons d'une stratégie de réforme. *Politiques sociales et familiales*, 104, pp. 47-58. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3406/caf.2011.2595>.
- Baron, R.S., Inman, M.L., Kao, C.F. & Logan, H. (1992). Negative emotion and superficial social processing. *Motivation and Emotion*, 16, pp. 323-346.
- Baron, R.S., Logan, H., Lilly, J., Inman, M.L. & Brennam, M. (1994). Negative emotion and message processing. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, pp. 181-201.
- Beauvois, J.-L. (1976). Problématique des conduites sociales d'évaluation. *Connexions*, 19, pp. 7-30.
- Becker, Howard S. (1985). *Outsiders : Études de sociologie de la déviance*. Paris : Éditions Métailié. <https://doi.org/10.3917/meta.becke.1985.01>
- Begon, E. & Duclos, L. (2021). L'AFEST : cadrages et débordements. *Education permanente*, 227(2).
- Benarrosh, Y. (2001). Le travail : norme et signification. *Revue du MAUSS*, 18, pp. 126-144. <https://doi.org/10.3917/rdm.018.0126>
- Bernoux, P., Amblard, H., Herreros G. & Livian, Y.-F. (2005). *Les Nouvelles Approches sociologiques de l'organisation*, (3<sup>e</sup> édition). Seuil. Bernoux, P. (2016). *Sociologie des organisations : nouvelles approches*. Dans : J.-M. Saussois éd., *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 122-135). Auxerre, France: Éditions Sciences Humaines. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/sh.sauss.2016.01.0122>
- Bond, G.-R., Drake, R.-E. & Becker, D.-R. (2008). An update on randomized controlled trials of evidence-based supported employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*. 31 (4), 280-290.

- Borello, J-M. (2018). *Donnons-nous les moyens de l'inclusion, Rapport à la Ministre du travail*. [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous\\_les\\_moyens\\_de\\_l\\_inclusion-rapport\\_de\\_jean-marc\\_borello.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/donnons-nous_les_moyens_de_l_inclusion-rapport_de_jean-marc_borello.pdf)
- Bourguignon, D., Desmette, D., Yzerbyt, V. & Herman, G. (2007). Activation du stéréotype, performance intellectuelle et intentions d'action : Le cas des personnes sans emploi. *Revue internationale de psychologie sociale*, 20, 123-153. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/>
- Bourguignon, D., Roques, M. & Herman, G. (2019). Chômage et précarité. Dans : G. Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 88-92). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0088>
- Boutinet, J-P. (1990). *Anthropologie du projet* (réédition 2012). Quadrige, Paris, PUF, (Quadrige). DOI : [10.3917/puf.bouti.2012.01](https://doi.org/10.3917/puf.bouti.2012.01)
- Boya, C. & Monino, J. (2013). Modélisation non paramétrique de la relation entre les séries : la cointégration qualitative. *Innovations*, 42, 211-235. <https://doi.org/10.3917/inno.042.0211>
- Bresson, M. (2012). La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux. *Informations sociales*, 169, 68-75. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/inso.169.0068>
- Bressoux. P. & Pansu, P. (1998). Norme d'internalité et activités évaluatives en milieu scolaire. *Revue française de pédagogie*, 122, pp. 19-29. <https://doi.org/10.3406/rfp.1998.1133>
- Cahuc P., Kramarz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au

ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 6 décembre,  
<https://bit.ly/3jbAiGw>.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction – La domestication des coquilles Saint-Jacques en des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année sociologique*, p. 169-208.

Card, D. (2014) L'évaluation des politiques actives du marché du travail. Quels enseignements ?. *Travail et Emploi*, 139, pp. 15-23.

Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/puf.castra.2003.01>

Castra, D. (2011) L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ?. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40(4), pp. 395-414  
<https://doi.org/10.4000/osp.3598>

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

Castra, D., & Valls, F. (2007). *L'insertion Malgré tout - L'Intervention sur l'Offre et la Demande - 25 ans d'expérience*. Toulouse, Octares Editions.

Chabé-Ferret, S., Dupont-Courtade, L. & Treich, N. (2017). Évaluation des Politiques Publiques : expérimentation randomisée et méthodes quasi-expérimentales. *Économie & prévision*, 211-212, pp. 1-34. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ecop.211.0001>

- Chikhaoui, B. (2013). *Une approche basée sur l'analyse des séquences pour la reconnaissance des activités et comportements dans les environnements intelligents* [Thèse de doctorat, Université de Sherbrooke]. <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/56>
- Clot, Y. & Gollac, M. (2017). Individus en souffrance. Dans : Y. Clot & M. Gollac (Dir), *Le travail peut-il devenir supportable* (pp. 13-44). Paris : Armand Colin.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 165-177. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0165>
- Coenen, H. (2001). Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs. *Revue internationale de psychosociologie*, 7, pp. 19-32. <https://doi.org/10.3917/rips.016.0019>
- Couronné, J., Lima, L., Rey, F., Rist, B. & Roux, N. (2020). L'accompagnement des « personnes éloignées de l'emploi » : contours et enjeux d'une relation sociale non stabilisée. *La Revue de l'Ires*, 101-102, 73-98. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/rdli.101.0073>
- Cusin, J. & Charreire-Petit, S. (2015). Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi. *Revue de l'organisation responsable*, 10, pp. 58-74. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ror.102.0058>
- Dang, A. & Zajdela, H. (2009). Fondements normatifs des politiques d'activation : un éclairage à partir des théories de la justice. *Recherches économiques de Louvain*, 75, pp. 313-352. <https://doi.org/10.3917/rel.753.0313>
- Dares (2017). *Rapport d'évaluation du plan « 500 000 formations supplémentaires »* [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport\\_plan\\_500\\_000\\_vf.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport_plan_500_000_vf.pdf)



Dares (2021). *L'insertion par l'activité économique 2019*. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/3cf07cb0808d1f098ed5cdfcc467c31/Dares\\_R%C3%A9sultats\\_IAE\\_2019\\_.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/3cf07cb0808d1f098ed5cdfcc467c31/Dares_R%C3%A9sultats_IAE_2019_.pdf)

Dejours, C. (2010). Chapitre VI. Nouvelles formes de servitude et suicide. Dans : C. Dejours éd., *Observations cliniques en psychopathologie du travail* (pp. 131-162). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/puf.dejou.2010.02.0131>

Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler*, 25, 15-27. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/trav.025.0015>

Dejours, C., Gernet, I. & Rolo, D. (2015). La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail. Dans : A. Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail: Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 303-311). Paris: La Découverte. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dec.theba.2015.01.0303>

De Koning, M., Bourguignon, D. & Roques, M. (2015). Perception of the labour market as impermeable and personal self-esteem: the moderating role of the duration of unemployment [\*\*\*\*]. *Revue internationale de psychologie sociale*, 28, 81-96. <https://doi.org/>

Département de la Gironde, Colloque inversé (2013). [https://www.gironde.fr/sites/default/files/archives\\_presse/cgw\\_55235\\_dp\\_8\\_et\\_9\\_07.2013\\_dp\\_assises\\_de\\_linsertion.pdf](https://www.gironde.fr/sites/default/files/archives_presse/cgw_55235_dp_8_et_9_07.2013_dp_assises_de_linsertion.pdf)

Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2001). Recrutement, critères valides et norme d'internalité : effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode

- d'explication des candidats sur les décisions d'embauche. *Le travail humain*, 64, 343-362. <https://doi.org/10.3917/th.644.0343>
- Devaux-Spatarakis, A. (2014, a). L'expérimentation « telle qu'elle se fait » : leçons de trois expérimentations par assignation aléatoire. *Formation emploi [En ligne]*, 126 <http://journals.openedition.org/formationemploi/4180>
- Devaux-Spatarakis, A. (2014, b). L'évaluation « basée sur la théorie », entre rigueur scientifique et contexte politique. *Politiques et management public [En ligne]*, 31(1) <http://pmp.revues.org/6962>
- Divay S. & Balzani B. (2008). Analyse des pratiques professionnelles d'accompagnement des chômeurs, in B. Balzani et al. L'accompagnement vers l'emploi – Acteurs, pratiques, dynamiques. *Rapport final Dares*, p. 197-244.
- Divay S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation et l'accompagnement des chômeurs. *Sociologies pratiques*, 17, p. 55-66.
- Donatini, B. (2017). La méthode Bayésienne pour aider à évaluer l'efficacité des thérapies personnalisées. *Hegel*, 2, 113-129. <https://doi.org/10.4267/2042/62287>
- Drake, R. (1993). *Becker, D.R., & Drake, R.E. A Working Life: The Individual Placement and Support (IPS) Program. Concord, NH: New Hampshire-Dartmouth Psychiatric Research Center, 1993.*
- Drake, R. E., Bond, G. R., & Becker, D. R. (2012). *Individual placement and support: An evidence-based approach to supported employment.* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199734016.001.0001>
- Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Éducation et sociétés*, n°(sup> 7), 23-36. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/es.007.0023>

- Dubet, F., & Veretout, A. (2001). Une «réduction» de la rationalité de l'acteur. Pourquoi sortir du RMI? *Revue Française de Sociologie*, 42(3), 407-436. DOI : [10.2307/3323028](https://doi.org/10.2307/3323028)
- Dubois, N. & Beauvois, J-L. (2001). Désirabilité et utilité : deux composantes de la valeur des personnes dans l'évaluation sociale. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30(3). DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.5151>
- Duclos L. (2014). Les conditions de travail comme condition du travail. *Revue des Conditions Travail, ANACT* (1).
- Duclos, L (2018). L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives, *Communication au CNEFOP, Commission « Évaluation », 22 mars.*
- Duclos, L. (2007). L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'"employeurabilité" ? ». *Metis*, 6.
- Düll, N., Thurau, L., Vetter, T. (2016). *Long-term unemployment in the EU. Trends and Policies*. Bertelsmann Stiftung (Ed), Gütersloh
- Ebersold, S. (2001). *La naissance de l'inemployable : Ou l'insertion aux risques de l'exclusion*. Rennes : Presses universitaires de Rennes. doi :10.4000/books.pur.24104
- Escudero & López Mourelo, (2018). La Garantie européenne pour la jeunesse , *Travail et Emploi* [En ligne], 153 . <https://doi.org/10.4000/travailemploi.7983>
- European council (2013). Council Recommendation of 22 April 2013 on Establishing a Youth Guarantee, 2013/C 120/01, April, Brussels, European Council.
- Évaluation de Transfer (2018). <https://transfer-iod.org/public/wp-content/uploads/2019/04/Eval-Tout-public.pdf>
- Eymard-Duvernay, F. (2006). *L'économie des conventions, méthodes et résultats: Tome 1. Débats*. Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.eymar.2006.01>

- Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Salais, R., Thévenot, L. & Orléan, A. (2006). 1. Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions. Dans : François Eymard-Duvernay éd., *L'économie des conventions, méthodes et résultats: Tome 1. Débats* (pp. 23-44). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.eymar.2006.01.0023>
- Farvaque, N. & Tuchsirer, C. (2018). La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée. *Travail et emploi*, 153, 15-40. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.4000/travailemploi.7831>
- Foschia O. (2019). À contrepied de l'employabilité : insérer pour former. *Éducation permanente*, 220-221.
- Foschia, O. (2013). Chercher l'emploi où il se trouve. *Revue Projet*, 336-337, 58-60. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/pro.336.0058>
- Fougère, D. (1996). Trajectoires de chômeurs de longue durée. In S. Paugam, *L'exclusion: l'état des savoirs* (pp.146-157). Paris: La Découverte.
- Fougère, D. (2003). « Instabilité de l'Emploi et Précarisation des Trajectoires », Actes des Troisièmes Entretiens de l'Emploi, ANPE.
- Fougère, D., Kamionka, T. & Prieto, A. (2010). L'efficacité des mesures d'accompagnement sur le retour à l'emploi. *Revue économique*, 61, 599-612. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/reco.613.0599>
- Fretel A. (2012). Typologie des figures de l'intermédiation – Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE, *Document de travail de l'IRES 02-2012*

- Fretel, A., Touchelay, B. & Zune, M. (2018). Éditorial. Contrôler les chômeurs : une histoire qui se répète (forte de ses croyances et à l'abri des réalités). *Revue Française de Socio-Économie*, 20, 9-25. <https://doi.org/10.3917/rfse.020.0009>
- Furaker, B., & Blomsterberg, M. (2003). Attitudes towards the unemployed. An analysis of Swedish survey data. *International Journal of Social Welfare*, 12 (3), 193-203.
- Gazier, B. (1990) L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. In: Sociologie du travail, 32<sup>e</sup> année n°4. *Sortir du chômage... ?*.pp. 575-584;
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : les usages sociaux des handicaps* Paris : Éd. de Minuit
- Gomel, B., Issehnane, S., & Legendre, F. (2013). L'accompagnement et les trajectoires d'insertion des jeunes bénéficiaires d'un contrat d'insertion dans la vie sociale. *Travail et Emploi [En ligne]*, 134. DOI : 10.4000/travailemploi.5964
- Gratadour, C. & Mansuy, M. (2007). Sous-traiter l'accompagnement des chômeurs : éléments d'évaluation. *Travail et Emploi [En ligne]*, 112. DOI : 10.4000/travailemploi.2250
- Guillaumin, C. (1980). Emploi positif et négatif des stéréotypes. In: *Enfance*, 33(4-5). *Congrès international de psychologie de l'enfant*. pp. 198-199. <https://doi.org/10.3406/enfan.1980.334>
- Hayes J. et Nutman, P. (1981). *Understanding the Unemployed : the Psychological Effects of Unemployment*, London, Tavistock.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley
- Herman, G., Bourguignon, D., Stinglhamber, F. & Jourdan, D. (2007). Chapitre 6. Résister au chômage : rôle du soutien social et de l'identification. Dans : Ginette Herman éd., *Travail, chômage et stigmatisation: Une analyse psychosociale* (pp. 215-252).

Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dbu.herma.2007.01.0215>"

Herman G. et Van Ypersele D. (1998). L'identité sociale des chômeurs. *Les cahiers du Cerisis*, 98(10).

Herman, G. (2007). Chapitre 2. Chômage et santé mentale : Quels effets, quelles explications ?. Dans : Ginette Herman éd., *Travail, chômage et stigmatisation: Une analyse psychosociale* (pp. 65-97). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dbu.herma.2007.01.0065>"

Hervé, L-O., (février 2018). Les ménages allocataires du RSA en Loire-Atlantique et leurs trajectoires dans le dispositif. [https://observatoire.loire-atlantique.fr/44/les-etudes/etude-les-menages-allocataires-du-rsa-en-loire-atlantique-et-leurs-trajectoires-dans-le-dispositif-fevrier-2018/r\\_7007](https://observatoire.loire-atlantique.fr/44/les-etudes/etude-les-menages-allocataires-du-rsa-en-loire-atlantique-et-leurs-trajectoires-dans-le-dispositif-fevrier-2018/r_7007)

Hofaidhllaoui, M. & Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 32-53. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/grhu.093.0032>

Joule, R., Beauvois, J. (2010). *La soumission librement consentie: Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.beauv.2010.01>

Joule, R.V., (1994). Trois applications de la théorie de l'engagement. In G. Guingouin, & F. Le Poutier (Eds.), *À quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale ?* (pp. 11-22). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

- Jugnot, S., Renard, E. & Traversier, T. (2006). L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi : de l'accès aux prestations aux sorties du chômage vers l'emploi. *Données sociales : la société française*.  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372027?sommaire=1372045>
- Kiesler, C A. et Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment, *Journal of personality and social psychology*, 3(3), 349-353.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment*. New York : Academic Press.
- Kunda, Z., & Spencer, S. J. (2003). When do stereotypes come to mind and when do they color judgment? A goal-based theoretical framework for stereotype activation and application. *Psychological bulletin*, 129(4), 522.
- Laberon, S. , Lagabrielle, C. et Vonthron, A-M. (2005). Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences. *Psychologie du Travail et des Organisations*, n° spécial « tests et outils psychométriques », 11(1), 3-14.
- Laberon, S. (2019). Recrutement (processus de). Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 369-374). Paris: Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0369>
- Lancry, A. (2019). Analyse du travail. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 45-49). Paris: Dunod. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dunod.valle.2019.01.0045>
- Laurent, T., L'Horty, Y., Maillé, P. & Ouvrard, J. (2002). Incitations et transitions sur le marché du travail: Une analyse des stratégies d'acceptation et de refus d'emploi. *Revue économique*, 53, 1181-1203. <https://doi.org/10.3917/reco.536.1181>
- Ledrut, R., (1966). *Sociologie du chômage*. Paris, PUF.

- Levené, T. & Bros, F. (2011). Trajectoires professionnelles et rapports à la formation d'adultes et jeunes adultes en parcours d'insertion. *Savoirs*, 26, 85-108. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/savo.026.0085>
- Lewin K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, vol. 2, n° 4, p. 34-46.
- Liénard (2001). *L'insertion: défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Belgique: Mardaga
- Linhart, R. (1978). *L'Etabli*. Editions de minuit.
- Lima, L. (2019). Le chômage et ses calendriers. *Temporalités* [En ligne], 29 <https://doi.org/10.4000/temporalites.6126>
- Limoges, J. (1998). Dans le cadre d'une insertion socioprofessionnelle, systématisation de la dimension « lieu ». *Revue des sciences de l'éducation*, 24(2), 285–298. <https://doi.org/10.7202/502012ar>
- Loufrani-Fedida, S., Oiry, E. & Saint-Germes, È. (2015). Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 17-38. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/grhu.097.0017>
- MacQueen J. B. (1967). Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In *Proceedings of 5<sup>th</sup> berkeley symposium on mathematical statistics and probability*, p. 281–297. University of California Press.
- Malglaive, G. (1985). *Observation et évaluation du dispositif de formation des jeunes de 16 à 18 ans*. T. 3 : *Fonctionnement du dispositif et stratégies des jeunes*. Noisy-le-Grand, F : ADEP Éditions.
- Malglaive, G. (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris : PUF.



- Manoukian, F. (2001). Prémisses et issues de la recherche-action, *Revue internationale de psychosociologie*, 7, pp. 235-249. DOI 10.3917/rips.016.0235
- Marcandella, E. (2021). Mise à l'épreuve du concept d'artefact de médiation pour appréhender la notion de parcours d'insertion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 127-156. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/rips1.067.0127>
- Marchal, E. & Rieucan, G. (2010). I. La distribution des canaux au sein des marchés du travail. Dans : Emmanuelle Marchal éd., *Le recrutement* (pp. 6-24). Paris : La Découverte.
- Marchal, E. (2015). *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Mazade, O. (2014). L'évaluation d'un dispositif d'insertion professionnelle : une approche par les capacités. *Formation emploi [En ligne]*, 127. DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4262>
- Merle, V. (1989). Faut-il former les chômeurs ?. *Education permanente*, 98, pp.173-183.
- Methivier, J. (2010). Impact de la peur sur les représentations sociales du travail et du chômage, chez de jeunes adultes en recherche d'emploi. *Bulletin de psychologie*, 507, 183-189. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/bupsy.507.0183>
- Methivier, J. (2012). État émotionnel négatif et organisation des représentations sociales du travail et du chômage de jeunes adultes en recherche d'emploi [\*]. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 95-96, 417-437. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/cips.095.0417>
- Micklewright J., Nagy G. (2010). The Effect of Monitoring Unemployment Insurance recipients on Unemployment Duration: Evidence from a Field experiment. *Labour Economics*, 17, pp. 180-187.

- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*, New York: HarperCollins.
- Mottier Lopez, L. (2015). L'évaluation formative des apprentissages des élèves : entre innovations, échecs et possibles renouveaux par des recherches participatives. *Questions Vives [En ligne]*, 23. DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsvives.1692>
- Mueser, K. T., & McGurk, S. R. (2014). Supported employment for persons with serious mental illness: current status and future directions. *L'Encéphale*, 40, S45-S56
- Milner A. Page A, LaMontagne AD (2013) Long-Term Unemployment and Suicide: A Systematic Review and Meta-Analysis. *PLoS ONE* 8(1): e51333. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051333>
- Pachoud, B. (2018). L'emploi accompagné : rupture ou continuité avec les approches traditionnelles d'aide à l'insertion professionnelle ?. *Pratiques en santé mentale*, 64, 21-26. <https://doi.org/10.3917/psm.183.0021>
- Page A, LaMontagne AD. (2013). Long-Term Unemployment and Suicide: A Systematic Review and Meta-Analysis. *PLoS ONE* 8(1): e51333. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0051333>
- Pansu, P. (2006). The internality bias in social judgments: A sociocognitive approach. In A. Columbus (Ed.), *Advances in Psychology Research* (40), pp. 75-110. New York: Nova Science Publishers.
- Pansu, P. ; Py, J. et Somat A. (2011) Évaluation d'un programme de formation à la clairvoyance normative pour demandeurs d'emploi, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40(3), 287-311.
- Pascual, A., (2010). Restauration d'un contexte de libre choix et insertion professionnelle des allocataires du RMI. *Psychologie du travail et des organisations*. (16), p. 178-192.

- Pascual, A., Castra, D., & Guéguen, N. (2006). L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics "précaires": Une application de la théorie de l'engagement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(1), 21-28.
- Pascual, A., Vallée, B., (2012). Le test par CDD comme frein au fonctionnement des entreprises. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(3).
- Pelletier, D., Noiseux, G., Bujold, C., (1974). *Développement vocationnel et croissance personnelle : approche opératoire*, Mac Graw-Hill.
- Picard, J. (2018). De l'accompagnement professionnel à l'emploi accompagné. *Pratiques en santé mentale*, 64, 5-8. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/psm.183.0005>
- Pillon, J., Remillon, D. & Tuchsirer, C. (2019). Les territoires pluriels des intermédiaires du marché du travail. *La Revue de l'Ires*, 98, 29-57. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/rkli.098.0029>
- Pla, A. (2007). L'accompagnement des allocataires du RMI dans leur parcours d'insertion. *Études et Résultats*, DREES, 599, 18.
- Pla, A. (2008). Sortie du RMI et accès à L'emploi. In M. Lelièvre & E. Nauze-Fichet (sous la direction de), *RMI, l'état des lieux* (pp.153-166). Paris: La Découverte.
- Plivard, I. (2010). La pratique de la médiation interculturelle au regard des populations migrantes... et issues de l'immigration. *Connexions*, 93, 23-38. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/cnx.093.0023>
- Rainis, N. & Desrumaux-Zagrodnicki, P. (2003). L'influence de la norme d'internalité, de la graphologie et des compétences du candidat sur les procédures de recrutement :

- Evaluation factuelle ou utilité sociale?. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Elsevier, 53 (1), pp.43-56. [\(halshs-01564257\)](#)
- Rémy, V. (2017). L'insertion par l'activité économique: Comment les salariés sont-ils accompagnés et quelle perception en ont-ils ?. *Travail et emploi*, 151, 29-51. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.7694>
- Renard, E., Bonardi, C., Roussiau, N. & Girandola, F. (2007). Soumission forcée, double soumission forcée et dynamique des représentations sociales. *Revue internationale de psychologie sociale*, 20, 79-130. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/>
- Ross, L. D., Amabile, T. M., & Steinmetz, J. L. (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of personality and social psychology*, 35(7), 485.
- Salais, R., (2004). La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi », in Zimmerman Bénédicte (dir.), *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. L'Europe, le savant et le politique*, Paris, Maison des sciences de l'Homme, pp. 287-331.
- Salognon M. (2006). Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD, in Dang A.-T., Outin J.-L. et Zajdela H. (éds.), *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Éditions du CNRS, septembre, p. 163-179.
- Schwartz (1981). Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes ; suivi de Bien sous tout rapport ; Manifeste pour un contrat social avec la jeunesse : [rapport au Premier ministre, septembre 1981], Rennes, France, Apogée
- Sen, Amartya (1999). *Development as Freedom*. New York : Knopf.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.

- Stratton, J., Canales, C., Armas, V., & Miller, N. (2006). Positive stereotyping: Influence tactic for prejudice reduction?. *Social Influence*, 1(4), 265-287.
- Stroobants, M. (2002). La qualification ou comment s'en débarrasser. Dans : Joaquim Dolz éd., *L'énigme de la compétence en éducation* (pp. 61-73). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dbu.dolz.2002.01.0061>
- Sinclair, L., & Kunda, Z. (1999). Reactions to a black professional: motivated inhibition and activation of conflicting stereotypes. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 885.
- Tajfel H. et Turner J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans, Austin W.G. et Worchel S. (Dir.), *The Social Psychology of Intergroup relations*. Monterey, USA : Brooks-Cole,
- Tapia, C. (2010). La médiation : aspects théoriques et foisonnement de pratiques. *Connexions*, 93, 11-22. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/cnx.093.0011>
- Tchernia, J. (2019). Deux visions de l'importance relative du travail et des loisirs. Dans : Pierre Bréchon éd., *La France des valeurs: Quarante ans d'évolutions* (pp. 202-208). FONTAINE, France: Presses universitaires de Grenoble.
- Tebina, H. (2019). *Les obstacles de la méthode IOD dans les Missions Régionales pour l'Emploi de Wallonie : étude au prisme d'un référentiel dominant et de la traduction d'un réseau*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Zune, Marc. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20877>
- Vallée B., Pascual A. et Guéguen N. (2011). Comment recruter plus efficacement les « publics précaires » ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de

- bas niveaux de qualification, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40/2 URL : <http://osp.revues.org/3112> ; DOI : 10.4000/osp.3112
- Vallée, B., Martin, A., Meineri, S. & Pascual, A. (2014). Déclaration de liberté et adhésion institutionnelle du formateur : effets sur les attitudes et la performance objective. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 101, 15-30. <https://doi.org/10.3917/cips.101.0013>
- Vallée, B., Menaut, A. & Castra, D. (2008). Norme d'internalité et titularisation en football : une approche expérimentale. *Staps*, 81, 55-72. <https://doi.org/10.3917/sta.081.0055>
- Van der Aa, P. & Van Berkel, R., (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2), pp.11-27.
- Vézina, M. & Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, 25, 119-128. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/trav.025.0119>
- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation: Méthodes – Dispositifs – Outils*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/dbu.vial.2012.01>
- Vivès, C., (2017). L'évaluation randomisée dans la réforme du service public de l'emploi. *Document de travail du CEET, n° 190*.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71, pp. 3-25.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 90, pp. 548-573.
- Weiner, B. (1995). *Judgments of responsibility: A foundation for a theory of social conduct*. New York : Guilford.

Weiner, B., & Kukla, A. (1970). An attributional analysis of achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15, pp. 1-20. doi:10.1037/h0029211

Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90, pp. 15-37.  
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/mav.090.0015>

Zoberman, Y. (2011). *Une histoire du chômage : De l'Antiquité à nos jours*. Paris : Perrin.  
<https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/perri.zober.2011.01>

## X. Index des figures

Figure 1. Stratégies d'intervention de Castra et Valls (2017, p. 18) .....	48
Figure 2. Les figures de l'intermédiaire de Fretel A. (2012, p.30) .....	49
Figure 3. Taux d'accès à l'emploi des entrants dans l'accompagnement global de pôle emploi au premier semestre 2016. Source : Pôle emploi, données administratives (Aventur, Renard, Subilleau & Garrigues 2018).....	77
Figure 4. Taux d'accès à l'emploi des entrants dans les équipes D2C pour l'année 2018. Source : Transfer via le logiciel interne IODKIP.....	77
Figure 5. Typologie de classement des actions IOD.....	80
Figure 6. Répartition de types d'action selon la typologie de classement des actions IOD .....	82
Figure 7. Représentation du nombre optimal de cluster pour l'analyse .....	86
Figure 8. Représentation des clusters.....	87
Figure 9. La logique de création des séquences d'actions.....	108
Figure 10. Le volume de personnes en emploi à la sortie et 1 an après (échelle en nombre de personnes ayant répondu).....	126
Figure 11. Les conditions déclarées permettant le maintien en poste selon les demandeurs interrogés .....	127
Figure 12. Evolution du devenir social des personnes en situation d'emploi 1 an après la sortie, pour la question « qu'est ce qui a évolué dans votre vie depuis votre sortie ? » .....	129
Figure 13. Evolution du devenir social des personnes en situation de chômage 1 an après la sortie, pour la question « qu'est ce qui a évolué dans votre vie depuis votre sortie ? » .....	130
Figure 14. Les points forts du service selon les personnes accompagnées.....	132
Figure 15. Canaux de recrutement habituel avant le recours aux services IOD, en volume .....	160
Figure 16. Approche du recrutement et outils utilisés avant l'accompagnement IOD, en volume ...	161
Figure 17. Pratiques mises en place pour l'intégration d'un nouveau salarié avant l'arrivée de l'équipe IOD, en volume .....	162
Figure 18. Les attentes des entreprises envers les intermédiaires.....	163
Figure 19. Description de l'accompagnement des services IOD par les entreprises .....	164
Figure 20. Éléments marquants de l'analyse de poste pour les entreprises accompagnées, en volume .....	165
Figure 21. Éléments marquants de l'EMR pour les entreprises accompagnées, en volume.....	166
Figure 22. Éléments marquants de la négociation d'un plan d'intégration pour les entreprises accompagnées, en volume .....	167
Figure 23. Éléments marquants du suivi en emploi pour les entreprises accompagnées, en volume.....	168



Figure 24. Éléments qui changeraient dans les pratiques de recrutement sans l'équipe IOD, en volume .....	169
Figure 25. Données agrégées depuis la création du logiciel IODKIP sur les équipes D2C Gironde sur les données d'entrées, de sorties en emploi et en EDV.....	200

## **XI. Index des tableaux**

Tableau 1. Définition des différentes actions IOD possibles avec les « professionnels » accompagnés .....	84
Tableau 2. Volume de rencontres total et moyen réparti par type d'action.....	85
Tableau 3. Répartition du nombre d'actions moyen par type et pour chaque cluster dégagé.....	88
Tableau 4. Croisement entre le type de cluster et le type de sortie .....	89
Tableau 5. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories .....	90
Tableau 6. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées.....	91
Tableau 7. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster « faible accompagnement IOD » .....	93
Tableau 8. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster « faible accompagnement IOD » .....	94
Tableau 9. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster Accompagnement IOD partiel .....	95
Tableau 10. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster « accompagnement IOD partiel » .....	96
Tableau 11. Effectif des personnes accompagnées sur la période par catégories au sein du cluster Accompagnement IOD plein .....	97
Tableau 12. Résultat de la régression logistique pour le lien entre la sortie EDV et les catégories de personnes accompagnées au sein du cluster Accompagnement IOD plein .....	98
Tableau 13. Croisement entre les clusters et la typologie RSA .....	99
Tableau 14. Résultat de la régression logistique entre les typologies d'actions et l'EDV .....	100
Tableau 15. Répartition des types de séquences par temps (1 et 2).....	111
Tableau 16. Résultat de la régression logistique pour l'ensemble des individus par type de la séquence 1 vécu.....	112
Tableau 17. Résultat de la régression logistique pour les individus ayant participé à 2 séquences par type de la séquence 2 vécu.....	114
Tableau 18. Tableau de présentation des types d'actions en entreprise avec définition .....	141

Tableau 19. Résultat de la régression logistique du démarrage des offres ou non sur un contrat selon le type d'action vécu avant la captation des offres ..... 147

Tableau 20. Résultat de la régression logistique sur l'aboutissement des contrats à une période d'essai validé ou non en fonction du type de rencontres vécues avant le démarrage du contrat .... 152

## **XII. Table des annexes**

<b>Annexe 1 : Liste des actions renseignées dans IODKIP avec descriptif</b>	<b>227</b>
<i>Les actions orientées pour les professionnels</i>	227
<i>Information collective</i>	227
<i>Accueil</i>	228
<i>Point individuel/Point recherche emploi</i>	229
<i>Groupe pro</i>	230
<i>Proposition d'offres d'emploi spécifique</i>	231
<i>Entretien de bilan de collaboration</i>	232
<i>Préparation ER Collectif</i>	233
<i>Préparation ER</i>	234
<i>Préparation EMR</i>	235
<i>Suivi post embauche individuel</i>	236
<i>Les actions orientées pour les entreprises</i>	237
<i>Prospection</i>	237
<i>Première visite</i>	238
<i>Relance</i>	239
<i>Analyse de situation de travail/Étude de poste</i>	240
<i>Diagnostic RH</i>	241
<i>Groupe de Travail Territoriaux</i>	242
<i>Entretien de Bilan de Collaboration (E.B.C.)</i>	243
<i>Étude de poste/Prise d'offre/AST</i>	244
<i>Préparation EMR</i>	245
<i>Préparation ER Collectif</i>	246
<i>Suivi post embauche individuel</i>	247
<i>Les actions de médiations</i>	248

<i>Entretien Ressource/ Entretien Relais</i> _____	248
<i>Définition de Poste Tripartite/AST avec un pro</i> _____	249
<i>Entretien de Mise en Relation (E.M.R.)</i> _____	250
<i>Mise en relation autre ? À définir par les équipes.</i> _____	251
<i>Entretien classique (? Exact opposé des conditions d'un EMR ?)</i> _____	252
<i>Suivi post embauche tripartite</i> _____	253
<b><i>Annexe 2 : Questionnaire auprès des professionnels accompagnés par D2C</i></b> _____	<b>254</b>
<b><i>Annexe 3 : Questionnaire auprès des entreprises accompagnées par D2C</i></b> _____	<b>266</b>

### XIII. Annexe 1 : Liste des actions renseignées dans IODKIP avec descriptif

#### Les actions orientées pour les professionnels

##### Information collective

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<p><b>Principal : Présenter l'action à des pros potentiels pour leur donner envie d'adhérer au service</b></p> <p><b>Secondaire : Assurer la pérennité de la relation partenaire</b></p>	Face à face	Oui Avec partenaire et pro (Mais on peut penser entreprises aussi)	<p>Oui, mais éventuellement non fait ou pas dans le même but que la présentation d'offre. Ici il est plus question d'exemple ?</p> <p>Type de propositions : Actions interne (Groupe professionnel-point individuel) Actions externe (proposition d'offres ou MER)</p>
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Oui</b>	Oui Plusieurs non référencés dans le logiciel	Non exclu (mais potentiellement pas encore pratiqué)	Oui (mais pas en majorité)
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de pro présents avec leur nom et numéro de téléphone (à reporter dans la fiche identité pro)</li> <li>• Les OE d'emploi et secteur pour MER présentées</li> <li>• Les thématiques abordées ?</li> </ul>			
<b>ACTION À REDÉFINIR AVEC LES FORMATEURS ET D2C</b>			

## Accueil

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Installer une collaboration avec le pro avec comme objectif la sortie en emploi durable</b> <b>Secondaire : casser le parcours de la déviance des publics précaires</b>	Face à face	Non (de manière préférentielle)	oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Oui	Non	Non (mais dans le cas de non dispo accueil bis)
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Les propositions effectuées (2 types OE et MER)</li> <li>•Accords sur l'emploi durable (Temps complet ou non, CDI ou non, La disponibilité ou non</li> <li>•Si pas disponible alerte auto pour savoir quand il sera dispo avec « 2<sup>nd</sup> accueil »</li> <li>•Les Accords de collaborations dégagés sur le service (Types d'actions souhaitées comme proposition d'OE, la MER de manière générale, la MER type ER et type EMR, les Gros, les PRE, les suivis post embauches, ...)</li> <li>•Pistes d'actions suivantes</li> </ul>			

### Point individuel/Point recherche emploi

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<p><b>Principal : Faire un point d'étape sur l'objectif de MER pour de l'emploi durable via la proposition d'offres variées</b></p> <p><b>Secondaire : Stimuler la démarche hors réseau par l'ouverture des champs</b></p>	<p>Face à face (démarche idéale) Téléphone (moins engageant)</p>	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non (mais possibilité pour une présentation d'offre qui sera suivie d'une mise en relation... Peu probable)	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions effectuées (2 types OE et MER)</li> <li>• Les modifications d'accords de collaborations éventuels, aussi bien sur l'objectif d'emploi durable que sur le service</li> <li>• Les pistes de recherches dégagées</li> <li>• Pistes d'actions suivantes</li> </ul>			

## Groupe pro

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Amorcer une réflexion en groupe sur l'objectif emploi durable, notamment à travers des propositions présentées de manière différentes.</b> <b>Secondaire :</b> <b>Mobiliser le groupe sur de l'entraide et de la réflexion sur l'ouverture des champs.</b>	Face à face	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non (mais possibilité pour une présentation d'offre qui sera suivie d'une mise en relation ...)	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions effectuées (2 types OE et MER)</li> <li>• Les propositions acceptées pendant le groupe et par quels pros</li> <li>• Quelles nouvelles pistes dégagées (par exemple pistes de prospections pour quel pro ?)</li> <li>• Pistes d'actions suivantes par pros</li> </ul> <p><b>ACTION À REDÉFINIR AVEC LES FORMATEURS ET D2C</b></p>			

### Proposition d'offres d'emploi spécifique

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Présenter une offre censée correspondre aux désirs du pro</b> <b>Secondaire : Revalider les désirs et continuer d'ouvrir en cas de refus</b>	<b>Face à face</b> (démarche idéale) <b>Téléphone</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>Mail</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>SMS</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>Autre</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proposition à l'origine de la rencontre</li> <li>• Les autres propositions effectuées</li> <li>• L'ouverture des champs possibles en cas de refus de l'offre initiale</li> <li>• Pistes d'actions suivantes</li> </ul>			



## Entretien de bilan de collaboration

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Faire un point sur la collaboration pour évaluer le désir de continuer dans l'action</b> <b>Secondaire : Relancer de nouvelles démarches en cas de désir de rester pour ouvrir les champs d'une collaboration pour l'instant infructueuse</b>	Face à face <b>Téléphone</b> (devraient être suivis par une action face à face de mêmes types) <b>SMS</b> (devraient être suivis par une action face à face de mêmes types) <b>Autre</b> (devraient être suivis par une action face à face de mêmes types) <b>Mail</b> (cas de non-réussite à prendre contact, utile pour justifier la sortie au partenaire)	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Possible en cas d'EBC avec point partenaire</b>	Oui	Non	Oui (mais à éviter)
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les raisons de l'arrêt de la collaboration</li> <li>• Les propositions effectuées (2 types OE et MER)</li> <li>• Les nouvelles pistes d'actions en cas de souhait de poursuivre</li> </ul>			

## Préparation ER Collectif

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Préparer en groupe le temps d'ER collectif pour être force d'analyse et de proposition</b> <b>Secondaire :</b> <b>Acculturer le pro à un type de mise en relation sur le poste de travail et orienté sur les taches</b>	Face à face	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions effectuées</li> <li>• Les pistes d'actions dégagées pour chaque pro</li> <li>• Positionnement de chaque pro sur la future MER (toujours intéressé ou non ?)</li> </ul>			

## Préparation ER

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Préparer en groupe le temps d'ER pour être force d'analyse et de proposition</b> <b>Secondaire :</b> <b>Acculturer le pro à un type de mise en relation sur le poste de travail et orienté sur les taches</b>	Face à face	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions effectuées</li> <li>• Les pistes d'actions dégagées pour le pro</li> <li>• Positionnement du pro sur la future MER (toujours intéressé ou non ?)</li> </ul>			

## Préparation EMR

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<p><b>Principal : Préparer en groupe le temps d'EMR pour être force d'analyse et de proposition. Permettre de mettre le pro en position d'égal lui permettant de balayer tous ses questionnements lors de l'EMR</b></p> <p><b>Secondaire : Acculturer le pro à un type de mise en relation sur le poste de travail et orienté sur les tâches.</b></p>	Face à face	Non	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Non	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les propositions effectuées</li> <li>• Les pistes d'actions dégagées pour le pro</li> <li>• Positionnement du pro sur la future MER (toujours intéressé ou non ?)</li> </ul>			

## Suivi post embauche individuel

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : S'assurer du bon déroulement du contrat côté pro afin de pouvoir reprendre les situations délicates en tripartite ou échanger les potentialités futures aux sein de l'entreprise.</b> <b>Secondaire : Faire du pro un atout pour la relation entreprise.</b>	Face à face <b>Téléphone</b> (devraient être suivis par une action face à face de mêmes types)	Non	Oui (en cas de rupture)
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Oui pour aider à la levé de certains freins (mais pas nécessairement pratiqué)</b>	Oui	Non	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrat qui est à l'origine de la rencontre</li> <li>• Le bon déroulement des conditions négociées dans le contrat</li> <li>• Les modifications éventuelles apportées au contrat</li> <li>• Les perspectives d'avenir</li> </ul>			

# Les actions orientées pour les entreprises

## Prospection

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal :</b> <b>Démarcher de nouvelles entreprises pour élargir son réseau</b> <b>Secondaire :</b> <b>Trouver des opportunités d'offres d'emploi</b>	Face à face Téléphone Mail ? Etudier la pertinence et l'efficacité de chaque condition (Face à face plus engageant ? Téléphone on peut en faire plus ? Rapport qualité/cout ?)	Oui (mais pour quelle efficacité avec un pro ?)	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Oui (mais pour quelle efficacité avec un pro ?)	Oui	Oui (plusieurs tentatives de prospection ?)
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises prospectées</li> <li>• Les premières visites planifiés</li> <li>• Les contacts pris</li> <li>• (les relais obtenus ? Cas de « je suis intéressé pour une présentation, mais surement qu'une connaissance entrepreneur le sera aussi »)</li> <li>• Offres d'emploi dégagées (date d'étude de poste surtout)</li> </ul>			

## Première visite

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal :</b> <b>S'accorder sur une collaboration le plus large possible</b> <b>Secondaire : Dégager des possibilités d'offres d'emploi de qualité</b>	Face à face	Non (possible, mais pas forcément souhaité)	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Non	Oui	Non
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accords de collaborations dégagés</li> <li>• Les accords non dégagés, mais avec de l'intérêt</li> <li>• Le prochain rendez-vous prévu (ou à caler) avec l'objectif et qui est prévu pour assister au rendez-vous</li> <li>• Informations entreprises de la fiche première visite (Taille, secteur d'activités, info GPEC, prévision d'activité ...)</li> <li>• Offres d'emploi dégagées (date d'étude de poste surtout)</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Relance

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<p><b>Principal : Permettre de relancer une collaboration qui n'a pas été active récemment, en la réactivant par diverse action proposée, voir en l'améliorant avec des actions qui n'avaient jamais été investiguées</b></p> <p><b>Secondaire : développer le réseau par des relais entreprises possibles, Dégager des offres potentielles</b></p>	<p><b>Face à face</b> (démarche idéale)</p> <p><b>Téléphone</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)</p> <p><b>Mail</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)</p> <p><b>SMS</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)</p> <p><b>Autre</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)</p>	Oui	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non (mais pas exclu dans le cas d'ouverture des offres aux partenaires ... parait peu efficace malgré tout)	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Raison de la relance (notamment dans le cas où elle avait été planifiée)</b></li> <li>• <b>Accords de collaborations modifiés</b></li> <li>• <b>Offres d'emploi dégagées</b></li> <li>• <b>Les relais entreprises</b></li> </ul>			



## Analyse de situation de travail/Étude de poste

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Analyser le ou les postes d'une entreprise pour connaître son fonctionnement et dégager des offres d'emploi réelle ou de MER</b> <b>Secondaire : Développer la réflexion RH de l'entreprise</b>	Face à face	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les caractéristiques du poste issues de la fiche d'analyse de situation de travail (penser aux interactions dans l'entreprise grâce aux personnes déjà mises en poste et aux contacts différents ? Recréation d'un organigramme de l'entreprise possible ?)</li> <li>• Les nombres de postes disponibles en cas d'OE d'emploi réel</li> <li>• Possibilité d'importer des AST déjà faite, mais en modifiant des informations (noter que l'information a été retravaillée ou pas)</li> <li>• Les prochaines actions possibles avec date et qui devraient être en charge de l'action</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Diagnostic RH

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Offrir un regard complet sur l'organisation RH de l'entreprise afin de modifier ses pratiques dans un sens IOD</b> <b>Secondaire : Dégager des offres d'emploi</b>	Face à face	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Non	Oui	Oui (4 phases, mais est-ce qu'il faut les séparer en plusieurs actions étant donné qu'il y a une pratique courte sur l'ensemble du réseau et une pratique longue sur D2C)
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations complètes du diagnostic</li> <li>• Les perspectives dégagées</li> <li>• Les offres d'emploi dégagées</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Groupe de Travail Territoriaux

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Réunir un groupe de réflexion d'entreprises du territoire sur un sujet d'enjeu pour la réussite d'un modèle IOD</b> <b>secondaire : développer le réseau entreprises et la capacité à négocier des offres d'emploi de qualité</b>	Face à face (Skype dans le futur ?)	Non (sauf si présence d'un pro avec MER à la fin ?)	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non (mais possibilité de penser à une présentation ?)</b>	Non (oui dans le cas d'un témoignage pro ?)	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thème du G.T.T.</b></li> <li>• <b>Participants</b></li> <li>• <b>Rendez-vous prochain pour chaque entreprise et qui s'en chargera ?</b></li> <li>• <b>Les pistes dégagées pour chacun ?</b></li> <li>• <b>Les relais entreprises</b></li> </ul>			

### Entretien de Bilan de Collaboration (E.B.C.)

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Recaler la collaboration avec l'entreprise pour faire perdurer une relation réseau en s'appuyant sur les actions réalisées</b> <b>Secondaire : engager plus amplement l'entreprise sur des actions non réalisées et capter des offres d'emploi supplémentaire</b>	Face à face Téléphone	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accords discutés et consolidés</li> <li>• Les nouveaux accords discutés</li> <li>• Les offres d'emploi dégagées</li> <li>• Les perspectives pour l'avenir</li> <li>• Les nouveaux rendez-vous et la personne en charge de ce rendez-vous</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Étude de poste/Prise d'offre/AST

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Dégager un poste de qualité (disponible ou non en offre d'emploi)</b> <b>Secondaire : Découvrir et schématiser le contexte complet de l'entreprise</b>	<b>Face à face</b> (démarche idéale) <b>Téléphone</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>Mail</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>SMS</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type) <b>Autre</b> (moins engageant et pourrais être suivi par la rencontre physique de même type)	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non (mais possible dans le cas de partage d'action ?)</b>	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les détails de la fiche analyse de situation de travail</li> <li>• Les offres d'emplois dégagées (nombre d'offres différentes et nombres de postes)</li> <li>• Les détails de l'offre négociés</li> <li>• Les conditions de mises en relation négociées</li> <li>• Les perspectives d'avenir avec l'entreprise</li> <li>• La date du prochain rendez-vous et la personne qui sera en charge</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Préparation EMR

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Recaler la position de l'entreprise lors de l'entretien de mise en relation</b> <b>Secondaire : Négocié de meilleures conditions si nécessaire et continuer le travail de récolte d'information auprès de l'entreprise</b>	Face à face Téléphone	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions revalidées ou non lors de l'entretien de négociation de poste</li> <li>• Les conditions nouvelles négociées</li> <li>• La date du prochain rendez-vous EMR et le CM qui sera en charge</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

## Préparation ER Collectif

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Recaler la position de l'entreprise lors de l'entretien ressource</b> <b>Secondaire : Négocié de meilleures conditions si nécessaire et continuer le travail de récolte d'information auprès de l'entreprise</b>	Face à face Téléphone	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions revalidées ou non lors de l'entretien de négociation de poste</li> <li>• Les conditions nouvelles négociées</li> <li>• La date du prochain rendez-vous EMR et le CM qui sera en charge</li> <li>• Les relais entreprises</li> </ul>			

### Suivi post embauche individuel

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : S'assurer du bon déroulement du contrat côté entreprise en cherchant des solutions aux différents problèmes présentés et en maximisant les potentialités des points positifs</b> <b>Secondaire :</b> <b>Continuer à mettre à jour les informations globales sur l'entreprise et améliorer la collaboration vers une collaboration réseau forte. Dégager du réseau avec des relais entreprise</b>	Face à face Téléphone	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Non	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contrat concerné par le suivi post embauche</li> <li>• Les informations aidantes pour le suivi du contrat en cours</li> <li>• Les évolutions de contrats négociés</li> <li>• La vérification des conditions de suivi et de démarrage de contrat</li> </ul>			



## Les actions de médiations

### Entretien Ressource/ Entretien Relais

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Amener à une rencontre entre une entreprise et un professionnel autour de la question d'un ou plusieurs postes de travail</b> <b>Secondaire : Déclencher une décision d'embauche côté entreprise pour un besoin qui n'était pas nécessairement formalisé en amont de la rencontre et faire découvrir un environnement entreprise non connu à un pro</b>	Face à face	Oui	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions de mise en relation</li> <li>• Les entités présentes</li> <li>• Les pro</li> </ul>			

### Définition de Poste Tripartite/AST avec un pro

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal :</b> S'accorder sur la définition d'un poste de travail entre le pros et l'entreprise qui a un besoin, le tout médiatisé par un chargé de mission <b>Secondaire :</b> Dégager des pistes pour le pro et faire émerger clairement les besoins de l'entreprise	Face à face	Oui	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations de l'AST et de l'offre d'emploi</li> <li>• Les différents accords dégagés pour un contrat</li> <li>• Les offres d'emploi captées</li> <li>• Les offres proposées</li> <li>• L'évolution des accords avec l'entreprise</li> </ul>			

### Entretien de Mise en Relation (E.M.R.)

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<p><b>Amener à une rencontre entre une entreprise et un professionnel autour de la question d'un ou plusieurs postes de travail formalisé par une offre concrète secondaire : faire émerger d'autres besoins à l'entreprise et l'aider à prendre du recul sur son environnement. Faire rencontrer une entreprise à un pro pour lui ouvrir le champ des possibles en cas de refus.</b></p>	Face à face	Oui	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
<b>Non</b>	Oui	Oui	Non
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évolutions de la fiche AST si besoin</li> <li>• Les nouveaux éléments négociés</li> <li>• Les conditions de l'entretien et est-ce qu'elles avaient été négociées en amont (sur le poste de travail, en présence d'autres travailleurs, sans CV, avec décision à la fin de l'entretien)</li> </ul>			

**Mise en relation autre ? À définir par les équipes.**

<b>But</b>	<b>Type média possible</b>	<b>Médié possible ?</b>	<b>Propositions possibles ?</b>
<b>Principal :</b> <b>Permettre la rencontre pros entreprises</b> <b>Secondaire : amener vers un cadre plus proche de l'EMR</b>	Face à face Téléphone	Oui	Oui
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non (?)	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions de MER pour définir cet autre (potentiellement une nouvelle action créée pour chaque autre)</li> </ul>			

**Entretien classique (? Exact opposé des conditions d'un EMR ?)**

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Permettre la rencontre pros entreprises</b> <b>Secondaire : amener vers un cadre plus proche de l'EMR</b>	Face à face Téléphone	Non	Non
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions de la MER qui sont normalement l'exact opposé des conditions d'un EMR (à vérifier)</li> </ul>			

### Suivi post embauche tripartite

But	Type média possible	Médié possible ?	Propositions possibles ?
<b>Principal : Permettre la discussion, la mise à plat de problème éventuel et faire émerger les potentialités d'un contrat signé entre une entreprise et un pro, avec une médiation du chargé de mission</b> <b>Secondaire : Amener une meilleure relation entreprise et faire émerger des possibilités futures d'emploi</b>	Face à face	Oui	Oui (cas de rupture)
<b>Présence partenaire</b>	Présence pros	Présence entreprises	Plusieurs actions de ce type possible dans un parcours ?
Non (mais en cas de levé de freins possibles ?)	Oui	Oui	Oui
<b>Qu'est-ce que je dois noter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions (respecté ou non) de l'intégration négociée pendant l'AST puis l'EMR</li> <li>• Les conditions de la rencontre (avec les participants et le lieu)</li> <li>• Les évolutions de contrat</li> <li>• Les perspectives d'avenir</li> <li>• Les offres d'emploi négociées</li> <li>• Les propositions d'offres</li> </ul>			

## **XIV. Annexe 2 : Questionnaire auprès des professionnels accompagnés par D2C**

<p style="text-align: center;"><b>ENQUÊTE AUPRÈS DES PROFESSIONNELS SORTIS DE D2C GIRONDE</b> - 2020 -</p>
--

### **Objectif :**

Cette enquête vise à recueillir, auprès d'un échantillon représentatif de demandeurs d'emploi (appelés « professionnels ») ayant utilisé le service D2C et sortis de l'action depuis au moins 1 an, des informations sur :

- a) leur devenir professionnel et social 1 an après leur sortie de l'action,
- b) leur regard sur les situations de travail et les processus d'intégration qu'ils ont vécus au sein des entreprises,
- c) leur regard sur la collaboration qu'ils ont eue avec le service D2C.

Ces trois niveaux d'information auront pour finalité de fournir aux équipes D2C des éclairages sur les effets durables de leur action et sur les repères d'amélioration et points de vigilance à privilégier dans leurs interventions, aussi bien auprès des entreprises que des professionnels eux-mêmes.

### **Consignes de passation et de saisie des entretiens :**

Ces entretiens se déroulent dans un contexte de préenquête (les 20 premiers entretiens) : des points seront faits au fur et à mesure et des ajustements seront possibles en cours de route.

L'espace commentaires (sur Excel) vous permettra à ce sujet de noter en fin d'entretien toutes les informations utiles sur le déroulement de cet entretien (personne ayant du mal à comprendre le français, interruptions en cours d'entretien, etc.).

Merci également de noter sur une feuille libre, à côté du questionnaire (reporter le numéro) :

- ce qui "déborde" dans les réponses aux questions, mais vous paraît important en termes d'information ;
- des citations "parlantes" (utiliser les guillemets) ou des illustrations concrètes (exemples, anecdotes).

Le questionnaire est constitué principalement de questions ouvertes :

- Les items présentés en dessous des questions ne sont pas des choix de réponses à proposer, mais de simples facilités de saisie (n'hésitez pas à utiliser la rubrique "autres" autant que nécessaire).

- Des réponses multiples à une même question sont possibles.

- Ne pas hésiter à reformuler les questions (sans en changer le sens) pour qu'elles soient mieux comprises.

Ces entretiens doivent être menés par un CDC non connu du professionnel et ne travaillant pas dans l'agence où il a été accompagné.

Avant chaque entretien :

- Prendre le temps de s'imprégner du questionnaire en le relisant en détail.

- En cas de messagerie téléphonique, ne laisser un message qu'au 3ème appel (sur une période de 3 jours).

En début d'entretien :

- Expliquer les objectifs et la démarche de cette enquête (l'intérêt de leur expérience de l'accompagnement et de l'entreprise et de leur expertise pour améliorer la qualité et l'efficacité du service) et préciser qu'ils seront destinataires du rapport d'évaluation.

- Préciser qu'on devra prendre du temps pour noter les réponses (afin qu'ils ne s'étonnent pas des "blancs" dans la conversation).

Pendant l'entretien :

- L'absence de réponse à une question n'est pas rédhibitoire : mieux vaut une absence de réponse qu'une réponse non fiable.

- Éviter si possible de revenir sur des questions dont les réponses ont été données par avance.

- Noter également, s'il y a lieu, des éléments complémentaires sur des réponses à des questions fermées.

**Présentation de l'enquête aux professionnels :**

Bonjour, je suis X et je vous contacte de la part du service D2C, avec lequel vous avez collaboré dans votre recherche d'emploi jusqu'à la date du .....



Voici brièvement l'objet de mon appel : je suis chargé de mener une enquête sur le service apporté aux demandeurs d'emploi par la structure D2C, dans le but d'améliorer la qualité et l'efficacité de ce service.

Vous avez été sélectionné au hasard pour représenter les usagers de ce service. Je vous propose donc de participer à cette enquête à travers un entretien téléphonique d'½ heure – ¾ d'heure, vous êtes bien sûr tout à fait libre d'accepter ou de refuser.

*(Si le professionnel n'est pas disponible au moment de l'appel, lui proposer de fixer une date ultérieure pour l'entretien).*

Le traitement de cette enquête est anonyme. Cet anonymat est garanti.

Cet entretien se déroulera en trois temps :

- 1) Tout d'abord, nous vous poserons des questions relatives à votre situation un an après la fin de votre collaboration avec le service D2C,
- 2) Puis, si vous avez travaillé, nous vous questionnerons sur votre expérience dans l'entreprise et ce qu'elle vous a apporté sur le plan professionnel et sur le plan extra-professionnel,
- 3) Enfin nous vous demanderons de nous donner votre point de vue sur le service qui vous a été apporté par la structure D2C, sur la manière dont s'est déroulée la collaboration avec eux.

## QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE AUPRÈS DES PROFESSIONNELS

### INFORMATIONS GENERALES (A RENSEIGNER AVANT L'ENTRETIEN)

Equipe D2C : ..... Nom et prénom du professionnel :  
.....  
Mail : ..... Tel portable :  
.....  
Position à la sortie de l'action :  CDD > 6mois  CDI  temps partiel   
temps complet  
 Emploi aidé  autre sortie Date de sortie de l'action : \_\_\_ / \_\_\_ /  
20\_\_  
Diplôme (< ou = niveau 5) à l'entrée de l'action ? :  Oui  Non  
Bénéficiaire du RSA à l'entrée de l'action ? :  Oui  Non

**DATE DE L'APPEL :** \_\_\_ / \_\_\_ / 2020

Entretien/Chargé de mission (1<sup>er</sup> entretien, 2d...) : .....

### A. DEVENIR PROFESSIONNEL ET REGARD SUR L'ENTREPRISE - 1 an après la date de sortie de l'action

1. Etes – vous en emploi à la date du ..... /..... /..... (1 an après a date de sortie de l'action) ? :

non  oui

*Si non :*

2. Sur quel statut êtes-vous :  en formation ?  en action d'insertion (PLIE, Mission Locale...) ?  en recherche d'emploi ?  en arrêt maladie ?  
 autre situation : .....

**Si non : Passer directement au Bloc « Devenir social »**

*Si oui (questions 3 à 9) :*

3. Sur quel contrat ? :  CDD<6mois  CDD>6mois   
CDI  autre : \_\_\_\_\_

temps complet  temps partiel non choisi   
temps partiel choisi

4. Dans quelle entreprise ? :

Est-ce la même que lors de votre sortie de l'action ?  non  oui

Nom de l'entreprise :

Secteur activité :

Effectif :

Distance Domicile/Travail :

Temps de trajet :

Comment avez-vous postulé sur cette nouvelle entreprise ?

Pourquoi êtes-vous parti de la précédente ?

5. Sur quel poste ? :  
.....  
.....

6. Quels sont vos revenus nets mensuels ?.....

Votre salaire net mensuel de base est-il ? :  au SMIC ?  supérieur au SMIC ?

+ autre (si primes...) :  
.....  
.....

7. Avez-vous des souhaits d'évolution professionnelle ? :  non  oui

Si oui, sont-ils réalisables dans cette entreprise ?

- non
- passage en CDI
- évolution de rémunération
- augmentation des horaires
- formation
- tâches (diversification, transversales...)
- responsabilités, autonomie

autres : \_\_\_\_\_

7bis. Avez-vous déjà bénéficié d'évolutions ?

non

non, car j'ai refusé cette évolution : \_\_\_\_\_

passage en CDI

évolution de rémunération

augmentation des horaires

formation

tâches (diversifiées, transversales...)

nouvelles responsabilités, autonomie

autres : \_\_\_\_\_

8. Qu'est-ce qui vous donne envie :

a) de rester dans cette entreprise ? :

rien     statut CDI     salaire     avantages internes     souplesse des horaires

proximité du domicile     intérêt/poste     autonomie sur le poste

habitudes de travail collectives     rythme soutenable, non-pénibilité du travail  
 « entreprise - tremplin »     perspectives d'évolution     climat de travail avec encadrement     climat de travail avec collègues

autres : \_\_\_\_\_

b) de partir de cette entreprise ? :

rien     pas de CDI     horaires contraignants     salaire trop bas

pas d'avantages internes (primes, tickets resto...)     éloigné du domicile

faible intérêt/poste

travail dévalorisant     pas d'autonomie/poste     rythme difficile, pénibilité du travail

mauvaises habitudes de travail dans l'entreprise     pas d'évolution possible     pas assez d'heures

mauvais climat de travail avec collègues     mauvais climat de travail avec encadrement

autres : \_\_\_\_\_

9. D'une manière générale, quel regard portez-vous sur cette entreprise ? (relance : son fonctionnement, ses habitudes et son climat de travail, la manière dont elle évolue) :

- culture du dialogue     culture de valorisation des compétences de chacun
  - culture de formation et d'évolution des salariés     culture de transparence de la hiérarchie
  - culture du respect des règles (sécurité...)
  - culture d'entraide entre salariés
  - culture du « turn-over »     cloisonnement des salariés en sous-groupes     postes de travail isolés
  -
- autres : \_\_\_\_\_

***Pour l'ensemble de ceux sortis de l'action IOD en emploi durable validé, qu'ils y soient restés ou non (questions 10 à 15) :***

**10. Qu'est-ce qui a ou avait changé depuis votre arrivée dans l'entreprise ? (relance : poste, contrat, relations de travail, place dans l'entreprise) :**

- rien     passage en CDI     horaires     rémunération     accès aux avantages internes (prime...)
- accès à la formation     poste plus qualifié (promotion)     plus d'autonomie sur le même poste
- plus de responsabilités sur le même poste     diversification des tâches sur le même poste
- passage sur un autre poste de même niveau     appauvrissement du contenu du poste
- relations encadrement et collègues     changements liés à l'activité ou l'organisation de l'entreprise
- \_\_\_\_\_ autres :

**11. Sur quels points votre expérience professionnelle s'est-elle ou s'était-elle enrichie ? :**

- aucun     acquisition de nouveaux savoir faire et connaissances     plus de polyvalence
- meilleure gestion du travail (s'organiser, être réactif, se donner des priorités...)
- apprentissage du travail en équipe     contact humain
- autres :

12. Avec le recul, à vos débuts dans l'entreprise, avez-vous été surpris par rapport à ce que l'équipe D2C vous avait présenté du poste et de l'entreprise ? :  non

oui

Si oui, quels décalages avez-vous perçus ? :

---

---

---

---

13. Quelles difficultés principales avez-vous rencontrées à la prise de poste ? (*relance : rythme de travail, pénibilité du poste, habitudes de travail propres à l'entreprise, relations avec le chef d'équipe ou avec certains collègues...*) :

aucune  horaires contraignants  heures sup. imposées  rythme de travail élevé

pénibilité du poste  poste isolé  assimilation des tâches  décalage travail prescrit/réel

trop de responsabilités  manque de reconnaissance  désaccords sur conceptions du travail

intégration dans l'équipe de travail  conflit avec une personne de l'entreprise

problèmes extra professionnels (logement, déplacement, santé, garde d'enfant...)

autres : \_\_\_\_\_

14. Qu'est-ce qui vous a permis de surmonter ces difficultés, de trouver vos marques ? :

rien  soutien D2C  motivation personnelle à conserver un emploi  CDI

attitude d'écoute de l'encadrement  points réguliers avec l'employeur ou l'encadrement

soutien moral de collègue(s)  soutien de collègue(s)/conseils  soutien de collègue(s)/tâches

covoiturage  aide financière des collègues ou de l'employeur (avance sur salaire...)

autres : \_\_\_\_\_

15. Concernant les relations avec les membres de l'entreprise :



- pas d'attente particulière
- exigences particulières (type de contrat, métiers, conditions de travail...)
- 

autres : \_\_\_\_\_

**18. Cette collaboration a-t-elle changé votre façon d'aborder l'emploi et l'entreprise ?**

(relance : les situations de travail que vous recherchez, votre manière de solliciter les employeurs...)

---

---

---

---

---

---

---

**19. Qu'est-ce qui a particulièrement retenu votre attention dans la collaboration avec le service D2C ? (relance si nécessaire : déroulement de l'accueil, proposition des offres, entretiens de recrutement, suivi en emploi...)**

- rien       attitude facilitatrice (écoute, confiance, ouverture...)       soutien dans moments difficiles
- action individualisée       proposition offres d'emploi régulières et/ou multiples
- accompagnement EMR       accompagnement suivi emploi durant la période d'essai
- accompagnement suivi emploi après la période d'essai
- spécificité du service perçue dès le 1<sup>o</sup> accueil (postures, méthode)
- offres proposées dès le 1<sup>o</sup> accueil       proposition d'offres non envisagées par le professionnel
- mise en emploi rapide       réactivité / problèmes
- autres :

---

---

---

---

**20. Qu'est ce qui fait la différence entre le service D2C avec lequel vous avez collaboré et les autres services de recherche d'emploi que vous avez connus ?**

---

---

---

---

---

---

---



21. Quelles réserves, critiques et suggestions pourriez-vous faire pour améliorer ce type de service? (relance : ce que vous avez moins apprécié dans la collaboration, les difficultés rencontrées à tel ou tel moment...) :

- aucune       proposer + d'offres d'emploi       proposer des offres + attractives  
 meilleure information / offres et entreprises       être + réactif / problèmes qui surviennent  
 contacts + réguliers entre le pro et l'équipe       + d'échanges avec d'autres professionnels  
 davantage intégrer le professionnel dans le trio CM-employeur-pro (place de chacun, concertation)  
 autres :

---

---

---

22. Y a-t-il des actions qui n'auraient pas été réalisées et qui auraient pu vous apporter un appui supplémentaire ?

---

---

#### D. BLOC ADMINISTRATIF

23. Connaissez-vous les financeurs de l'action D2C ?       non       oui  
Quel(s) financeur(s) citez-vous ? \_\_\_\_\_  
pouvez-vous

Si non, leur rappeler : Département (50%) + Fond Social Européen (50%)

24. Vous rappelez-vous avoir utilisé des services mis en place par le Département ?

non       oui

Si oui, lesquels ? **question fermée**

location Véhicule       accompagnement global

aide financière à la reprise d'emploi

MDSI

aide financière carburant

autres :

.....

aide financière réparation de véhicule

plateforme Mobilité : Evolution permis ?

25. Avez-vous travaillé durant les 12 derniers mois ?       non       oui

Si oui, type(s) de contrat(s) : \_\_\_\_\_



## **XV. Annexe 3 : Questionnaire auprès des entreprises accompagnées par D2C**

### **ENQUÊTE 2021 AUPRÈS DES ENTREPRISES COLLABORANT AVEC DES SERVICES IOD : QUESTIONNAIRE FINAL**

-----

#### **CONSIGNES DE PASSATION :**

- **Réaliser l'entretien avec le bon interlocuteur** (employeur / responsable du recrutement / responsable de la collaboration avec le service), c'est-à-dire celui qui a fait (le plus) l'expérience de la collaboration et des situations constitutives de la méthode IOD (analyses de poste, EMR, entretiens de suivi).
- **Insister sur l'enjeu de cette enquête** (l'amélioration des services aux entreprises et des pratiques des conseillers) **et donc sur l'importance d'un point de vue critique** (« n'hésitez pas ! »).
- **Créer le lien au début de l'entretien** : votre entreprise, votre activité... (questions informelles).
- **Continuer à recueillir des verbatim tout au long de l'entretien** (y compris sur les questions fermées), quitte à les noter sur une feuille libre avec le numéro de la question.
- **Ne pas proposer les items, mais relancer ou reformuler** quand on ne sait pas à quels items attribuer une réponse.
- **Ré-insister tant qu'on n'a pas la réponse à une question telle qu'elle est posée** (ex. question sur les 3 adjectifs) **ou que la réponse est trop vague** (« meilleure intégration », « bonne collaboration », « une autre manière de penser le recrutement »...).
- **Prendre le temps, après chaque réponse, de la rapporter aux items correspondants** et de voir les relances éventuelles à faire.
- **Noter autant de réponses que nécessaire** : la réponse à une question peut renvoyer à plusieurs items à cocher, d'autant qu'il peut y avoir plusieurs niveaux de réponses et donc d'items.

**INTRODUCTION / PRESENTATION DE L'ENQUÊTE :**

« Bonjour, je m'appelle X. Je me permets de vous contacter de la part du service ... pour l'enquête que nous effectuons auprès des entreprises. Avez-vous été prévenu(e) de cette enquête ? Je vais vous faire un bref récapitulatif de l'objectif de cet appel : je suis chargé(e) de mener une enquête qualité au niveau national sur le service apporté aux entreprises par des organismes tels que ..., dans le but de recueillir votre expérience et votre regard sur la collaboration et de pouvoir ainsi leur permettre d'améliorer leurs services pour répondre au mieux aux attentes et besoins des employeurs. Votre entreprise a été sélectionnée au hasard et je vous propose donc de participer à cette enquête au travers d'un entretien d'une durée de 30 minutes à 45 minutes. Bien évidemment, vous êtes libre d'accepter ou non de réaliser cet entretien. Celui-ci se déroulera en plusieurs temps : pour commencer, nous parlerons de vos pratiques de recrutement avant votre rencontre avec le service ... ; puis nous nous intéresserons à votre expérience de collaboration avec ce service ; et ensuite, nous aborderons vos pratiques de recrutements actuelles. Vous êtes prêts ? Bien, commençons. »

Si l'employeur est absent ou n'a pas beaucoup de temps : « seriez-vous disponible un jour prochain afin que nous puissions caler un temps afin d'effectuer cet entretien ? ».

**Commentaires sur le contexte de l'entretien :**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PREMIERE PARTIE : VOS PRATIQUES DE RECRUTEMENT AVANT LA COLLABORATION

### 1) Quelles étaient vos préoccupations principales en matière de recrutement, avant votre collaboration avec le service ... ?

Recrutements fréquents	Recrutements peu fréquents	Un vivier de candidats	Des candidats plus adaptés aux besoins
Fidélisation	Autres : ..... ..... ..... .....		

#### *\*Amélioration des pratiques de recrutement\**

Élargir les profils	Comment recruter ?	Comment faire une fiche de poste ?	Comment intégrer rapidement dans une petite entreprise ?
Première expérience de recrutement	Autres : ..... ..... ..... .....		

### 2) Quels canaux utilisiez-vous pour diffuser vos offres d'emploi ?

Intermédiaires (publics ou privés)	Annonces	Canaux informels (relations personnelles, bouche-à-oreille, candidatures spontanées, etc.)
Autres : ..... ..... ..... .....		

### 3) Proposez-vous des CDD, des CDI, des missions d'intérim, ou d'autres types de contrats ? Pour quelles raisons ?

**NB : si plusieurs types de contrats sont utilisés dans le recrutement, les noter par ordre de fréquence (1, 2, 3...)**

CDI	CDD	Intérim	Autres types de contrats : ..... ..... .....
-----	-----	---------	---

*\*Pourquoi des CDI ?\**

Plus simple ou moins coûteux que le CDD	Plus attractif pour le candidat	Plus adapté à l'organisation de l'entreprise (ex. gestion des plannings) ou à son fonctionnement (ex. relation clientèle)
Favorise une meilleure intégration de l'entreprise	Réduit le turn-over	Autres : ..... .....

*\*Pourquoi des CDD ?\**

Des besoins ponctuels	L'incertitude économique	Une manière de tester les personnes recrutées
Autres : ..... ..... .....		

*\*Pourquoi des contrats intérimaires ?\**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**4) Quelles étaient vos habitudes de recrutement avant la collaboration ?**

Relances : Comment se faisait la pré-sélection des candidats ? Utilisiez-vous des mises en situation ? Comment meniez-vous les entretiens ?

Etudes de CV	Pré-sélection au téléphone	Entretiens classiques	Questionnaires ou tests
Mises en situations / Immersions	Critères de recrutement	Importance du relationnel (« feeling » avec le candidat)	Recours à un intermédiaire pour la pré-sélection des candidats
Autres : ..... ..... .....			



Rémunération et avantages (mutuelles, tickets-restaurant, bons d'achats, etc.)	Evolutions statutaires (contrat, volume horaires, etc.)	Evolutions professionnelles (postes, responsabilités, etc.)	Accès à la formation continue
Pas d'actions particulières	Autres : ..... ..... ..... .....		

**7) Qu'attendez-vous d'un intermédiaire dans l'appui au recrutement ?**

Vivier de candidats	Présélection des candidats	Préparation des candidats (« motiver », préparer à l'entretien, etc.)	Informations des candidats en amont
Mise en relation, médiation avec des candidats	Connaissance du secteur d'activité	Prise en compte des spécificités de l'entreprise	Conseil / Expertise sur la manière de recruter
Réactivité	Gain de temps pour l'entreprise sur les recrutements	Relation de confiance	Autres : ..... ..... .....

**DEUXIEME PARTIE : VOTRE EXPERIENCE DE LA COLLABORATION AVEC LE SERVICE**

**8) Comment avez-vous connu le service ... ?**

Démarchage du conseiller	Relais (préciser : autre employeur, ancien collègue, partenaire, etc.)	Autres : ..... .....
--------------------------	--	----------------------------



Commentaires (ex. relais, etc.) :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**9) Comment s'est déroulée la première rencontre avec le conseiller du service (contexte, contenu des échanges) ? Quelle a été votre perception de ce qui vous était proposé ?**

Visite de l'entreprise	Oui	Non
------------------------	-----	-----

Ce qui est retenu de l'entretien (tonalité des échanges, etc.) :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ce qui est retenu de la proposition :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10) Qu'est-ce qui vous a incité à accepter cette collaboration ?**

Nouveau vivier de candidats	Nouveau relais pour le recrutement	Méthode de travail proposée
Autres : ..... ..... ..... .....		

*\*Posture du conseiller\**

Ecoute, qualité du questionnement	Professionalisme, expertise	Relation nouée pendant l'entretien (convivialité, confiance)	Sensibilité sociale de l'entreprise
Autres : ..... ..... ..... .....			

Commentaires (ex. précisions sur la méthode de travail proposée, posture du conseiller, etc.) :

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**11) Pouvez-vous me décrire comment s'est déroulée votre collaboration avec le service ... depuis ce premier entretien et jusqu'à aujourd'hui ?**

*!/ \ A noter : importance particulière de recueillir des verbatim sur cette question.*

Relances (à faire au fil du récit de l'employeur) :

- Faire préciser les types d'emplois concernés (cœur de métier de l'entreprise ou postes périphériques, niveaux de qualification) et les circonstances du recrutement (motifs, degré d'urgence ...).
- Identifier l'intensité du lien, la priorité des offres, les appels spontanés de l'entreprise, etc.
- Repérer les progressions, les paliers dans la collaboration, mais aussi les différenciations dans le temps, les retours en arrière, etc.
- Collecter les « petits indices de changement ».

Qualité de la relation	Régularité de la relation	Evolutions de la relation	Actions particulières mentionnées (diagnostic RH, travail sur la fiche de poste, suivi post-embauche, etc.)
Absence de CV	Situation de recrutement	Réussites / Echecs (cas personnels)	Autres : ..... .....









*\*Rôle de l'entreprise dans l'intégration du nouveau salarié, défini avec le service\**

Journée d'accueil	Progressivité (étapes) dans la prise de poste	Répartition des soutiens au nouveau salarié (encadrement, collègues, tuteurs)
Entretiens de bilans intermédiaires	Pratique d'intégration propre à l'entreprise, indépendamment de la collaboration avec le service	Autres : ..... .....

Commentaires :

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**17) Pouvez-vous me raconter en quelques mots votre expérience des entretiens de suivi en cours de période d'essai avec le service ... ?**

*!/ \ A noter : en introduction de cette question, demander combien de fois et quand cette action avec le service a eu lieu, pour aider l'interlocuteur à se remémorer les situations concrètes.*

Relances : Qu'avez-vous mis en place pour le suivi du ou des nouveau(x) salarié(s) recrutés par l'intermédiaire du service ? / Qui participait à ce suivi ? Y avait-il quelqu'un du terrain ?

*\*Contenu et tonalité des entretiens\**

Suivi du processus (système d'action) / Suivi de la personne (adaptation)	Un dialogue ouvert (ressentis, « doléances », etc.)	Des éléments concrets abordés (et non « tout va bien »)
Des ajustements décidés	L'importance de la médiation par un tiers (favoriser le dialogue, rapprocher les positions)	Autres : ..... .....

*\*Vérification de la conformité méthodologique (IOD)\* (cocher Oui ou Non)*

Calendrier de suivi	Oui	Non
Entretiens de suivi réalisés dans l'entreprise	Oui	Non





.....  
.....

**3. Avez-vous engagé un diagnostic RH avec le service ... ou participé à un groupe de travail thématique inter-entreprises (GTT) ? Si oui, combien de fois ?**

*!! A noter : Si un diagnostic RH a été engagé, identifier à quel moment de la collaboration (au démarrage, après un recrutement avec le service réussi ou non réussi, après plusieurs mises en relation n'ayant pas abouti, à l'occasion d'une réorganisation de l'entreprise, etc.).*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. Si vous avez engagé un diagnostic RH : si on vous le proposait, souhaiteriez-vous en engager un autre ? Si oui, pourquoi ? »**

*!! A noter in extenso la réponse à cette dernière question.*

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. Si vous avez participé à un GTT, qu'est-ce qui vous a poussé à vous inscrire ?**

*Relance : Est-ce pour la thématique, pour l'animateur, pour un partenaire (intervenant extérieur à D2C), etc. ?*

Echanger des expériences, des pratiques, des idées avec des pairs	Rencontrer des partenaires-ressources (intervenants extérieurs)	Améliorer ses connaissances
Une thématique particulière	La confiance envers le DT	Le contexte : GTT organisé au sein de l'entreprise, participation de collaborateurs de l'entreprise...

Commentaires (ex. thématiques particulières, contexte, etc.) :

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**6. Si vous avez participé à un GTT avec un intervenant extérieur : qu'est-ce que ça vous a apporté de plus ?**

*/!\ A noter in extenso la réponse à cette question.*

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**7. Si vous avez participé à un GTT, quelles thématiques non abordées auriez-vous aimé traiter ?**

*/!\ A noter in extenso la réponse à cette question.*

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**8. Quels ont été les apports de ces services (diagnostic RH et/ou GTT) ?**

\*Pour le diagnostic RH\*

Des actions concrètes à mettre en place	Des effets de changements dans la relation entre acteurs de l'entreprise	Un changement de regard sur la « ressource humaine »
Une montée en compétences sur la fonction d'employeur	Autres : ..... ..... ..... .....	

Commentaires (ex. actions concrètes, etc.) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*Pour le GTT\*

Des apports informatifs	Les rencontres avec d'autres entreprises (expériences, pratiques, idées, etc.)
Des idées et projets	Autres : ..... .....

Commentaires (ex. rencontres avec d'autres entreprises, idées et projets, etc.) :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**19) Quels sont les 3 adjectifs qui vous viennent à l'esprit pour qualifier ce service ?**

.....

.....

.....

.....

**20) En quoi ce service vous a-t-il été utile ?**

Comblé un manque de personnel	Des candidats mieux informés	Des candidats plus motivés	Des candidats plus adaptés (compétences et savoir-faire, « savoir-être », etc.)
Des profils plus ouverts et diversifiés	Répond à un objectif « social » de l'entreprise	La possibilité de déléguer le recrutement	Un gain de temps dans le recrutement
Une meilleure définition des besoins de l'entreprise	Une meilleure manière de recruter	Un appui à l'intégration des nouveaux salariés	L'intérêt d'un regard extérieur à l'entreprise
Une aide au développement de l'entreprise	Une montée en compétences sur le rôle d'employeur (recrutement,	Pas ou peu d'utilité	Autres : ..... ..... .....

	intégration, RH, etc.)		
--	------------------------	--	--

**21) En quoi le service ... se différencie-t-il des autres services de recrutement ou RH auxquels vous avez ou avez eu recours ?**

Une meilleure connaissance des candidats présentés (accompagnement personnalisé)	Une meilleure information des candidats sur le poste et l'entreprise	Un meilleur ciblage des candidatures	L'absence de CV
L'analyse approfondie du besoin (avant de présenter des candidats)	L'entretien de recrutement (contexte, déroulement)	Le suivi post-embauche et l'accompagnement personnalisé	

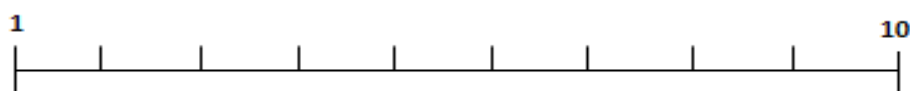
La réactivité	Les déplacements dans l'entreprise	La relation avec le conseiller	La collaboration régulière ou sur le long terme
Le rôle de médiation	Le conseil à l'entreprise	L'adaptation (aux besoins et réalités spécifiques de l'entreprise)	Le professionnalisme, l'efficacité
La singularité du service (approche globale)	La vocation « sociale »	La gratuité du service	Pas de différences significatives
Autres : ..... ..... ..... .....			

Commentaires (ex. relation avec le conseiller, etc.) :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**22) Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous globalement votre collaboration avec le service ... ?**

Evaluation globale de la collaboration



Commentaires (ex. précisions éventuelles données par l'employeur, etc.) :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## TROISIEME PARTIE : VOS PRATIQUES DE RECRUTEMENT AUJOURD'HUI

### 23) « Avez-vous aujourd'hui recours au service ... » :

De manière exclusive	De manière principale	Comme un canal de recrutement parmi d'autres
----------------------	-----------------------	--

### 24) Si la collaboration avec le service devait s'interrompre aujourd'hui, est-ce que cette expérience changerait (ou a déjà changé) des choses dans les habitudes générales de recrutement et d'intégration (ou autres aspects de votre gestion RH) de votre entreprise ? Si oui, lesquelles ?

Relance : donner des exemples pour faire évoquer « les petits pas » (ex. ajustements dans la rédaction des annonces, réduction d'un critère de sélectivité, accueil du nouveau salarié le 1<sup>er</sup> jour...). Si c'est le cas, noter que cette relance a été faite.

La rédaction des annonces	Une présentation plus claire du poste et de l'entreprise aux candidats	Une évolution de l'offre de travail (contrats proposés, conditions d'emploi)	Une moindre utilisation du CV pour éliminer des candidatures
Des modifications ou ajustements dans le contenu et le déroulement des entretiens de recrutement	Une visite de poste et/ou de l'entreprise pour le(s) présenter aux personnes lors du recrutement	Une ouverture des profils recrutés (réduction des exigences ou critères sélectifs)	Une plus grande attention à l'intégration des salariés recrutés (noter les pratiques nouvelles évoquées sur ce plan)
Autres : ..... ..... ..... .....			

Commentaires :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**QUATRIEME PARTIE : QUELLES PERSPECTIVES DE COLLABORATION ?**

**25) Est-ce que le service ... est un service que vous avez conseillé ou que vous pourriez conseiller à d'autres entreprises ?**

Relance : Si vous l'avez fait ou si vous deviez le faire, quels éléments de la collaboration avez-vous mis ou mettriez-vous en avant ?

Oui et l'a fait	Oui, pourrait le faire si l'occasion se présentait
Oui, mais n'a pas pensé à le faire quand l'occasion s'est présentée	Non

Commentaires (ex. précisions si oui : avec qui et quelles circonstances) :

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**26) Y a-t-il quelque chose qui vous a manqué dans le service apporté ou quelque chose qui a été un peu difficile dans la collaboration ? Sur quels points votre collaboration avec le service ... pourrait-elle s'améliorer, se développer ou se prolonger?**

Relance : Par exemple, y a-t-il des types d'outils et de supports votre entreprise dont votre entreprise pourrait avoir besoin en termes de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés ?

Une collaboration plus régulière, plus soutenue	Proposer plus souvent des candidats, des mises en relation		Un meilleur ciblage des profils proposés
Faire évoluer la collaboration sur d'autres postes (actuellement non traités avec le service)	Proposer de nouveaux outils et supports (préciser lesquels)		Autres : ..... .....

*\*Un appui sur des questions périphériques à l'emploi\**

Appuis linguistiques (aides,	Aides pour la locomotion des	Autres :
------------------------------	------------------------------	----------

accompagnements, cours du soir, etc.)	candidats proposés	..... .....
--	-----------------------	----------------

Commentaires :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Fin de l’entretien : Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter d’autres éléments de suggestions (points non abordés, commentaires personnels ou généraux, etc.).**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**INFORMATIONS GENERALES → questions en gras à poser en fin d’entretien**

1) **Entreprise**

- Raison ..... sociale ..... de l’entreprise : .....

- Date de l’entretien : .... / ... /2021

- Fonction de l’interlocuteur :

.....  
.....

- Secteur d’activité et **taille** :

.....  
.....

- **Y a-t’il un responsable du recrutement dans l’entreprise (fonction RH) ? Si oui, préciser :**

.....  
.....  
.....

- Mode de recours au service IOD (indicateur construit à partir de IODKIP) :

Fréquent	Occasionnel	Récent
----------	-------------	--------

- **Postes de travail :**

- **Correspondant au cœur de métier de l’entreprise :**

.....  
.....

- **Périphériques :**

.....  
.....

- **Traités par le service durant la collaboration :**

.....  
.....

- **Ressources et partenariats locaux de l'entreprise** (réseaux d'employeurs, collectivités, CFA et organismes de formation ...) :

2) **Collaboration**

- Date la 1<sup>ère</sup> visite : ... / ... / 20...
- Nombre d'offres traitées, dont offres durables, dont CDI TC :  
.....
- Nombre de mises en relation (sur offre ou non) :  
.....
- Nombre d'emplois durables avec période d'essai validée :  
.....