

# **L'IMPACT DU RSA SUR LA DEMANDE DE TRAVAIL**

## **Le RSA et les employeurs : quelles appropriations du dispositif, quelles mobilisations dans les politiques d'insertion ?**

Convention entre le Ministère de la jeunesse et des solidarités actives - Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) / Ministère de l'emploi, du travail et de la santé – Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares)

Et l'Université de Lorraine – Gree 2L2S. Avec la collaboration du Centre d'Etudes de l'Emploi et de l'Université Rennes 2 – Cress-Lessor/Ciaphs

### **Rapport final II, septembre 2012**

Mathieu Béraud, Anne Eydoux, Emilie Fériel, Jean-Pascal Higelé,  
avec la collaboration de Nicolas Castel, Carole Tuschzirer et Mathieu Grégoire

**Responsables scientifiques : Mathieu Béraud, Anne Eydoux, Jean-Pascal Higelé**



## SOMMAIRE

Sommaire .....	3
Résumé.....	8
Introduction Générale.....	11
I. Exploration empirique de l'appropriations du RSA par les employeurs et des formes de leur mobilisation dans les politiques d'insertion.....	15
1. Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail par un travail monographique : précisions et précautions méthodologiques.....	15
2. Les usages du RSA par les entreprises : problématique et hypothèses.....	17
Problématique générale : le RSA dans les objectifs, pratiques et formes d'organisation.....	17
Hypothèses principales : le RSA et les employeurs : quelles appropriations du dispositif, quelles mobilisations dans les politiques d'insertion ? .....	18
3. RSA et gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs à bas salaire .....	21
Les secteurs retenus : nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution et bâtiment-travaux publics.....	21
RSA et effets d'aubaine : un impact controversé sur la demande de travail .....	23
4. Gouvernance des politiques sociales et responsabilité sociale territoriale .....	25
5. Méthodologie des monographies et difficultés d'accès au terrain .....	26
Démarche générale .....	26
Un échantillon diversifié d'entreprises et de départements.....	29
Des difficultés d'accès au terrain révélatrices s'agissant des employeurs .....	33
II. Concurrence, crise, et gestion de la main d'œuvre, les déterminants multiples de la précarité laborieuse dans les entreprises étudiées.....	36
1. Une concurrence sur les prix, une exposition différenciée à la crise .....	37
Une concurrence exacerbée par la crise dans le nettoyage et le BTP .....	37
HCR et commerce : une crise atténuée dans les enseignes bon marché mais sensible ailleurs .....	41
2. Bas salaires, temps partiel et horaires atypiques se conjuguent dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration .....	44
Un volant de salariés flexibles, à temps partiel et au (voisinage du) Smic.....	44
Horaires flexibles et travail sous tension .....	49
3. Dans le BTP, des travailleurs en insertion à côté des salariés stables .....	53
Un noyau dur d'emplois stables, un volant de salariés flexibles, une pénibilité dont on ne parle pas ..	54
L'intégration de travailleurs en insertion : alternance et clauses d'insertion.....	55
4. Fréquence du turnover et des difficultés de recrutement.....	58
Un turnover parfois important.....	58

La recherche de candidats motivés et la constitution d'un vivier de candidatures.....	59
Remédier aux difficultés de recrutement par l'alternance.....	63
5. Un volant de salariés qui peinent à boucler leurs fins de mois .....	64
Figures de la précarité et de la pauvreté visibles .....	65
Employer des salariés précaires, une stratégie de recrutement ? .....	67
III. RSA et demande de travail : un dispositif sans effet sur les politiques de gestion de la main-d'œuvre.	70
1. Un dispositif méconnu des employeurs, qui ne se sentent pas concernés.....	71
Une méconnaissance fréquente du RSA.....	71
Des employeurs pas concernés, surpris d'être interrogés... voire méfiants .....	73
Des employeurs qui n'en voient ni l'intérêt ni l'impact, sinon désincitatif sur l'offre de travail.....	74
Une méconnaissance des allocataires... et des stéréotypes.....	77
2. Les allocataires du RSA une cible du recrutement ? .....	79
Des employeurs perdus dans le maquis des dispositifs d'emploi et de formation.....	79
Des employeurs sachant profiter des aubaines que représentent ces dispositifs .....	82
Un travailleur qui « tient le poste », plus rentable qu'un contrat aidé .....	84
Savoir-être et savoir-faire, des critères qui tendent à exclure les allocataires du RSA .....	86
Un discours paradoxal d'insensibilité aux aides ? .....	88
3. Le RSA n'est intégré ni dans l'action sociale des entreprises ni (sauf exception) dans leurs démarches de responsabilité sociale .....	89
Situation sociale des salariés : être à l'écoute, sans s'immiscer .....	90
Action sociale des entreprises : un strict partage des rôles entre dispositifs d'entreprise et dispositifs publics .....	92
Le RSA n'apparaît pas constituer un ingrédient clé de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) .....	95
IV. Contextes socio-économiques et d'organisation de l'accompagnement dans les départements observés .....	100
1. Des contextes socio-économiques différenciés mais un effet marquant de la crise.....	100
Des situations économiques contrastées .....	100
Une dégradation de la conjoncture économique et sociale.....	102
Un contexte budgétaire souvent contraint .....	104
2. Les modalités variées d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires .....	107
Des reconfigurations qui mettent en jeu la place de Pôle emploi .....	107
L'orientation : souvent une prérogative des Conseils généraux .....	109
Le rôle renouvelé et divers de Pôle emploi dans l'accompagnement.....	112

V. L'organisation de la mobilisation des employeurs .....	119
1. Une recherche commune de transversalité entre les services des CG .....	119
L'inégale coopération entre les Directions de l'insertion et du développement économique .....	120
La recherche de transversalité par des réorganisations internes .....	122
2. Des relations aux employeurs surtout confiées à Pôle emploi dans les départements lorrains enquêtés.....	124
Les relations directes avec les employeurs : des projets souvent en gestation.....	124
Le rôle central confié à Pôle emploi .....	128
Une stratégie plus volontariste du Conseil Général de Meurthe-et-Moselle en direction des employeurs.....	132
3. Des relations aux employeurs plus structurées par les CG dans les départements franciliens enquêtés .....	135
Les relations avec les employeurs confiées aux associations (Seine-et-Marne).....	136
Un partage des relations aux employeurs entre CG, Projets de ville et réseaux associatifs (Seine-Saint-Denis).....	139
Une stratégie mixte, qui privilégie l'entrée sectorielle (Yvelines) .....	143
Divers modes de mobilisation des emplois aidés et des clauses d'insertion .....	145
Du côté de Pôle emploi : des relations aux entreprises qui ne ciblent pas les allocataires du RSA.....	149
VI. Vers une responsabilité sociale territoriale favorisant l'insertion des allocataires du RSA ? .....	152
1. Contourner les réticences des employeurs à recruter des allocataires .....	153
Convaincre... ou taire le statut des allocataires .....	153
Proposer des services ou des dispositifs pour favoriser l'embauche des publics en difficulté .....	155
2. L'émergence d'une responsabilité sociale territoriale, entre logique adéquationniste et logique citoyenne.....	157
L'émergence d'une responsabilité sociale territoriale.....	157
Une logique territoriale souvent adéquationniste.....	159
L'émergence de logiques citoyennes .....	161
VII. RSA : peu d'effet sur les stratégies de mobilisation des entreprises mais un impact sur la gouvernance des politiques d'insertion .....	164
1. Un bilan en demi-teinte s'agissant de l'insertion et des relations aux employeurs .....	164
RSA et retour à l'emploi : un faible impact .....	164
Pas de réelle impulsion sur les relations avec les employeurs .....	165
Relations aux employeurs et insertion des allocataires : la politique des petits nombres .....	167
2. Un impact sur la gouvernance des politiques d'insertion plutôt que sur la demande de travail.....	168

Conclusion Générale.....	172
1. Le RSA : ni outil de gestion de la main d'œuvre, ni ingrédient de la responsabilité sociale des entreprises.....	172
2. Des stratégies émergentes de responsabilité sociale territoriale impliquant les employeurs... qui ne sont pas dues au RSA .....	176
Bibliographie .....	178
Références d'ensemble.....	178
Références sectorielles .....	180
Annexes .....	185
Annexe 1 : Guides d'entretien entreprises.....	185
1. Guide d'entretien employeurs .....	185
2. Guide d'entretien organisations syndicales .....	191
Annexe 2 : Guides d'entretien intermédiaires de l'insertion.....	200
1. Conseils Généraux.....	200
2. Pôle emploi.....	205



## RÉSUMÉ

Ce rapport interroge l'impact du RSA sur la demande de travail des entreprises et sur les modalités d'implication des employeurs dans la gouvernance territoriale des politiques d'insertion dont les Conseils Généraux sont chefs de file.

Dans une première partie (chapitres II et III) qui correspond à une première phase de la recherche ayant donné lieu à un rapport intégré en annexe des travaux du Comité d'évaluation du RSA, l'impact du RSA sur la demande de travail est appréhendé sur la base de monographies d'entreprises et d'entretiens menés auprès d'employeurs et de représentants des salariés. Cette partie analyse la connaissance qu'ont du RSA les employeurs et les organisations syndicales, ainsi que les éventuels usages du dispositif dans les entreprises. La seconde partie de la recherche (chapitres IV, V, VI et VII) interroge quant à elle l'impact du RSA sur la demande de travail à partir de monographies départementales basées sur des entretiens auprès des acteurs de l'insertion que sont les Conseils Généraux et Pôle emploi, des réseaux associatifs ou des collectivités territoriales. Il s'agit plus précisément d'analyser les relations qu'entretiennent les employeurs avec les intermédiaires de l'insertion (les Conseils Généraux notamment) au niveau des territoires.

La première partie du rapport, sur la base d'une quinzaine de monographies d'entreprises de quatre secteurs d'activité (BTP, commerce-distribution, hôtellerie-restauration, nettoyage) montre que le RSA est mal connu des employeurs et des organisations syndicales. Même lorsqu'ils connaissent le dispositif, les employeurs interrogés considèrent généralement que l'insertion des allocataires du RSA ou l'information des salariés sur des prestations sociales publiques ne font pas partie de leur rôle. Ils sont très peu nombreux à mettre en place une démarche formalisée de recrutement d'allocataires du RSA, et dans ce cas c'est plus souvent sous la pression des clauses d'insertion (cas du BTP) qu'ils s'inscrivent dans une démarche qu'on pourrait qualifier de « socialement responsable ».

On ne relève donc pas d'usage stratégique d'un dispositif que les employeurs connaissent mal et dont ils considèrent qu'il ne s'adresse pas à eux. Les employeurs interrogés ne voient pas le RSA comme une opportunité : même lorsque certains de leurs salariés complètent leurs revenus par des allocations chômage ou des minima sociaux, ils ne notent pas de changement en lien avec la mise en place du RSA. Dans les faits, ils ne sont pas souvent informés de la situation sociale de leurs salariés, et lorsqu'ils savent que ces derniers reçoivent des prestations sociales, ils ignorent souvent s'il s'agit du RSA ou d'une allocation chômage. Dans les secteurs étudiés, les nombreuses mesures de réduction du coût du travail (exonérations de cotisations sur les bas salaires, emplois aidés) ou de flexibilité de l'emploi (temps partiel, heures complémentaires, CDD, intérim) rendent peu utile un recours stratégique à des salariés éligibles au RSA (ou même à l'indemnisation du chômage). Ce sont ces dispositifs destinés à soutenir la demande de travail des entreprises, générateurs pour certains d'effets d'aubaine, que les employeurs utilisent de manière stratégique et revendiquée, bien davantage que le RSA. Dans ce contexte, le dispositif incitatif du RSA (RSA activité), tout comme ceux des allocations chômage (permettant de combiner un revenu d'activité et une prestation d'assurance ou de solidarité), se présente bien comme un soutien à l'offre de travail correspondant à cette demande des employeurs. Ce soutien est rarement perçu par ces derniers, qui

se montrent plus enclins à considérer le RSA comme un dispositif décourageant certains allocataires de travailler (ou de travailler à temps complet) que comme un revenu de complément décisif pour un salarié à bas salaire.

Dans la seconde partie, en s'appuyant sur six monographies départementales conduites dans trois départements lorrains et dans trois départements franciliens, le rapport explore les formes de mobilisation des employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA sur les territoires. Il montre tout d'abord la grande diversité de cette mobilisation. Elle est tantôt le fait des Conseils Généraux, chefs de file des politiques d'insertion, qui entrent directement en relation avec les employeurs pour négocier l'insertion de publics en difficulté ou d'allocataires du RSA, ou utilisent des dispositifs comme les emplois aidés ou les clauses d'insertion comme levier pour favoriser l'embauche de ces publics. Elle relève aussi de Pôle emploi, auquel le législateur, avec la mise en place du RSA, a souhaité confier un rôle central dans l'accompagnement des allocataires, invités à se rapprocher de l'opérateur public. Enfin, elle est aussi le fait d'autres acteurs de l'insertion, notamment ceux auxquels les Conseils Généraux confient habituellement l'accompagnement social (ou socioprofessionnel) des allocataires du RSA.

On observe dans les départements étudiés le développement de partenariats entre les acteurs de l'insertion et des employeurs, des partenariats qui suggèrent l'émergence de ce qu'on pourrait appeler une responsabilité sociale territoriale. Il s'agit d'une démarche partenariale qui s'élabore autour de compromis entre la recherche de rentabilité ou la demande de travail des entreprises et les politiques locales de développement économique et d'insertion. Cette démarche obéit notamment à une logique adéquationniste consistant à partir des besoins de recrutement des entreprises et à y répondre en formant et en adaptant les publics en difficulté aux postes à pourvoir. Toutefois, une logique qu'on pourrait qualifier de « *citoyenne* », consistant à négocier la demande de travail des employeurs en sorte de promouvoir une meilleure insertion des allocataires, trouve également certaines traductions, certes marginales, dans les politiques menées dans les départements étudiés. Pour autant, dans l'ensemble, l'impact de cette mobilisation des entreprises au service de l'insertion demeure de faible ampleur, du fait des réticences des employeurs à embaucher les publics en difficulté. Les stratégies mises en œuvre par les Conseils Généraux ou les autres intermédiaires de l'insertion, si elles permettent l'embauche de ces publics, ne produisent pas des résultats à la mesure des problèmes d'insertion à traiter.

Quant à l'impact du RSA sur ces stratégies de mobilisation des employeurs, il est de faible ampleur, car celles-ci obéissent à d'autres logiques. Tout d'abord, elles dépendent de l'organisation territoriale des politiques d'insertion préexistante au RSA et des partenariats noués dans ce cadre. Elles sont aussi influencées par le contexte, celui de la crise intervenue à un moment où les contraintes budgétaires des acteurs territoriaux de l'insertion sont fortes, ce qui peut les inciter à se recentrer sur l'accompagnement des publics au détriment de la relation aux employeurs. Par conséquent, l'impact le plus visible du RSA concerne la gouvernance des politiques d'insertion, le rôle renouvelé de Pôle emploi et des partenariats entre intermédiaires des politiques d'insertion. Le dispositif n'a pas donné de nouveau souffle à la mobilisation des employeurs sur l'insertion des allocataires.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette recherche trouve son origine dans un triple constat.

Tout d'abord, on a assisté ces dernières années à des évolutions en profondeur de certains minima sociaux visant l'activation de leurs allocataires. La plus récente de ces évolutions est la mise en place du RSA, principal minimum social (issu de la fusion du RMI et de l'API), qui prend pour une part la forme d'un complément de salaire destiné non seulement aux allocataires qui reprennent un emploi mais aussi aux travailleurs pauvres (travailleurs appartenant à un ménage pauvre<sup>1</sup>). Si le RSA continue à jouer le rôle d'un minimum social contribuant à soutenir le revenu des ménages pauvres qui ne sont pas en emploi (RSA socle), il vise donc également à rendre le travail rémunérateur pour ces derniers comme pour les travailleurs pauvres (RSA activité ou socle + activité). De ce point de vue, le dispositif ne concerne pas seulement les ménages pauvres et l'État (ou les Caisses d'allocations familiales, CAF, et les Conseils Généraux) mais aussi, indirectement, les entreprises dont les salariés (ou les candidats à l'embauche) peuvent être allocataires ou éligibles au RSA.

Le deuxième constat est celui d'une décentralisation progressive des politiques sociales et des politiques d'insertion, à l'œuvre déjà avant la mise en place du RSA (la décentralisation du RMI ayant été décidée en 2003)<sup>2</sup>. La gouvernance de ces politiques est ainsi devenue davantage territorialisée, impliquant une grande diversité d'acteurs, non seulement les acteurs traditionnels de ces politiques (les CAF, le Service public de l'emploi, SPE), mais aussi des associations et des entreprises. En ce qui concerne le RMI/RSA, la décentralisation a confié aux Conseils Généraux l'accompagnement des allocataires et le financement (d'une partie) du dispositif, le RSA socle (Eydox, Tuchsirer 2010, 2011). Endossant désormais (y compris financièrement dans un contexte économique et de l'emploi dégradé) la responsabilité de l'insertion des allocataires de minima sociaux, certains sont aujourd'hui tentés de mobiliser largement les acteurs territoriaux de l'emploi, dont les entreprises, pour l'insertion des allocataires de minima sociaux. Cette sollicitation des entreprises a commencé avant la mise en place du RSA (Sautory, Avenel 2007)<sup>3</sup> et se poursuit depuis, avec cette dimension nouvelle du dispositif qui est de cibler des travailleurs pauvres. De fait, plusieurs expériences en la matière ont été rendues visibles sur les sites internet de Conseils Généraux<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> La pauvreté est ici entendue au sens de pauvreté administrative : les pauvres sont ceux qui appartiennent à un ménage éligible au RSA compte tenu de sa composition et de son revenu.

<sup>2</sup> Loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003.

<sup>3</sup> Les Conseils Généraux sollicitent déjà les entreprises depuis quelques années pour faciliter l'insertion des allocataires de minima sociaux : en 2006, huit départements sur dix tentaient de valoriser l'image des bénéficiaires du RMI auprès des entreprises (Sautory, Avenel 2007).

<sup>4</sup> Ainsi dans le département de la Sarthe, le Conseil Général affiche son financement d'un concours (Cap création) piloté par une association (Carrefour Entreprise Sarthe) et ciblé sur deux nouvelles catégories : les allocataires du RSA créateurs d'entreprises et les entreprises qui recrutent des allocataires du RSA (pour ces dernières la récompense est de 5 000 €). Deux entreprises sont concernées : O2 dans les services à la personne (le PDG du groupe s'est impliqué dans la démarche initiée par le CG 72 et l'association) et Ventil 72, une entreprise qui fabrique des composants de ventilation mécanique (source : <http://www.cg72.fr/somactu.asp?card=42623>).

Les travaux menés au cours des expérimentations du RSA ainsi que dans la première phase de sa mise en œuvre ont essentiellement porté sur les allocataires du RSA eux-mêmes, sur leur orientation et leur accompagnement et sur la manière dont s'organisent leur prise en charge et leur suivi<sup>5</sup> ainsi que sur le non recours au dispositif<sup>6</sup>. L'attention s'est notamment concentrée sur les effets du dispositif sur l'offre de travail en se focalisant sur le comportement des allocataires du RSA en matière de retour à l'emploi – la question étant de savoir si l'on observe bien un comportement conforme au « travailler plus pour gagner plus » qui a présidé à la conception du dispositif d'intéressement RSA activité. La demande de travail, à savoir la manière dont le dispositif est éventuellement utilisé par les entreprises n'a jusqu'à présent pas été étudiée, ce qui constitue notre troisième constat. Or la question de l'impact du RSA sur la demande de travail a fait l'objet d'une controverse, opposant ceux qui pensent que le dispositif, en incitant les travailleurs à accepter des emplois de faible qualité (à bas salaire, à temps partiel) (Concialdi, 2009) est de nature à représenter une « aubaine » pour les entreprises (Gadrey 2009)<sup>7</sup> à ceux qui estiment que son effet se concentre sur les incitations au travail pour les allocataires ou les travailleurs pauvres (L'Horty 2009).

Étudier l'impact du RSA sur la demande de travail est l'objet de la recherche présentée dans ce rapport. La démarche est empirique et inductive, au sens où elle s'appuie sur des enquêtes menées dans un premier temps auprès d'une quinzaine d'entreprises et dans un second temps auprès d'acteurs des politiques d'insertion dans six départements : trois départements lorrains (Meurthe-et-Moselle, Meuse et Moselle) et trois départements franciliens (Seine-et-Marne, Seine-Saint-Denis, Yvelines). La recherche mobilise des économistes et des sociologues appartenant à trois équipes de recherche : le GREE-2L2S Université de Lorraine, le Centre d'Études de l'Emploi et le Cress-Lessor/Ciaphs Université Rennes 2. Elle s'appuie sur la volonté commune aux chercheurs impliqués dans le projet d'explorer l'intérêt que peut éventuellement représenter le RSA pour les employeurs, l'usage éventuel qu'en ont les entreprises (si elles en usent consciemment), ainsi que la manière dont elles sont mobilisées (lorsqu'elles le sont) sur le dispositif. Son objectif est d'analyser les représentations et les pratiques des employeurs et de représentants des salariés s'agissant du RSA, à partir d'une recherche empirique à caractère monographique portant sur les pratiques de recrutement, de gestion de la main d'œuvre et de partenariats avec des intermédiaires locaux des politiques sociales et d'insertion. Les monographies concernent une quinzaine d'entreprises relevant prioritairement de secteurs d'activité à bas salaires : l'hôtellerie-restauration, le commerce et la distribution, le nettoyage, et le secteur du bâtiment et des travaux publics. Si les trois premiers secteurs ont été choisis pour la présence d'une forte proportion de travailleurs à bas (voire à très bas) salaires (Caroli, Gautié, 2009), susceptibles donc de prétendre au RSA, le dernier secteur a été retenu davantage

---

<sup>5</sup> Voir notamment les travaux du Comité d'évaluation du RSA (2009, 2010) ainsi que les études publiées par la Cnaf (Cazain, Siguret 2010, 2011 ; Le Tiec 2010), la Drees (Périgord, Donné, Mathieu 2010), et Pôle emploi (Blanc 2011)

<sup>6</sup> Sur cette question du non recours au RSA, voir Okbani (2010) et Warin (2010).

<sup>7</sup> L'auteur critique une phrase (sexiste) de Martin Hirsch évoquant le caractère satisfaisant du salaire « d'appoint » des femmes « mariées » en écrivant : « Comment penser qu'avec de telles représentations du rôle des femmes, le RSA n'apparaîtra pas comme une aubaine pour les employeurs des secteurs les plus gourmands en temps partiel court, qui n'auront aucune difficulté à faire valoir auprès de ceux et surtout celles qu'ils recrutent à quart de temps que l'État va multiplier leur maigre salaire par 2,3 (pour les personnes seules) ? » (Gadrey, 2009, p. 162).

en raison des clauses d'insertion des marchés publics, susceptibles de favoriser l'intégration d'allocataires du RSA.

Le premier volet de la recherche cherche à explorer l'impact du RSA sur la demande de travail en interrogeant l'existence d'effets d'aubaine<sup>8</sup> éventuellement engendrés par le dispositif, ainsi que la possible intégration du RSA dans des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>9</sup>. Dans cette perspective, la question d'un recours (plus ou moins) conscient et stratégique des employeurs au RSA est interrogée à partir d'une analyse de leurs représentations du dispositif et de ses allocataires et de leurs discours quant à leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Le point de vue de représentants des salariés vient apporter un contrepoint quant à l'usage que les entreprises sont susceptibles de faire du dispositif (chapitres II et III).

Le second volet de la recherche replace l'action des entreprises dans la gouvernance territoriale des politiques sociales et d'insertion. Il s'agit donc de tenir compte du rôle des acteurs de ces politiques (notamment les Conseils Généraux) à même de solliciter les employeurs dans la mise en œuvre du RSA et dans l'insertion des allocataires. L'inscription des entreprises dans des partenariats locaux est plus particulièrement examinée, afin d'interroger leur participation à la construction de ce qu'on pourrait appeler une « responsabilité sociale territoriale » (chapitres IV, V, VI et VII).

Notre problématique de recherche interroge l'information dont disposent les employeurs, leurs représentations et leurs usages du RSA, à partir de trois hypothèses. La première pose que les employeurs sont diversement informés du dispositif et ont à son égard des attitudes variées. La seconde s'intéresse à l'intégration éventuelle du RSA dans les pratiques et politiques de gestion de la main d'œuvre (stratégies visant des effets d'aubaine ou démarche de responsabilité sociale). La troisième hypothèse, enfin, porte sur les relations qu'entretiennent les employeurs avec les intermédiaires de l'emploi chargés de la mise en œuvre des politiques d'insertion, et envisage la construction de partenariats autour d'une responsabilité sociale ancrée dans les territoires.

En partant de notre problématique de recherche et sur la base des monographies réalisées, il s'agit ici de saisir de manière fine les stratégies des employeurs, leurs pratiques de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. On cherchera dans ce travail à caractériser : (1) les représentations et les motivations des employeurs s'agissant du RSA (cherchent-ils à faciliter leur recrutement, limiter le *turn-over*, obtenir une plus grande flexibilité, *etc.*) ainsi que les outils et méthodes sur lesquels ils s'appuient ; (2) les différences entre entreprises, selon les secteurs d'activité, la taille de l'établissement ou les caractéristiques des marchés du travail (ou les segments de marchés) locaux ; (3) la manière dont l'existence et la nature des

---

<sup>8</sup> L'effet d'aubaine renvoie au fait que les employeurs profitent d'un dispositif d'aide pour des embauches qui auraient eu lieu même en son absence et/ou pour obtenir un surplus. Dans le cas du RSA qui n'est pas une subvention, l'aubaine consisterait pour les employeurs à pouvoir réduire le coût du travail en maintenant ou développant des emplois à bas salaires et/ou à temps partiel rendus acceptables grâce au dispositif.

<sup>9</sup> La RSE est définie au sens du Livre vert de la Commission européenne de 2001, comme la « volonté des entreprises d'intégrer au quotidien des préoccupations sociales et environnementales, au-delà des obligations légales en vigueur » (Eydoux, Letablier 2008).

partenariats locaux interagit avec les pratiques de ces entreprises ainsi que les objectifs des Conseils Généraux et/ou des autres acteurs de l'insertion lorsqu'ils les sollicitent sur le dispositif RSA (améliorer le retour à l'emploi des allocataires en mobilisant des acteurs variés, dynamiser l'emploi local, réduire les contraintes financières des entreprises, *etc.*). Outre la caractérisation des attitudes et stratégies des employeurs, ainsi que de la variété des contextes locaux, il s'agira de mettre en évidence des expériences singulières ou des initiatives innovantes, en précisant leur contexte, les acteurs, ressources, approches et méthodes qu'elles mobilisent.

Ce rapport présente dans un premier chapitre les objectifs et la démarche de la recherche (problématique, hypothèses et axes de la recherche) ainsi que les choix méthodologiques et les acteurs rencontrés pour les monographies d'entreprises et pour les monographies départementales (I). Le deuxième chapitre dresse un portrait raisonné des entreprises enquêtées, de manière à faire apparaître les éléments de contexte (la crise, l'exacerbation de la concurrence dans certains cas) et les pratiques de gestion de la main d'œuvre qui contribuent à expliquer la présence en leur sein d'un volant de travailleurs exposés à la précarité ou à la pauvreté (II). Le troisième chapitre porte plus spécifiquement sur les résultats de l'enquête quant à l'impact du RSA sur la demande de travail : il montre que le dispositif, souvent méconnu des employeurs interrogés, n'est pas véritablement intégré à leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre (III)<sup>10</sup>. Le quatrième chapitre analyse la diversité des contextes socio-économiques des départements ainsi que la variété des modalités d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires (IV). Le cinquième chapitre aborde quant à lui l'organisation territoriale de la mobilisation des employeurs, en s'efforçant de rendre compte de la diversité des formes prises par cette mobilisation (V). Le sixième chapitre met en lumière l'émergence de ce qu'on peut qualifier de logiques de responsabilité sociale territoriale, impliquant des partenariats divers entre les entreprises et les intermédiaires de l'insertion (VI). Pour finir, le septième chapitre s'efforce de cerner l'impact du RSA, en particulier sur la mobilisation des employeurs et sur la gouvernance des politiques d'insertion (VII).

---

<sup>10</sup> Ces trois premiers chapitres étaient inclus dans un premier rapport intégré aux travaux du Comité national d'évaluation du RSA. Ils sont repris dans ce rapport avec des modifications mineures.

## **I. EXPLORATION EMPIRIQUE DE L'APPROPRIATIONS DU RSA PAR LES EMPLOYEURS ET DES FORMES DE LEUR MOBILISATION DANS LES POLITIQUES D'INSERTION**

Ce premier chapitre vise à éclairer notre démarche de recherche. Nous reviendrons dans un premier temps sur les précautions qui s'imposent quant aux leçons susceptibles d'être tirées d'une approche empirique de l'effet du RSA sur la demande de travail conduite à partir d'une enquête monographique auprès des entreprises et des intermédiaires de l'insertion (1). Nous présenterons ensuite notre problématique et nos hypothèses de recherche (2) avant de préciser quels seront les axes de cette recherche (3). Enfin, nous présenterons la méthodologie retenue et les difficultés, révélatrices, que nous avons rencontrées pour accéder au terrain, notamment s'agissant des entreprises (4).

### **1. Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail par un travail monographique : précisions et précautions méthodologiques**

Appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail d'un point de vue empirique, en s'appuyant sur des monographies d'entreprises et départementales, ne va pas de soi.

Tout d'abord, cette perspective ne peut épuiser le sujet : elle laisse en effet de côté l'aspect macroéconomique de cet (éventuel) impact, celui-là même qui n'est pas nécessairement perçu dans les entreprises. En se focalisant sur des discours d'employeurs et de représentants de salariés (ainsi que d'intermédiaires des politiques d'insertion), notre perspective reste microéconomique, centrée sur les comportements, les pratiques des entreprises (ou des intermédiaires).

Concernant la partie de l'enquête menée auprès des entreprises, il s'agit ici, à partir d'un échantillon d'entreprises diversifié plutôt que représentatif, d'analyser les représentations des employeurs sur le RSA et ses allocataires ainsi que de comprendre dans quelle mesure et de quelle manière leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre font une place (ou non) au dispositif. Une telle perspective suppose donc de délimiter les effets potentiels du RSA que cette démarche permet de déceler à partir des discours et pratiques des employeurs. Interroger les employeurs permet en premier lieu de savoir ce qu'ils pensent du dispositif et des allocataires, des changements qu'ils ont éventuellement perçu depuis sa mise en place. Mais au-delà de leur opinion sur le dispositif, les questionner sur leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre (recrutement, politiques de rémunération, d'organisation des temps de travail, d'action sociale, etc.) permet de saisir comment ces pratiques s'articulent avec les dispositifs des politiques sociales et d'insertion. C'est ainsi que nous avons construit notre problématique de recherche autour de la question de la plus ou moins grande intégration du dispositif dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre.

Cette perspective sur l'impact du RSA sur la demande de travail pose par ailleurs une série de problèmes, tant théoriques qu'empiriques. Le premier problème tient à la difficulté qu'il y a à démêler un effet propre du RSA de celui d'autres dispositifs sociaux ou de l'emploi. Il n'est de ce point de vue pas certain que les employeurs parviennent à isoler l'effet du RSA de celui des autres dispositifs. Parviennent-ils à différencier

les allocataires du RSA des autres candidats à l'embauche, et notamment des publics en insertion que leur adressent les intermédiaires de l'emploi et dont certains sont potentiellement éligibles à des aides à l'emploi ? Font-ils la différence parmi les aides et prestations sociales (allocations chômage, minima sociaux, couverture maladie universelle, *etc.*) que reçoivent éventuellement leurs salariés précaires en difficulté ? Si les employeurs observent un impact du RSA, sont-ils en mesure d'une part de distinguer un avant et un après RSA (la différence entre le RMI ou l'API et le RSA), et d'autre part de différencier ce qui serait un effet du RSA et l'effet des autres prestations comme l'indemnisation du chômage (notamment dans le cadre des activités réduites) ? Ces questions sont de nature à introduire un premier brouillage dans les résultats de la recherche. Le deuxième problème est que le RSA a été mis en œuvre dans un contexte de crise, à même d'en affaiblir les effets (la raréfaction des emplois contrariant la logique du « travailler plus pour gagner plus ») et de peser sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre. On peut donc penser que l'effet de la crise est de nature à introduire un deuxième brouillage dans l'étude de l'impact du RSA sur la demande de travail. Enfin, troisième problème (et troisième brouillage), la connaissance même du dispositif par les employeurs n'est pas acquise *a priori*. D'une part ce dispositif ne s'adresse pas à eux directement et ils ne ressentent donc pas nécessairement d'urgence à se pencher sur le dispositif. D'autre part, l'enquête a été conduite dans une période de montée en charge du dispositif, alors que le RSA n'est peut-être pas tout à fait installé dans les représentations et les usages, non seulement des allocataires et des salariés qui en sont la cible (comme suggèrent certains travaux du Comité d'évaluation du RSA), mais encore et, pourrait-on dire à plus forte raison, des employeurs.

Ces questions qui se posent lors de l'enquête auprès des employeurs ont leur pendant dans l'enquête auprès des intermédiaires de l'insertion dans les départements étudiés. Nous avons choisi des départements variés s'agissant de leurs caractéristiques socio-économiques comme de leur organisation des politiques d'insertion. Ce sont donc des points de vue situés des acteurs que nous recueillons concernant leurs stratégies de mobilisation des employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA. Dans nos monographies, on retrouve comme dans les monographies d'entreprises le premier problème de brouillage autour de la catégorie des allocataires du RSA. Le problème tient à la définition des publics cibles des politiques d'insertion : s'agit-il bien des allocataires du RSA ou d'autres publics aux contours différents, comme les demandeurs d'emploi (dont les allocataires du RSA inscrits à Pôle emploi font partie) ou des publics réputés « *en difficulté* » ou « *éloignés de l'emploi* » qui sont d'autres cibles des politiques d'insertion (jeunes des zones urbaines sensibles, personnes handicapées, « *séniors* », *etc.*) ? De fait, pour de multiples raisons allant d'un ciblage des dispositifs et des politiques qui ne s'arrête pas au statut indemnitaire (être allocataire du RSA) à la volonté des acteurs de l'insertion de ne pas segmenter ou discriminer les publics, il est souvent difficile de démêler chez nos interlocuteurs ce qui dans leurs stratégies de mobilisation des employeurs concerne spécifiquement les allocataires du RSA ou d'autres publics dont ces allocataires (ou une partie d'entre eux) peuvent faire partie. Par ailleurs, on retrouve le deuxième brouillage introduit par la crise dont l'effet est massif pour les acteurs de l'insertion rencontrés dans les départements enquêtés. De même qu'elle pèse sur les stratégies de recrutement des employeurs, la crise a un impact, peut-être plus net que celui de la mise en œuvre du RSA lui-même, sur les politiques

d'insertion et les stratégies de mobilisation des employeurs. Enfin, troisième problème dans les départements enquêtés, les stratégies de mobilisation des employeurs s'inscrivent dans un contexte de réformes de long terme du RMI de manière à inciter les Départements à œuvrer davantage pour l'insertion de ces publics. La décentralisation de l'allocation RMI intervenue en 2004 peut ainsi être lue comme une réforme visant à intéresser les Départements à la performance de leurs politiques – mais elle a aussi accru leurs charges budgétaires du fait d'une faible compensation des dépenses liées à la hausse des allocataires. Ainsi, la mobilisation des employeurs s'est construite progressivement dans les départements enquêtés, parfois d'ailleurs dès l'origine du RMI. Les relations des intermédiaires de l'insertion avec les employeurs préexistent pour l'essentiel au dispositif RSA et ne peuvent pas lui être imputées. Si certains interlocuteurs relient des changements (une modification de l'organigramme d'un Conseil Général, *etc.*) ou des projets d'intensifier la relation aux employeurs à la mise en œuvre du RSA, d'autres considèrent que le RSA n'a rien changé et que la crise, la fusion entre l'ANPE et les Assedics ou les difficultés financières des Départements ont joué un plus grand rôle et ont pu au contraire affaiblir ces relations.

Ces réserves étant posées, nous pouvons présenter notre problématique et les hypothèses qui ont guidé notre travail.

## **2. Les usages du RSA par les entreprises : problématique et hypothèses**

Compte tenu de notre démarche empirique consistant à appréhender l'impact du RSA sur la demande de travail des entreprises à partir des discours et pratiques des employeurs, notre problématique et nos hypothèses de recherche portent sur les éventuels usages que ces derniers sont susceptibles de faire du dispositif, en lien avec la connaissance qu'ils en ont et leurs interactions avec les intermédiaires en charge des politiques sociales et d'insertion.

### ***Problématique générale : le RSA dans les objectifs, pratiques et formes d'organisation***

Notre problématique générale consiste à articuler trois dimensions des usages possibles du RSA par les entreprises : substantive (objectifs des entreprises en tant que demandeuses de travail, représentations, motivations des employeurs), procédurale (pratiques, règles, méthodes, outils mobilisés), et institutionnelle (formes d'organisation des entreprises étudiées, modes d'inscription dans les contextes locaux, les marchés du travail, les partenariats locaux). Il s'agit de montrer comment ces dimensions participent à un possible usage du dispositif RSA par les entreprises, ainsi qu'à la construction de leur éventuelle implication dans la mise en œuvre des politiques sociales, notamment au niveau des territoires.

Notre approche du recours au RSA par les entreprises est interdisciplinaire, abordant les domaines touchant aux politiques sociales et aux ressources humaines en s'appuyant principalement sur des travaux d'économistes et de sociologues. Elle vise à inclure non seulement les usages conscients et affichés par les employeurs, mais aussi d'éventuels effets perceptibles du RSA sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre (hausse des temps partiels, réduction des difficultés de recrutement, du *turnover*, *etc.*) qui du point de vue de leur forme ou des salariés concernés peuvent être considérés (et peut-être perçus par les

employeurs eux-mêmes) comme relevant d'un usage informel ou involontaire (sinon inconscient) du dispositif.

***Hypothèses principales : le RSA et les employeurs : quelles appropriations du dispositif, quelles mobilisations dans les politiques d'insertion ?***

Nous nous appuyons sur trois hypothèses principales :

***Hypothèse 1 : Une information et des attitudes variées des employeurs face au dispositif***

Les employeurs ne détiennent pas tous la même information sur le dispositif et sur leurs salariés, et leurs attitudes à cet égard dépendent de leur information ainsi que de la conception qu'ils ont de leur rôle social. Les employeurs n'utilisent pas toujours (et peut-être pas souvent) le RSA de manière stratégique, y compris dans les secteurs où une forte proportion de la main d'œuvre est à bas salaires. Qu'ils mobilisent explicitement ou non le RSA, qu'ils soient motivés par un effet d'aubaine ou par une démarche plus ou moins sincère de responsabilité sociale, il sera intéressant d'examiner le niveau d'information dont ils disposent sur le dispositif. L'éligibilité au RSA peut apparaître comme un « huis clos » entre les allocataires de minima sociaux (sans emploi ou travailleurs pauvres) d'une part et les acteurs des politiques sociales et d'insertion d'autre part. Il est donc utile de voir dans quelle mesure et comment les entreprises s'immiscent dans ce huis clos. Les employeurs sont-ils informés des conditions d'ouverture des droits au RSA (éventuellement par diffusion institutionnalisée d'informations sur le RSA *via* les organisations patronales, des réseaux d'entreprises comme Face ou les Crepi<sup>11</sup>, ou encore *via* les Conseils Généraux ou d'autres intermédiaires) ? Disposent-ils d'informations sur la situation sociale de leurs salariés ? Les enquêtes suggèrent que s'ils sont bien informés de leurs revenus du travail et relativement au fait de leur situation familiale, ou encore des aides que proposent le comité d'entreprise ou les associations en charge des activités culturelles et sociales (Pailhé, Solaz 2009 ; Eydoux, Gomel, Letablier 2009), les employeurs ne savent pas toujours si leurs salariés bénéficient d'une indemnisation du chômage ou d'un minimum social et considèrent peut-être que ces revenus de transfert ne sont pas de leur ressort et relèvent de l'action publique plutôt que des stratégies d'entreprises.

L'analyse des attitudes des employeurs à l'égard du dispositif devra interroger leur information sur le RSA et leurs représentations sur les allocataires de minima sociaux. Le brouillage des frontières entre un RSA comme soutien au revenu et un RSA comme complément de salaire, en confondant les statuts des allocataires (le cumul RMI-salaire n'était que provisoire auparavant), peut peser sur les pratiques de recrutement des allocataires du RSA. Ces derniers sont souvent perçus comme des travailleurs éloignés de l'emploi, voire comme des inemployables, en vertu de stéréotypes qui résistent parfois aux arguments des intermédiaires de l'emploi et aux incitations des contrats aidés qu'ils peuvent proposer (Lizé 2000). Ils peuvent de ce fait rebuter certains employeurs ou conforter certains autres dans une représentation valorisante (car socialement responsable) de leurs pratiques de recrutement.

---

<sup>11</sup> Fondation agir contre l'exclusion et Clubs régionaux des entreprises pour l'insertion.

*Hypothèse 2 : Le RSA, outil de gestion de la main d'œuvre ?*

Les caractéristiques du RSA font que certains employeurs pourraient être tentés d'en faire un outil de gestion de la main d'œuvre en profitant d'effets d'aubaine et/ou en revendiquant le dispositif comme partie intégrante de leur responsabilité sociale. Explorer cette hypothèse suppose de se focaliser sur des entreprises qui pourraient développer une stratégie de recours au RSA parce qu'elles y trouveraient un intérêt. Cela supposerait non seulement que bon nombre de leurs salariés soient éligibles au dispositif et que les employeurs connaissent (ou aient une idée de) leur situation sociale. Les secteurs d'activité caractérisés par la fréquence des emplois non qualifiés, à bas salaires et à temps partiel sont de ce point de vue ceux où l'on a le plus de chances de rencontrer des employeurs utilisant le RSA comme un outil de gestion de la main d'œuvre, surtout s'ils sont confrontés à des difficultés de recrutement ou à un fort *turnover*. Le RSA pourrait ainsi rendre acceptable des emplois qui ne le seraient pas sinon, à savoir des emplois à temps partiel, rémunérés à de faibles (voire de très faibles) salaires.

Il s'agira ici de préciser les usages du dispositif, et de les envisager à partir d'un faisceau de pratiques et d'interprétations. On cherchera à faire apparaître un *continuum* de pratiques, allant du recours conscient dans une logique de flexibilité et de réduction des coûts salariaux à un usage informel, en passant par une logique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Plusieurs logiques pourraient en effet être à l'œuvre pour faire du RSA un outil de gestion de la main d'œuvre. Certains employeurs pourraient être tentés par un usage purement économique visant à accroître la flexibilité du travail et à en réduire le coût. Dans la mesure où le RSA peut compléter les revenus du travail des candidats à l'embauche et des salariés à bas salaires appartenant à un ménage pauvre, il est de nature à rendre acceptable un emploi qui le serait difficilement sinon, encourageant ainsi le développement d'emplois précaires (Concialdi 2009, Gadrey 2009). D'autres employeurs pourraient en revanche revendiquer un usage plus social, visant à favoriser l'insertion de publics précaires dans une optique de responsabilité sociale de l'entreprise (Capron, Quairel 2004). Notons que ces deux logiques, économique et sociale, peuvent se superposer, les employeurs faisant usage du dispositif parce qu'il y va de l'intérêt de l'entreprise, en termes de gain direct lié à la limitation du coût du travail ou des coûts de *turnover* comme de gains indirects attendus d'une bonne cohésion interne et d'une bonne image sociale de l'entreprise.

La dynamique de la RSE est portée par les discours en responsabilité qui visent des processus d'auto-légitimation ou d'auto-valorisation (de la Broise, Lamarche 2006). Il existe de ce point de vue une ambivalence de la RSE, comme discours valorisant pour l'image de l'entreprise et comme dimension de sa stratégie. Il s'agira par conséquent de saisir la tension entre la dimension déclarative des stratégies RSE (pratiques et politiques sociales en direction de salariés pauvres ou de publics vivant l'exclusion), celle qui relèverait de l'affichage, et les éventuels effets de déstructuration de la relation d'emploi : flexibilisation, pression à la baisse des salaires, inégalités entre salariés qui, à un même poste, sont éligibles ou non au RSA.

### *Hypothèse 3 : Vers une responsabilité sociale territoriale ?*

Avec le RSA, on assisterait à des formes renouvelées de sollicitation et d'implication des employeurs au niveau territorial, permettant d'avancer vers la caractérisation d'une responsabilité sociale des territoires.

La mise en œuvre du RSA illustre les transformations en cours des politiques sociales, désormais tournées vers l'activation des allocataires de minima sociaux et vers des formes renouvelées de gouvernance de l'emploi au niveau décentralisé des territoires (Eydoux, Béraud 2011). Ces transformations, qui mobilisent tous les adultes vers l'emploi (hommes et femmes, jeunes et vieux, allocataires de minima sociaux inscrits ou non à Pôle emploi) conduiraient les entreprises à faire évoluer leurs pratiques sociales dans un contexte où elles sont de plus en plus sollicitées à intervenir en tant qu'actrices des politiques sociales au côté de l'État ou des collectivités territoriales. Ces transformations ont été analysées concernant le développement des services sociaux et de l'accueil de la petite enfance (Laville Nyssens 2001), ou de stratégies visant à faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale des salariés, domaines des politiques sociales où les entreprises sont appelées à agir par les pouvoirs publics depuis quelques années, en France comme dans d'autres pays européens (Eydoux, Letablier 2008).

Le RSA peut ainsi se lire comme un dispositif de nature à accroître l'implication des entreprises dans les politiques d'insertion des allocataires de minima sociaux. D'une part, certaines entreprises, notamment par l'intermédiaire de réseaux d'employeurs tels que Face ou les Crepi, s'impliquent déjà dans la lutte contre l'exclusion au niveau des territoires ainsi que dans l'insertion des allocataires de minima sociaux, et se mobilisent aujourd'hui pour les allocataires du RSA. D'autre part, les entreprises font l'objet de sollicitations spécifiques de la part des Conseils Généraux ou d'autres intermédiaires de l'emploi. Mais si les entreprises sont appelées à agir, en recrutant des allocataires du RSA notamment, les actions spécifiques à destination des employeurs tout comme les pratiques de ces derniers vis à vis des allocataires de minima sociaux ou à l'égard des salariés pauvres ne sont pas encore documentées.

Il s'agira d'analyser les démarches déployées par les Conseils Généraux ou par d'autres acteurs locaux des politiques sociales et de l'insertion (comme Pôle Emploi, les Chambres de commerce et d'industrie, ou encore des associations regroupant des employeurs) pour impliquer les entreprises dans le dispositif RSA, et la manière dont ces dernières répondent aux sollicitations de ces acteurs ainsi que la nature des relations ou des partenariats qui se nouent dans ce cadre. On cherchera à mettre en évidence un renouvellement des gouvernances des politiques d'insertion des allocataires du RSA, à interroger l'émergence d'un nouveau *welfare mix* impliquant davantage les entreprises, et à qualifier les formes de régulations émergentes au niveau des territoires. Observe-t-on le développement de régulations libérales, où l'action des entreprises est sollicitée comme une alternative à l'action des pouvoirs publics, dans une logique gestionnaire visant explicitement des objectifs de réduction des coûts ? Ou observe-t-on des formes de régulation plus partenariales et sociales, où les entreprises combinent leurs objectifs de rentabilité à ceux du développement de l'emploi selon un modèle de responsabilité partagée avec les acteurs locaux des politiques sociales ? On s'efforcera dans cette perspective de questionner et de caractériser l'émergence d'une stratégie de développement durable des politiques sociales territoriales

(Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2009). On cherchera également à mettre en évidence et à qualifier les dynamiques d'innovation à l'œuvre dans le cadre de la mise en œuvre du RSA, qu'il s'agisse des innovations dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre ou des innovations institutionnelles ou « sociales », que l'on peut définir, en suivant les travaux sur ce sujet (par ex. Degavre *et al.* 2004), comme des innovations concernant la production, le financement ou la régulation des biens ou services, avec des objectifs de cohésion sociale et de développement économique local.

La recherche s'articule autour de deux axes. Le premier s'intéresse plus particulièrement à l'effet éventuel du RSA sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de manière à éclairer, à partir d'une enquête auprès d'entreprises choisies dans des secteurs à bas salaire, un débat portant sur les possibles effets d'aubaine suscités par le dispositif. Le deuxième axe s'intéresse à la manière dont les entreprises sont mobilisées dans le cadre de la gouvernance territoriale du RSA. Ces deux axes sont présentés dans les deux sections suivantes.

### **3. RSA et gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs à bas salaire**

L'objet de ce premier axe est d'éclairer les représentations des employeurs à propos du RSA et les éventuels usages qu'ils font du dispositif. Il s'agira donc d'explorer nos deux premières hypothèses de travail en choisissant des entreprises où ces hypothèses sont susceptibles d'être pertinentes. Compte tenu de leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, nous avons choisi de retenir trois secteurs où la part des emplois non qualifiés, à temps partiel et à bas salaire est particulièrement élevée (nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution) et un secteur davantage concerné par les clauses d'insertion des marchés publics (bâtiment-travaux publics, BTP) susceptibles d'inciter les entreprises à recruter des publics en insertion, éventuellement des allocataires du RSA. Étudier les entreprises de ce secteur nous permettra d'apprécier dans quelle mesure les employeurs de ces secteurs connaissent le dispositif et l'intègrent à leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, et de mettre ainsi en perspective la controverse quant à l'impact éventuel du RSA sur la demande de travail, opposant ceux qui considèrent qu'en mettant à leur disposition une main d'œuvre prête à accepter des emplois de faible qualité, le dispositif est source d'effets d'aubaine pour les employeurs, et ceux qui estiment qu'il ne sera pas utilisé de la sorte.

#### ***Les secteurs retenus : nettoyage, hôtellerie-restauration, commerce-distribution et bâtiment-travaux publics***

Pour explorer l'impact du RSA sur la demande de travail, nous avons choisi quatre secteurs : le nettoyage, l'hôtellerie-restauration, le commerce-distribution et le bâtiment-travaux publics<sup>12</sup>. Ces secteurs nous semblent intéressants en raison de l'importance de la part des travailleurs à bas salaire qu'ils mobilisent, ou encore (dans le cas du bâtiment-travaux publics) en raison de leur recours plus ou moins contraint à une main d'œuvre en insertion, potentiellement éligible au RSA.

---

<sup>12</sup> Ces secteurs sont présentés en détail dans l'annexe 3.

L'intensification de la concurrence au niveau mondial, les politiques de déréglementation dans de nombreux secteurs, mais aussi la diffusion de nouvelles techniques de production ont favorisé le renouvellement des modalités d'organisation du travail et des pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Une récente recherche comparative internationale (Caroli et Gautié, 2009) à laquelle nous avons participé (Béraud, Colin et Grasser, 2009) a montré la spécificité de la France par rapport à ses voisins européens (Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark et Pays-Bas) et aux États-Unis : une part de travailleurs à bas salaires (10%) relativement faible, mais des conditions de travail particulièrement difficiles. Cette spécificité française en matière de salaire est à rapporter aux régulations du marché du travail, au premier rang desquelles le Smic qui contribue à limiter la part des bas salaires... sans empêcher la concentration d'emplois à bas salaires dans certains secteurs d'activité où les temps partiels courts sont particulièrement nombreux : ainsi, près de 27% des travailleurs de l'hôtellerie-restauration (et un peu moins dans le commerce de détail) sont à bas salaire. Ce secteur mobilise une main-d'œuvre très féminisée (plus de la moitié des emplois, les moins qualifiés), jeune, peu diplômée (les trois quarts n'ont pas le bac) et peu, voire non qualifiée (Caroli et Gautié, 2009). De la même manière, le secteur des services à la personne, où les entreprises du secteur marchand ont fait leur entrée, se caractérise par des emplois très féminisés, de qualité médiocre, où « les bas salaires sont la norme », notamment en raison de la très forte proportion d'emplois à temps partiel (Devetter *et al.*, 2009). Ce dernier secteur aurait été intéressant pour notre enquête, mais nous ne l'avons finalement pas retenu en raison de la prédominance des particuliers employeurs, qui en fait la singularité.

Les secteurs du nettoyage et de la grande-distribution sont proches de celui des services à la personne en termes de qualité de l'emploi (fréquence des bas salaires, du temps partiel, des coupures en cours de journée, de la faible reconnaissance des compétences, *etc.*). Pour ces secteurs, le rôle des conditions d'emploi apparaît prégnant. Le recours à la flexibilité de l'emploi, à travers l'utilisation des emplois à temps partiels et des contrats temporaires (intérim, CDD, contrats saisonniers, *etc.*)<sup>13</sup>, est en forte progression depuis les années 1980, et concerne tout particulièrement ces secteurs. Or, occuper un emploi atypique n'est pas sans lien avec le fait d'être à bas salaire. La probabilité de se trouver dans la catégorie des travailleurs à bas salaire est nettement plus forte pour les travailleurs à temps partiel, surtout si la durée du travail est courte, que pour ceux qui travaillent à temps complet. De la même façon, le fait d'occuper un emploi en CDD augmente très fortement la probabilité d'être à bas salaire par rapport à un emploi en CDI (Caroli et Gautié, 2009). Concernant l'emploi intérimaire, l'effet est peu significatif mais le raccourcissement de la durée des missions au cours de la période récente est de nature à peser négativement sur les salaires mensuels des intérimaires. Concernant ces différentes catégories d'emploi, il conviendra donc d'examiner dans quelle mesure et de quelle manière elles sont susceptibles de se combiner pour contribuer à alimenter la précarité et la pauvreté laborieuses.

---

<sup>13</sup> Le travail à temps partiel concerne aujourd'hui environ 17 % des salariés, essentiellement des femmes, tandis que plus de 8 % des salariés occupent un emploi en CDD (parfois à temps partiel) et plus de 2 % travaillent en intérim (Enquête Emploi et Dares 2008).

Le secteur du BTP se singularise des autres secteurs évoqués car l'emploi y est majoritairement masculin, plus souvent à temps plein et plus souvent qualifié. Les bas salaires se conjuguent ici plutôt à des conditions de travail difficiles (horaires atypiques, importance des accidents du travail). Si nous avons retenu ce secteur, ce n'est d'ailleurs pas tant en raison de l'étendue des bas salaires mais plutôt en raison de la présence des clauses sociales qui s'imposent aux entreprises répondant à des appels d'offre dans le cadre des marchés publics. Ces clauses exigent qu'une part du volume horaire des chantiers concernés par l'appel d'offre soit consacrée à l'emploi de publics en insertion ; elles constituent de ce fait une voie d'entrée pour des publics en insertion ou allocataires du RSA.

Les secteurs ici évoqués se caractérisent également par une grande diversité des entreprises, du point de vue de leur taille comme de leurs stratégies et pratiques de gestion de la main d'œuvre, mais aussi par la présence parfois d'associations ou de services municipaux. Par exemple, dans les services à la personne, si la forme prédominante d'emploi relève du gré à gré entre le salarié et le particulier employeur, les entreprises privées prennent une place croissante<sup>14</sup> dans ce marché concurrentiel stimulé par les politiques publiques, où elles côtoient des associations (mandataires ou prestataires) et les services municipaux. De tailles variées (enseignes nationales, petites entreprises), ces entreprises se différencient par leurs politiques de gestion des ressources humaines (Devetter *et al.* 2009). De la même manière, le secteur du nettoyage, du bâtiment-travaux publics ou celui de l'hôtellerie-restauration apparaissent divers, englobant de petites entreprises comme de grands groupes ainsi que des services municipaux.

Ce travail se limitera aux entreprises du secteur marchand, mais cherchera à comparer, dans les secteurs retenus, des entreprises ou des établissements de différentes tailles, ayant des stratégies différenciées. Il conviendra de se demander notamment si le fait d'employer une main d'œuvre exposée à la précarité et de recourir à des clauses d'insertion ou aux emplois aidés auxquels les allocataires de minima sociaux sont éligibles favorise des pratiques spécifiques de gestion de la main d'œuvre.

### ***RSA et effets d'aubaine : un impact controversé sur la demande de travail***

Si l'essentiel des débats autour du RSA s'est porté sur la logique d'incitation et sur les effets attendus du dispositif sur l'offre de travail (le comportement des travailleurs), la mise en place du dispositif a également suscité une controverse quant à son possible impact sur la demande des entreprises (le comportement des employeurs) et sur le marché du travail.

Notons tout d'abord que le RSA est un dispositif complexe dans sa conception, car il consiste à injecter dans un dispositif de soutien au revenu (un minimum social) qui s'adresse aux ménages pauvres, un mécanisme d'incitation au travail relevant d'une logique de rationalité individuelle : faire en sorte que le travail rapporte afin d'inciter les individus au retour à l'emploi (ou à travailler davantage). Cette double logique (soutien au revenu des ménages / incitations individuelles à l'emploi), déjà présente dans le

---

<sup>14</sup> En 2010, les salariés d'entreprises de services à la personne effectuaient près de 31 % des heures travaillées du secteur (hors assistantes maternelles). Cette part est en croissance régulière depuis 5 ans (presque 6 points de plus par rapport à 2005). De même, entre 2005 et 2010, les entreprises prestataires sont passées de 14% à près de 20% de l'emploi ETP du secteur (source : Observatoire des services à la personne, ANSP, BIPE).

dispositif d'intéressement temporaire du RMI, devient systématique et permanente avec le RSA, le volet RSA activité (éventuellement couplé au socle) s'adressant indifféremment aux allocataires qui retrouvent un emploi et aux travailleurs pauvres qui en ont déjà un. Autrement dit, que le RSA soit un minimum social couplé à un mécanisme d'incitation à l'emploi destiné à accroître les revenus du travail pour les salariés à bas salaire en fait un dispositif hybride, dont les effets peuvent être ambivalents dans l'entreprise, pour les salariés et les employeurs. Du point de vue des salariés en effet, ce dispositif qui s'adresse à leur rationalité individuelle comporte une dimension qui ne relève ni de la sphère du travail, ni même de leur seule décision individuelle, mais de la sphère (« privée ») du ménage ou de la famille et des décisions internes aux ménages. L'éligibilité de salariés à bas salaire occupant un même poste et rémunérés au même niveau dans une entreprise dépend du niveau et de la structure et des ressources du ménage auquel ils appartiennent. Quoi qu'il en soit, le dispositif est censé jouer le rôle d'un complément de revenus pour les travailleurs à bas salaires appartenant à un ménage pauvre de manière à les inciter à accepter un emploi, fut-il à bas salaire, ou à les encourager à se maintenir dans un tel emploi. Il est sans effet pour les travailleurs à bas salaires qui n'appartiennent pas à un ménage pauvre – que ceux-ci soient ou non éventuellement exposés à d'autres formes de pauvreté (ou de précarité) que monétaire ou administrative.

Ce dispositif complexe a suscité des débats dès son origine. Pour certains, étant donné la logique incitative qui le sous-tend, il serait de nature à permettre ou à favoriser le développement d'emplois à temps partiel et à bas (voire à très bas) salaires, rendus acceptables par le complément de revenu qu'il apporte. Ainsi par exemple, Gadrey (2009) considère-t-il que le RSA est à même de générer des effets d'aubaine pour les entreprises, en mettant à leur disposition une main d'œuvre disposée à accepter ces emplois de faible qualité. A l'inverse, L'Horty (2009) estime que le RSA reste avant tout un dispositif incitatif répondant à l'injonction de lutter contre les « trappes à pauvreté »<sup>15</sup> en rendant le travail rémunérateur. Selon ce dernier, le RSA est bien moins un dispositif dont les entreprises pourraient tirer parti<sup>16</sup> qu'un mécanisme obéissant à un principe de justice sociale faisant en sorte que travailler (plus) rapporte davantage que ne pas travailler (ou travailler moins).

Notons toutefois, s'agissant de la justice sociale entre salariés, que le RSA apparaît discutable car il peut engendrer des inégalités durables entre salariés. Ces inégalités sont sexuées qui plus est, les emplois à bas salaire étant majoritairement occupés par les femmes. De ce point de vue, le RSA pourrait contribuer à institutionnaliser un « *précarité* » au féminin en soutenant le revenu des salariés à bas salaires (Gadrey 2009). Par ailleurs, au sein des entreprises, des inégalités peuvent être créées entre salariés occupant un même poste, dans la mesure où seuls certains d'entre eux (appartenant à un ménage pauvre) sont éligibles au dispositif, les autres ne pouvant y prétendre. Ces inégalités au sein des entreprises sont-elles-aussi

---

<sup>15</sup> Les « trappes à pauvreté » renvoient au risque que les pauvres soient piégés dans les minima sociaux dont ils bénéficient et désincités à accepter un emploi (ou à travailler davantage) en raison des effets de seuils liés à la perte de leurs droits sociaux à partir d'un certain niveau de salaire, et partant au coût que représente le retour à l'emploi.

<sup>16</sup> Selon lui en effet : « il n'est guère pertinent de soutenir que le RSA va inciter les employeurs à proposer des bas salaires » car ces derniers n'ont pas attendu le RSA pour se développer (L'Horty 2009, p. 169).

sexuées. En effet, si les femmes constituent la majeure partie des travailleurs à bas salaires, elles ne représentent qu'une minorité de travailleurs pauvres, les femmes étant plus souvent que les hommes « sauvées » de la pauvreté par le revenu du conjoint lorsqu'elles sont en couple<sup>17</sup>. Ainsi, les femmes à bas salaires ont-elles moins de chances d'être éligibles au RSA que les hommes à bas salaires (Périver, 2009), ces derniers comptant pour la majorité des travailleurs pauvres.

Interroger les employeurs dans des entreprises appartenant à des secteurs à bas salaires permettra ainsi d'avoir une entrée dans leur connaissance et leur usage éventuels du RSA, et de préciser s'ils ont conscience d'un effet du dispositif, et si certains d'entre eux cherchent à faire en sorte de tirer parti de cette « aubaine » que représenterait une main-d'œuvre acceptant plus volontiers des emplois de mauvaise qualité (bas salaire, temps partiel). Lorsque les employeurs ne connaissent pas ou n'utilisent pas le dispositif, on s'efforcera d'en expliciter les raisons (défaut d'information, refus d'endosser un rôle social qu'ils ne considéreraient pas comme le leur, *etc.*).

#### **4. Gouvernance des politiques sociales et responsabilité sociale territoriale**

Le deuxième axe de notre recherche explorera plus précisément notre troisième hypothèse de travail. Il s'agira d'inscrire l'éventuel recours de certaines entreprises à des travailleurs allocataires du RSA dans la gouvernance locale des politiques sociales, et d'interroger les changements à l'œuvre dans le *welfare mix* ainsi que l'émergence d'une responsabilité sociale au niveau des territoires impliquant les entreprises comme les acteurs en charge de la mise en œuvre des politiques d'insertion des allocataires du RSA.

Les pratiques des entreprises sont susceptibles d'avoir des effets allant au-delà de leur périmètre et de celui de leurs salariés. De ce point de vue, le recours des employeurs au RSA peut jouer de manière variée sur le développement local des territoires (du Tertre et Laurent 2008), en contribuant par exemple à lutter contre l'exclusion et/ou en participant à des formes de déstructuration de la relation d'emploi et des marchés du travail locaux (développement des bas salaires et de la flexibilité de l'emploi). Nous nous focaliserons ici sur les seules politiques sociales et d'insertion des allocataires du RSA, qui peuvent être inscrites dans le pilier social (les deux autres étant les piliers économique et environnemental) du développement durable (Brundtland, 1987). Il s'agira de déterminer dans quelle mesure et comment, à l'occasion de la mise en œuvre du RSA, se construisent au niveau territorial les fondements et les dispositifs (règles, normes, incitations) d'une politique de développement durable ou de responsabilité sociale des territoires (Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2009). Seront mis en parallèle les engagements des territoires et des employeurs étudiés en matière de lutte contre l'exclusion des allocataires de minima sociaux, et la réalité comme les modalités de leur mise en œuvre. On cherchera à examiner les stratégies affichées, voire revendiquées par les acteurs, et à questionner leur mise en œuvre. Le fait de privilégier quatre secteurs d'activité à bas salaires dans deux régions (Ile de France et Lorraine) ainsi que les

---

<sup>17</sup> Les hommes en couple étant quant à eux exposés à la pauvreté du fait de l'inactivité de leur conjointe. Sur cette question des travailleurs pauvres, voir Ponthieux (2004).

stratégies de mobilisation des employeurs déployées dans six départements de ces régions offrira une approche de la variété des dispositifs institutionnels et des régulations en question.

## **5. Méthodologie des monographies et difficultés d'accès au terrain**

Notre entrée dans l'analyse de la connaissance qu'ont les employeurs du RSA, de son éventuel usage dans les entreprises et de son ancrage dans les politiques sociales territoriales, s'appuie sur une démarche empirique et sur un travail monographique. Ce travail porte sur les pratiques et politiques de gestion de la main d'œuvre, les attitudes des employeurs à l'égard du RSA et de ses allocataires, ainsi que sur les partenariats dans lesquels s'inscrivent éventuellement leurs actions. Les logiques de recours des entreprises au RSA sont appréhendées à partir des logiques de gestion de la main d'œuvre déployées par les employeurs dans les secteurs étudiés, et de leurs éventuels changements liés à la mise en œuvre du RSA. Cette entrée employeurs a été complétée par une entrée intermédiaires de l'insertion, qui a consisté à constituer des monographies départementales afin d'analyser la manière dont les employeurs sont mobilisés pour l'insertion des allocataires du RSA dans les départements, notamment sous l'égide des Conseils Généraux, chefs de file de l'insertion. La composition de l'équipe de recherche a offert l'opportunité de conduire des investigations dans six départements de deux régions différentes, en Lorraine et en Ile de France.

### ***Démarche générale***

Le premier volet de l'enquête a été mené auprès d'une quinzaine d'entreprises ou établissements choisis prioritairement dans quatre secteurs différents (hôtellerie-restauration, commerce-distribution, BTP, et nettoyage) et dans deux régions, l'Ile de France et la Lorraine. Des entreprises de chaque secteur sont représentées, en privilégiant la pertinence des terrains par rapport à notre objet, sans toujours respecter une stricte identité en termes de nombre d'entreprises de chaque secteur dans chaque région. Les entreprises n'ont pas été choisies pour leur représentativité statistique de l'ensemble des entreprises du secteur mais pour leur diversité. L'objectif était de constituer un échantillon varié (du point de vue de la taille, de l'activité ou de la stratégie globale) afin d'embrasser la variété des pratiques de gestion de la main d'œuvre et des éventuels usages du RSA, et de mettre en évidence des initiatives spécifiques ou innovantes en matière de recrutement de publics en difficulté ou d'action sociale. Le déroulement des investigations a permis de comparer les fonctionnements et les pratiques propres à des entreprises d'un même secteur (ou à des établissements d'une même entreprise) situés sur des territoires différents. Dans les entreprises, on a cherché à interroger un à deux employeurs (DRH, responsable du personnel, chef d'établissement, personne en charge de la gestion du personnel dans les petits établissements, *etc.*) et des représentants du personnel (délégués syndicaux, représentants du personnel). Pour compléter ces entretiens, nous avons également cherché à rencontrer des responsables des ressources humaines, de l'emploi, ou des affaires sociales, au niveau des sièges des groupes ainsi que des représentants des employeurs et des représentants

syndicaux au niveau des branches. Les difficultés d'accès au terrain, sur lesquelles nous reviendrons, ne nous ont pas permis de réaliser l'ensemble des entretiens souhaités.

Le second volet de l'enquête a été mené au niveau des six départements retenus en Lorraine et en Ile de France, auprès d'intermédiaires des politiques d'insertion. Dans ces départements, nous avons d'abord cherché à rencontrer les acteurs clé des politiques d'insertion, à savoir les Conseils Généraux (chefs de file des politiques d'insertion) et Pôle emploi (ayant la charge de l'accompagnement professionnel des allocataires invités à s'inscrire comme demandeurs d'emploi). Dans les Conseils Généraux, nous avons le plus souvent rencontré deux à trois interlocuteurs : des responsables des politiques d'insertion, des politiques sociales ou d'emploi et/ou des responsables du développement économique du territoire. Selon l'importance de la transversalité entre les différentes Directions ou services des Conseils Généraux, rencontrer ces divers interlocuteurs était plus ou moins aisé – c'est sans surprise dans les départements où cette transversalité n'existe pas encore (ou existe en germe) que rencontrer les responsables en charge du développement économique du territoire n'a pas été possible. A Pôle emploi, nous avons cherché à rencontrer les personnes en charge du RSA et/ou des partenariats (référénts RSA et Directeurs territoriaux). Dans certains cas nous n'avons interrogé qu'un seul de ces interlocuteurs, si bien que la perspective Pôle emploi pouvait être plus centrée sur les relations aux allocataires du RSA ou sur les partenariats avec les entreprises et les autres acteurs de l'insertion, ce qui était peut-être révélateur de l'organisation des politiques d'insertion dans le département. Enfin, une fois ces interlocuteurs clé interrogés, nous avons dans certains cherché à approfondir le terrain en rencontrant d'autres interlocuteurs pertinents pour notre sujet : des responsables d'associations en charge des relations avec les employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA (ou de publics en difficulté), un Projet de ville réputé particulièrement actif dans ses relations avec les employeurs, *etc.* Pour des raisons de calendrier politique, certains entretiens ont été difficiles à obtenir (par exemple dans le contexte de réforme territoriale à Pôle emploi, ou de la préparation des élections législatives) et des relances ont été nécessaires. Dans un département qui était en train d'évaluer ses politiques d'insertion et se préparait à des réorganisations quant aux acteurs mobilisés pour les relations avec les entreprises, la monographie n'a pu aller aussi loin que prévu et nous avons renoncé à rencontrer certains interlocuteurs.

Les principes de base de notre travail de terrain relèvent d'une approche inductive, empirique et comparative. Le même protocole d'enquête a été appliqué dans les deux régions. Il s'est décomposé en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons cherché à recueillir des informations sur les secteurs d'activité étudiés à partir d'une revue de littérature et d'une collecte de documents (textes de loi, conventions collectives, chartes nationales, *etc.*) qui régissent l'activité et l'emploi dans ces secteurs<sup>18</sup>. Ces informations ont été complétées par des prises de contacts avec les délégués syndicaux des secteurs, avec des réseaux d'employeurs, et avec les Conseils Généraux. Nous avons notamment cherché à identifier

---

<sup>18</sup> Ces informations qui figuraient en annexe du premier rapport remis dans le cadre des travaux du Comité d'évaluation du RSA ne figurent pas dans le présent rapport, qui se concentre donc sur la démarche empirique menée auprès des employeurs et des départements.

quelques entreprises susceptibles de faire un usage stratégique du RSA. Dans un second temps, nous sommes entrés en contact avec les entreprises ou établissements ciblés de manière à obtenir l'accord des responsables pour mener le travail de terrain. Il s'agissait de présenter l'objet de l'étude et le cadre dans lequel elle est réalisée, et de prévoir les modalités d'entretien avec les employeurs et les représentants du personnel de l'entreprise ou de l'établissement, en garantissant le respect des règles déontologiques de discrétion et d'anonymisation des données recueillies, tant pour les entreprises que pour les personnes rencontrées. Cette phase s'est avérée très délicate, de nombreuses entreprises refusant de nous recevoir. Dans un troisième temps, nous avons conduit nos entretiens semi-directifs enregistrés auprès d'employeurs et de représentants du personnel, selon des grilles d'entretien communes aux enquêteurs (ces grilles sont présentées dans l'annexe 1).

De la même manière, les monographies dans les six départements enquêtés, entamées dans une deuxième phase de la recherche, ont consisté à prendre tout d'abord contact avec les Conseils Généraux (et éventuellement Pôle emploi), en sorte de s'assurer de leur coopération (cette étape a d'ailleurs souvent eu lieu au moment où nous cherchions à identifier les entreprises pertinentes pour notre enquête). Ensuite, nous avons mené des entretiens auprès d'interlocuteurs dans les Conseils Généraux et à Pôle emploi, ainsi qu'un entretien au siège de Pôle emploi. Notre objectif était de mieux cerner les enjeux de la relation aux employeurs pour ces acteurs et de définir les autres intermédiaires que nous pourrions avoir besoin de rencontrer dans les départements étudiés. Les entretiens se sont là aussi appuyés sur des guides d'entretien (présentés dans l'annexe 2) communs aux membres de l'équipe, guides qui ont été suivis librement de manière à s'adapter à la diversité des terrains départementaux et des intermédiaires de l'insertion rencontrés.

Les dimensions explorées au cours des entretiens auprès des employeurs ont été les suivantes : description des pratiques de gestion de la main d'œuvre, des outils et méthodes utilisés, informations des employeurs quant à la situation sociale des salariés, connaissance et représentations concernant le RSA et ses allocataires, motivations à utiliser le RSA, intégration éventuelle dans une stratégie de RSE. Afin de faire ressortir l'ensemble des usages éventuels du RSA par les employeurs, des questions ont également porté sur les contraintes que les employeurs identifient dans le cadre de leur gestion de la main d'œuvre, notamment leurs difficultés à recruter sur des emplois à temps partiel, à bas salaires et/ou à horaires atypiques et sur le constat éventuel d'un allègement de ces contraintes lié à la mise en œuvre du RSA.

Les points abordés lors des entretiens avec les intermédiaires de l'insertion ont été les suivants : caractéristiques socio-économiques du département, organisation du Conseil Général et de l'accompagnement des allocataires du RSA, modalités et organisation des relations avec les employeurs, structures en charges de ces relations, rôle de Pôle emploi, impacts de la crise et des contraintes financières des Départements sur les politiques d'insertion et la mobilisation des employeurs, bilan du dispositif RSA, de son impact sur la relation aux entreprises et sur la gouvernance des politiques d'insertion.

### *Un échantillon diversifié d'entreprises et de départements*

Le premier volet de nos résultats s'appuie sur des entretiens menés auprès d'une quinzaine d'entreprises, réparties dans les quatre secteurs et les deux régions retenus.

Pour préserver l'anonymat des entreprises et des personnes rencontrées, nous avons utilisé des pseudonymes pour désigner les entreprises, pseudonymes faisant référence à leur activité (par exemple, *Resto presto* pour un *fast-food*) et qui sont repris tout au long de ce rapport. Pour simplifier notre présentation, nous utiliserons ici le terme « entreprise » de manière générique, pour désigner des réalités différentes d'un point de vue juridique (filiale, établissement, franchise, société autonome, *etc.*). De même, le terme « employeur » désignera nos interlocuteurs dans les entreprises, dont le point commun est d'être en charge de tout ou partie de la gestion de la main d'œuvre. Ainsi, nous avons rencontré une grande diversité de ces employeurs : certains d'entre eux sont des spécialistes, par exemples des responsables des ressources humaines (RRH), des responsables de l'emploi ou des affaires sociales au niveau d'un groupe ou d'un établissement, d'autres s'occupent aussi bien du personnel que d'autres décisions stratégiques, ce sont par exemple des gérants ou des responsables commerciaux d'établissements ou d'entreprises. Dans chacun des quatre secteurs étudiés, nous nous sommes efforcés d'enquêter auprès d'entreprises de taille et de structure juridique variées. Notre exigence était de procéder à des entretiens auprès des personnes en charge de la gestion de la main d'œuvre (les « employeurs »), du recrutement, et de manière plus spécifique encore auprès des personnes responsables des éventuelles politiques de l'entreprise à l'égard de publics susceptibles de relever du dispositif RSA – ces interlocuteurs peuvent se situer à des niveaux plus ou moins centralisés dans l'organigramme des entreprises. Face aux difficultés d'accès aux entreprises (voir *infra*), nous avons privilégié les entretiens avec les employeurs. Nous avons également cherché à rencontrer les représentants du personnel, mais cela n'a pas été vraiment possible, soit en raison d'une non représentation dans une large partie des entreprises, soit en raison du refus plus ou moins affirmé par les responsables interviewés. Les quelques représentants des salariés interrogés sont donc seulement des représentants syndicaux au niveau des fédérations ou confédérations.

Dans les secteurs retenus, nous avons ciblé des types d'activités divers, avec une attention particulière aux sous-secteurs où la concurrence par les prix est susceptible de conduire à une gestion de la main d'œuvre privilégiant la réduction des coûts (commerce *hard-discount*, restauration rapide, entreprises de nettoyage). Toutefois, la contrainte liée aux difficultés d'accès au terrain n'a pas permis d'équilibrer le nombre d'entreprises par secteurs et par régions. L'homogénéité forte de nos résultats laisse cependant penser à un faible effet territorial sur les liens entre RSA et demande de travail dans le cadre de l'échantillon. Nous avons également cherché à enquêter auprès de quelques entreprises faisant un usage stratégique, mais la source des organisations syndicales s'est révélée inféconde pour nous orienter. Sur l'ensemble des fédérations CFDT et CGT en charge des secteurs d'activité choisis, que ce soit au niveau local (départemental ou régional), ou au niveau national, aucune n'a été en mesure de nous citer un cas

précis où le RSA aurait été en cause dans la gestion de la main d'œuvre<sup>19</sup>. Du côté des employeurs, les organisations interprofessionnelles (Medef, CJD), lorsque nous avons réussi à les contacter, se sont révélées tout aussi incapables (et peut-être peu désireuses) de nous aiguiller, y compris concernant les entreprises engagées dans une démarche de responsabilité sociale ; des réseaux d'employeurs impliqués dans l'insertion (la Fondation agir contre l'exclusion, Face, et le Club régional des entreprises partenaires de l'insertion, Crepi), nous ont toutefois permis de cibler des entreprises investies sur le sujet et dans certains cas de prendre contact avec elles<sup>20</sup>. Nos contacts ont donc été surtout constitués par l'intermédiaire des Conseils Généraux et Maisons de l'emploi grâce auxquels nous avons obtenu des listes d'entreprises ayant recruté des allocataires du RSA (une partie de ces listes était toutefois composée des recrutements contraints sur clause d'insertion dans les marchés publics). Notre échantillon d'entreprises, en particulier pour les petites, choisies en fonction de leur activité et de leur taille, a été complété en ayant recours à des annuaires d'entreprises. Au total, l'échantillon comprend donc à la fois des entreprises réputées avoir embauché des allocataires du RSA (ou des publics en insertion) via des contacts avec des intermédiaires de l'emploi, et des entreprises qui n'ont pas été ciblées pour cela. Notre méthode de construction de l'échantillon a donc privilégié des profils d'entreprises susceptibles de développer un usage stratégique du RSA, forme de biais assumé : cette enquête qualitative visant à éclairer en premier lieu ces éventuels usages stratégiques, le risque principal était de « passer à côté ». Nos investigations ont porté sur une quinzaine d'entreprises (Encadré 1)<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Pourtant, un conflit dans une entreprise de commerce de prêt-à-porter avait éclaté à Marseille spécifiquement sur l'effet d'éviction supposé de salariés au profit de bénéficiaires du RSA pour des raisons de coût. C'est nous-mêmes qui avons signalé ce cas, relaté dans la presse, au responsable fédéral de la CGT qui n'en avait pas eu écho.

<sup>20</sup> Ces réseaux se sont avérés facilitateurs, mais jusqu'à un certain point : un réseau Face acceptait par exemple de nous recevoir en tant que réseau, mais des employeurs du réseau ayant recruté des allocataires du RSA ne souhaitaient pas que nous effectuions une monographie dans leur établissement.

<sup>21</sup> On trouvera une présentation par fiches détaillées en annexe 2.

**Encadré 1 : Présentation des quinze entreprises de l'échantillon**

L'échantillon d'entreprises est constitué de cinq entreprises du secteur distribution-grand commerce :

- *Habillement*, une franchise de prêt-à-porter, « établissement affilié » à une chaîne de discount vestimentaire, rattachée à une holding familiale en Lorraine (12 salariés) ;
- *Magasin bio*, qui regroupe deux magasins franciliens d'une chaîne de magasins spécialisés dans les produits biologiques (22 salariés) ;
- *Soft discount*, un supermarché francilien (140 salariés) d'un groupe de la grande distribution, dont la vocation est d'être un magasin de proximité concurrençant les *hard-discounters* ;
- *Hypermarché*, un hypermarché lorrain (près de 200 salariés) d'un groupe de la grande distribution ;
- *Hard-discount*, une direction régionale située en Lorraine (couvrant environ 8 départements) d'une grande enseigne de hard discount alimentaire (environ 1000 salariés au niveau de la DR : 850 sur 82 magasins, 150 en entrepôt et direction régionale).

L'échantillon comporte aussi cinq entreprises de l'hôtellerie-restauration (une en Lorraine, quatre en Ile de France) :

- *Bistrot parisien*, un petit restaurant familial géré bénévolement par le père, ancien chef cuisinier et comptant un apprenti et sept employés (dont les deux filles du gérant), situé en Ile de France ;
- *Self*, un établissement francilien d'une grande entreprise de Restauration rapide (37 salariés) ;
- *Resto presto*, une franchise gérant 6 restaurants d'une grande enseigne de restauration rapide (entre 200 et 250 salariés) située en Lorraine ;
- *Hôtel premier prix*, regroupant deux établissements parisiens (70 salariés) d'un grand groupe hôtelier, *Chaîne hôtelière* ;
- *Parc de loisirs*, un grand parc d'attraction francilien (15 000 salariés dont 12 500 permanents).

Trois entreprises du BTP ont également été enquêtées :

- *Bâti-rénov*, une entreprise autonome de moins de 30 salariés spécialisée dans la couverture, plomberie, chauffage et située en Ile de France ;
- *Gros œuvre*, une entreprise autonome de 15 salariés spécialisée dans le gros œuvre située en Lorraine ;
- *Travaux publics*, une direction de la région Est (1 500 salariés) de la branche Travaux Publics d'un grand groupe international de BTP.

Enfin, deux entreprises de nettoyage situées en Lorraine ont également fait l'objet de l'enquête :

- *Bureaunet*, une entreprise autonome de 15 à 20 salariés.
- *Net'indus*, un établissement de près 150 salariés (mais l'effectif est conjoncturellement bas, l'établissement a compté jusqu'à 450 salariés) d'une grande enseigne nationale de nettoyage appartenant elle-même à un groupe international de services aux entreprises.

Du côté syndical, des entretiens formels, sur la base d'une grille d'entretien, ont été menés auprès du secrétaire général adjoint de la fédération CGT des Ports et Dock (dont relève le secteur du nettoyage), d'un secrétaire fédéral de la fédération CFDT Construction-bois, du secrétaire confédéral CFDT en charge des questions d'insertion, d'exclusion et de pauvreté. Nos conclusions se nourrissent également des très nombreux contacts téléphoniques avec des employeurs, avec un grand nombre de responsables syndicaux

à un niveau local et national, ou avec certaines organisations d'employeurs – Medef (auprès de la personne en charge de la question du RSA) ou de réseaux d'employeurs pour l'insertion.

Pour le deuxième volet de notre enquête, la constitution des échantillons de départements a soulevé moins de difficultés. Tout d'abord, nous avons à faire à des intermédiaires de l'insertion directement concernés par le dispositif RSA puisqu'ils intervenaient peu ou prou dans sa mise en œuvre ; trouver des interlocuteurs pertinents, ayant des choses à dire sur le dispositif et sur la mobilisation des employeurs n'était donc pas une difficulté dans cette deuxième étape de la recherche. Par ailleurs, les contacts avec les Conseils Généraux, et parfois avec Pôle emploi, ayant été pris dès la première étape de la recherche, nous avons une idée de l'organisation des départements que nous avons approchés en Lorraine et en Ile de France et de certaines de leurs actions en direction des employeurs. Néanmoins, certains départements n'ont pas répondu à nos sollicitations et quelques-uns des interlocuteurs visés dans la première étape de la recherche n'ont pas répondu à nos sollicitations ou ont cessé de le faire lorsqu'est venu le moment de passer aux entretiens semi-directifs. Mais dans l'ensemble, les contacts que nous avons dans les deux régions ciblées, la Lorraine et l'Ile de France, nous ont permis de constituer un échantillon varié de départements, offrant des contextes socio-économiques divers, une diversité dans l'organisation des politiques d'insertion dans les modalités de mobilisation des employeurs. Cet échantillon n'épuise certainement pas la grande variété des stratégies départementales – selon nos interlocuteurs au siège de Pôle emploi, il y en aurait autant que de départements – mais offre une entrée dans ces stratégies. Il y a encore dans cet échantillon des biais assumés : d'une part nous n'avons pas toujours rencontré l'ensemble des interlocuteurs que nous souhaitions rencontrer, ce qui peut déformer le regard porté sur les stratégies départementales. Par exemple, le point de vue sur la mobilisation des employeurs dans les politiques d'insertion n'est pas tout à fait le même dans les Conseils Généraux selon que l'interlocuteur est en charge de l'insertion ou du développement économique. Les acteurs rencontrés n'ont pas tous la même vision de leur rôle, des difficultés qu'ils rencontrent, notamment dans la mise en place de leurs partenariats. Ainsi par exemple, dans l'un des départements enquêtés, nos interlocuteurs au Conseil Général ont évoqué des difficultés à coopérer avec Pôle emploi au niveau départemental et une bonne coopération dans les partenariats locaux alors que pour notre interlocuteur à Pôle emploi les difficultés de coopération se situaient plutôt au niveau local. Ne pas pouvoir rencontrer certains acteurs a dans certains cas empêché de croiser les regards, de mettre en perspective les discours des uns et des autres. Nos conclusions sont donc très dépendantes des interlocuteurs que nous avons pu rencontrer dans les départements, de leurs interprétations ainsi que de ce qu'ils ont bien voulu nous dire – ou de ce qu'ils ont préféré taire.

Précisons enfin que si nous avons fait le choix de citer les départements enquêtés, nous avons veillé à préserver l'anonymat des personnes rencontrées. S'agissant des départements, nous avons estimé qu'il n'était pas possible de cacher leur identité compte-tenu de la singularité des politiques et stratégies départementales étudiées. Taire leur nom n'aurait pas empêché de les identifier, à moins de ne pas rendre compte de ce qui fait leur spécificité – ce qui en fin de compte nous intéressait en premier chef. Les sujets abordés étant parfois sensibles, car politiques, nous avons préservé l'anonymat des personnes rencontrées en ne précisant pas leurs fonctions exactes dans leur institution. En général, nous avons plusieurs

interlocuteurs/trices dans une même institution. Par exemple, une ou deux personnes en charge des politiques d'insertion et une autre en charge du développement du territoire dans les Conseils Généraux (avec des degrés divers de responsabilité), ou encore une personne en charge des allocataires du RSA et/ou une autre en charge des partenariats à Pôle emploi, *etc.* Nous avons donc considéré que leur discours pouvait être tenu pour celui de l'institution, même si dans certains cas nos interlocuteurs défendaient des points de vue un peu différents.

### *Des difficultés d'accès au terrain révélatrices s'agissant des employeurs*

Un premier élément de diagnostic, qui constitue aussi une limite de la recherche, a été la difficulté particulièrement marquée d'accès au terrain s'agissant des employeurs. Cette difficulté est en elle-même un élément de compréhension du rapport des employeurs et des représentants des salariés au dispositif RSA. Outre la difficulté habituelle à « rentrer » dans les entreprises dans le cadre d'une recherche, difficulté souvent surmontable, nous avons affaire dans la présente recherche à un désintérêt des employeurs pour ce dispositif qu'ils connaissent mal, voire à des réticences à en parler.

Cette méconnaissance ou ce désintérêt ont conduit les employeurs à décliner plus qu'à l'accoutumée nos demandes d'entretien. Beaucoup d'employeurs contactés par téléphone ont refusé de nous accorder un entretien arguant pour la plupart qu'ils ne se sentaient « pas concernés » par cette question, que cela ne les intéressait pas, ou que ne connaissant pas le RSA ils ne pouvaient « pas nous aider ». Dans certains cas, la réticence s'explique par une méfiance quant à notre recherche – certains se demandant si on ne serait pas en train de les accuser de « détourner le dispositif » à leur profit. Dans un cas où pourtant les premiers échanges avec la directrice paraissaient prometteurs et où nous augurons d'une mobilisation stratégique du RSA, le supérieur hiérarchique (franchisé) a refusé que nous procédions à une enquête dans son établissement. Si nous avons peu d'indices de l'existence d'usages stratégiques du RSA, ce cas est en tout cas révélateur de la grande difficulté qu'il y a à enquêter dans les entreprises qui développent un tel usage du dispositif et en recherchent les effets d'aubaine : ces entreprises ne souhaitent pas s'expliquer sur leurs pratiques.

Ce constat fait à l'égard des employeurs vaut également pour les organisations syndicales qui connaissent mal le dispositif et/ou n'y voient pas d'enjeu, ayant peu d'éléments d'information quant aux usages stratégiques qui peuvent être faits du dispositif – même si un représentant de la CFDT évoque « quelques retours oraux » imprécis (Encadré 2).

**Encadré 2 : Pour les syndicats, le RSA « n'est pas un sujet » de discussion et les « remontées d'information » sont minces**

Les réponses de plusieurs syndicalistes interviewés montrent bien le désintérêt syndical pour le sujet :

- « Écoutez, moi je peux pas vous répondre là-dessus, parce que c'est vrai que là-dessus [le RSA], j'ai pas d'informations qui remontent (...) [sur les clauses d'insertion] nos équipes ne reviennent pas avec des informations là-dessus (...) On a reçu récemment le rapport sur la situation économique et sociale de la branche, un rapport fait par les Fédérations employeurs chaque année, on a rien. Et puis nous même, c'est peut-être un tort mais on se penche pas vraiment sur ça » (Secrétaire de la Fédération construction-bois CFDT).

- « C'est juste que sur le RSA, je vous l'avais dit, au niveau de la fédération, ça fait pas partie, très clairement, des sujets qu'on débat quand on réunit les agents de propreté, c'est clair (...) Les salariés, quand on réunit les délégués, une vingtaine de délégués, de diverses entreprises et différentes régions, c'est surtout les aspects revendicatifs qui leur importe, et nous c'est vrai qu'on a pas eu de débat au niveau du RSA (...) Entre ce qui nous est remonté, nous, de nos délégués, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau national, et puis ce que l'on débat en réalité, le RSA, c'est sûr, je vous le dit honnêtement ce n'est pas un sujet qu'ils veulent débattre. Peut-être que certains en entreprise ont eu l'occasion d'en discuter, mais honnêtement, ça m'étonnerait » (Secrétaire adjoint Fédération Ports et docks CGT).

De même, le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT fait état de « quelques retours oraux » d'informations quant à des usages stratégiques du RSA sans pouvoir préciser davantage son propos. Selon lui, « on n'a pas de remontées par les fédérations professionnelles (...) je n'ai pas de remontées spécifiques en chiffres ou en termes de ce qui se passe quoi ». Il parle tout au plus de « quelques retours oraux comme quoi y'a quelques employeurs qui disent 'non, non, non, je vais pas vous prendre à temps plein, vous pouvez vous faire compléter par le RSA activité'... mais là j'ai pas de chiffre pour étayer ça (...) ». Sans toutefois citer d'entreprises, il conclut : « est-ce que tous ou beaucoup utilisent l'argument 'vous pouvez vous compléter vos revenus avec le RSA' ? Y'en a... combien j'en sais rien ? ».

Ces organisations ne se sont pas montrées toujours enclines à nous consacrer du temps. La difficulté s'est faite ressentir au niveau des fédérations concernées par les secteurs d'activités retenus, mais encore davantage au niveau des délégués syndicaux. Dans les cas où il y en avait dans les entreprises enquêtées, ceux-ci ont décliné nos demandes – nous renvoyant aux instances confédérales (à l'union départementale de la confédération) jugées plus compétentes sur le sujet – ou ont simplement ignoré nos sollicitations. A l'évidence, le RSA ne constitue pas un enjeu syndical qui justifierait d'y accorder du temps dans l'agenda des responsables syndicaux, ne serait-ce que pour en parler à des chercheurs. On peut évoquer ici pour illustrer notre propos le déroulé de nos contact avec la CGT. Les contacts avec les responsables de la fédération Grande distribution et de la fédération des Hôtels, cafés et restaurants (HCR) ont été pris relativement tôt, à la fin de l'année 2010. Après discussions téléphoniques au cours desquelles ces représentants nous ont affirmé ne rien savoir du RSA (dans ses usages possibles par les entreprises), nous avons tout de même convenu d'un rendez-vous pour que nous soient présentés les principaux enjeux des négociations dans ces deux branches. Malheureusement, le 21 juin, jour prévu pour l'entretien, nous n'avons pas pu rencontrer ces représentants qui étaient partis, sans même nous en informer, sur une action de terrain. De nouveaux contacts ont été initiés pour procéder à des entretiens. Seul le responsable

de la branche Grande distribution a répondu à notre requête pour nous informer qu'il avait cédé son poste. Le nouveau responsable a été contacté par mail. Sa réponse nous est arrivée courant du mois d'octobre 2011 soit deux mois après notre relance. Dans ce mail, il s'est dit disposé à nous recevoir, mais pas avant le mois de décembre... Quant au responsable de la fédération HCR, il ne nous a jamais recontactés. Lorsque nous avons pu les rencontrer, les responsables syndicaux se sont livrés au même constat d'absence de préoccupation dans les fédérations et syndicats.

De toute évidence, donc, le RSA est un dispositif qui intéresse peu les entreprises. Dans le prochain chapitre, nous allons à partir du matériau de nos entretiens auprès des employeurs, explorer le contexte concurrentiel et les pratiques de gestion de la main d'œuvre des entreprises étudiées, qui expliquent l'intégration en leur sein d'une frange de travailleurs pauvres ou précaires. Nous aborderons dans le chapitre suivant l'impact du RSA sur la demande de travail à partir des discours des employeurs quant à leurs connaissances du dispositif et des allocataires et quant à leur usage éventuel du RSA.

## II. CONCURRENCE, CRISE, ET GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE, LES DÉTERMINANTS MULTIPLES DE LA PRÉCARITÉ LABORIEUSE DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

Ce deuxième chapitre analyse les caractéristiques du secteur et des entreprises étudiés, qui apparaissent constituer des déterminants de la pauvreté laborieuse, de la présence d'un volant plus ou moins important de travailleurs précaires, diversement exposés à la pauvreté... et potentiellement éligibles au RSA activité.

Le premier déterminant renvoie au contexte de l'activité de ces entreprises : celles-ci appartiennent à des secteurs où la concurrence sur les prix est importante, et elles ont toutes été (sont encore ou sont de nouveau pour certaines) exposées à la crise économique depuis la récession de 2008-2009, crise qui a intensifié dans certains cas la concurrence sur les prix, ou a contribué à faire chuter les effectifs ou à précariser la main d'œuvre. Le deuxième déterminant tient aux pratiques de gestion de la main d'œuvre propres aux entreprises et aux secteurs étudiés. Dans le commerce, l'hôtellerie-restauration et le nettoyage, ce sont d'abord le mélange de bas salaires, de temps partiel, d'horaires atypiques et de travail sous pression qui contribuent à fragiliser, parfois durablement, toute une gamme de salariés, plus ou moins étendue et plus ou moins précaires selon les secteurs ou les entreprises. Dans les entreprises du bâtiment et des travaux publics, où le travail est pénible mais où les CDI à temps complet prédominent, la précarité se concentre davantage sur les publics en insertion, des jeunes en alternance, et davantage encore des salariés recrutés en CDD sur les chantiers des marchés publics, dans le cadre des clauses d'insertion. Le troisième déterminant, enfin, tient au *turnover*, aux difficultés de recrutement et aux pratiques de recrutement qui en découlent. Compte tenu des conditions de travail et d'emploi, on rencontre dans les secteurs et entreprises étudiés toute une gamme d'emplois de mauvaise qualité, peu attractifs aux yeux des candidats à l'emploi et difficiles à tenir pour les salariés en poste. Par conséquent, nombre d'employeurs se plaignent de leurs difficultés à recruter et à conserver leurs salariés, ce qui les amène dans certains cas à tenter d'élargir leur recrutement du côté des intermédiaires de l'emploi et des publics en insertion. Au total, on identifie bien dans les entreprises étudiées des catégories de travailleurs précaires, que les employeurs eux-mêmes désignent comme des travailleurs précaires, ayant des revenus d'activité qui ne permettent pas toujours de faire vivre le ménage.

Ces déterminants seront ici examinés de manière inductive, en repartant des exemples fournis par les entreprises étudiées. Après un détour par la manière dont ces entreprises sont exposées à la concurrence et à la crise (1), nous examinerons les aspects de la gestion de la main d'œuvre qui favorisent la précarité laborieuse : bas salaire, temps partiel et flexibilité temporelle dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration (2), et accueil de publics en insertion dans le bâtiment et les travaux publics (3). Enfin, nous verrons que les pratiques de recrutement des entreprises étudiées s'ouvrent souvent à des publics en insertion (4), si bien que dans ces entreprises, une frange plus ou moins étendue de travailleurs précaires est identifiée par les employeurs (5).

## **1. Une concurrence sur les prix, une exposition différenciée à la crise**

Les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête appartiennent toutes à des secteurs dans lesquels la concurrence sur les prix est relativement vive, et pèse sur les salaires. De fait, dans un grand nombre d'entreprises étudiées, ils sont fixés aux Smic ou à son voisinage, au niveau des minima conventionnels pour les différentes qualifications. Si certaines entreprises offrent bien des périphériques aux salaires (sous forme de primes, participation aux résultats de l'entreprise ou avantages offerts par un comité d'entreprise ou une association de gestion des œuvres sociales), ceux-ci sont souvent d'un faible montant pour les salariés les moins qualifiés ou les plus précaires, la diffusion de ces périphériques étant plutôt le fait de quelques grandes entreprises.

Dans l'ensemble, les entreprises et secteurs étudiés sont diversement exposés à cette concurrence et affectés par la crise économique qui a débuté en 2008-2009. Le contexte concurrentiel et de crise dans lequel elles s'inscrivent est de nature à peser sur les pratiques de gestion de la main d'œuvre, surtout dans les entreprises du nettoyage et du BTP dans lesquels la crise a eu tendance à exacerber la concurrence, mais aussi dans des entreprises du commerce et de l'hôtellerie-restauration dont la clientèle modifie sa façon de consommer ou restreint sa consommation.

### ***Une concurrence exacerbée par la crise dans le nettoyage et le BTP***

Parmi les établissements enquêtés, ceux du nettoyage apparaissent les plus touchés par la crise, parce que le nettoyage apparaît comme l'un des services les moins stratégiques aux yeux des entreprises, qui peuvent lorsqu'elles ont des économies à faire, sacrifier prioritairement cette activité : « *dans une entreprise, quand vous allez couper dans un budget, c'est le nettoyage* » (Directrice, *Bureaunet*).

Dans ce contexte où l'activité se raréfie, la concurrence s'intensifie entre les prestataires de nettoyage. Le partage implicite du marché entre les grandes entreprises qui privilégient les gros chantiers et les petites qui concentrent sur de plus petits chantiers est remis en cause, tandis que les artisans et les auto-entrepreneurs dont les frais de gestion sont moindres, parviennent à capter certains petits chantiers en cassant les prix. Ainsi, à *Bureaunet*, la concurrence se traduit par une baisse des tarifs « *de près de 30%* », baisse dont le poids est reporté sur les salariées qui se voient imposer des cadences plus serrées. Leurs salaires, déjà au plancher, n'offrant aucune marge de baisse des coûts, la seule ressource est en effet de faire « *pression* » pour qu'elles réalisent les mêmes tâches en moins de temps, ce qui a pour conséquence une baisse de la qualité du service et une hausse des arrêts maladie (Encadré 1).

**Encadré 1 : Casser les prix et accroître les cadences pour faire face à la crise et à la concurrence des « charpagnates du nettoyage » à Bureaunet**

*Bureaunet est une petite entreprise de nettoyage de bureau comptant 15 salariées agents d'entretien. Selon la dirigeante, qui a créé l'entreprise en 1999, ses clients sont surtout de petites entreprises (les plus grandes s'adressant à de grandes entreprises de nettoyage). Selon elle, « la concurrence est rude, parce qu'il y a pas vraiment de compétences particulières pour faire ça », et se joue sur les prix, mais aussi sur la qualité lorsque les prix sont au plus bas. La clientèle d'entreprises qui utilise régulièrement les services de Bureaunet est relativement stable, mais l'activité a été particulièrement affectée par la crise : « Il y a quand même eu une diminution du portefeuille client : liquidation judiciaire, redressement, restructuration. J'essaye d'être souple avec mes clients, je les engage pas sur un contrat. C'est-à-dire que si financièrement ça va plus, je préfère partir tout de suite plutôt que de terminer avec une ardoise, ce qui nous est déjà beaucoup arrivé quand même. Et je dis toujours qu'on est vraiment au bout de la chaîne (...) nous. Dans une entreprise quand vous allez couper dans un budget, c'est le nettoyage. Vous allez pas couper dans le budget de l'informatique ou de la com. Nous on est vraiment bien, bien touchés ».*

Selon la dirigeante, depuis le début de la crise, l'entreprise aurait baissé ses tarifs de près de 30% et craindrait pour son avenir face à la concurrence de très petites entreprises, d'auto-entrepreneurs d'« un ou deux agents » qui ne paieraient ni « frais de structure » ni TVA, et qu'elle qualifie de « charpagnates [bohémiens] du nettoyage » car « ils ont leur petite camionnette et ils zonent ». Dans un contexte de concurrence exacerbée, les salaires et les coûts étant déjà serrés, la seule ressource est dans la productivité des salariés : la « pression [est] de plus en plus forte » sur les agents dont « les cadences ont vraiment énormément augmenté » ce qui se traduit par une baisse de qualité du travail, une « lassitude » et « beaucoup d'arrêts maladie ».

Les entreprises de plus grande taille ne sont pas toujours épargnées par l'exacerbation de la concurrence liée à la crise. Ainsi, les établissements d'un secteur géographique lorrain du nettoyage appartenant à un grand groupe de services aux entreprises, *Net'indus*, ont vu leur activité fondre. Non seulement la crise a pesé sur leur activité, mais l'absence de commercial pour ces deux établissements a pu aggraver la situation (Encadré 2).

**Encadré 2 : Effondrement du chiffre d'affaire et des effectifs à Net'indus**

*Net'indus fait partie d'un grand groupe de services aux entreprises dont les activités sont le nettoyage (de chantier ou de bureaux), le multiservice (peinture, sols, petite plomberie, etc.) et des travaux spéciaux (en hauteur, à risque, etc.). Selon le responsable (chargé de clientèle) du secteur géographique lorrain de nettoyage industriel, le secteur est exposé à la concurrence d'autres groupes nationaux, mais aussi de PME qui parviennent à remporter de petits chantiers – il existe toutefois un relatif partage des tâches, les grandes entreprises ne s'intéressant guère à ces chantiers qu'elles laissent volontiers aux petites entreprises ou aux artisans. Selon ce responsable, l'activité a été très touchée par la crise, mais aussi semble-t-il par l'absence de commercial pour négocier les contrats. Les commerciaux en effet ont pour rôle de négocier les contrats sur lesquels ces établissements sont en concurrence avec d'autres appartenant à des groupes nationaux, mais aussi avec des PME à même de remporter de petits chantiers. Durant la crise, le chiffre d'affaire du secteur lorrain de nettoyage industriel *Net'indus* a chuté (« on était à 450 000 euros de chiffre d'affaires, on est redescendu à 130 000 », tandis que les effectifs se comprimèrent, de 430 à 132 salariés.*

Dans le secteur du nettoyage, la concurrence autour des appels d'offre est encadrée par l'Annexe 7 de la convention collective des entreprises de propreté, visant à protéger les salariés en les maintenant sur le chantier objet de cet appel d'offre, quelle que soit l'entreprise qui le remporte. Cette annexe est vécue comme une contrainte dans les entreprises étudiées, comme le montre l'exemple de *Net'indus*, dont le responsable considère qu'elle risque non seulement de faire perdre des marchés, lorsqu'elle oblige à reprendre des salariés qui « *travaillent mal* », mais aussi de faire « *perdre de l'argent* » lorsque le coût de ces salariés (leur temps de travail) est supérieur aux prévisions de l'entreprise dans la réponse à l'appel d'offre (Encadré 3).

**Encadré 3 : A *Net'indus*, l'annexe 7 fait perdre de l'argent... ou des marchés**

A *Net'indus*, l'annexe 7 est longuement décrite par le responsable interrogé, sur le registre de la contrainte : « *et ben on rame parce que si on prend un marché où, je sais pas moi, il y a 200 heures de boulot sur le chantier, on reprend obligatoirement les salariés. C'est la loi, ça s'appelle la loi annexe 7, c'est à dire que aucun salarié... s'il y a un salarié sur un site, il fait 4 ou 5 heures par jour sur ce site, il restera tout le temps sur ce site, quelle que soit l'entreprise de nettoyage qui rentre. Hein, c'est pour protéger le salarié, c'est à dire que le salarié, il peut être 20 ans sur le même site, mais en 20 ans il a changé dix, quinze fois de société de nettoyage. (...) Ben il est intégré par rapport à la loi annexe 7, (...) on est obligé de le garder, c'est la loi. (...) On peut pas le sortir. (...) [C'est dans] tous les contrats. »*

Cette annexe apparaît lui poser un double problème. Le premier est que les salariés ainsi intégrés dans l'entreprise n'ont pas été recrutés par elle, et la crainte est grande que certains d'entre eux « *travaillent mal* », compromettant le renouvellement du marché. Ainsi, selon le responsable de *Net'indus* interviewé, « *quand il y a un client qui dit 'ouais, ben j'arrête avec vous', ça arrive hein, dans toutes les sociétés parce que euh... le travail est mal fait (...) parce que le salarié travaille mal. Soit on fait des sanctions au niveau salarié, on la convoque... il suffit qu'elle soit syndiquée, ben on peut plus faire grand-chose et voilà, on l'a sur le dos... Et le client dit 'je change, parce que vous êtes mauvais'. OK, ben (...) il change de société (...). Mais [ce] sera toujours mauvais, parce que le salarié est toujours là... Donc je leur dis : 'vous changez, mais vous gardez le salarié'. [Le client répond] 'les autres ils m'ont dit qu'ils pourraient l'enlever'. C'est pas sûr.... bien souvent c'est par sûr ! ».*

Le deuxième problème tient au volume horaire négocié pour le marché, qui peut être différent de celui correspondant au temps de travail des salariés attachés à ce marché dans le cadre de l'annexe 7, ce qui risque de conduire l'entreprise, si elle ne parvient pas à placer ces salariés sur un autre chantier, à « *perdre de l'argent* ». Selon le responsable de *Net'indus* en effet, « *quand on prend un marché (...) il y a 200 heures par mois qui sont prévues, par rapport à nous ce qu'on a proposé. Le client est d'accord, on signe. Ensuite on se retrouve avec l'annexe 7, ben il y a 250 heures. Ah ! 50 heures de trop ! Comment on fait ? (...) Donc là, on ne gagne plus d'argent. Pour gagner de l'argent qu'est-ce qu'il faut faire ? Ben on est obligé de réduire les heures (...), donc voilà, donc on réduit les heures, on fait des propositions. Les gens, ils ont tout à fait le droit de refuser, hein. D'accord. Donc ils refusent. Et là, comment on fait ? La seule chose c'est de les mettre sur un autre chantier où il y a un poste vacant, qui correspond à leurs heures, à leurs temps de travail. On les met sur un autre, et on embauche une autre personne avec moins d'heures. C'est ça la technique. Toutes les sociétés font ça. Toutes. Il n'y en a pas une qui ne le fait pas. C'est... ça fait partie du jeu des marchés... Et si ça ne marche pas, si on ne peut rien faire, si on ne peut pas déplacer l'agent, si elle travaille bien, ben... on ne peut pas la sanctionner elle travaille bien, et ben, on perd de l'argent pendant un an ! »*

Les entreprises du secteur du bâtiment-travaux publics BTP sont également touchées par la crise économique. Cette dernière, comme dans le cas du secteur du nettoyage, renforce la concurrence et pèse sur les prix. Ainsi, le gérant de l'entreprise de rénovation *Bâti-rénov* se dit davantage confronté à la concurrence d'entreprises qui « cassent les prix », et joue sur la bonne réputation de son entreprise familiale pour maintenir son activité. De leur côté, *Gros œuvre* et *Travaux publics* ont baissé leurs prix pour limiter les effets de la crise sur leur niveau d'activité. Ces entreprises n'ont pas eu à licencier de salariés, car en période de moindre activité, elles limitent leur recours à la sous-traitance et à l'intérim (Encadré 4).

**Encadré 4 : Dans le BTP, la crise exacerbe la concurrence, fait pression sur les prix, et limite le recours à l'externalisation et à l'intérim**

*Bâti-rénov* est une petite entreprise de rénovation (couverture, plomberie, chauffage) située en banlieue parisienne et créée à la fin des années 1950. Selon le gérant interviewé, qui a repris l'entreprise lorsque le patron est parti à la retraite, l'essentiel de son chiffre d'affaires (entre 70 et 80%) relève du marché privé (celui des particuliers), les marchés publics en représentant une moindre part (« avec les communes environnantes [mairies et Département] c'est entre 20 et 30% »). S'il ne se plaint pas de la crise, le gérant estime être confronté à la concurrence de petites entreprises qui peuvent « casser les prix » en ne faisant pas entrer leurs frais généraux dans des chantiers de fin d'année lorsqu'elles ont « fait leur chiffre » sur les premiers mois, ou bien en recourant au travail au noir ou en s'émancipant des normes de sécurité (celle des échafaudages notamment).

*Gros œuvre* est une petite entreprise de gros œuvre, créée en 2000 et comptant 15 salariés, un effectif en hausse. D'après le gérant, les chantiers publics représentent 70% de l'activité, le reste étant constitué de chantiers privés (20%) et de particuliers (10%) ; le chiffre d'affaires avoisine 2,5 millions d'euros. L'entreprise, située dans un secteur assez concurrentiel, a été touchée par la crise qui a pesé sur le niveau des prix plus que de l'activité. L'effet sur l'emploi a quant à lui été reporté sur les sous-traitants, auxquels l'entreprise recourt de manière importante dans une logique d'absorption des variations d'activité.

*Travaux publics* est une direction régionale de la branche travaux publics d'un grand groupe européen de BTP. La branche régionale compte près de 1500 salariés pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Les six établissements de la branche ont été touchés par la crise, qui a pesé sur leur activité et surtout sur leurs prix (« on a fait des chantiers à moindre coût, donc on a fait moins de marges dessus et on a des finances qui ont beaucoup souffert »). Si l'entreprise a conservé ses effectifs, c'est en diminuant le volume de l'intérim. Les intérimaires restent toutefois présents, « près de 99 (...) à temps plein » en 2010, « une petite année » en raison de la crise économique qui a fait de l'intérim la variable d'ajustement afin d'éviter chômage partiel et licenciements économiques.

Si les entreprises des secteurs du nettoyage et du BTP notent une exacerbation de la concurrence liée à la crise, les effets de cette dernière apparaissent moins marqués et plus différenciés dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du commerce.

***HCR et commerce : une crise atténuée dans les enseignes bon marché mais sensible ailleurs***

Les entreprises étudiées dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du commerce apparaissent dans l'ensemble moins touchées par la crise que dans le nettoyage ou le BTP. Dans ces secteurs, la concurrence prend place dans un marché segmenté, où l'offre des entreprises répond à la demande spécifique d'une clientèle. Certains segments, notamment ceux des biens alimentaires ou des services bon marché, s'avèrent moins sensibles à la crise que ceux qui correspondent à des biens et service dont il est plus facile de se priver, comme les loisirs.

Ainsi, les entreprises étudiées dans la restauration rapide et la grande distribution apparaissent relativement épargnées. Elles répondent à des besoins alimentaire et à des dépenses (quasi-) incompressibles, et pratiquent des prix bas, accessibles aux catégories populaires, et/ou répondent à une demande spécifique (rayon alimentaire halal, produits biologiques). La situation géographique de l'entreprise joue manifestement un rôle : l'existence d'une demande locale pour les biens ou services vendus, mais aussi la dynamique économique de la zone d'installation sont des facteurs protecteurs. Ainsi, parmi les entreprises qui se disent relativement épargnées par la crise, deux restaurants (le *fast-food Resto presto 1* et le *self-service Self*) se sont installés récemment dans des zones d'activité en croissance, et deux magasins répondent à une demande spécifique (*Soft discount* et *Magasin bio*) (Encadré 5).

**Encadré 5 : Une crise dont « on ne souffre pas » ou peu dans la restauration rapide et la grande distribution**

*Self* est un restaurant de restauration rapide (*self-service*) situé à côté d'un hypermarché, dans un centre commercial ; il compte 37 salariés pour 240 à 260 couverts. Selon l'adjointe de direction en charge des RH, l'établissement qui a ouvert ses portes depuis moins d'un an (novembre 2010) au moment de l'entretien ne semble pas affecté par la crise amorcée avant son ouverture (« *on est largement, euh, dans nos objectifs* ») en raison de sa situation dans une zone d'activité en pleine expansion de la grande banlieue parisienne. De fait, bien que le restaurant peine à recruter et stabiliser sa main d'œuvre, son effectif est stable depuis sa création.

*Resto presto 1* fait partie de la chaîne de restauration rapide (*fast food*), *Resto presto 1* est un franchisé qui gère 6 établissements lorrains situés en zone urbaine et périurbaine. Dans ces établissements, la crise n'est apparemment pas ressentie (« *nous on ne souffre pas* »), et si la concurrence d'autres *fast-food* existe bien, cela « *se passe bien* » : « *on est premier en termes de parts de marché de la restauration rapide sur [la ville]* ».

*Soft discount* est un supermarché de proximité appartenant à un grand groupe, qui est en concurrence avec les *hard-discounters* dans un quartier en difficulté de la banlieue parisienne où la population musulmane est très représentée (le magasin offre donc des produits halal). L'établissement a été créé en 2007. En dépit de la crise ressentie en 2009, le magasin, qui comptait à l'ouverture une centaine de salariés, est en forte croissance (« *le magasin je pense a répondu à une demande* ») et en compte aujourd'hui 140.

*Hard discount* est une enseigne de la grande distribution (*hard-discounter*) présente sur l'ensemble du territoire national à travers environ 1 400 points de vente répartis sur 25 directions régionales. La direction régionale qui a fait l'objet de l'enquête couvre huit départements et 82 magasins, concernant ainsi environ 1000 salariés, dont 850 exercent leur activité au sein des magasins et 150 au sein de l'entrepôt et des services administratifs. Si le responsable interrogé n'a pas souhaité répondre aux questions relatives au chiffre d'affaires ou aux effets de la crise de crainte de divulguer des informations jugées confidentielles, il a toutefois indiqué qu'il est dans « *un secteur où on a toujours besoin de manger* ». Cependant, dans le contexte de crise, l'entreprise s'est engagée dans une politique de « *rafraîchissement* » des magasins et une stratégie de repositionnement vers un « *meilleur rapport qualité/prix* » de façon à toucher une nouvelle clientèle pas forcément attirée par les prix les moins élevés.

Magasin *bio* comprend deux supérettes de produits « biologiques » situées en banlieue parisienne, l'une dans un centre-ville (créée en 2008) et l'autre dans une zone d'activité (créée en 2010). D'après le gérant interrogé, ces magasins répondent à une demande croissante de produits biologiques et sont peu exposés à la crise (les effectifs des magasins ont continuellement augmenté). Celui du centre-ville apparaît toutefois plus exposé à la concurrence et à la crise que celui situé dans la zone d'activité, où le magasin est le seul à proposer ces produits et draine une clientèle à plusieurs dizaines de km à la ronde.

Si les entreprises enquêtées dans la restauration rapide et la grande distribution n'apparaissent pas très exposées à la crise, celles qui sont positionnées dans d'autres segments de l'hôtellerie-restauration ont été plus touchées, avec des effets sur l'emploi. Ainsi, le petit restaurant *Bistrot parisien* dont l'activité est devenue incertaine s'efforce de « *réduire les charges* », tandis que les hôtels de *Parc de loisirs* et de *Hôtel premier prix*, qui ont vu leur fréquentation diminuer, réduisent leur recours aux travailleurs flexibles comme les intermittents du spectacle ou les salariés en CDD (Encadré 6).

**Encadré 6 : Une crise qui pèse sur l'activité et l'emploi à *Bistrot parisien*, *Parc de loisir* et *Hôtel premier prix***

*Bistrot parisien* est un petit restaurant familial de sept salariés, situé en banlieue parisienne et répertorié dans des guides réputés, dont la clientèle est principalement une clientèle d'affaires, du moins le midi (carte à 50 € environ). Le restaurant n'a pas de concurrents directs, d'après la directrice commerciale interrogée, au moment de l'entretien, il connaît des difficultés économiques liées à la crise : il est « *en plein dedans* » car depuis 2008-2009, son activité est « *fluctuante, plus du tout prévisible* ». En attendant la reprise, le restaurant « *réduit les charges* » et cherche à attirer la clientèle sur internet en recourant aux sites de réservation en ligne et en créant son propre site : « *on essaye de bouger, on a créé un site internet* ». Malgré cela, affirme l'interlocutrice, « *on sent que le malaise est très fort* ».

*Parc de loisir* est une entreprise de tourisme de loisirs comptant 15 000 salariés sur plus de 500 métiers, dont les principaux sont ceux de l'hôtellerie, du tourisme, et de la restauration. Selon le responsable RH interrogé, « *le secteur du tourisme est très concurrentiel* » et si le parc d'attraction n'est pas lui-même très concurrenté, la concurrence pèse « *sur chacun de nos segments : l'hôtellerie, la restauration, (...) toute activité de loisir est potentiellement en concurrence avec nous* ». Selon le DRH, la crise a touché différemment ces différents segments. La fréquentation du parc d'attraction aurait été « *maintenue* », parce que le budget loisir serait « *un des budgets sur lequel on va rogner en dernier parce qu'il concerne le bien-être de la famille... en même temps, il faut pouvoir s'occuper du bien-être de la famille ! Donc en période de crise, on est comme tout le monde : frappé, pas plus... mais on a maintenu notre fréquentation...* ». Quant au segment de l'hôtellerie-restauration, il n'a pas été épargné, la crise ayant entraîné une « *répartition différente* » de la clientèle, qui compterait désormais « *plus de franciliens, moins d'européens* », alors que ces derniers sont les premiers utilisateurs des hôtels et restaurants du parc. Cependant, le recours habituel de *Parc de loisirs* à un important volant de travailleurs flexibles (étudiants, intermittents du spectacle, etc.) afin de s'adapter aux variations et à la saisonnalité de l'activité, couplé à un moindre recrutement, aurait permis à l'entreprise d'absorber la crise et d'éviter d'entrer dans « *une logique de contraction de l'emploi* ».

*Hôtel premier prix* rassemble deux hôtels de marques économiques d'un groupe hôtelier de dimension internationale, *Chaîne hôtelière*. Selon la DRH interrogée, la crise a eu un effet sur le taux d'occupation des chambres (passé de 92% avant 2009 à 89% en moyenne au moment de l'entretien) ainsi que sur l'emploi : si les CDI n'ont pas été affectés, le recours aux CDD saisonniers a diminué.

En définitive, les entreprises étudiées ont été très diversement marquées par la crise : elles l'ont été fortement dans le nettoyage et (dans une moindre mesure) dans le BTP où la concurrence sur les prix s'est renforcée, et de manière plus atténuée dans l'hôtellerie-restauration et le commerce. Dans les entreprises affectées par la crise, l'emploi a été touché, soit directement par des réductions d'effectifs (notamment par un moindre recours aux salariés en CDD), soit indirectement par un moindre recours à l'intérim ou à l'externalisation. La crise a également pesé sur les conditions de travail qui se sont dégradées pour certaines catégories de salariés sur lesquels la pression s'est accrue.

## **2. Bas salaires, temps partiel et horaires atypiques se conjuguent dans le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration**

Dans trois des secteurs étudiés, le nettoyage, le commerce et l'hôtellerie-restauration, la précarité laborieuse se caractérise par des combinaisons diverses, mêlant rémunération au salaire minimum, emploi à temps partiel, horaires atypiques et travail sous pression. On observe ainsi dans pratiquement toutes les entreprises étudiées un volant de salariés flexibles, à temps partiels et rémunérés au Smic ou au voisinage du Smic, exposés du même coup aux bas salaires et à la pauvreté laborieuse. Pour satisfaire leurs besoins de flexibilité, les entreprises étudiées recourent par ailleurs massivement aux horaires atypiques (soirées, nuits, *week-ends*, etc.) et à la polyvalence ; elles exigent de plus souvent de leurs salariés en contact avec les clients un travail rapide et de qualité. Ces conditions de travail mettent donc les salariés sous tension, en les exposant à une précarité de leurs conditions de vie (difficultés à concilier vie familiale-vie professionnelle) et de leurs conditions de travail (il leur faut « *tenir le coup* » au travail).

### ***Un volant de salariés flexibles, à temps partiel et au (voisinage du) Smic***

Dans toutes les entreprises étudiées dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, du commerce et du nettoyage, on observe qu'une frange importante des salariés est au Smic ou au minimum conventionnel et/ou à temps partiel, et connaît des conditions d'emploi qui exposent aux bas (voire aux très bas) salaires. Par conséquent, une partie de ces salariés, suivant le niveau de ressources des ménages auxquels ils appartiennent, peut relever de la « pauvreté laborieuse ».

Les entreprises du secteur du nettoyage, compte tenu de l'intensité du recours à des temps partiel très courts rémunérés au niveau du Smic, ont la frange la plus importante de travailleurs, essentiellement des femmes et/ou des immigré/es, à très bas salaires. La majeure partie des salarié/es des deux entreprises de ce secteur qui ont fait l'objet de notre enquête est rémunérée au minimum conventionnel et embauchée à temps partiel, parfois pour des durées hebdomadaires de travail très courtes. Par conséquent, les salaires que ces salariés reçoivent en fin de mois sont fréquemment de très petits salaires qui ne permettent pas de « *réussir à bien vivre* » et doivent être, de l'avis des employeurs interrogés, complétés par d'autres revenus d'activité ou de transfert (Encadré 7).

**Encadré 7 : Temps partiels courts et minimum conventionnel, les très petits salaires des salarié/es du nettoyage**

*Bureaunet* emploie 15 salariées (sans compter celles intégrées dans le cadre des chantiers de l'annexe 7), rémunérées au minimum conventionnel et presque toutes en CDI à temps partiel (deux seulement sont à temps complet). Leurs durées de travail contractuelles peuvent être très courtes, la responsable interrogée citant par exemple des contrats de 1 à 20 heures par semaine, de 50 heures par mois, etc. Ces salariées reçoivent donc de petits, voire de très petits salaires à la fin du mois, salaires auxquels ne s'ajoutent aucun des avantages (tickets restaurants par exemple) offerts dans de plus grandes entreprises de nettoyage, si bien qu'en contrepartie, la responsable cherche à les motiver par des facilités d'organisation des plannings : « *parce qu'on gère directement de l'humain, et de l'humain allez le motiver quand vous lui faites un chèque de 390 euros à la fin du mois, faut peut-être pas rigoler non plus... donc si on n'est pas trop con, on est obligé d'être très souple au niveau du management. Moi quand je fais les chèques de paye, je me dis c'est pas vrai quoi ! J'ai pour ainsi dire aucun chèque de paye qui dépassera les 1100 euros* ».

*Net'indus* compte 132 salariés, « *agents de service* » pour la plupart. Ce sont presque toujours des femmes (« 90% »), de plus de 40 ans, en CDI (« 95% », en dehors des vacances où des CDD sont recrutés) et à temps partiel (« 90% »). Seuls 4 à 5 agents de service d'une gare sont à temps plein (« *là, ça demande du temps et puis du monde, ça travaille la nuit, le jour* »). Pour les autres, les durées de travail sont très faibles : « *c'est très court, ça peut être du 4 heures par semaine, ça peut être du une heure* ». Ces salariées sont pour la plupart rémunérées au minimum conventionnel (qui se situe « *au dessus du Smic* ») et bénéficient de primes conventionnelles de faibles montants (prime de transports, de panier) dont sont souvent exclus les salariés à temps partiel très courts ; les primes de performance (de responsabilité, de productivité) sont quant à elles plutôt réservées au personnel d'encadrement. Le comité d'entreprise offre des avantages sociaux (chèques cadeau, etc.). Toutefois, les salariés ne bénéficient pas des mêmes conditions, notamment en raison de l'annexe 7 : les salariés repris suite à un marché conservent leurs avantages antérieurs (ce que déplore le responsable interrogé). A *Net'indus* comme à *Bureaunet*, les salariés gagnent souvent de très petits salaires, qu'ils améliorent en acceptant des heures complémentaires, parfois au pied levé, en travaillant pour un autre employeur... ou en percevant des aides sociales : « *ce n'est pas grâce à nous qu'ils vont réussir à bien vivre, ça c'est sûr ; mais ils font obligatoirement quelque chose à côté, ou ils ont des compléments de la CAF ou je ne sais quoi* ».

Cette exposition des travailleurs du nettoyage à la pauvreté laborieuse s'explique en partie par la concurrence sur les prix, exacerbée par la crise économique dans ce secteur demandeur de salariés acceptant une très grande flexibilité temporelle. Dans ce contexte, les bas salaires et le temps partiels, qui permettent de bénéficier d'exonérations de cotisations, sont vus par les responsables interrogés comme des avantages dont ils ne pourraient se passer. Selon la directrice de *Bureaunet* par exemple, « *il ne faut pas se le cacher, le temps partiel bénéficie d'abattement de charges beaucoup plus intéressants que sur un temps plein, ça aussi ça compte* ». D'autres caractéristiques du secteur peuvent également jouer, ces responsables évoquant en particulier les contraintes liées à l'annexe 7 : devoir conserver les salariés des chantiers remportés dans le cadre d'appels d'offres alimenterait le multi-salariat, et inciterait les employeurs à refuser de leur donner des heures de travail sur d'autres chantiers, pour éviter d'avoir à les garder en cas de perte du chantier initial (Encadré 8).

**Encadré 8 : Dans le nettoyage, les temps (très) partiels et le multi-salariat alimentés par l'annexe 7**

A *Bureaunet*, l'annexe 7 de la convention collective du nettoyage contribuerait à justifier le recours à des emplois à temps partiel plutôt qu'à temps complet et à considérer les salarié/es intégrées dans le cadre de cette annexe comme ne faisant pas partie du « noyau dur » de l'entreprise, leur intégration étant suspendue au renouvellement de l'appel d'offre. Ce sont donc des salarié/es destinées à changer d'employeur au fil des chantiers, et que l'entreprise s'efforce de ne pas trop faire travailler, privilégiant celles dont l'intégration n'est pas soumise à l'aléa des appels d'offre : « *Parce qu'on n'a pas suffisamment de chantiers et qu'on est tenu par une convention collective et cette fichue annexe 7 : c'est-à-dire que quand je récupère un chantier, je récupère le personnel avec. Donc nous, ce qu'on essaye tous de faire dans notre partie, c'est de pas les charger trop en heures, comme ça, entre guillemets, elle part avec le chantier, mais elle part pas avec vos informations, voilà c'est tout bête. [Par exemple, dans un organisme], ils vont avoir 4 agents (...), ils auront changé, je sais pas, 7 fois de boîtes de nettoyage [en 20 ans], mais jamais d'agents. (...) Voilà, j'ai [mes 15 agents] et celles que je récupère à droite à gauche. Et les 15, c'est mon noyau dur. C'est avec elles que je travaille le plus. Les autres, elles savent qu'elles sont là pour trois ans, le temps d'un marché.* »

De la même manière, le responsable de *Net'indus* insiste sur la rotation du personnel liée à cette annexe 7 et sur son poids dans les arbitrages en matière de temps de travail. Les salarié/es concerné/es par cette annexe, subiraient non seulement des changements d'employeurs au fil des appels d'offre mais aussi par des transitions vers des situations multi-employeurs lorsqu'un chantier perdu ne représente qu'une petite partie de leur temps de travail. « *Enfin, nous on change de personnel quand on prend un nouveau chantier... [Et avec la perte d'un chantier], on perd notre personnel. Soit on le perd, soit on le garde, c'est aussi un choix de notre part : c'est à dire qu'on peut avoir une personne qui a fait quatre heures par jour sur ce site, et il a fait deux heures en plus le soir sur un autre site. Donc des fois, on ne le perd que partiellement : on le perd le matin, mais on le garde le soir, vous voyez ? Et par contre, il faut que ça corresponde à 30 % de son temps de travail. C'est à dire que si le matin elle fait deux heures, et le soir elle fait quatre heures, et que le chantier du matin elle le perd, là on est obligé de la garder parce que ça correspond pas à 30 % : il y a 50 %.* »

Dans l'hôtellerie-restauration et le commerce, les conditions d'emploi et de rémunération sont souvent plus favorables que dans le secteur du nettoyage, les temps partiels très courts (lorsqu'ils existent) étant réservés à une plus petite frange de salariés, et les temps complets un peu plus fréquents. Le volant de travailleurs/ses à temps partiel et au Smic ou au voisinage du Smic y est donc de dimension plus ou moins importante.

Dans certaines entreprises, les temps partiels apparaissent généralisés, comme à *Resto presto 1*, où presque tous les salariés sont en CDI à temps partiel (sauf les directeurs et « *managers* », qui sont à temps plein), ou encore à *Hard discount* où les employés de service sont tous à temps partiel de 28 heures, en CDD ou en CDI. Dans d'autres entreprises, les temps partiels sont en revanche minoritaires. Ils sont même l'exception à *Magasin bio*, où l'on ne recrute en principe qu'à temps complet (conformément au volet social de la charte de l'entreprise), et où les temps partiels ne répondent qu'à des demandes de salariés, ayant par exemple une double activité (ainsi, une salariée a demandé à passer à temps partiel car elle est par ailleurs naturopathe). En dehors de cette entreprise qui se singularise par des emplois à temps plein et rémunérés sensiblement (+10%) au dessus du Smic, toutes les autres recourent au temps partiel pour

répondre à leurs besoins de flexibilité temporelle. Les travailleurs concernés sont alors rémunérés au voisinage du Smic et bien souvent concentrés sur des postes précis : les « *équipers polyvalents* » à 25-30 heures, qui représentent le gros de la main d'œuvre à *Resto presto 1*, quelques « *équipers polyvalents* » et les salariées du service petit déjeuner à *Hôtel premier prix*, les « *hôtesse de caisse* » à temps partiel de 30 heures hebdomadaires à *Soft discount*, les « employés de service » à *Hard discount*, etc. Sur ces postes, ce sont en priorité des salariés réputés désireux de travailler à temps partiel, comme les étudiants ou les « *mères de familles* », qui sont recrutés (Encadré 9).

**Encadré 9 : « Équipers polyvalents », employé/es de service et caissier/es, des temps partiels souvent occupés par des étudiants et des « mères de famille »**

*Hard Discount* est une direction régionale de grande distribution qui couvre 82 magasins et emploie 1 000 salariés. L'entreprise recourt massivement au temps partiel et à la polyvalence, les employé/es de services étant tous en contrat de 28 heures hebdomadaires. Ces salarié/es sont au voisinage du Smic, quoi qu'en dise le responsable régional (« 28 heures ici c'est comme 35h ailleurs, ils gagnent 1160 brut mensuel ». A ces temps partiels de 28 heures s'ajoutent des temps partiels très courts, d'une durée comprise entre 7 et 14 heures, généralement occupés par des étudiants en CDI.

A *Soft Discount*, un supermarché de banlieue parisienne, la plupart des 140 salariés est en CDI (une vingtaine est en CDD) et à temps plein. Les salarié/es à temps partiels, une quarantaine de contrat de 30 heures hebdomadaires, sont concentré/es en caisse. D'après le responsable du magasin, il n'y aurait pas de salariés au Smic (« déjà on est au dessus du Smic, quand on embauche... pour tout le monde, même les hôtesse de caisse, on est légèrement au dessus du Smic ») mais il concède que 40% des salariés environ, et notamment ces caissières, seraient au voisinage du Smic.

*Hypermarché* est un magasin (petit hypermarché) d'un grand groupe situé dans une ville de Lorraine. Selon la DRH interrogée, 193 salariés, y travaillent. Ce sont majoritairement des femmes (67%), en CDI ; 14 salariés sont en CDD en moyenne sur l'année, essentiellement pendant les congés et les surcroûts d'activité. Le magasin recourt à un volant important de salariés à temps partiel qui représente 50% des emplois, principalement en caisse et pour une main-d'œuvre étudiante (« j'ai 70% de la ligne de caisse qui est étudiante »). Ces étudiants travaillent sur des contrats qui peuvent être très courts (10 heures par semaine, par exemple) et répondent aux besoins de flexibilité de l'entreprise. Les autres salariés des caisses sont selon la DRH des « *mères de famille* » désireuses de travailler à temps partiel, en contrat d'une trentaine d'heures par semaine.

Le *fast-food Resto presto 1* emploie entre 200 et 250 salariés répartis entre les 6 établissements lorrains du franchisé. Selon la responsable en charge de la gestion des ressources humaines, presque tous travaillent en CDI à temps partiel (sauf les directeurs et « *managers* », qui sont à temps plein) et au Smic. Ces salariés sont pour la plupart des « *équipers polyvalents* », « à 80% des étudiants », très concentrés dans les deux restaurants du centre-ville et moins dans ceux de la périphérie (les *drive-through* où les clients commandent en voiture), ces derniers n'étant pas bien desservis par les transports en communs. Les contrats de travail de ces 80% de salariés étudiants sont de 20 heures sur 5 jours.

A *Self*, les 37 salariés sont tous en CDI et pour la plupart à temps complet. Toutefois, l'entreprise mobilise un volant important de temps partiels réservés, d'après l'adjointe aux ressources humaines, à ceux qui en font la demande, principalement des étudiants souhaitant travailler en soirée, le week-end ou pendant les vacances, et dont les horaires de travail seraient complémentaires à ceux des autres salariés.

Certains emplois à temps partiel sont externalisés, comme c'est le cas à *Hôtel premier prix* qui fait appel à un important volant (une cinquantaine) de femmes de chambre en sous-traitance, qui travaillent à l'hôtel au Smic, à temps (très) partiels et selon des horaires atypiques. C'est d'ailleurs en raison de cette externalisation que la mobilisation du temps partiel apparaît minoritaire dans cet hôtel : sans elle, la majeure partie des emplois serait à temps partiel (Encadré 10).

**Encadré 10 : L'externalisation du ménage à une société employant des femmes de chambre à temps partiel (*Hôtel premier prix*)**

*Hôtel premier prix* rassemble deux établissements d'un même groupe hôtelier, situés côte à côte en bordure de Paris, et visant une clientèle « *jeune et ouvrière* » pour l'un et « *ouvrière, (...) VRP et (...) groupes* » pour l'autre. Selon la DRH de ces établissements, 70 salariés travaillent sur le site (dont une moitié d'hommes). La plupart de ces salariés sont à temps plein, sauf ceux du service petit déjeuner qui ne travaillent que le matin et deux « *équipières polyvalentes* » dans les étages dont le contrat est de 110 heures par mois. Des CDD sont recrutés en remplacement de salariés absents (en formation par exemple) et surtout en période de forte activité (saison estivale notamment) : au moment de l'enquête une salariée en CDD a un contrat de 78 heures par mois. Dans ces hôtels bon marché, une majorité (60%) des 70 salariés, notamment les « *équipiers polyvalents* » qui font le ménage dans les parties communes et ceux qui font le service petit déjeuner, est au Smic hôtelier (auquel s'ajoutent des primes exceptionnelles et quelques avantages offerts par le Comité d'entreprise), sans compter la cinquantaine de femmes de chambre qui travaillent pour une entreprise sous-traitante. Souvent jeunes, étrangères et immigrées, elles sont au Smic et « *toutes à temps partiel, mis à part la gouvernante générale de la société extérieure ou ses assistantes* », avec une activité variable « *en fonction de [celle] de l'hôtel* ». L'hôtel externalise en effet le ménage des chambres, une pratique qui serait « *spécifique aux gros porteurs parisiens, aux gros hôtels autour du périph, parce qu'il y a beaucoup de chambres (...) parce qu'on va dire que c'est plus simple de gérer cette... cette population* ». Ces femmes de chambre en sous-traitance relèvent de la convention collective des entreprises de propreté et de l'annexe 7 : si une autre société prend le marché, elles continuent à travailler à *Hôtel premier prix*, de sorte que certaines y travaillent depuis plus de dix ans.

En matière de rémunération, il convient de noter que dans les secteurs de l'hôtellerie restauration et du commerce, la situation des salariés est très diverse, parfois un peu plus favorable que dans le secteur du nettoyage. D'une part les minima de branche sont un peu supérieurs au Smic (avec la spécificité du Smic hôtelier qui prévoit des avantages en nature), et d'autre part certaines entreprises enquêtées (appartenant à de grands groupes) proposent à leurs salariés des avantages périphériques plus étendus, comme c'est le cas à *Soft discount* et à *Hypermarché* (Encadré 11). Toutefois, ces avantages bénéficient surtout au personnel d'encadrement, et les salariés à temps partiel et/ou précaires n'en perçoivent que de très faibles montants.

**Encadré 11 : Un système de rémunérations faisant une place aux périphériques dans certains groupes**

A *Hypermarché*, les rémunérations apparaissent relativement attractives, car le groupe offre une rémunération fixe un peu supérieure au Smic, même pour les postes les moins qualifiés, rémunération assortie d'une part variable comprenant une prime liée aux résultats du magasin, une prime liée aux performances individuelles et la participation.

De même, à *Soft Discount*, le directeur du magasin insiste sur les avantages, notamment salariaux, dont bénéficierait la main d'œuvre. La stabilisation des effectifs tiendrait aux « *valeurs [du groupe] (...) notamment le partage : partage de l'avoir [actionnariat salarié], du pouvoir et du savoir [formation]* », de nature à favoriser la fidélisation des salariés. D'après lui, non seulement il n'y aurait pas de salariés au Smic (« *déjà on est au dessus du Smic, quand on embauche... pour tout le monde, même les hôtesse de caisse, on est légèrement au dessus du Smic* ») mais ces salariés bénéficieraient tous de rémunérations périphériques aux salaires.

Dans les secteurs du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce, il existe donc une frange, plus ou moins étendue, de salariés exposés aux bas salaires, voire aux très bas salaires, et partant au risque de pauvreté laborieuse. Ces mêmes salariés connaissent des conditions de travail souvent difficiles, qui contribuent à les précariser davantage.

***Horaires flexibles et travail sous tension***

Outre l'existence d'un volant de main d'œuvre plus ou moins étendu, travaillant pour de faibles salaires mensuels, une caractéristique commune des secteurs du nettoyage, du commerce et de l'hôtellerie-restauration tient aux conditions de travail, qui combinent fréquemment horaires atypiques et travail sous pression, mais avec des intensités variables.

Ici encore, ce sont les salarié/es du nettoyage qui apparaissent les plus exposé/es aux horaires émiettés, à une valse des petites durées de travail effectuées dans des lieux différents (deux heures ici, une heure là), de manière planifiée ou sur sollicitation de dernière minute, et sur de fortes amplitudes temporelles au quotidien (travail tôt le matin ou le soir après la fermeture des bureaux) en raison de longues coupures en milieu de journée. Dans les deux établissements qui ont fait l'objet de notre enquête, les horaires apparaissent ainsi éclatés et faiblement organisés, tandis que les salarié/es qui travaillent dans des lieux multiples et presque toujours à distance de l'employeur, sont constamment surveillé/es, voire infantilisé/es (Encadré 12).

**Encadré 12 : Horaires éclatés et travail sous surveillance pour les salarié/es de Bureaunet et Net'indus**

L'activité de nettoyage est réputée pour ses horaires décalées sur lesquels les employeurs enquêtés reviennent :

- « Toutes les sociétés de nettoyage en général, c'est le matin très tôt avant 8 heures en général... voire 9 heures pour certaines sociétés... et le soir, à partir de 17 heures. C'est des heures décalées, on appelle ça les heures décalées » (responsable Net'indus).

- « On a des horaires très bizarres, on va commencer à 6 heures du matin, elles vont terminer à 8 heures, elles vont reprendre à 17 heures 30 pour terminer à 21 heures 30 » (directrice Bureaunet).

L'éclatement des horaires et des lieux de travail conduit à des pratiques de surveillance de la part des employeurs interviewés, un contrôle direct même à Bureaunet qui est une petite entreprise :

- « Voilà, on voit régulièrement, on vient à n'importe quelle heure. 'Qu'est-ce que tu fais ? Ah oui, t'es en pause, ce n'est pas l'heure de la pause'. Ils trouvent toujours des excuses 'Oui, mais...'. Donc voilà... voilà, c'est un peu fliquer... inspecteur, ça veut bien dire ce que ça veut dire. Puis fliquer les gens... parce que vous n'êtes pas là pour les sanctionner, mais c'est vraiment pour suivre. Parce que c'est quand même un métier où les gens sont tous autonomes. Quel que soit le chantier, ils sont seuls sur le chantier (...) Ça arrive qu'on arrive sur le chantier : ben tiens, elle commence à telle heure, je vais voir si elle arrive à l'heure. Une fois, deux fois, trois fois... 'bon écoutez madame, ça fait plusieurs jours qu'on est à 18 heures au lieu de 17, et que vous partez à 19 heures au lieu de 20' » (responsable Net'Indus).

- « Elles sont [en] direct avec moi. C'est comme ça que ça marche le mieux. J'ai essayé le système chef d'équipe avec un échelon entre les filles et moi, ça passe pas. Non, il faut que je les aie sous la main les pépettes » (directrice Bureaunet).

Dans le commerce et l'hôtellerie-restauration, en revanche, même dans les établissements qui emploient un important volant de travailleurs à temps partiel, l'organisation du travail repose plus souvent sur une planification des emplois du temps qui tient compte des contraintes temporelles des salariés : il s'agit bien de faire en sorte que les temps partiels et les horaires proposés soient jugés acceptables par les salariés. Les soirées et le week-end, les étudiants sont particulièrement recherchés, ces plages horaires étant réputées compatibles avec les emplois du temps universitaires. Les contrats de travail ressemblent alors au stéréotype du « job étudiant », de quelques heures en soirée et/ou le week-end, qui peuvent être complétées par des durées de travail plus longues pendant les vacances. Cette main d'œuvre estudiantine est mobilisée dans sa complémentarité avec une autre catégorie de salarié/es à temps partiel plus long (25-30 heures) ou parfois à temps plein, plus souvent sur des plages horaires de journée, dans laquelle les femmes sont très représentées. Lorsqu'il s'agit de temps partiel, le stéréotype des « mères de famille » désireuses de travailler à temps partiel pour avoir du temps pour leurs enfants et souhaitant prendre leurs congés pendant les vacances scolaires est souvent mis en avant par les employeurs. Si l'on retrouve cette recherche de complémentarité des temps partiels des étudiants et des « mères de famille » dans plusieurs établissements du commerce et de l'hôtellerie-restauration (du moins dans les zones où des étudiants sont présents), son caractère systématique et organisé est particulièrement net chez le franchisé de la chaîne de restauration rapide *Resto Presto 1*, ou encore dans le magasin *Hypermarché* (Encadré 13).

**Encadré 13 : L'orchestration de la complémentarité des temps sociaux à Resto presto 1 et Hypermarché**

Le *fast-food Resto presto 1* n'a pas la réputation d'être un employeur vertueux, mais la responsable insiste sur le fait que les contrats de travail des employé/es polyvalent/es à temps partiel sont « *encadrés, assumés* », et que l'entreprise serait devenue « *un très bon employeur* » : « *on ne peut plus se permettre d'avoir une image sociale horrible* ». Toutefois, le dialogue social semble absent et un seul établissement a une déléguée du personnel. Le fonctionnement du *fast-food*, dont presque tous les salariés, étudiants ou « *mères de famille* », sont à temps partiels, s'appuie sur l'organisation d'une complémentarité des temps de travail entre ces catégories de salariés dont les contraintes temporelles sont jugées complémentaires. Les contrats de travail des 80% de salariés étudiants, de 20 heures sur 5 jours, sont concentrés aux horaires des repas (« *entre 11 et 14 et entre 18 et 21* »), qui selon la responsable peuvent les arranger. Les 20% de salariés restants ont des contrats de travail souvent plus longs, entre 25 et 30 heures ; ce sont d'anciens étudiants ou « *quelques mères de famille, sur les drives, qui sont très dispo (...) quand les étudiants ne sont pas dispo* ». Les horaires de travail de ces deux catégories de salariés sont articulées par un chaînage quotidien des horaires, afin de répondre aux besoins de flexibilité : les « *mères de famille* » font par exemple l'ouverture du restaurant à 8 ou 9 heures jusqu'à 13h, ou travaillent de 11h à 14h ou à partir de 14h. Cette complémentarité fonctionne sur l'année comme au quotidien, puisque lors des vacances scolaires, quand les « *mères de famille* » sont en congé, les étudiants sont souvent disponibles et désireux de travailler davantage (ce que permet un avenant à leur contrat de travail). Certains moments sont toutefois délicats, pendant les congés, les débuts de semestre dans l'attente du nouvel emploi du temps universitaire, ou les partiels (examens de fin de semestre) ; ils sont plus difficiles à gérer dans les établissements du centre ville où les effectifs sont moindres (de 15 à 17 « *équipiers* ») que dans les « *drives* » (une cinquantaine).

De la même manière, à *Hypermarché* qui recourt à un important volant de main d'œuvre à temps partiel en caisse, la complémentarité des plannings des caissiers qui sont principalement des étudiants (à 70%) et des « *mères de famille* » est très étudiée. Les disponibilités de ces deux catégories de main d'œuvre sont en effet regardées comme complémentaires : les « *mères de famille* » ont un contrat de travail prévoyant « *une trentaine d'heures hebdomadaires* », plutôt en journée, tandis que les étudiants, dont les contrats de travail peuvent être très courts, sont plutôt mobilisés en soirée ou le week-end et peuvent se voir proposer un avenant pour des heures complémentaires pendant les vacances scolaires.

Lorsque les salariés travaillent à temps complet, une telle orchestration des horaires n'est pas toujours possible. Lorsque c'est possible les ajustements mutuels sont alors privilégiés pour faire coïncider les contraintes des salariés avec les exigences des horaires atypiques. Ainsi, à *Self* où la plupart des emplois sont à temps complet, les plannings sont prêts quatre semaines à l'avance et les ajustements de gré à gré entre salariés polyvalents sont courants, comme l'explique l'adjointe aux ressources humaines : « *oui, moi je leur demande qu'ils s'arrangent entre eux : ils viennent à deux personnes et, euh, ils font le changement d'horaire... il faut que ce soit sur la même semaine, que ce soit des gens qui sachent faire les mêmes choses* ». En revanche, ces ajustements ne sont pas possibles dans les petits établissements où les salariés sont trop peu nombreux ou trop peu polyvalents pour se relayer. Ainsi, à *Bistrot parisien* où tous les salariés travaillent à temps complet (à l'exception d'une personne qui a un autre emploi), le travail s'étale sur de longues plages quotidiennes, autour des heures de repas, avec une coupure importante en

milieu de journée. Pour cette raison et parce qu'il s'agit d'emplois pénibles et rémunérés au Smic, le restaurant peine à recruter et à fidéliser ses commis de cuisine et ses plongeurs... et sa directrice se plaint des candidats sortis des écoles qui refusent les longues journées de travail du restaurant (Encadré 14).

**Encadré 14 : Travail et horaires exigeants pour les commis de cuisine et plongeurs de Bistrot Parisien**

Au moment de l'entretien, Bistrot parisien connaît des difficultés économiques conjoncturelles (crise) et des difficultés structurelles de recrutement pour les postes de commis de cuisine et de plongeur. Tous les salariés sont à temps complet (sauf une au service en salle qui a un autre emploi en journée) et travaillent à horaires atypiques et flexibles avec une longue coupure en milieu de journée, et des horaires de fin (midi et soir) un peu aléatoires, selon la fréquentation du restaurant. Pour les salariés occupant les postes de commis de cuisine et de plongeur, payés au Smic mais soumis à de fortes exigences portant sur les horaires (« ils commencent à 9h et ils finissent en général vers 14h30, ils reprennent à 19h et ils finissent euh, en moyenne vers 22h30) comme sur les compétences (le bistrot a une réputation à tenir), cette organisation est difficile à tenir : « En cuisine, c'est assez souvent comme ça, malheureusement oui. Mais non... c'est pas les conditions de rémunérations. C'est les conditions de travail, c'est-à-dire que les gens qui veulent faire ce métier ne veulent plus le faire comme il doit l'être. Donc on se retrouve confronté qu'avec des gens qui veulent travailler que le midi, qui veulent plus faire, euh, ce qu'on appelle des coupures, c'est-à-dire midi et soir qui est la base de notre métier. Donc on a beaucoup de difficultés à trouver des gens. Les trente cinq heures n'ont pas du tout, du tout aidé notre métier. Parce que les grosses sociétés les très, très grosses sociétés, elles ont pu faire deux équipes : 35 heures, donc une équipe du matin, une équipe du soir, mais quand vous êtes une petite société comme nous, on peut absolument pas se le permettre. On est déjà étouffés par les charges alors... deux équipes c'est même pas la peine, c'est pas la peine on fermerait la porte. Donc ça, ça a été le début du... du déclin de notre métier, voilà... Parce que les écoles pleines de monde qui apprennent euh, la cuisine, mais en sortant de là ils veulent faire les 35 heures, être... être payés euh... Bon le salaire est pas encore pour l'instant un gros, gros problème, je dirais plus les... l'amplitude horaire qui les fait aller vers les collectivités ... euh, où les grandes, les grandes brigades. Donc les petits comme nous, souffrons de manque de personnel, donc on se retrouve avec des gens sous-qualifiés, et euh... ben quand vous faites une certaine qualité de cuisine, euh, la sous-qualification n'est pas bonne, tout simplement. (...) Si vous voulez ils font pas plus d'heures que les autres, voire moins que la salle, puisque la salle, elle, elle est obligée de rester jusqu'au dernier client, donc ça peut aller très loin. Mais ils ont une coupure, effectivement qui est très grande entre les deux, qui... Mais c'est notre métier, hein, ça a toujours été hein, c'est, c'est comme ça ! Mais bon les écoles, le discours des écoles n'est pas non plus forcément non plus le meilleur puisqu'ils leurs apprennent, euh, enfin... ils les dorlotent un petit peu trop à ce niveau là et voilà. On se retrouve confrontés après avec des enfants qui, euh, qui ont des exigences alors qu'ils ne savent rien faire, voilà. Ca c'est un peu le souci... c'est le souci de notre métier ! Bon la salle moins, parce que bon la salle, (...) on a plus de facilité à trouver des gens en salle (...). Et puis en réalité, cuisiner est un vrai métier, la salle, euh, la salle peut devenir un métier, c'est à dire que même si on sait pas faire grand-chose, si on est souriant et accueillant on a déjà cinquante pour cent de... du métier dans les mains, vous voyez. C'est pas pour dénigrer, [ce métier] c'est le mien donc je le dénigre pas, mais si vous êtes accueillant, si vous êtes gentille, on vous pardonne beaucoup de choses, par contre un cuisinier qui sait pas faire la cuisine on lui pardonne pas, ce qui est normal. Voilà, il y a deux niveaux de compétences ».

Aux difficultés liées aux horaires atypiques, exigeant une plus ou moins grande disponibilité temporelle de la part des salariés du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce, s'ajoutent les exigences du travail au contact avec les clients, bien souvent effectué sous tension et sous le regard de la hiérarchie ou des collègues, comme c'est le cas à dans le self-service *Self* (Encadré 15).

**Encadré 15 : Travail sous tension et travail au contact avec les clients à Self**

Dans le commerce et la restauration, les périodes d'affluence sont aussi des périodes pendant lesquelles les employés sont très sollicités et travaillent sous tension. A *Self*, par exemple, l'adjointe aux RH insiste sur les difficultés générées par les absences de salariés et par les fréquentations élevées qui n'ont pas été prévues : « *Euh, ce qui est, euh difficile, c'est de gérer l'absentéisme. Oui, c'est difficile pour les autres. Parce que quelqu'un qui vient pas travailler... je vais les féliciter, au bout d'un moment, ben on est fatigués, et puis ça crée d'autres personnes qui sont fatiguées, enfin c'est. Qu'est ce qui est difficile... euh, difficile quand on fait beaucoup de monde et qu'on l'a pas prévu. (...) Après physiquement c'est un job qui peut être dur* ». Par ailleurs, contrairement au secteur du nettoyage où les salarié/es sont isolé/es, les employé/s du commerce et de la restauration sont sous le regard des clients, de la hiérarchie et des collègues qui peuvent exercer une surveillance mutuelle. C'est par exemple le cas à *Self* où la prime de progrès intègre le bris de vaisselle : « c'est un restaurant où les gens se sont approprié le restaurant, c'est-à-dire qu'ils sont pas vieux dans l'entreprise mais ils font déjà attention à s'investiguer, euh, quand il y en a un qui casse de la vaisselle, euh, bon, euh, ils le font facilement remarquer... donc ils sont déjà conscients que... il faut faire attention, quoi ! ».

En définitive, une frange plus ou moins importante des salariés des secteurs du nettoyage, de l'hôtellerie-restauration et du commerce apparaît être exposée à la pauvreté laborieuse du fait de ses conditions d'emploi (temps partiel, rémunérations au voisinage du Smic notamment), mais aussi à une précarité des conditions de vie qui tient à ses conditions de travail (horaires atypiques, pénibilité). Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, l'exposition des salariés à la pauvreté est moins grande, du fait de conditions d'emploi souvent plus favorables.

### **3. Dans le BTP, des travailleurs en insertion à côté des salariés stables**

Le secteur du BTP se singularise par rapport aux trois autres secteurs étudiés par la moindre mobilisation du temps partiel (qui reste l'exception sur les chantiers) et par la présence d'emplois stables, à temps complets et souvent relativement qualifiés, même si ce secteur est d'ordinaire utilisateur d'intérim et de sous-traitance. Si les entreprises de ce secteur sont intéressantes pour étudier l'impact du RSA sur la demande de travail, c'est plus particulièrement en raison de leur recours à des publics en insertion, non seulement *via* l'apprentissage, mais aussi (et peut-être surtout s'agissant du RSA) *via* les clauses d'insertion sur les marchés publics. Celles-ci imposent aux entreprises répondant à ces marchés de prévoir de dédier une part définie du volume horaire du chantier au travail (et donc à l'emploi) de salariés en insertion. Pour cette raison, certains établissements ont des contacts avec les Conseils Généraux ou d'autres intermédiaires pour recruter des publics en insertion, parmi lesquels se rencontrent des allocataires du RSA. En dehors des clauses d'insertion, deux des entreprises étudiées mobilisent également

des jeunes en insertion dans le cadre de l'alternance, des jeunes souvent regardés comme étant en difficulté.

***Un noyau dur d'emplois stables, un volant de salariés flexibles, une pénibilité dont on ne parle pas***

Notons tout d'abord qu'en matière de gestion de la main d'œuvre, les trois entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête se caractérisent par la prédominance d'un noyau dur d'emplois stables, occupés par des hommes en CDI et à temps complet. Si une partie de la main d'œuvre est qualifiée, les salariés sont généralement rémunérés aux minima conventionnels correspondant à leurs qualifications, et perçoivent des primes de manière plus ou moins régulière. Cette main d'œuvre stabilisée n'est donc pas *a priori* particulièrement susceptible d'être éligible au RSA (sauf cas particuliers liés à la composition et aux ressources du ménage : épouse inactive, famille nombreuse). En revanche, les entreprises étudiées recourent de manière plus ou moins intense à des formes flexibles d'emploi ou à l'externalisation, plus susceptibles d'exposer les salariés à la pauvreté laborieuse (Encadré 16).

Enfin, le secteur se caractérise par un travail difficile, notamment en hiver lorsqu'il fait froid sur les chantiers, et exposé aux accidents du travail. Les formes de pénibilité des métiers du bâtiment, réputés virils, sont assez peu mises en avant par les interlocuteurs, tandis que les risques d'accidents, et la présence de salariés ayant des problèmes d'alcool ou d'addiction ne sont évoqués qu'à mots couverts.

**Encadré 16 : Un noyau dur de salariés en CDI à temps plein, un recours variable aux travailleurs flexibles**

*Bâti-rénov* compte 29 salariés, tous en CDI à temps plein (37 h). L'entreprise, dont les effectifs sont stables, s'efforce de stabiliser son activité et n'utilise que très peu d'emplois atypiques. En cas de pic d'activité, ou si des salariés sont absents, il lui arrive de recourir à la sous-traitance ou à l'intérim, mais le gérant préfère « *faire avec les moyens du bord* ». En cas de ralentissement à l'inverse « *bah, on se serre les coudes quoi ! c'est-à-dire : faut les éviter les baisses d'activité* ». Les réticences à faire appel à des intérimaires tiennent principalement à l'incertitude quant à la qualité du travail : « *moi je veux être sûr du personnel, la rénovation c'est particulier (...), faut savoir s'adapter sur chaque chantier* ». Quant aux salaires, ils sont calés sur les classifications, « *au salaire minimal par qualification* » (au dessus du Smic pour tous et avec un treizième mois), avec des primes récompensant au jugé d'autres aspects du travail : « *je prends en fait beaucoup de critères, je prends pas que le côté qualité du travail, je prends aussi (...) sa façon d'être avec les autres, avec les clients, les efforts qu'il fait donc* ». Les primes sont individualisées, obéissant à une logique discrétionnaires (« *je peux donner des primes quand je veux, à chaque fin de mois si je suis content du gars* »), avec exceptionnellement des primes de résultats lorsque l'entreprise fait de « *bons bénéfices* ».

L'entreprise *Gros œuvre* emploie quant à elle 15 salariés en CDI à temps plein (39 heures), mais recourt davantage que *Bâti-rénov* à la flexibilité externe. D'une part, elle mobilise des salariés en CDD pour compléter les effectifs des chantiers ou remplacer des salariés absents (elle refuse l'intérim qui « *a un coût, on vous envoie n'importe qui* »). D'autre part, elle fait appel à la sous-traitance, qui représente une part non négligeable du travail (« *si, admettons, les sous-traitants ils bossaient directement pour moi, on tournerait plutôt à 25* ») et permet de s'adapter aux variations de l'activité : « *ça nous évite de gérer du personnel... si vous voulez, quand on est en suractivité, ben on fait appel à des (...) sous-traitants, et quand on n'en a pas assez, ben on occupe notre effectif* ». Les salariés, dont certains sont qualifiés, sont rémunérés au minimum conventionnel (« *on ne leur donne pas plus, mais surtout pas moins* »), auquel s'ajoutent des primes de panier, de déplacement, de vacances et des primes annuelles de résultats, avoisinant les 2/3 d'un salaire mensuel.

La branche régionale de *Travaux publics* emploie presque tous ses 1 500 salariés à temps plein et en CDI. L'entreprise recourt à un volant de travailleurs flexibles : des CDD (69 au moment de l'enquête), de l'alternance (71 jeunes), des emplois aidés (29 « *Plans espoirs banlieues* »), et des intérimaires, un peu plus nombreux, « *près de 99 (...) à temps plein* » en 2010. Toutefois, il s'agit pour l'intérim d'« *une petite année* » en raison de la crise qui a fait de l'intérim la variable d'ajustement pour éviter chômage partiel et licenciements économiques. Les salariés sont rémunérés aux minima de branche et perçoivent un treizième mois et des primes (de déplacement, de repas, de chantier mais aussi de performance).

***L'intégration de travailleurs en insertion : alternance et clauses d'insertion***

L'intégration des travailleurs en insertion s'effectue de deux manières dans les entreprises enquêtées : par la voie de l'alternance pour les jeunes, et par le biais des clauses d'insertion des marchés publics.

Les entreprises de notre échantillon ont toutes été confrontées aux clauses d'insertion et ont vis-à-vis de ces clauses des attitudes variées. Le gérant de *Bâti-rénov*, petite entreprise de rénovation, a répondu à un appel d'offre comportant une telle clause (mais n'a pas eu le marché) et estime que viser l'insertion de publics en difficulté sans prévoir de dispositifs de formation est « *dévalorisant* » pour la profession ; il

préfère pour cette raison intégrer des jeunes en alternance. Le gérant de *Gros œuvre* a davantage l'expérience des marchés publics, et voit quant à lui ces clauses comme des contraintes dont il convient d'essayer de tirer parti parce qu'elles sont appelées à se généraliser. Il considère néanmoins que les publics en insertion sont souvent une main d'œuvre difficile à gérer et préférerait recruter des salariés stables en CDI plutôt que de recourir à des CDD pour ces publics. A *Travaux publics*, enfin, entreprise positionnée sur les marchés publics, la politique d'insertion est particulièrement active, et un coordonnateur emploi a été recruté au niveau régional afin de proposer des candidats en insertion aux entrepreneurs locaux qui doivent satisfaire les clauses d'insertion. Cette politique active n'empêche pas que les contrats d'insertion soient considérés comme des contraintes : les salariés recrutés dans ce cadre ne font pas souvent l'affaire, et le coordinateur emploi croit davantage aux contrats d'alternance qui permettent de former les jeunes (Encadré 17).

Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, les salariés exposés à la précarité sont donc d'une part les salariés d'appoint des chantiers (CDD, intérimaires en particulier) et d'autre part les publics en insertion : jeunes en alternance, et surtout les salariés recrutés dans les chantiers dans le cadre des clauses d'insertion. Ces derniers cumulent les désavantages : après une trajectoire souvent précaire, ils intègrent les entreprises du secteur en CDD ou en emploi aidé (comme les Cipi, Contrats d'insertion professionnelle intérimaire), pour effectuer un travail pénible sur des chantiers pour lesquels ils n'ont pas été formés.

**Encadré 17 : Les écueils des clauses d'insertion : des jeunes qu'il faudrait former, des emplois précaires qui se substituent aux emplois stables**

Le gérant de *Bâti-rénov* a répondu une fois à un appel d'offre d'une ville demandant que des jeunes en difficultés soient embauchés. S'il n'a pas remporté le marché, la clause d'insertion l'a interrogé : « *parce que ce n'est pas en 5 mn que tu deviens plombier, couvreur ou chauffagiste, faut aller à l'école, faut des années (...); moi je dirais que c'est dévaloriser notre profession que d'agir comme ça* ». Critiquant à la fois ces clauses et les entreprises du secteur « *qui jouent pas le jeu* » en refusant de prendre des apprentis, il considère que c'est la formation qui devrait être visée dans les marchés publics : « *alors on devrait plutôt imposer les entreprises à faire de la formation* ». De fait, son entreprise accueille régulièrement des stagiaires et des apprentis, ce dont elle a fait le principal canal de recrutement. De cette manière, elle forme et insère des jeunes qui sont parfois, selon les termes du gérant, « *des gamins en perdition* » (interrogé là-dessus, il évoque des problèmes de drogue ou d'alcool).

A *Gros œuvre*, entreprise qui répond régulièrement à des marchés publics imposant des « *contrats d'insertion* », le gérant évoque les clauses d'insertion comme des obligations dont il s'efforce de s'accommoder. Il fait appel à une Maison de l'emploi pour recruter des publics en insertion, ce qui ne le satisfait pas toujours : « *faut accepter les gens qu'on vous propose, mais des fois on a de la chance, on retombe sur des gens qui ont déjà travaillé chez nous* », « *mais je ne vous cache pas que, bon c'est quand même des gens difficiles à gérer* ». De fait, sur la dizaine de contrats signés « *il y a la moitié qui n'ont pas terminé* ». Ce gérant estime aussi que les contrats d'insertion en CDD coûtent cher et se substituent à d'autres emplois : « *il n'y aurait pas de l'insertion, moi j'aurais peut-être embauché quelqu'un de plus, à qui j'aurais fait un CDI* ». Toutefois, il dit ne pas voir l'insertion « *comme une contrainte* » et s'efforcer « *d'en tirer profit* », d'autant qu'il pense qu'à l'avenir, les chantiers intégreront de plus en plus de clauses d'insertion et qu'il « *faut s'y mettre* ».

Le groupe *Travaux publics* a développé une politique d'insertion allant, selon le DRH régional, « *au-delà de nos objectifs* » liés aux clauses d'insertion. Selon lui en effet, la concurrence sur les marchés publics ne se joue pas tant sur les prix que sur des « *variantes* » techniques, environnementales ou « *sociétales* », comme l'effectif en alternance, les jeunes en insertion, les travailleurs handicapés (la parité lui semble hors de propos car « *on a un métier qui est tenu essentiellement par des hommes* »). Mais il avoue que la difficulté d'une politique active en la matière, « *c'est d'arriver à la relayer jusqu'au patron de l'agence du coin (...) le patron local, qui n'a qu'une idée en tête, c'est (...) d'avoir une rentabilité financière, de faire en sorte de payer ses gars à la fin du mois et de faire tourner la boutique* ». Un poste de coordonnateur emploi régional a été créé pour y faire face, son rôle étant de constituer un réseau avec les partenaires de l'emploi pour proposer des candidats aux employeurs locaux. Mais le coordonnateur juge cette politique contraignante, car il est difficile de recruter ces jeunes en insertion et plus encore de les occuper dans les chantiers mécanisés auxquels ils ne sont pas formés, ce qui crée « *des problèmes de discipline, des gens qui arrivent en retard* ». Selon lui, l'engagement social véritable du groupe se situe donc du côté de l'alternance plutôt que de l'insertion, compte tenu des difficultés à insérer durablement les publics : « *sur une quarantaine de Cipi [Contrats d'insertion professionnelle intérimaire], 6-7 intégreront l'école [du groupe]* », tandis que dans le cadre du Plan espoir banlieue, « *il y a eu 120 embauches en trois ans et 110 licenciés pour raison disciplinaire* ».

#### 4. Fréquence du turnover et des difficultés de recrutement

Dans les emplois peu ou non qualifiés des secteurs étudiés, les salariés sont fréquemment exposés à des conditions de travail difficiles. Celles-ci sont dues à différents aspects du travail: pression temporelle (exécuter toujours plus de tâches dans un temps qui se réduit), horaires atypiques, contact avec la clientèle et stress, postures de travail usantes, rigueur climatique, *etc.* Combinées à des conditions d'emploi de faible qualité (temps partiel, rémunérations au Smic ou à son voisinage), ces conditions de travail difficiles participent à générer un *turnover* parfois important (1). Face à ce problème, les responsables des entreprises enquêtées adaptent leur stratégie de recrutement en privilégiant la motivation et le savoir-être garants à leurs yeux d'une plus grande stabilité. Ils cherchent à se constituer un vivier de recrutement, et mobilisent également des intermédiaires comme Pôle emploi ou des entreprises de travail temporaire (2). Certaines entreprises peuvent également faire face à des difficultés de recrutement pour une partie des salariés sur des métiers en tension pour lesquels l'offre de travail n'est pas suffisante. Certaines entreprises cherchent alors à produire en interne les ressources humaines dont elle a besoin, par exemple en mobilisant des dispositifs d'alternance permettant de former des jeunes sur certains métiers (3).

##### *Un turnover parfois important*

Les entreprises enquêtées sont inégalement exposées au *turnover et environ* une moitié se trouve confrontée à des niveaux très élevés, sans qu'il soit toujours possible d'établir de lien direct avec leur appartenance sectorielle. De fait, certaines entreprises de commerce en milieu urbain sont très concernées par le phénomène alors que d'autres, en zone rurale n'y sont pas du tout confrontées. Cette partition n'est d'ailleurs pas toujours vérifiée : en témoigne le cas d'*Hypermarché*, localisé au cœur d'une agglomération lorraine et qui ne connaît, selon la responsable des ressources humaines, quasiment aucun *turnover* (mais son calcul n'inclut pas les étudiants et elle admet que son magasin est un cas à part dans le groupe). La faiblesse du *turnover* semble provenir dans certain cas d'une stratégie de recrutement de l'employeur, comme par exemple à *Bureaunet* (dont la gérante ne compte pas les mouvements de personnel dans le cadre de l'annexe 7) ; ailleurs, elle semble plutôt poser problème à deux employeurs qui pourraient souhaiter rajeunir le personnel de l'entreprise (à *Bâti-rénov* et *Hypermarché*). Le *turnover* est au contraire important dans plusieurs établissements. A *Net'indus*, le responsable de secteur laisse entendre qu'il s'agit de son lot quotidien : « *il n'y a que ça* » (mais il ne précise pas quelle est la part qui s'explique par l'application de l'annexe 7). Dans certains établissements de la restauration rapide ou du commerce, ce sont le recours important à une main-d'œuvre étudiante et la difficulté à constituer des équipes de travail stables qui sont en cause (Encadré 18).

Dans la plupart des cas où le *turnover* est important, les employeurs l'expliquent par la motivation insuffisante de salarié qui n'ont pas « *tenu le choc* » face à des conditions de travail parfois éprouvantes. Ils s'efforcent dans ce cas d'anticiper les problèmes en cherchant à recruter les « *bons profils* ».

**Encadré 18 : Une exposition inégale des entreprises au turnover**

Selon la responsable de *Bureauet*, le turnover est quasiment inexistant dans l'entreprise : « *la boîte a 10 ans, c'est 10 ans (...) avec un petit peu de turnover à certains moments : les grossesses, les retraites, mais sinon j'ai les mêmes personnes. Et là mon effectif, les filles elles ont pas bougé depuis quasiment, ça fait cinq ans* », ce qu'elle explique par ses critères de recrutement ciblés sur les mères de famille de plus de 40 ans et par les facilités qu'elle accorde aux salariées pour ajuster leurs plannings en cas de besoin. Elle ne tient pas compte toutefois des mouvements de personnel liés à l'annexe 7, dont elle suggère par ailleurs qu'ils sont importants.

Dans certains cas, l'absence de turnover peut poser un problème de renouvellement insuffisant de la main-d'œuvre. C'est par exemple le cas de *Bâti-rénov* dont le responsable semble regretter que certains salariés restent : « *ils veulent pas partir, même ceux que j'aimerais bien qu'ils partent... moyenne, c'est difficile, j'ai des gars qu'ont trente ans de boîte* ». De même, la responsable RH d'*Hypermarché*, affichant un taux de turnover de 5% des employés (hors étudiants), affirme : « *le point positif, c'est le professionnalisme des gens, et le point un peu négatif, c'est que du coup, on a aussi du mal à apporter du renouveau... beaucoup de freins au changement (...) et puis on se retrouve avec une population vieillissante aussi* ».

Pour la responsable de *Resto presto 1*, le turnover est structurellement lié au recours à une main-d'œuvre étudiante (« *c'est important, car les étudiants bougent* »). Il peut poser problème, par exemple lorsqu'il n'est pas possible de constituer une équipe soudée : « *ce resto [en centre ville] a renouvelé tous ses équipiers cette année. C'est lourd. Ici ils ont eu une période très difficile. Les équipiers qui arrivaient ne restaient pas car l'équipe n'était pas très accueillante, parce que pas assez soudée, pas assez de travail ensemble* ».

Dans certains cas, ce turnover est lié à l'ouverture d'un établissement, accompagnée d'un recrutement massif, de salariés qui ne sont pas tous restés. *Soft discount* a ainsi connu un très fort turnover au démarrage : « *alors on a eu un turnover, je vous le cache pas, euh... et maintenant on a tendance à se stabiliser. Bah, dans un premier temps, on a embauché très jeune, il faut savoir que la moyenne d'âge du magasin est de 24-25 ans, donc ce qui est très, très jeune. Donc j'explique aussi, donc par le fait que généralement que quand on est jeune, on sait pas spécialement ce qu'on a envie de faire (...)* ».

Mais les forts niveaux de turnover sont surtout liés à des conditions de travail difficiles, comme l'explique l'adjointe aux ressources humaines de *Self* : « *euh, métier difficile, on a des horaires de week-end, on a des horaires du soir, euh, peut être que parce que c'était des gens qui étaient pas issus de la restauration, je sais pas. Je sais que c'est toujours comme ça* ». Elle cite d'ailleurs le cas de salariés qui après une journée de travail ont abandonné : « *c'est difficile de recruter des gens qui vont avoir envie de rester, c'est-à-dire que... C'est trop difficile, le métier est difficile. (...). J'en ai une autre qui a postulé, là, il y a pas très longtemps, euh, donc je l'ai rencontrée en entretien, elle recherchait du travail... elle avait jamais eu de CDI, euh, 35 heures, elle avait 27 ans, elle a fait un soir. Donc oui, c'est difficile... c'est quelqu'un qui faisait de l'intérim, qui prenait un petit peu ce qu'on lui donnait, et puis, euh, qui a trouvé que c'était trop difficile* ».

**La recherche de candidats motivés et la constitution d'un vivier de candidatures**

Dans la majorité des cas, les problèmes de turnover sont traités en amont par les employeurs qui cherchent à sélectionner et à recruter des personnes capables de « *tenir le poste* », de faire preuve de motivation. Le critère de la motivation peut ainsi primer sur l'expérience dans des métiers qui n'exigent pas de qualification particulière (nettoyage, commerce). Pour les recruteurs, la motivation, et plus

largement le savoir-être, sont des critères essentiels. Ainsi, la disponibilité temporelle joue un rôle important dans les activités où les horaires sont atypiques, décalés ou variables. Ce critère apparaît dans certains cas fortement discriminant, notamment pour des femmes ayant des contraintes familiales, surtout si elles élèvent seules leurs enfants. La responsable RH de *resto presto 1* explique l'importance qu'elle accorde à ce critère, essentiel à ses yeux pour « *essayer de garder ses salariés et éviter le turnover* », car « *c'est lourd d'avoir toujours à reformer* ». Cette responsable relate l'expérience d'un recrutement récent « *où on (été) pris des risques dans les embauches* », ce qui s'est traduit par des tensions, des départs, et finalement des problèmes liés à « *une équipe pas assez soudée* ». La présentation de soi et les attitudes envers les autres sont également des critères essentiels dans les emplois au contact avec le client, comme le commerce et l'hôtellerie-restauration (Encadré 19).

**Encadré 19 : Le bon profil, candidat compétent, motivé et disponible**

Pour le responsable de secteur de *Net'indus* la motivation est le critère déterminant : « *j'ai déjà des gens qui m'ont appelé : je n'ai pas d'expérience, mais j'ai envie de travailler, je préfère ça !* ». De la même manière le responsable d'*Hypermarché* précise « *moi ce que je viens regarder quand je recrute quelqu'un c'est est-ce qu'il est motivé pour venir travailler, et est-ce qu'il a les compétences pour exercer le métier, après le reste, sa disponibilité...* ».

Le gérant d'*Habillement* insiste également sur le caractère primordial dans le recrutement des critères « *psychologiques* » et de « *savoir-être* » qu'il cherche à détecter lors des entretiens. C'est également cette exigence de savoir être et de motivation que l'on retrouve également au premier rang des priorités pour le recrutement chez le responsable RH de *hard discounter* : « *ce qu'on recherche, c'est pas tellement des CV, le CV, c'est plus un prétexte, c'est le fait de montrer qu'on a pris le temps de faire un CV, qu'on ne fait pas de fautes dessus, qu'on ne donne pas un torchon, qu'on se présente à l'heure à un entretien (...) Des fois on a des CV qui ne correspondent pas, j'ai envie de dire presque vides, mais derrière on a une personne qui (...) a envie vraiment de faire quelque chose (...) je considère toujours que quelqu'un qui ne sait pas faire mais qui a envie d'apprendre apprendra (...) [dans le recrutement] on a assez peu de critère si ce n'est la motivation et la volonté de réussir* ».

Même si *Travaux publics* ne paraît pas être une entreprise véritablement concernée par un haut niveau de *turnover*, c'est toujours le savoir-être et la motivation qui sont placés en tête des compétences recherchées : « *C'est toujours pareil quand on accueille des personnes en entreprise quel que soit le niveau, quand on fait du recrutement, il y a le savoir-faire et le savoir-être. Les jeunes, le savoir-faire on s'en moque. On part de zéro, donc vous connaissez rien aux travaux publics, etc., c'est pas grave. (...). Ce qui est beaucoup plus dur, c'est de leur donner le goût du métier primo, et puis de leur donner le goût du travail et de la vie en entreprise. Et ça c'est extrêmement important surtout dans nos métiers où c'est des métiers de chantier, qui sont difficiles, qui sont passionnants mais difficiles, où les gars ils embauchent à 7 heures et demi le matin et ils partent travailler en plein air, où il y a une notion de travail en équipe, d'effort physique... Le savoir être c'est... Si on a un gars qui a un super savoir être, il évoluera dans l'entreprise parce qu'on lui apprendra le métier* ». Par contre, « *Il y a des jeunes qu'on reçoit en pré-recrutement et très vite on comprend que malheureusement on pourra pas continuer avec eux* ».

Pour déceler les compétences en termes de savoir-être, les employeurs s'appuient sur toute une gamme de méthodes, dont la première est le « *feeling* » auquel ils sont nombreux à se fier lorsqu'il s'agit de repérer les motivations. Toutefois, lorsque les recrutements sont importants, comme c'est le cas lorsque

L'entreprise s'installe, les employeurs peuvent s'appuyer sur des méthodes repérant aussi des savoir-faire (ou habiletés) telle que la méthode de recrutement par simulations (MRS), dont ils estiment qu'elle offre de meilleures garanties pour la stabilisation du personnel (Encadré 20).

**Encadré 20 : Méthodes et critères de recrutement, entre repérage au « feeling » et mobilisation de méthodes éprouvées comme la MRS**

Selon le responsable de *Net'indus* : « quand j'ai la personne en ligne, par expérience, je sens si elle veut, ou si elle ne veut pas travailler. Voilà, c'est comme ça, on appelle ça le feeling et voilà, on le sait, rien qu'au téléphone on le sait ».

Pour la responsable RH de *Resto presto 1*, la motivation à long terme étant relativement difficile à discerner, la sélection passe par d'autres critères plus apparents, comme la disponibilité, la connaissance de l'activité, la curiosité et l'intérêt : « La disponibilité compte beaucoup, on demande quelles sont en gros, comment les futurs salariés voient le travail chez nous. Leur demander cela nous permet d'observer la vision qu'ils ont du travail en resto rapide. Beaucoup ont une vision assez claire car ils mangent chez nous. (...) Ce qu'on leur demande, c'est rapidité, de l'observation, de l'accueil. La timidité c'est pas un handicap (...) on est timide à l'arrivée et plus au bout d'un mois... on se met en scène. (...) En resto l'accueil c'est très important, pourvu qu'ils aient envie, qu'ils soient réceptifs. Et c'est ici que c'est difficile pour nous parce que la motivation à long terme c'est difficile à déceler ».

A *Self*, c'est la MRS (Méthode de recrutement par simulation) de Pôle emploi qui a été mobilisée pour détecter les « habiletés » et la motivation des candidats. Dans cet établissement nouvellement créé, la responsable adjointe des ressources humaines rappelle que lors de l'ouverture, près du double de l'effectif nécessaire a été recruté afin de ne pas manquer de personnel et parce que des départs nombreux en cours de période d'essai avaient été anticipés. Selon la responsable adjointe des ressources humaines, la MRS a permis de recruter des personnes convenant mieux aux emplois proposés et donc susceptibles de rester plus longtemps : « Oui, parce qu'en fait ils font déjà l'examen, ils sont debout donc ils se rendent déjà compte de la difficulté, euh, que ça peut être : ils se font interpellé pendant qu'ils sont en train de faire les exercices, donc ils ont déjà une certaine notion de ce qui va se passer chez *Self*. Même si c'est pas complètement la réalité, euh, enfin ce qui se passe en restaurant c'est bien plus intense que ce qu'ils peuvent vivre lors de la ... RMS. Enfin, moi je trouve ça intéressant, je l'ai vu, c'est-à-dire que j'ai vu les gens qui passaient ces fameux entretiens. Donc je les ai vus en situation, j'ai vu un petit peu comment ça se passait, le bruit qu'il y avait autour, euh, donc effectivement je pense que quelque part ça les met en situation, plutôt que de se rencontrer assis à une table et puis de dire que ça va être difficile. (...) Après, on peut aussi se tromper avec les gens qui viennent de la MRS, parce que l'année dernière j'en avais embauché, je sais plus combien j'avais pris d'étudiants, je me suis plantée, euh. Sur les dix que j'ai embauchés, il y en a deux-trois, euh, où je me suis carrément plantée. (...) Après c'est toujours pareil, hein, il y a des gens bien et il y a des gens moins bien, même avec la MRS ». Pour tester la motivation, *Self* a également recouru à l'outil d'évaluation de la motivation élaboré par Pôle emploi (Motival) : « On va rechercher dans les gens qu'on va embaucher, plutôt des gens qui vont être motivés, dynamiques, euh, des gens qui... (...) En fait, ça va être vraiment par rapport à... à leur motivation ».

Une autre manière de pallier le *turnover* est pour les employeurs de se constituer ce qu'ils désignent souvent comme un vivier de main-d'œuvre. Celui-ci est alimenté par les candidatures spontanées qu'ils reçoivent régulièrement ainsi que par celles leur arrivant par les intermédiaires de l'emploi. Dans certains

cas, plutôt dans les entreprises du secteur du BTP, le recours à l'intérim permet de répondre, au moins temporairement, au turnover et/ou à l'absentéisme (Encadré 21).

**Encadré 21 : La diversification des canaux de recrutement pour constituer un « vivier »**

Pour la responsable d'*Hypermarché*, établissement qui rencontre finalement peu de problème de turnover, c'est la combinaison de différents canaux qui permet au service des ressources humaines de se constituer un vivier à partir duquel pourront être fait les recrutements : « *Alors, il y a le sourcing, bien évidemment, les candidatures spontanées, et puis après je peux avoir des besoins particuliers où là, je peux faire appel, effectivement à Pôle emploi. Alors, en fait, ça se passe plutôt différemment. C'est beaucoup ces services-là qui nous sollicitent : Pôle emploi, les Maisons de l'emploi, les missions locales [etc.]. Je suis très très sollicitée, tous les jours, tous les jours ma boîte mail a ce genre d'infos. Et ces gens-là m'envoient des CV, en me disant 'tiens, là j'ai une candidature de telle personne qui pourrait convenir au poste sur ce magasin'. Donc ça, c'est un sourcing qui me vient, que je ne vais pas chercher (...) ils ont aussi besoin d'avoir des entreprises partenaires, donc ils nous envoient ces CV Donc j'ai ce sourcing qui m'arrive. Et puis j'ai les lettres de motivation spontanées qui arrivent aussi tous les jours. Donc, ben quand j'ai un besoin, je viens piocher dans tout ce vivier que j'essaie d'actualiser tous les mois. (...) Il y a des métiers où je vais être obligée de passer par des structures de recherche d'emploi : je pense par exemple à des boulangers, à des bouchers, à des poissonniers... on est sur des métiers spécifiques. Donc là, je vais être obligée de passer par des services autres, voire, parfois même des agences intérim, qui vont pouvoir me proposer un candidat à qui je vais proposer un contrat. Et là on est vraiment sur des recrutements très spécifiques, très métiers, où il faut une maîtrise. Après, sur des métiers d'employés, n'ayant pas... le profil de compétences étant suffisamment large, et aucune qualification n'étant exigée, là, toute personne motivée on va dire, a tout à fait ses chances de prendre ce poste. Donc là, mon sourcing va me suffire, candidatures spontanées, ça me suffit ».*

Le directeur de *Soft discount*, s'adresse lui aussi aux intermédiaires pour les postes exigeant des compétences particulières : « *Pôle emploi, euh, le PLIE, notamment. Et puis, euh, candidatures spontanées... euh, pas de petites annonces ... cabinet de recrutement aussi sur des postes un peu plus, euh... un peu plus élevés hiérarchiquement, de type chef de rayon... voilà globalement les canaux de recrutement. (...) euh, étant donné les difficultés qu'on pouvait avoir sur, euh, certains postes, (...) notamment sur la technique (...) on a décidé de passer un peu plus par Pôle emploi, puisque aujourd'hui c'est vraiment sur ces postes là qu'on a des besoins, quoi, sécurité, réceptionnaires, donc la logistique, la sécurité... Après des besoins aussi particuliers sur des postes en métiers de bouche, hein, je pense à la boulangerie, euh, aux poissons, enfin, des métiers vraiment spécifiques (...) ».*

Le responsable de *Net'indus*, pour qui le turnover est un problème central, se constitue ce qu'il qualifie spontanément de « *petit vivier* » en mobilisant divers canaux, notamment Pôle emploi: « *soit je dépose une annonce, ah c'est comme ça que je fais au Pôle emploi, et puis j'attends que les gens me rappellent, voilà. Donc une fois qu'ils m'appellent, je prends leur numéro, je les contacte, je leur demande ce qu'ils ont fait. Soit c'est par CV parce que il y a des candidatures spontanées, ou soit, par la suite, quand je les contacte, je leur demande de m'envoyer leur CV. Mais vous savez, ça veut rien dire. Pour nous, ça ne veut rien dire un CV. (...) Et souvent, ils [Pôle emploi] m'envoient eux-mêmes – ils ont déjà un petit, ils ont déjà des candidatures – ils me disent 'je peux vous les envoyer ?', je dis 'il n'y a aucun problème'. Je prends toutes les candidatures ».*

Au total donc, les employeurs s'efforcent de pallier (ou d'anticiper) les problèmes de turnover en recherchant des candidats jugés motivés et capables de « tenir le poste ». Pour cela, ils utilisent une

diversité de méthodes et de critères, et se constituent des « viviers » de candidatures en mobilisant plusieurs canaux de recrutement, dont les intermédiaires de l'emploi.

### ***Remédier aux difficultés de recrutement par l'alternance***

Les employeurs rencontrés peuvent se trouver confrontés à des difficultés de recrutement, non seulement du fait des conditions de travail et d'emploi attachées aux postes proposés, mais aussi lorsque les activités exigent des qualifications ou une formation particulière, comme dans certains « métiers d'artisans » (« *c'est la boulangerie, boucherie, pâtisserie, poissonnerie, fruits et légumes, et les stands, on est sur les métiers d'artisans* ») de la grande distribution ou dans les métiers du BTP, par ailleurs exigeants du point de vue des conditions de travail. Sur ces métiers en tension, la stratégie des entreprises sera plutôt de « créer les ressources » en formant des jeunes, *via* l'apprentissage, les contrats d'alternance ou les contrats de professionnalisation, l'objectif étant de les voir se fixer durablement ensuite dans l'entreprise. C'est dans les entreprises enquêtées de la grande distribution et du BTP que sont développées de telles pratiques (Encadré 22).

L'alternance apparaît donc bien, aux yeux de plusieurs employeurs rencontrés, un moyen de pallier les difficultés de recrutement pour certains métiers en tension.

### **Encadré 22 : L'alternance pour faire face aux difficultés de recrutement**

Pour le responsable d'*Hypermarché*, la voie privilégiée passe par les CAP qui apportent selon lui « beaucoup de reconnaissance pour des gens qui se sentent appartenir à des corps de métiers ». Selon lui, le cap présente l'avantage de pouvoir intégrer des jeunes qualifiés sur des métiers où il est difficile de recruter : « on prend toujours des CAP et c'est plus de la reconnaissance. Donc après, si le jeune souhaite rester dans l'entreprise, comme c'est des métiers où l'on a du mal à recruter, du coup, le fait de les intégrer dès le CAP, c'est à la fois apporter de la reconnaissance à des métiers qualifiés qui sont dans nos magasins, et c'est du coup, se faire de la création de ressources, à l'interne, en disant 'ben ce jeune, on l'a pris à la sortie de l'école, on l'a formé à son CAP et puis, ben si il reste dans notre entreprise, nous avons donc un ouvrier qualifié'. Parce qu'on a du mal à aller recruter ces gens-là. Concernant... oui... c'est vraiment aller faire de la création de ressources ».

Pour le responsable des ressources humaines de *Travaux publics*, les difficultés de recrutements sont bien présentes et pas uniquement sur les métiers les plus qualifiés : « On a des difficultés de recrutement, oui, clairement. Dans les travaux publics, c'est (...) une activité (...) qui est difficile, qui est physique et qui demande qu'on s'investisse. (...) Donc on a des difficultés à recruter, paradoxalement. Même sur des profils de...non qualifiés, déjà on a du mal à recruter. Je vous dis, on prend les jeunes pour les former aux métiers de la route ». L'entreprise a créé sa propre structure de formation pour les salariés en contrat de professionnalisation, elle mobilise également les différents organismes de formation ou l'intérim, qui représente environ 60% du « sourcing » de l'école maison de formation en alternance. La sélection s'effectue soit à l'issue d'une « période d'essai », soit en collaboration avec les agences d'intérim : « je contacte les agences d'intérim, je donne mes besoins en ouvriers, on les essaye et s'ils sont bons on les prend. Après, si la personne a une expérience, je négocie avec la boîte d'intérim pour l'embaucher directement. (...) ça me sert aussi de période d'essai », selon le coordonnateur chargé du recrutement et de l'insertion.

Le gérant de *Bâti-rénov* connaît des difficultés de recrutement sur quelques métiers réputés dangereux : « en couverture oui parce que tout bêtement c'est pas un métier qui attire... qui attire les parents surtout [rires] parce que les jeunes à la limite, tu en as peut-être plein qui le ferait. Bon mais c'est un peu rebutant de monter sur un toit et puis voilà. Mais en plomberie, alors là, on a aucun souci pour trouver des jeunes. J'en refuse à la pelle ». L'entreprise propose alors des stages et des contrats d'apprentissage aux jeunes qui viennent la démarcher grâce au « bouche à oreilles » : « dans les écoles, les profs... oui bien sûr. Et puis même des jeunes dans le quartier qui connaissent l'entreprise » (...) « Et ça ce passe comme ça hein, un stagiaire qu'à fait un bon stage et tout, voilà qu'on sent bien, effectivement le jour où il vient me voir pour avoir un contrat de deux ans en apprentissage, si je peux, je le prends. Donc ça marche comme ça et c'est même ma principale source d'embauche en fait ! ». L'objectif est de contribuer à la formation des jeunes tout en se créant un réservoir de main-d'œuvre connaissant déjà le travail : « Le but c'est quand même d'embaucher quelqu'un, et l'avantage que t'as c'est quand même : le gamin, il connaît l'entreprise, il connaît les clients, le mode de fonctionnement, il a bien compris parce que t'as les anciens qui lui ont bien expliqué. Puis dans une boîte de trente personnes t'as quand même pas qu'un seul gars quoi, t'as pas qu'un seul compagnon, t'en as plusieurs pour que les jeunes ils s'inspirent un peu de tous. C'est ça qui est bien ».

## **5. Un volant de salariés qui peinent à boucler leurs fins de mois**

Compte tenu d'une part du contexte concurrentiel et de crise dans lequel elles s'inscrivent, et d'autre part de leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête

emploient toutes un volant de salariés précaires, qui peinent à boucler leurs fins de mois... et dont certains (mais pas tous) sont vraisemblablement éligibles au RSA. Les employeurs interrogés repèrent ainsi fréquemment parmi leur main d'œuvre des salarié/es précaires, cumulant les désavantages que sont les bas salaires, le temps partiel, les horaires atypiques et la pénibilité du travail. Les catégories vulnérables de salariés peuvent même dans certains cas être des cibles du recrutement, indépendamment de toute contrainte de type clause d'insertion s'imposant aux employeurs. Il s'agit dans ce cas d'attirer des salariés dociles, qui n'ont d'autre choix que de tenir l'emploi non qualifié (par ailleurs de mauvaise qualité) que leur propose l'entreprise.

### *Figures de la précarité et de la pauvreté visibles*

Dans la quasi-totalité des entreprises visitées, les employeurs interrogés répondent par l'affirmative lorsque la question leur est posée de savoir si certains de leurs salariés ont du mal à boucler leurs fins de mois. Presque tous citent des exemples dans lesquels les figures de la précarité et de la pauvreté qu'ils repèrent se recoupent, même si elles diffèrent selon les secteurs.

Dans le secteur du commerce et de l'hôtellerie-restauration, les catégories identifiées comme pauvres ou précaires sont les « mères de famille » qui élèvent seules des enfants, des hommes qui aident leur famille (pères de famille dont la conjointe est inactive, jeunes qui soutiennent leurs parents), ou encore des immigré/es. Ainsi, dans la restauration rapide où nombre d'emplois sont à temps partiel, les employeurs interrogés savent que certains salariés à bas salaire, notamment les mères de famille monoparentale, ont des difficultés à boucler leurs fins de mois. A *Resto Presto*, par exemple, où le recrutement cible deux catégories aux besoins temporels réputés complémentaires, les étudiants et les « mères de famille », ces dernières sont identifiées comme des travailleuses précaires, exposées à la pauvreté ou requérant une aide lorsqu'elles élèvent seules leurs enfants. Elles sont d'ailleurs davantage identifiées comme précaires que les étudiants, qui pourtant ont des contrats à temps partiels plus courts. Ces derniers, souvent trop jeunes (ou trop peu anciens dans l'emploi) pour être éligibles aux minima sociaux, sont en effet réputés relever des solidarités familiales et de l'aide de leurs parents. D'autres catégories de travailleurs pauvres ou précaires sont également repérées par les employeurs, notamment lorsque ces travailleurs demandent un acompte ou sollicitent une aide de l'entreprise. Sont alors souvent évoqués, comme dans le magasin *Soft discount*, des « soutiens de famille », des pères de famille dont la conjointe est inactive, ou des hommes plutôt jeunes qui aident leur famille (une mère inactive et seule, des parents au pays pour les immigrés) (Encadré 23).

**Encadré 23 : « Mères seules » ou « soutiens de famille » dans l'hôtellerie-restauration et le commerce**

A *Resto Presto 1*, la responsable cite le cas d'une « hôtesse » en contrat de 25 heures qui élève seule ses 2 enfants et « fait appel au Fonds de solidarité de la restauration rapide, (...) à la CAF, à la mairie, à tous les réseaux », démarche que la salariée entreprend de sa propre initiative, et que la responsable évoque avec circonspection : « certains disent que par dignité... ce n'est pas du tout le genre ! (...) tout ce qu'elle peut demander, elle l'a demandé ! ».

A *Self*, l'adjointe de direction interrogée a dit savoir « qu'il y en a une qui est mère de famille [seule] avec 3 enfants à charge, et je pense que ça doit être assez difficile... ».

Le directeur de *Soft discount* explique comment il repère les salariés en difficulté, souvent les mêmes d'un mois sur l'autre : des mères seules, des « soutiens de famille » qui aident leurs parents (le magasin est situé dans une cité immigrée de la région parisienne), et des « accidents de la vie » : « moi j'ai un indicateur qui est très simple, c'est les demandes d'acompte. Donc tous les mois, [le groupe] vous donne la possibilité de faire une demande d'acompte sur le mois suivant, et euh, c'est vrai que j'en signe quelques-unes, donc en moyenne, je dois avoir une dizaine ou une quinzaine de personnes qui me demandent des acomptes régulièrement tous les mois... c'est à peu près les mêmes personnes. (...) C'est des caractéristiques... familiales (...) vous avez aussi euh effectivement, euh, donc une... enfin des mères dans des familles monoparentales, euh, vous avez aussi des jeunes qui sont soutiens de famille, parce qu'ils ont des parents qui sont retraités etc., et qui veulent, participer un petit peu aux besoins de la famille, donc vous avez un peu ce cas de figure là. Et puis vous avez aussi, moi j'ai, euh... des gens qui ont, ben, vous savez des historiques avec des accidents de la vie » (...) « J'ai même des chefs de rayon, hein, qui me demandent des acomptes, donc, ça peut arriver aussi. Après, vous savez pas ce qui peut se passer dans la vie des gens. »

La responsable RH d'*Hôtel premier prix* cite les mêmes exemples de demande d'acompte : familles monoparentales, soutiens de famille, mais aussi des hommes seuls surendettés : « Souvent, le 10 du mois, on a des demandes d'acompte. Alors forcément... c'est souvent les mêmes personnes qui viennent nous voir et ils nous demandent un acompte (...) en règle générale on leur donne. Il y en a quatre. Alors par exemple là il y a une femme qui élève seule ses trois enfants, elle est au service petit déjeuner, donc à temps partiel, donc elle gagne 900 euros par mois à peu près. Donc, euh, elle me demande un acompte souvent pour payer le loyer, donc elle vit avec ce qui lui reste, plus les allocations familiales. Il y a d'autres aussi qui sont surendettés, euh, et donc, euh... c'est souvent pour payer les loyers en fait, pour payer leurs loyer et puis après... (...) c'est des hommes, ils sont seuls (...). Je pense que là, c'est plus un problème de : 'comment je gère mon argent' c'est plus ça en fait. C'est pas forcément lié à leur salaire [ils sont à temps complet] parce qu'ils auraient, enfin je pense, un salaire même plus élevé, ce serait la même chose, je pense que c'est vraiment... » (...) On a aussi des personnes qui donnent beaucoup d'argent à leur famille [leurs parents] au pays, donc il leur faut un acompte, euh, souvent. Ils le disent pas concrètement mais... on le sait (...) un homme [un jeune père de famille de cinq enfants dont l'épouse ne travaille pas et qui a besoin d'argent pour sa famille]. Ça dépend des périodes, en fait. En fait ils se justifient, mais ils ont pas besoin de se justifier (...) Il est à temps complet, il est au SMIC hôtelier ».

Dans le secteur du bâtiment-travaux publics, très peu féminisé, la précarité renvoie pour les employeurs davantage à celle des publics en insertion, souvent des jeunes. C'est toutefois moins que dans les autres secteurs de pauvreté monétaire, liée à l'insuffisance des revenus, dont il s'agit, mais plutôt d'une précarité liée au comportement des salariés (un peu comme celle évoquée par la responsable RH de *Hôtel premier*

prix s'agissant des salariés surendettés, Encadré 22), en particulier aux addictions (alcool, drogue) qui peuvent concerner également des salariés stables (Encadré 24).

**Encadré 24 : Les « gars en perdition » dans le bâtiment-travaux publics**

Dans les entreprises du BTP, les employeurs considèrent que leurs salariés gagent correctement leur vie, si bien que leurs difficultés financières sont plutôt rapportées à des problèmes de comportement, notamment des addictions. Ainsi, à *Bâti-rénov*, le gérant sait que certains de ses salariés ont des saisies sur salaire, ce qui selon lui est lié à des addictions, pour un salarié au moins : « la comptable fait des fois des chèques au Trésor public direct, y'a des saisies sur salaires, donc forcément on est au courant quand ça va mal. Même bon, simplement en discutant avec le gars. Bah on se rend compte des fois que y'a des trucs bon un peu compliqués quoi ». Ces problèmes se concentrent selon lui sur un salarié, mais plusieurs seraient aussi plus ou moins concernés : « bah un [salarié est concerné] sûr. Après deux, trois ou quatre peut-être qu'ont des problèmes. Mais t'en as qui le cherchent un peu aussi ! (...) Bah t'en as qui le font un peu exprès ». A la question posée par l'interviewer, le gérant parle des addictions, un problème qu'il n'évoque pas spontanément : « Ouais alcool et puis cannabis, bon voilà ».

A *Gros-œuvre* en revanche, le recrutement vise à prévenir ces problèmes et les relations de proximité entre les salariés et le responsable, issus pour la plupart de la communauté turque, font que la surveillance est mutuelle : « moi je suis d'origine turque donc j'ai la moitié des salariés, plus de la moitié c'est des turcs aussi. On se connaît si vous voulez. On est du même milieu, donc je sais ce qu'il se passe même si ils ne me racontent pas, je suis un peu au courant quand même de comment ça se passe. Mais je sais, globalement, aujourd'hui, que je ne dise pas de bêtises, de tous ceux qui sont en CDI, je n'ai pas de gens à problèmes... (...) Déjà en entreprise ce n'est pas possible, parce que si vous voulez on est une petite structure donc quand on a 100 bonhommes ou quand on en a 15, on peut pas agir de la même façon. Dans les 100 bonhommes, on peut avoir 10% qui sont fainéants, je vais être méchant, mais peut-être alcoolique, mais sur 15 on ne peut pas. Ça va pourrir le reste. Mais on essaye quand même de protéger... ».

Enfin, dans le secteur du nettoyage, les mères seules et les immigré/es sont les figures quasi-exclusives de cette précarité ou pauvreté laborieuse... qui semble, comme nous allons le voir, englober la quasi-totalité des salarié/es dans les entreprises visitées.

***Employer des salariés précaires, une stratégie de recrutement ?***

Dans les deux entreprises de nettoyage qui ont fait l'objet de notre enquête, *Bureaunet* et *Net'indus*, les femmes de plus de 40 ans, des mères de famille pour la plupart, élevant souvent seules leurs enfants, représentent le gros de la main d'œuvre. Elles sont repéré/es par leur employeur comme des personnes aux revenus insuffisants, qui pour compléter leurs très petits salaires doivent avoir un autre emploi ou bénéficier d'une aide sociale. Or dans ce secteur, l'identification de catégories vulnérables, comme les mères non qualifiées qui élèvent seules leurs enfants, peut se constituer en stratégie de recrutement. C'est le cas à *Bureaunet*, dont la responsable cherche à attirer une main-d'œuvre docile, n'ayant d'autre choix que de travailler dans les emplois de mauvaise qualité offerts par l'entreprise, et d'accepter les heures complémentaires proposées à tout moment (Encadré 25).

**Encadré 25 : Bureaunet ou le bien fondé des mères isolées de plus de 40 ans**

Les salariées de *Bureaunet* sont désignées par la directrice comme « un public sensible », puisque ce sont presque toutes des mères de famille monoparentale d'une quarantaine d'années : « *Seules. Quasiment toutes. Toutes, oui, une veuve et puis les autres, non, non elles vivent toutes seules. Et elles ont charge d'enfants et souvent des petits. C'est pour ça que dans mon recrutement je les préfère à 40 ans* ».

Dans cette entreprise qui gère sa main d'œuvre selon une logique de proximité, le bouche à oreilles est vu comme le meilleur moyen d'attirer une main d'œuvre fiable : « *Cooptation. Comme ça, elles sont déjà bien coincées dès le départ. Je n'ai rien contre Pôle emploi ou quoi que ce soit, mais bon voilà, je n'ai pas envie de voir défiler 15 000 personnes pour en prendre une, c'est pénible, puis j'aime pas trop. Donc c'est les filles qui m'amènent d'autres filles et qui me disent : « je vais être en vacances, c'est ma cousine qui va me remplacer », « attention, c'est ta cousine. OK, tu lui as bien expliqué le boulot, ne viens pas me dire quand tu rentres que ton chantier est sale ». Voilà, je préfère faire comme ça. Et ça se passe très bien comme ça* ».

La responsable explique de manière très décomplexée que la monoparentalité est pour elle un critère de recrutement, ces salariées étant réputées dociles et fidèles : « *Déjà je veux une femme. Je m'en fous c'est sexiste, je veux une femme. Tout simplement parce que j'ai essayé les messieurs, non pas que les messieurs ne sachent pas nettoyer, non, non, c'est pas ça. C'est le client qui veut pas : 'ah oui, mais c'est un monsieur...'. Donc il faut des femmes. Entre deux prestataires il préférera celui qui propose des femmes. En moyenne d'âge les meilleures sont vers 40 ans, tout simplement parce que, c'est pareil que pour n'importe quel employeur, parce que les enfants sont grands, 40 ans, je n'ai plus trop de chance d'avoir une grossesse qui va perturber le... voilà. Et puis, cyniquement, je les préfère pas en couple, attention moi je suis honnête hein, et avec charge d'enfants : obligées d'aller travailler et pas d'absences. Je vous ai dit que c'était cynique, voilà les critères ils sont là. Une fois que vous avez les critères là, vous êtes sûrs de votre personnel. Si vous prenez une femme, en douze ans de ce que j'ai pu voir, si vous prenez une femme qui est mariée, monsieur travaille, j'en avais une petite pépette comme ça, elle bossait super bien. Mais le truc c'est que son mari bossait, puis grosso modo elle faisait ça pour son argent de poche. Donc, quand elle avait pas trop envie d'y aller elle y allait pas. J'ai pas le sérieux derrière, alors que quand il y a les enfants, si, je l'ai le sérieux. C'est triste, mais c'est comme ça. Moi je veux pas d'absentéisme, et [je veux] de la stabilité* ».

Notons que ce ciblage des mères isolées est de nature à attirer une main d'œuvre éligible au RSA, d'autant que les salaires versés par l'entreprise sont souvent très bas. Mais la recherche de salarié/es au RSA n'est jamais mise en avant par la directrice. Si *Bureaunet* est la seule entreprise de l'échantillon à revendiquer un tel ciblage du recrutement, on peut penser qu'une forme de ciblage est également à l'œuvre dans la société de nettoyage sous-traitante qui emploie les femmes de chambre en charge du ménage des chambres à *Hôtel premier prix*. D'après la DRH de l'hôtel en effet, parmi les salariées qui travaillent, toutes à temps partiel et à bas salaire, pour cette société de nettoyage, les étrangères, assez souvent des africaines d'immigration récente, sont surreprésentées. Si certaines d'entre-elles sont peut-être éligibles au (ou bénéficiaires du) RSA activité, d'autres ne sont vraisemblablement pas présentes depuis assez longtemps sur le territoire (ou ont une autorisation de travail trop récente) pour pouvoir prétendre au dispositif (Encadré 26).

**Encadré 26 : Les femmes de chambre étrangères et d'immigration récente travaillant en sous-traitance à Hôtel premier prix**

Parmi la cinquantaine de femmes de chambre qui travaillent, toutes à temps partiel, pour un sous-traitant dans les deux établissements de *Hôtel premier prix* en bordure de Paris, beaucoup sont étrangères et ont récemment immigré en France, si l'on en croit les situations précaires de renouvellement périodique de leur titre de séjour évoquées par la DRH de l'hôtel qui assure vérifier régulièrement la validité de ces titres : « *Alors, euh, là moi je parle sur le site, hein, c'est beaucoup de... elles sont originaires d'Afrique. Oui, beaucoup du Mali, euh Congo... du Maghreb un peu moins, on est plus dans la femme, euh, la femme originaire du Mali, du Congo. Nous en fait, la société a l'obligation de nous fournir les titres de séjour, donc euh, de nous faire un listing et de nous l'envoyer tous les six mois. Oui, c'est dans le droit, ils sont obligés de nous, euh, de nous donner, euh... parce que si après on découvre qu'il y a du travail au noir... Donc par rapport à ça, ils sont obligés de faire attention à ça. Après, euh, je peux pas vous en dire plus là dessus. Sinon pour chez nous, mais je crois que c'est pour l'ensemble des hôtels qui se situent [dans la zone géographique], on a beaucoup, on a vraiment une population, plutôt malienne. Moi je vous dis, (...) c'est la région qui... plutôt des étrangères, oui (...), plutôt originaires, on va dire d'Afrique noire, et puis aussi du Maghreb, mais ça je pense que c'est spécifique à [la zone géographique]* ». D'après la DRH de l'hôtel, c'est dans les entreprises de nettoyage qu'on doit rencontrer des salariées au RSA, mais l'entreprise qui emploie les femmes de chambre de l'hôtel n'a pas donné suite à notre demande d'entretien.

En définitive, les quatre secteurs étudiés, que l'on se réfère aux portraits sectoriels (voir présentation en annexe 3) ou aux monographies d'entreprises, sont marqués par des conditions de rémunérations, de travail et d'emploi susceptibles d'expliquer la présence d'un volant plus ou moins étendu de travailleurs pauvres ou précaires. La présence de ces travailleurs, dans des entreprises qui peinent assez souvent à recruter ou à retenir leur main-d'œuvre, est de nature à favoriser un recours plus ou moins stratégique des employeurs au RSA. Le dispositif pourrait ainsi être regardé comme un outil permettant de puiser dans le « vivier » des allocataires du RSA socle incités au travail sur des emplois non qualifiés, ou comme un instrument permettant de compléter (RSA activité + socle ou activité seul) le revenu de salariés à bas (voire très bas) salaires et ainsi de les retenir. L'objet de la partie suivante vise à apprécier dans quelle mesure le RSA est connu des employeurs et intégré dans leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

### III. RSA ET DEMANDE DE TRAVAIL : UN DISPOSITIF SANS EFFET SUR LES POLITIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Après avoir examiné les pratiques de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête, nous allons ici interroger plus précisément la connaissance qu'ont les employeurs du RSA et les éventuels usages qu'ils en font dans leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Dans les secteurs en tension dans lesquels se positionnent les entreprises étudiées, on pourrait en effet penser que les difficultés à recruter sont de nature à conduire les entreprises à mobiliser divers canaux de recrutement, et notamment les intermédiaires de l'emploi, de façon à élargir leurs recrutements aux travailleurs qui connaissent des difficultés d'insertion (souvent nommés « publics en difficulté »). Or les allocataires du RSA font partie de ces publics et sont en principe davantage que par le passé incités à travailler (ou à travailler plus) et accompagnés vers l'emploi. Par ailleurs, l'ampleur du *turnover* dans certaines entreprises visitées conduit les employeurs de ces entreprises à se montrer soucieux de contribuer, par leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre, à stabiliser les effectifs. Nous avons vu par exemple comment, dans les secteurs du commerce et de l'hôtellerie-restauration, et dans une moindre mesure dans celui du nettoyage, l'organisation de la complémentarité des plannings des salarié/es, vise à prendre en compte certaines de leurs contraintes temporelles. On pourrait là encore penser que le RSA, dans sa dimension complément de revenu, est susceptible d'apparaître aux employeurs comme un dispositif public intéressant, au sens où ce complément de revenu apparaîtrait comme un soutien à l'offre de travail de salariés à très petit salaire. On examinera donc dans ce chapitre la manière dont les employeurs perçoivent le RSA et ses allocataires et leur éventuel recours au dispositif lorsqu'il s'agit de recruter ou de gérer le travail.

Tout d'abord, en suivant notre première hypothèse, nous nous pencherons sur la connaissance que les employeurs ont du dispositif, et sur la manière dont ils le perçoivent et dont ils perçoivent les allocataires. Il s'agira de se demander si (et comment) les employeurs s'approprient ce dispositif et en font leur affaire, et s'ils perçoivent un impact du RSA (et lequel) sur l'offre de travail des travailleurs (1). Suivant notre deuxième hypothèse, nous explorerons ensuite les pratiques de gestion de la main d'œuvre afin d'apprécier dans quelle mesure elles intègrent le dispositif. Nous nous pencherons en premier lieu sur le recrutement, et plus précisément sur la manière dont sont mobilisés les intermédiaires de l'emploi et les dispositifs publics d'emploi ou de formation. Il s'agira de voir si ces pratiques visent le recrutement d'allocataires du RSA, ou plus largement des « publics en difficulté » susceptibles d'être éligibles au dispositif (2). Enfin, nous nous intéresserons à l'action sociale des entreprises, afin de déterminer si celle-ci intègre la dimension de complément de revenus du RSA et si les salariés sont informés du dispositif ou orientés vers des intermédiaires susceptibles de les informer. On cherchera à savoir si le RSA s'affiche comme un ingrédient de démarches de responsabilité sociale des entreprises (3).

## **1. Un dispositif méconnu des employeurs, qui ne se sentent pas concernés**

Notre première hypothèse postulait que les attitudes des employeurs à l'égard du RSA dépendaient assez largement de l'information qu'ils détiennent sur le dispositif. Les entretiens menés auprès de ces derniers montrent que le dispositif est assez largement méconnu : certains n'en ont jamais entendu parler, d'autres le réduisent au RSA socle, considérant qu'il est réservé à ceux qui ne travaillent pas, et seuls deux employeurs de notre échantillon en ont une idée assez précise. Qu'ils connaissent ou non le dispositif, les employeurs estiment qu'ils n'en sont pas destinataires, car le RSA est versé au salarié, non à l'entreprise. Dans cette optique, quelques-uns se montrent critiques envers une enquête qui s'intéresse à l'attitude des employeurs à l'égard du RSA, se demandant s'ils ne vont pas être accusés de détourner à leur profit un dispositif qui ne s'adresse pas à eux. De fait, ils n'en voient ni l'intérêt pour l'entreprise, ni l'impact : pour eux, le RSA n'a rien changé par rapport au RMI et ils observent (ou croient observer) toujours les mêmes effets désincitatifs au travail que par le passé. Toutefois, leur méconnaissance du dispositif tend à soustraire les allocataires du RSA de toute identification précise dans l'entreprise et à les confondre dans un halo de travailleurs précaires, dominé par les figures des « publics en difficultés » d'insertion ou d'intégration dans l'entreprise et des « salariés pauvres aidés », éligibles à une gamme de prestations sociales publiques auxquelles ils ne veulent pas renoncer. Cette imprécision ouvre aussi, comme nous allons le voir, la voie aux stéréotypes sur les allocataires du RSA, parfois regardés comme des « profiteurs » du système.

### ***Une méconnaissance fréquente du RSA***

Le RSA est un dispositif peu ou mal connu de la quasi-totalité des employeurs interrogés. Seuls deux d'entre eux ont une connaissance claire du principe d'attribution du RSA et de la distinction entre RSA socle et activité (le DRH régional de *Travaux publics* et le DRH de *Parc de loisirs* « un ancien [cadre] de l'ANPE [Pôle emploi] »). Parmi ceux qui n'ont pas cette connaissance, quelques-uns ne se souviennent pas d'en avoir jamais entendu parler (nous leur avons alors expliqué qu'il s'agit de l'aide qui a remplacé le RMI) ; les autres disent qu'ils ont entendu parler du RSA, mais ne le distinguent pas vraiment du RMI qui l'a précédé, ignorant fréquemment la dimension de complément de revenu d'activité. Tous disent n'avoir reçu aucune information sur le dispositif en provenance de leur entreprise (de la part de la hiérarchie par exemple, ou du siège lorsqu'il s'agit d'un groupe), ni n'en avoir communiqué aux salariés (Encadré 1).

**Encadré 1 : Quelques exemples de réponses d'employeurs concernant leurs informations sur le RSA**

Voici quelques exemples de réactions d'employeurs concernant l'objet de notre recherche, formulées lors de la prise de contact au téléphone ou au cours de l'entretien proprement dit, exemples qui illustrent bien leur fréquente méconnaissance du dispositif :

- « *Le RSA, c'est quoi ?* » (...) « *Je ne peux pas vous aider, vous voyez, le RSA je ne connais pas* » (Directrice commerciale, *Bistrot parisien*).
- « *Le dispositif du RSA, je ne le connais pas donc je vais vous laisser parler* » (RRH régional, *Hard discount*).
- « *Je vois pas la visibilité qu'on pourrait avoir, euh, sur cette question-là !* » (Directeur, *Soft discount*).
- « *J'avoue, je ne connais pas du tout le système* » (...) « *Pour moi, quand on est au RMI ou au RSA c'est qu'on ne travaille pas* » (RRH, *Hôtel premier prix*).

Lorsque l'entreprise appartient à un groupe, à la question de savoir s'ils avaient eu une information en provenance du groupe sur le RSA, les employeurs ont déclaré n'en avoir reçu aucune :

- « *On n'est pas du tout informé* » (RRH régional *Hard discount*).
- « *Je ne sais pas* » (Responsable de secteur, *Net'indus*).
- « *Même au niveau du groupe [Chaîne hôtelière], on n'a pas du tout été informé* » (RRH, *Hôtel premier prix*).

Même des personnes en principe en contact avec des allocataires du RSA ou des travailleurs pauvres semblent hésiter en en parlant, comme s'ils n'étaient pas certains de bien savoir de quoi il s'agit. Ainsi, un coordonnateur emploi régional du groupe de BTP *Travaux publics*, dont l'une des fonctions est de recruter sur clause d'insertion (donc potentiellement des allocataires du RSA) ou en alternance, estime ne pas bien connaître le fonctionnement du dispositif : « *Je crois [qu'un allocataire du RSA], c'est quelqu'un qui est au RMI, il continue de travailler et il a le droit à un complément de revenu... mais je n'en sais pas plus* ». De la même manière, la personne qui s'occupe des affaires sociales au siège du groupe hôtelier *Chaîne hôtelière* et traite, en collaboration avec une assistante sociale, les dossiers des salariés en difficulté qui demandent une aide (aide financière, aide au logement, etc.), ne connaît pas bien le dispositif et continue à parler de l'API (Allocation de parent isolé) à propos de l'aide aux parents qui élèvent seuls leurs enfants alors même que ce minimum social a été fondu avec le RMI dans le RSA (RSA majoré).

Cette méconnaissance est bien l'une des raisons de nos difficultés à obtenir des entretiens avec les employeurs, parce qu'il s'agit d'un sujet qu'ils ne maîtrisent pas, sauf exception. Ils pensent donc ne pas pouvoir nous « *aider* » dans notre recherche – et craignent peut-être d'apparaître ignorants ou de perdre leur temps. Pour cette raison, nous avons le plus souvent annoncé que nous travaillons sur les politiques sociales des entreprises et sur le recrutement avant de dire que nous nous intéressions au RSA (sans évoquer son « *impact* » qu'ils ne voient pas, nous y reviendrons) afin d'éviter que la seule évocation du dispositif ne constitue une barrière à l'accès au terrain.

***Des employeurs pas concernés, surpris d'être interrogés... voire méfiants***

Si les employeurs interrogés connaissent peu ou mal le RSA, c'est aussi qu'ils ne se sentent pas concernés par ce dispositif qui vise les ménages et les salariés : considérant qu'il ne s'adresse pas à eux, ils ne s'y intéressent pas.

Ainsi, à l'évocation du RSA, certains employeurs disent d'emblée qu'ils ne sont pas des interlocuteurs pertinents et/ou ne sont pas concernés par le dispositif, soit parce que cela ne les regarde pas (c'est l'affaire des publics en insertion ou des salariés), soit parce qu'ils n'ont « pas de cas [d'allocataires du RSA] » (réponse du responsable d'un établissement *Hôtel premier prix* qui a refusé l'entretien) porté à leur connaissance – mais il n'est peut-être pas toujours facile pour un employeur d'admettre que certains de ses salariés reçoivent un salaire qui ne les fait pas sortir de la pauvreté. Les rares interlocuteurs ayant une vision assez claire du dispositif ont même une argumentation construite pour exprimer que le RSA ne les concerne pas. Ainsi, pour le responsable RH d'un parc d'attraction, le RSA n'est pas l'affaire de l'employeur, mais celle des demandeurs d'emploi et des intermédiaires de l'emploi (Encadré 2).

**Encadré 2 : Le RSA, « on n'est pas concernés », « ce n'est pas le travail des employeurs »**

Aux yeux des employeurs interrogés, le RSA n'est pas une question que l'on aborde dans l'entreprise et ils ne se sentent « pas concernés » par le dispositif :

- « On n'est pas concerné par ça » (Gérant *Bâti-rénov*).

- « Si c'est pour parler que du RSA, je ne suis pas sûr de pouvoir vous apporter des informations (...) je ne vois pas comment je vais pouvoir vous éclairer sur le RSA, parce que pour moi, clairement, le RSA n'est pas un critère, n'est pas un... enfin, non, ce n'est pas un sujet qui est abordé » (RRH *Net'indus*).

Les deux interlocuteurs ayant une connaissance plus précise du dispositif n'expriment pas un point de vue différent. Pour eux, le RSA concerne au premier chef les demandeurs d'emploi, éventuellement les intermédiaires de l'emploi, mais pas les employeurs :

- « C'est curieux... ce n'est pas à nous d'utiliser le dispositif du RSA. Objectivement, nous on est acteurs de l'emploi, pas acteur d'un dispositif. Ce qui est important c'est que le dispositif soit connu des éventuels chercheurs d'emploi. Ce n'est pas le travail des employeurs, jusqu'à preuve du contraire... qui ne sont pas là pour gérer les problématiques d'emploi. Ça c'est le rôle du Pôle emploi et des autres acteurs de l'emploi : Plie, Maisons de l'emploi, Missions locales... etc. Une fois que cette connaissance existe, nous, les employeurs, on propose des emplois. Sincèrement, nous, employeurs, on n'a pas d'emplois dirigés particulièrement pour le RSA. J'ai des emplois à temps partiel ou temps complet, des CDD ou des CDI, voilà ! » (Responsable RH, *Parc de loisir*).

- « Je vois ça plutôt vu du côté de l'attributaire du RSA, enfin la motivation elle doit venir plus pour lui. Moi, si je peux cumuler, si je peux reprendre un boulot tout en gardant un niveau de vie... Parce que l'idée, si je me trompe pas, c'est dire que si je me mets à bosser faut pas que je perde [plus] en bossant qu'en ne travaillant pas. (...) Donc pour moi, de ce que j'avais compris, c'est quand même que la motivation, enfin le dispositif doit surtout motiver les personnes en recherche d'emploi que les employeurs mais... Je pense que, moi je l'avais vu plus comme ça le RSA, c'est vraiment pour motiver les personnes » (RRH *Net'indus*).

Le RSA n'étant pas leur affaire, plusieurs des employeurs rencontrés considèrent qu'ils ne devraient pas être interrogés là-dessus. Ils estiment en effet incongru de les questionner sur un dispositif qui s'adresse, dans l'esprit du législateur, aux ménages ou aux travailleurs pauvres... Certains pensent que sous-entendre qu'ils utilisent le RSA reviendrait à les accuser de détourner le dispositif, ce dont ils se défendent vigoureusement. Ainsi, un directeur de supermarché, diplômé de Sciences politiques, est très critique sur le principe même d'une enquête portant sur le RSA (Encadré 3).

**Encadré 3 : Et si on accusait les employeurs de « détourner » le RSA de son « objectif premier » ?**

Le directeur du supermarché *Soft discount* est très critique sur le principe d'une enquête sur le RSA menée auprès des employeurs : « *Je vois pas la visibilité qu'on pourrait avoir, euh, sur cette question-là !* » (...) « *Je suis un peu perplexe par rapport, oui, à la valeur ajoutée des remontées que vous pourrez obtenir auprès des employeurs* ».

Comme il considère que le RSA n'est pas l'affaire des employeurs et ne perçoit aucun impact du RSA, il est méfiant quant aux questionnements de la recherche et à l'hypothèse selon laquelle les employeurs pourraient faire usage du RSA dans leurs pratiques de gestion de la main d'œuvre : « *Enfin, sur les structures comme les nôtres, ça n'a pas de conséquences directes (...), parce qu'on embauche par rapport à un besoin !* » (...) « *On est en train de sous-entendre que on pourrait, euh (...) détourner l'objectif premier, euh, du RSA à des fins... (...) Nous encore une fois, on a un besoin, point, on y répond !* ».

Pour les employeurs rencontrés, donc, le RSA n'est pas et ne doit pas être l'affaire de l'employeur : l'utiliser serait le détourner de son « *objectif premier* », le soutien au revenu des ménages ne gagnant pas assez pour vivre. Sachant que peu semblent connaître le dispositif, il est vraisemblable que peu l'intègrent à leurs pratiques de GRH. Toutefois, si des employeurs en font un usage stratégique ou conscient, ils n'auront probablement pas souhaité nous rencontrer ni s'en ouvrir à nous. C'est peut-être le cas dans l'un des établissements contactés, le fast-food Resto *presto 2* : les propos de la DRH suggéraient une utilisation du dispositif mais le franchisé a refusé l'enquête.

Cette idée selon laquelle le RSA n'est pas et ne doit pas être l'affaire de l'employeur trouve un écho dans la position prudente du Medef. La représentante avec laquelle nous avons eu un entretien téléphonique pense que le RSA concerne les employeurs à travers les clauses d'insertion, mais pas au-delà car ce ne serait pas leur rôle : « *On pourrait accuser les employeurs (...). On sensibilise nos troupes sur les clauses sociales [clauses d'insertion des marchés publics] mais sans aller plus loin* ». Selon cette personne en charge du dossier RSA au Medef, « *le rôle des entreprises, c'est le recrutement, et un recrutement diversifié, ce n'est pas l'insertion des allocataires du RSA* ».

***Des employeurs qui n'en voient ni l'intérêt ni l'impact, sinon désincitatif sur l'offre de travail***

Les employeurs interrogés, qu'ils connaissent ou non le dispositif, disent ne pas en voir l'intérêt pour l'entreprise et ne semblent pas convaincus qu'il y ait des avantages à l'utiliser. L'absence de perception de tels avantages ne paraît pas de ce point de vue déterminée par la connaissance qu'ils ont du RSA. En effet, à la question posée par un responsable RH régional d'une enseigne *Hard discount* qui avouait ne pas

connaître le dispositif en demandant « *quel avantage pour l'entreprise, le RSA ?* », répondent les doutes exprimés par les employeurs qui connaissent le dispositif. Comme le résume le responsable des ressources humaines d'un grand parc d'attraction, ce sont les allocataires du RSA qui reçoivent une aide et non l'employeur : « *le revenu il n'est pas chez nous* » (Encadré 4).

**Encadré 4 : « Quel avantage pour l'entreprise, le RSA ? »**

Les employeurs interrogés, qu'ils connaissent ou non le dispositif, disent ne pas en saisir l'intérêt pour leur entreprise, d'autant qu'il ne s'agit pas d'une aide dont bénéficie directement l'entreprise puisqu'elle s'adresse aux ménages ou aux salariés pauvres :

- « *Quel avantage pour l'entreprise, le RSA ?* » (RRH régional, *Hard discount*).
- « *Au jour d'aujourd'hui je ne vois pas forcément, je n'ai pas conscience de l'intérêt que je pourrais y avoir... quand bien même il y aurait un intérêt* » (RRH *Net'indus*).
- « *Le revenu il n'est pas chez nous, il est chez le bénéficiaire [du RSA]. À la limite ce n'est pas notre sujet...très honnêtement* » (Responsable RH, *Parc de loisir*).

Ne saisissant pas l'intérêt qu'ils pourraient tirer du dispositif, les employeurs interrogés n'en perçoivent pas d'impact. Dans l'ensemble, la différence entre le RSA et le RMI ne leur apparaît pas visible : « *c'est juste les lettres qui ont changé* », résume la gérante d'une petite entreprise de nettoyage. Interrogés plus en détail sur le fait de savoir si les candidats à l'embauche acceptent plus facilement les emplois à temps partiels qu'ils proposent, aucun effet de ce type n'est perçu. Plus fondamentalement encore, l'effet incitatif du RSA par rapport au RMI n'est en aucun cas perceptible par les employeurs. Au contraire, ils soulignent les mêmes effets désincitatifs qu'avec le RMI, certains salariés leur demandant toujours de ne pas excéder un certain volume horaire, de peur de perdre des aides (Encadré 5).

**Encadré 5 : Le RSA « même chose » que le RMI**

Les réponses fournies par nos interlocuteurs à la question de savoir si quelque chose a changé avec le RSA par rapport au RMI sont révélatrices de l'absence d'impact visible aux yeux des employeurs :

- « *Peut-être... je n'en sais rien !* » (RRH *Hypermarché*).
- « *C'est une sacré colle !* » (Directeur *Soft discount*).
- « *Je n'ai pas l'impression que ça change quelque chose (...) déjà avant c'était comme ça* » (resp. de secteur, *Net'indus*) ;
- « *Ça touche le même public. Non pour moi c'est la même chose, c'est juste les lettres qui ont changé* » (Gérante *Bureauet*).

Le plus souvent, le RSA n'est envisagé que dans sa version d'allocation socle et non de complément d'activité : « *pour moi le RSA c'est pour les personnes qui ne travaillent pas et qui n'ont pas de revenu* » (responsable RH *d'Hôtel premier prix*). Le discours porté est fréquemment généralisé à l'ensemble des

personnes en insertion indépendamment du dispositif dont elles relèvent, et n'est qu'exceptionnellement pensé sous l'angle de compléments de revenus pour des travailleurs pauvres.

Mais plus globalement, l'objectif premier du remplacement du RMI et de l'API par le RSA, celui d'éviter les effets désincitatifs à l'activité en « rendant le travail rémunérateur », ne semble pas perçu par les employeurs de notre échantillon : ceux-ci continuent à reprocher au RSA les effets désincitatifs et les effets de seuil propres au RMI. On retrouve aussi assez souvent des propos stigmatisant sur les allocataires, accusés d'arbitrer entre travail et allocation alors même que le RSA a pour vocation de soustraire les allocataires à de tels arbitrages (Encadré 6).

**Encadré 6 : Des exemples d'effets désincitatifs du RSA (ou d'autres compléments de revenu)**

A *Hôtel premier prix*, la responsable des ressources humaines, qui pense que le RSA est réservé à ceux qui ne travaillent pas, donne un exemple de refus d'emploi par crainte de perdre des avantages associés au RSA : « *je peux vous donner un exemple, il y en avait un qui ne travaillait pas, il avait droit à la CMU, la carte de transport gratuite et quand il a découvert... il a dit ben non moi ça m'intéresse pas* ».

A *Bureaunet*, la gérante, qui confond souvent RSA socle et RSA activité, considère que le RSA comme complément de salaire est démobilisateur pour le salarié, générateur d'une trappe à faible activité : « *on pense qu'avec le RSA, ils se bloquent au niveau heures, ils savent qu'ils vont bosser tant d'heures, ils ont leur rémunération de travail et il y a le RSA qui arrive derrière. Moi je vais être directe, si je me mets à leur place, je vois vraiment pas pourquoi j'irais bosser si on me file l'argent. Parce que quand je vais travailler je prends ma voiture, j'utilise du gasoil, je mange à l'extérieur, faut que je m'habille un petit peu mieux entre guillemets, peut-être même mettre le petit à la crèche, ça vaut pas le coup. Faut prendre le RSA, le coller à... voilà, moi je sais que c'est comme ça qu'elles font les miennes. Nous on pense ça du RSA, nous quand on a vu le truc là arriver, on s'est dit : vas-y, on va plus pouvoir les faire bosser. Et effectivement, c'est plus difficile* ».

A propos d'une personne ayant refusé de passer de 26 à 28h, lors de la renégociation du temps de travail le responsable régional de *Hard discount* argumente : « *vous savez les personnes qui font de savants calculs, 'faut pas que je saute une tranche', etc.* ».

Le responsable ressources humaines de *Hypermarché* considère quant à lui que les « mamans » qui ont des compléments de revenus (il ne précise pas si c'est le RSA) trouvent un « équilibre économique » dans le temps partiel, qu'elles ne cherchent pas à compléter en acceptant des heures en plus : « *Il faut savoir qu'il y a aussi beaucoup de personnes pour qui c'est un choix et pour qui le temps partiel est un choix. Et on y trouve donc beaucoup de compléments de revenus et on y trouve aussi beaucoup de mamans qui, à un moment trouvent une satisfaction quant à l'organisation aussi de leurs enfants. Donc, ben, la deuxième tranche restante, les 35-45 ce sont des mamans de famille, pour qui, du coup, ça va bien, et qui ne sont pas demandeuses de plus d'heures. Par exemple, ce n'est pas elles qui, quand je propose de la polyvalence en magasin, moi l'offre, je l'ouvre à tout le monde. Et bien j'ai très peu, pour ne pas dire pas... il n'y en a aucune qui prend ces heures. Parce que ça ne les intéresse pas. Alors, parfois elles trouvent aussi un équilibre économique, disons aussi les choses. Entre les nourrices, les déclarations d'impôts, etc., les allocations. Parfois, à quelques heures, ça peut se jouer. Donc, assez bizarrement, j'ai beaucoup d'hôtesse qui font très attention à ne pas dépasser leur contrat* ».

En définitive, il importe de souligner que les comportements que les employeurs observent chez leurs salariés ne sont jamais de l'ordre du « travailler plus pour gagner plus », comme le voulait le slogan qui a présidé à la mise en œuvre du dispositif. Les comportements décrits par ces employeurs renvoient plutôt, comme par le passé, aux effets de seuil du dispositif : plusieurs parmi eux citent des exemples récents de candidats refusant l'emploi offert ou de salariés demandant à ne pas dépasser un certain volume horaire au motif qu'ils ne veulent pas risquer de perdre leurs aides. Un employeur donne même un exemple d'une logique inverse au « travailler plus pour gagner plus » : celui d'une salariée à temps partiel ayant demandé à travailler moins pour conserver ses aides. Rappelons toutefois que lorsque les employeurs nous rapportent ces effets désincitatifs et ces effets de seuil qu'ils observent, ils ne savent pas toujours si c'est le RSA, les allocations chômage ou d'autres aides sociales qui sont en cause. Nous sommes donc d'abord face à des représentations des allocataires de minima sociaux comme des travailleurs à problèmes, peu enclins, voire incapables de se conformer aux règles et normes du monde du travail, plutôt que face à des observations précises de situations concrètes, même si les employeurs ou responsables citent un ou deux exemples à l'appui de leur discours.

### *Une méconnaissance des allocataires... et des stéréotypes*

Ne connaissant que peu souvent le dispositif ou les salariés qui y sont éligibles ou en sont allocataires, les employeurs identifient mal qui sont les allocataires. Dans leurs propos, il y a souvent une confusion ou un va et vient entre les différentes aides et prestations sociales auxquelles sont éligibles ou dont bénéficient éventuellement les travailleurs pauvres ou précaires.

Il y a donc pour ces employeurs un halo autour du RSA, dans lequel l'allocataire du RSA, rarement identifié comme tel, se confond avec la figure du public en difficulté d'insertion (et d'intégration dans l'entreprise) d'une part (qui regroupe notamment les allocataires du RSA, les jeunes non qualifiés et les chômeurs de longue durée), et avec la figure du salarié aidé d'autre part, un salarié pauvre ou précaire qui renvoie plutôt aux exemples de la « mère de famille » monoparentale, du jeune « soutien de famille » (voire du salarié « en perdition ») évoqués dans le deuxième chapitre.

Ces deux figures des travailleurs pauvres ou précaires sont plus aisément repérables par les employeurs que les salariés au RSA. Les « publics en difficulté » sont plutôt identifiés comme étant ceux que leur adressent les intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, Maisons de l'emploi, Missions locales, Plie, Conseils Généraux, etc.), tandis que les salariés pauvres ou précaires sont vus comme des salariés éligibles à des (ou bénéficiaires de) prestations sociales publiques. Les employeurs cependant ont une faible visibilité sur ces prestations sociales, et repèrent plus aisément la précarité et la pauvreté laborieuse des salariés qui leur demandent régulièrement un acompte sur salaire ou sollicitent des aides au logement en passant par exemple par le comité d'entreprise.

Repérables par les employeurs, ces figures de la précarité laborieuse sont aussi le support de stéréotypes, souvent négatifs. Les « publics en difficultés » (dont les allocataires du RSA) sont ainsi souvent considérés comme des travailleurs peu compétents et/ou peu capables de se conformer à la vie de l'entreprise et au travail d'équipe. Quant aux « salariés aidés », ils sont regardés comme potentiellement enclins à refuser de

travailler ou à demander un plafonnement de leurs heures de travail afin de ne pas perdre le bénéfice de leurs aides, qu'il s'agisse d'indemnisation du chômage (salariés en activité réduite), d'allocation de congé parental (complément de libre choix d'activité), de minimum social (salariés au RSA), ou de toute autre aide sous conditions de ressources (aide au logement, gratuité des transports, couverture maladie universelle, etc.). Ces travailleurs pauvres ou précaires sont aussi assez souvent regardés par les employeurs interrogés comme des travailleurs qui savent « utiliser le système » et profiter des aides pour travailler (le) moins (possible) (Encadré 7).

**Encadré 7 : Quelques stéréotypes sur les allocataires : calculateurs, pas toujours méritants mais aidés alors que la classe moyenne se paupérise**

Les stéréotypes sur les allocataires du RSA sont nombreux, véhiculant notamment l'image d'allocataires calculateurs, profitant des aides pour ne pas travailler ou pour travailler moins. Certains de ces propos ont été exprimés en « off » à la fin des entretiens, mais d'autres l'ont été au cours des entretiens :

- « *Ils préfèrent garder le RSA et puis avoir les avantages, que de travailler (...) bien souvent ces gens-là ils touchent plus que moi* » (Responsable de secteur, *Net'indus*).

- « *On voit trop de personnes qui disent : finalement je suis mieux, c'est plus confortable d'être au chômage que de bosser. Et ça, ça me choque* » (RRH Travaux publics).

- « *Bon alors il y a celles... faut qu'elles travaillent : RSA, aides tout ça, elles veulent pas en entendre parler. Et puis il y a celles qui savent bien utiliser le système, parce que c'est ça en fait, c'est une utilisation du système, elles l'utilisent tellement bien, oui, oui, je pense qu'elles vont être au RSA une paire d'années. (...) Avec ce fichu RSA elles arrivent à un salaire entre guillemets décent, entre ce qu'elles font dans le privé on va dire plus le RSA, elles arrivent à quelque chose d'à peu près décent. Faut les comprendre, pourquoi aller se décarcasser plus* » (Gérante *Bureauet*).

Certains employeurs opèrent plus subtilement une distinction entre les « *profiteurs* » et ceux qui en ont vraiment besoin, et glissent parfois vers une critique des allocataires qui ne font pas beaucoup d'efforts alors que la classe moyenne se paupérise.

L'entretien avec la directrice commerciale de Bistrot parisien condense bien ces arguments : le RSA n'est même pas suffisant pour les travailleurs âgés dont les employeurs ne veulent plus, mais c'est trop pour ceux qui ne font pas l'effort de travailler... alors que la classe « *petite-moyenne* » qui paye « *plein pot partout* » s'approche du « *seuil de la pauvreté* » : « *Ben, [le RSA est] indispensable pour certaines personnes, bien-sûr. Euh, vous avez... il y a un certain âge où, même si vous avez la meilleure volonté du monde, on vous prendra jamais. Et ces gens-là, euh, à mon avis, oui, ont besoin d'être soutenus, eux plus que les autres, beaucoup plus. Donc effectivement, heureusement que ça existe, et euh, je dirais que c'est même pas assez parce que quand on voit le montant du RSA on se demande comment les gens font pour vivre. Et euh, c'est une aumône, mais bon... il y a ça, ils ont déjà ça au moins. (...) Il faut le donner à la bonne personne, par contre, à mon avis. Je crois qu'on n'est pas assez restrictif, euh, dans la donation des... des aides. Enfin moi c'est ce que je ressens. Je trouve qu'on a toujours donné beaucoup à des gens qui ont pas beaucoup de ressources mais dans les beaucoup qui n'ont pas de ressources, beaucoup n'ont pas fait d'effort pour s'en sortir. Et la classe moyenne, petite-moyenne, qui essaye elle de s'en sortir, qui essaye de... de travailler et de faire fonctionner, euh, les choses correctement, qui paye tout, eux sont de plus en plus, euh, au seuil... au seuil de la pauvreté, hein, faut pas rêver. Quand vous payez plein pot partout, ben à un moment donné, vous avez plus hein !* »

Compte tenu de ces stéréotypes des employeurs, qui se représentent les allocataires du RSA comme des profiteurs du système, ou bien opèrent une distinction entre ceux qui seraient méritants car ils essaient de s'en sortir (en travaillant et en s'intégrant dans l'entreprise) et les autres (les profiteurs, qui gagnent autant que la classe moyenne et la paupérisent), on peut s'interroger sur la manière dont ils les considèrent lorsqu'il s'agit de recrutement.

## **2. Les allocataires du RSA une cible du recrutement ?**

Notre deuxième hypothèse postulait que les employeurs intégraient le RSA dans leurs pratiques de GRH afin de profiter notamment d'effets d'aubaine. Nous allons ici nous pencher sur leurs pratiques de recrutement afin de déterminer la manière dont les employeurs recourent aux « publics en difficultés » et aux aides à l'emploi et à la formation auxquels ces derniers sont éligibles. Compte tenu du peu d'intérêt que les employeurs interrogés portent au RSA, dispositif de protection sociale qui ne leur est pas destiné, et compte tenu aussi de leurs représentations des allocataires, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils fassent de ces derniers une cible de leur recrutement. Même si leurs difficultés de recrutement les conduisent à élargir leurs viviers et à se tourner vers les publics en insertion et les intermédiaires de l'emploi – le secteur du bâtiment-travaux publics avec les clauses d'insertion constituant un cas particulier – les allocataires du RSA n'apparaissent pas comme des candidats recherchés, bien au contraire.

Rappelons tout d'abord que lorsqu'il s'agit de recrutement, les allocataires du RSA ne sont pas repérés en tant que tels mais se confondent avec l'ensemble des publics ayant des difficultés d'insertion (voire d'intégration dans l'entreprise). Les employeurs tendent ainsi à les identifier à la figure des « publics en difficulté » que leur adressent les intermédiaires de l'emploi et qui sont éventuellement éligibles aux dispositifs publics d'emploi ou de formation. Or nous allons voir que les employeurs qui recourent à ces intermédiaires et aux dispositifs aidés sont tout à la fois attentistes et pragmatiques : ils ne connaissent pas bien ces dispositifs aidés et attendent souvent d'en être informés par les intermédiaires de l'emploi, mais ils les utilisent volontiers s'ils estiment qu'ils peuvent faire économiser de l'argent à l'entreprise. Toutefois, ces dispositifs ne semblent pas réellement être recherchés pour eux-mêmes, car face à leurs difficultés à recruter, et surtout à retenir, leur main d'œuvre, les employeurs interrogés ne ciblent ni les « publics en difficulté » ni les allocataires du RSA, mais sont avant tout en quête de « bons » candidats. Ces « bons » candidats doivent à leurs yeux être compétents et motivés, capables de tenir le poste ou de se former... des qualités que les employeurs n'attribuent spontanément ni aux « publics en difficultés » ni aux allocataires du RSA.

### ***Des employeurs perdus dans le maquis des dispositifs d'emploi et de formation***

Tout comme pour le RSA, les employeurs s'avouent peu informés des dispositifs d'emploi et de formation qui pourtant (et là contrairement au RSA) s'adressent bien à eux. L'impression qui ressort de nos entretiens est en effet qu'ils ont du mal à s'approprier ces dispositifs : ceux-ci leur apparaissent complexes et changeants, et par conséquent difficiles à intégrer dans leur politique de gestion de la main d'œuvre.

S'agissant de ces dispositifs d'aide à l'emploi ou à la formation, ils se montrent par conséquent souvent attentistes, attendant que les intermédiaires de l'emploi avec lesquels ils travaillent les informent ou leur fassent des propositions de candidatures éligibles. Souvent sollicités par ces intermédiaires, ils semblent peu enclins à entreprendre des démarches pour s'informer par eux-mêmes, et regrettent lorsqu'ils ont à le faire d'avoir à aller « à la pêche » aux informations auprès des intermédiaires (Encadré 8).

**Encadré 8 : Des employeurs peu au fait des dispositifs de l'emploi, regrettant d'avoir à aller « à la pêche » aux informations**

Ces quelques exemples de propos d'employeurs relativement aux informations dont ils disposent sur les dispositifs de l'emploi montrent bien qu'ils se sentent peu informés, obligés d'aller « à la pêche » à l'information lorsqu'ils cherchent à utiliser de tels dispositifs :

- « Nous avons très peu d'informations (...) c'est beaucoup à nous d'aller à la pêche aux informations (...). Il n'y a pas une sensibilisation particulière auprès des entreprises » (RRH Hypermarché).

- « Le problème, si vous voulez, c'est que personne ne nous expose ces produits-là [les dispositifs de l'emploi], (...) si on ne toque pas à leur porte, ben personne ne nous dit 'il y a ça comme produit qui existe, ce n'est pas mal' » (Gérant Bâti-rénov).

- « Moi, à mon niveau, franchement non, je n' suis absolument pas sensibilisé, pour être sincère » (RRH Travaux publics).

Même le coordinateur emploi de *Travaux publics*, pourtant impliqué dans l'insertion, explique qu'aucune information sur le RSA ne lui est parvenue de quelque institution que ce soit, y compris du club d'entreprises avec lequel il est en relations pour recruter sur les clauses d'insertion : « Alors que je suis numéro 2 au niveau RH [du secteur régional], je n'ai jamais été sollicité sur le sujet ».

Si les employeurs déclarent disposer de peu d'information, ce n'est pas toujours parce qu'ils ne sont pas informés, mais parfois au contraire en raison d'une information (sur)abondante, provenant d'interlocuteurs multiples et portant sur des dispositifs nombreux, dont ils n'ont pas toujours un usage immédiat. Ainsi, il se dégage de leurs propos l'impression qu'ils sont parfois perdus dans le dédale des intermédiaires et la complexité (et la volatilité) des mesures de l'emploi. On observe en effet au passage qu'ils ne sont pas informés (ou ne s'informent pas) des nouveaux dispositifs, un employeur pensant par exemple que l'un d'entre eux a disparu alors qu'il a été remplacé par un autre équivalent. Par ailleurs, le fait que les budgets consacrés à ces dispositifs s'épuisent souvent en cours d'année contribue à brouiller le paysage : lorsqu'ils sont informés d'une mesure et ont des candidats éligibles, les employeurs ont du mal à comprendre que l'absence de budget puisse les contraindre à y renoncer (Encadré 9).

**Encadré 9 : des employeurs perdus dans le dédale des intermédiaires et des mesures**

Le responsable des ressources humaines d'*Hypermarché* exprime son désarroi face à la complexité des mesures que lui proposent les multiples intermédiaires qui la sollicitent : *« je trouve que c'est extrêmement compliqué pour les entreprises : les Chambres de commerce, les Maisons de l'emploi, les Missions locales, les Pôles emploi, tout le monde interagit, tout le monde envoie des CV. On ne sait plus à qui s'adresser, on ne sait plus qui gère quoi ! (...) Et puis alors les primes, je ne vous en parle même pas, c'est tellement compliqué, chacun a sa grille, chacun... Alors il y a le Conseil Régional qui fait des placements, qui propose des stages, alors il y a des immersions en entreprise, il y a des mises en disponibilité, il y a des... mais c'est tellement compliqué tout ça ! »*.

La directrice de *Bureaunet*, qui a eu recours par le passé à des contrats aidés, se plaint également de la complexité de ces aides à l'emploi et de l'insuffisance des budgets rendant l'accès à ces aides aléatoire à mesure que l'année s'écoule : *« et puis ça change tout le temps, enfin moi j'arrive plus à suivre leurs contrats aidés. Et puis, en règle générale, les contrats aidés, dépassé le mois d'avril on n'a plus rien. Si vous faites votre embauche au mois de juin, il y a plus rien, il y a plus de budget »*.

Le gérant de *Gros œuvre*, quant à lui, est dépassé par les changements de dispositifs. Il dit à propos du Contrat initiative emploi (CIE), n'avoir appris l'existence de ce dispositif mis en place en 1995 que récemment : *« on l'a découvert il y a deux ans, c'est peut-être un peu plus avant, mais nous on l'a découvert [à ce moment-là] »*. Plus étonnant encore, il en regrette la disparition, sans savoir qu'il a été remplacé par le Contrat unique d'insertion (CUI-CIE) qui en prend le relais : *« mais il n'existe plus ce contrat, c'était un très bon produit »*.

Si les employeurs sont souvent perdus dans la complexité du recours aux dispositifs de l'emploi, ils ont également des réserves quant à l'usage de ces dispositifs qu'ils jugent complexes à utiliser, et ce d'autant plus qu'ils sont volatils, ce qui introduit une incertitude sur la pérennité des aides et conduit certains d'entre eux à se méfier d'un recours massif à des dispositifs appelés à disparaître. C'est en tout cas la raison invoquée par la responsable du recrutement pour un franchisé de la chaîne de *fast-food Resto presto 1*, pour justifier le refus du gérant de partir à la « chasse aux avantages » procurés par les aides à l'emploi (Encadré 10).

**Encadré 10 : Prendre garde à la « chasse aux avantages » lorsque les aides sont volatiles**

Dans la chaîne de restauration rapide *Resto presto*, l'argument du « bon profil » est mêlé à un autre qui tient à la volatilité des aides, qui risquerait d'engendrer des variations importantes de la masse salariale. La responsable des recrutements de cette chaîne affirme ainsi que *« les mesures de la politique de l'emploi ne représentent pas un support, un objectif. Même si le travail du responsable des ressources humaines, c'est faire gagner de l'argent, on ne court pas après les mesures »*. Selon cette responsable, *« la volonté des franchisés, c'est de ne pas aller à la chasse aux avantages »*, un argument supplémentaire étant que si ces avantages (les mesures de la politique de l'emploi) ne sont pas reconduits, la masse salariale risque d'augmenter brutalement *« le jour où la mesure est suspendue, moi je vais en prendre un coup et je vais pas forcément projeter, je vais profiter de la mesure et si du jour au lendemain, la mesure s'arrête et qu'elle n'est pas remplacée par un équivalent, je vais me prendre 10 ou 20 % de plus sur ma masse salariale et cela va complètement me biaiser mes objectifs. Je ne veux pas fonctionner avec cela. Si je peux en profiter, je le prends, cela sera un plus, mais je ne le mets pas dans mes objectifs (...) je ne vais pas l'intégrer car cela peut être une catastrophe ! »*.

Enfin, à cette complexité du recours aux emplois aidés s'ajoute le fait qu'ils ne sont pas très attractifs pour les salariés concernés, que les employeurs rencontrés ont souvent du mal à recruter ou à fidéliser. Les avantages du recours aux contrats aidés ne sont donc pas toujours perçus chez ces employeurs. Face aux contraintes de gestion de ces dispositifs de l'emploi, ils peuvent donc préférer des contrats ordinaires de type CDI ou CDD, qui leurs permettent déjà de bénéficier de flexibilité et d'exonérations sur les bas salaires, et qu'ils jugent de meilleure qualité pour les salariés. C'est ce qu'exprime ce responsable ressources humaines d'un hard-discounter (*Hard discount*) : « *Nous on a des besoins. On a besoin de faire travailler des gens. C'est-à-dire, on paye des gens. Alors pourquoi on ferait quelque chose d'intermédiaire qui d'un point de vue administratif serait beaucoup plus contraignant et qui finalement apporte une rémunération au salarié qui est moindre ?* ».

Si les dispositifs de l'emploi et de la formation apparaissent complexes et incertains aux yeux des employeurs interrogés, nombre d'entre eux y ont eu recours, à l'occasion, sachant tout de même profiter des effets d'aubaine que ces dispositifs peuvent susciter.

#### ***Des employeurs sachant profiter des aubaines que représentent ces dispositifs***

Les employeurs disent peu aller au devant de l'information sur les dispositifs aidés de la politique de l'emploi et être surtout sollicités par les intermédiaires de l'emploi qui, en les guidant, créent des opportunités. Leur utilisation de ces dispositifs est ainsi souvent opportuniste, de nature à générer des effets d'aubaine, bien davantage que des créations d'emplois ou des recrutements de salariés qui, en raison de leur profil, n'auraient pas été recrutés sinon.

Ainsi, plusieurs employeurs ont cité des exemples d'aides à l'emploi ou à la formation dont ils ont été informés après avoir recruté des candidats qui se trouvaient être éligibles au moment du recrutement sans qu'ils le sachent. Dans ce cas, ils se sont saisis de l'occasion pour faire des économies sur le recrutement, l'aide ne changeant rien à ce dernier mais s'avérant une pure aubaine. Les exemples évoqués par la responsable RH d'*Hypermarché*, par le gérant d'*Habillement* et par le gérant de *Gros œuvre* sont à cet égard éloquentes. Toutefois, des usages plus stratégiques de ces dispositifs existent, qui montrent bien qu'existe un calcul sur la rentabilité comparée des contrats aidés et des contrats de travail en CDI ou CDD sans aide, comme c'est le cas à *Resto presto 1* (Encadré 11).

**Encadré 11 : L'aubaine des aides à la formation et à l'emploi, toujours bonnes à prendre pour des candidats qui font déjà l'affaire**

A *Hypermarché*, la responsable RH raconte le recrutement de deux CAP en alternance au terme duquel elle a été informée des aides dont elle pouvait bénéficier, aides dont elle se réjouit mais qui ne changent rien à sa décision de prendre ces jeunes en alternance : « *J'ai essayé de recruter deux jeunes [en CAP par alternance.], (...) et puis tant mieux : la dame [du Conseil Régional] m'a dit vous allez toucher tant parce que... pour votre tuteur, vous allez toucher tant pour ci... bon ben tant mieux* ». Si elle n'avait pas bénéficié de ces aides, elle aurait tout de même recruté ces jeunes : « *ça ne changeait rien, parce que de toutes façons, moi ce que je voulais c'était accompagner deux jeunes sur ce métier-là, c'est tout* ».

Il en va de même à *Habillement*, dont le gérant raconte la manière dont il a recruté à l'ouverture du magasin dix salariés en s'adressant à Pôle emploi. Une fois la sélection réalisée, Pôle emploi l'a informé du fait que cinq des personnes choisies pouvaient relever d'une aide à la formation (l'AFPR, Action de formation préalable au recrutement, normalement destinée à des candidats n'ayant pas exactement le profil du poste), mais l'entreprise aurait tout de même recruté les candidats concernés sans cela. D'ailleurs, au cours de l'entretien, le gérant n'évoque pas la nécessité de l'action de formation justifiant pourtant normalement le recours au dispositif – le choix de recrutement s'est fait sur la capacité des candidats à occuper le poste – mais insiste bien sur le fait que les personnes relevant de ce contrat ont travaillé pour lui pendant deux mois sans qu'il n'ait à les payer (ni vraisemblablement à les former). Durant la période normalement consacrée à la formation, les travailleurs conservent leurs droits à l'indemnisation du chômage ou au RSA ou bénéficient d'une aide à la formation de Pôle emploi. L'employeur perçoit une aide au financement de la formation, qui dans le cas évoqué était de 2196 euros par travailleur, travailleur qu'il s'engage en contrepartie à recruter pour 6 mois au minimum, ce qu'il a fait (embauche en CDD de six mois).

De la même manière, à *Gros œuvre*, le gérant explique comment le recours au Contrat initiative emploi (CIE) pour trois salariés s'est avéré « profitable » pour l'entreprise, faisant du contrat aidé un « bon produit », même s'il n'a rien changé aux décisions d'embauche : « *Je l'ai pris [le premier salarié] en CDD, ça se passait bien, et après on a transformé son CDD en CDI et c'est là qu'on a fait appel à l'ANPE pour savoir s'il y avait des contrats qui existaient, des contrats aidés. Parce que lui, il était en chômeur de longue durée, et c'est là qu'ils nous ont dit... ils nous ont proposé ce produit-là [le CIE], parce que les conditions pour ce produit-là c'était très simple, il fallait qu'il ait moins de 26 ans, de mémoire, et il fallait qu'il ait un diplôme inférieur au Bac. Donc lui on l'a pris, et après, une fois qu'on a découvert le produit, on avait un autre jeune qui était chez nous aussi, mais c'est quelqu'un que j'avais embauché parce que je le connaissais, c'était un ami, qui avait le profil aussi, qui rentrait dans ces créneaux, et on a transformé son contrat de CDD en CDI, ben, on a profité du produit, mais le produit n'existerait pas, on l'aurait quand même embauché si vous voulez. Et le troisième c'est quelqu'un qui a fait son apprentissage chez nous, qu'on a embauché, donc on a transformé son contrat d'apprentissage en CDI en profitant de ce produit-là aussi* ».

A *Resto presto 1*, le recours aux contrats de professionnalisation procède d'une stratégie plus construite, la responsable RH considérant que ces contrats sont avantageux et font gagner de l'argent à l'entreprise, qui recourt par ailleurs massivement à une main d'œuvre étudiante à temps partiel : « *le contrat de professionnalisation nous a permis de gagner 5000 € par salarié. Même si on compte le temps du tuteur et du responsable des ressources humaines, c'est avantageux* ».

La complexité perçue par les employeurs explique pour partie un usage pragmatique et par opportunité de ces dispositifs publics d'emploi et de formation. Il s'agit donc d'un usage qui suit les conseils ou les sollicitations des intermédiaires de l'emploi plus souvent qu'il ne les devance, un usage générateur d'effets d'aubaine, qui ne suscite pas de dynamique de création d'emplois ou d'ouverture du recrutement sur des publics en difficulté d'insertion. Si des allocataires du RSA sont recrutés dans le cadre de ces dispositifs, le plus souvent les employeurs ne le savent pas, tout du moins pas au moment du recrutement. Le fait d'être allocataire du RSA ne constitue donc pas un atout pour l'embauche. Ce sont en effet avant tout de « bons » candidats qui sont recherchés, ceux qui vont pouvoir « tenir le poste » et fournir un travail de qualité, une préoccupation qui prime aux yeux des employeurs sur les aides auxquelles sont éligibles ces candidats.

### *Un travailleur qui « tienne le poste », plus rentable qu'un contrat aidé*

Si l'on s'en tient au discours des employeurs, lors d'un recrutement, la capacité présumée à tenir le poste et la motivation sont des critères qui l'emportent sur le fait d'être éligible à des aides à l'emploi ou à la formation. Ce sont de « bons profils » et des compétences qui sont avant tout recherchés comme source de rentabilité de l'entreprise. L'une des raisons est que dans certains secteurs ou dans certaines entreprises, la masse salariale représente une trop faible part du chiffre d'affaire pour que la recherche de ces aides à l'emploi soit réellement pertinente. Mais plus fondamentalement, même lorsque ce n'est pas le cas et que le coût du travail représente une part importante des coûts de production, les employeurs interrogés considèrent que les aides ne suffiraient pas à compenser un salarié inadéquat au poste... et pèsent de peu de poids face aux idées qu'ils se font des « publics en difficulté » éligibles aux aides.

Dans les secteurs du bâtiment-travaux publics et du commerce, certains employeurs ont insisté sur le faible avantage que représentent les emplois aidés comparativement au volume du chiffre d'affaires. Les aides à l'emploi ou à la formation représenteraient ici du saupoudrage, sans effet sur leurs décisions. C'est bien le sens des propos tenus par exemple par le gérant de *Gros œuvre* pour qui ces avantages pèsent « *epsilon* » dans les calculs, tandis que le responsable ressources humaines d'*Hypermarché* voit dans ces aides un élément mineur qui « *ne va pas changer la face du monde* » (Encadré 12).

**Encadré 12 : Les emplois aidés, « epsilon » dans le coût du travail à Gros œuvre et Hypermarché**

A Gros œuvre, le gérant soulève ainsi le problème : « vous imaginez, on doit poser dans 15 jours, on doit poser des planchers. J'ai 50 000 euros de planchers à poser, la grue, elle me coûte 1 500 euros la journée, vous croyez que je vais aller me planter pour gagner... c'est quoi, trois euros ? (...) Je fais 2 500 000 euros de chiffre d'affaire, ma masse salariale c'est à peu près 600 000 euros. Donc, 600 000 euros, si j'écoute un peu ce que vous dites, je pourrais peut-être payer ma main d'œuvre 2 ou 3 % moins cher. Donc 3 %, 2%, ça fait 12 000 euros, encore, ce n'est même pas ça... et 10 000 euros, c'est quoi sur 2 500 000 ? C'est epsilon ! ».

De même, à Hypermarché où la masse salariale représente 12% du chiffre d'affaires, tout en portant son attention sur un coût du travail jugé élevé (« c'est important, trop important »), le responsable RH ne considère pas les contrats aidés comme une aide décisive : « à chaque fois que je vois ce que je peux récupérer, on va le dire comme ça... en matière financière, bien-sûr que c'est intéressant ! Mais après, ça va représenter... on a dit sept CDD à l'année, si pour la moitié je rentre dans ce cadre-là, ça fait trois, quatre personnes, sur une masse salariale de plus de cinq millions d'euros à l'année, ça ne va pas changer la face du monde ! ».

Le gérant d'Habillement soutient également que, même si le coût du travail est minimisé par le recours à ces emplois aidés, ce n'est pas l'élément décisif de la définition de prix concurrentiels dans l'activité, la masse salariale représentant pour ce commerce 10% du total des coûts de production.

Des secteurs comme le nettoyage et l'hôtellerie-restauration, où les salaires représentent une plus grande part dans les coûts de production (jusque 70 à 75% du prix des prestations de nettoyage classique par exemple<sup>22</sup>), pourraient *a priori* être plus sensibles à la réduction du coût du travail permise par les emplois aidés. Toutefois, ces secteurs doivent intégrer d'autres éléments de la gestion de la main d'œuvre, tels la flexibilité du temps de travail et les horaires atypiques ou la polyvalence, qui ne plaident pas en faveur d'un recrutement élargi. Les secteurs du commerce, et dans une moindre mesure du bâtiment-travaux publics, sont d'ailleurs aussi concernés par une gestion flexible des temps de travail (amplitude, fractionnement et atypisme des horaires). Tous ces secteurs se caractérisent également par une exposition de la main d'œuvre à des formes diverses de pénibilité du travail (travail dans le bruit, dans le froid, répétitivité des tâches, etc.). Or ces aspects du travail et de son organisation pèsent, comme on l'a vu dans le précédent chapitre, sur les recrutements. Ceux-ci visent en priorité des candidats capables de tenir le poste et de fournir un travail de qualité plutôt que des candidats éligibles aux aides. Ainsi, pour les employeurs interrogés, les aides ne suffiraient pas lors du recrutement à compenser un profil de salarié inadéquat. Si l'on s'en tient à leur discours, les « bons profils », jugés motivés et capables de tenir le poste, l'emportent ainsi sur les candidats porteurs d'aides à l'emploi (Encadré 13).

---

<sup>22</sup> Notons tout de même que la part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires varie au sein d'un même secteur, selon le type d'activité concerné. Dans certaines entreprises du bâtiment-travaux publics ou du commerce, la masse salariale peut représenter une part importante du chiffre d'affaire, comme dans le cas de la petite entreprise de couverture-plomberie-chauffage (*Bâti-rénov*) où cette part est de 60%, contrairement par exemple à l'entreprise de gros-œuvre enquêtée.

**Encadré 13 : Recruter de « bons profils » plutôt que des candidats éligibles aux aides**

A *Bâti-rénov*, le Gérant affiche clairement sa préférence pour un « bon profil » plutôt que pour un candidat éligible aux aides et qui ne travaillerait pas « correctement » : « *entre avoir quelqu'un, même s'il est aidé mais qu'il n'a pas le bon profil et qu'il ne va rien m'apporter, il va plus me coûter, je préfère prendre quelqu'un qui a le bon profil, même si il me coûte un peu plus cher, que derrière je n'ai pas d'aides, tout ça je m'en fous, mais je sais qu'il fera son travail correctement* ».

A *Travaux publics*, le « coordinateur emploi » qui appuie les directeurs d'établissement dans la région Est en matière de recrutement, notamment sur les clauses d'insertion, et s'occupe de la gestion des contrats en alternance, affirme que « *toutes les aides, les patrons [d'établissement] s'en foutent, ils veulent de bons gars. Essayer un jeune gratuit, ça les intéresse pas ; moi, mes recrutements, c'est beaucoup basé sur le savoir-être, le fait d'arriver à l'heure...* ».

A *Hard discount*, le responsable régional des ressources humaines d'un discounter alimentaire défend le même point de vue : « *on a un raisonnement qui concerne le client. C'est-à-dire que, même si une personne, on l'embauche à pas cher, pour appeler un chat un chat, mais qu'il est incapable de fournir une prestation, de faire ce qu'on attend d'elle, ça va nous coûter finalement beaucoup plus cher, un client qui ne revient pas et qui dit à ses collègues 'va pas dans tel magasin parce que c'est n'importe quoi', ça va nous coûter beaucoup plus cher (...) si on gagne 500 ou 1000 euros d'un côté et qu'on en perd 5000 de l'autre, ça sert strictement à rien* ».

A *Bureaunet*, après avoir eu massivement recours aux contrats aidés (« *quasiment que ça* ») au moment de la création de l'entreprise, la gérante confie : « *non, non, non, plus maintenant, j'arrête avec ça. Contrat aidé égale personnel en difficulté. (...) Non, non, j'ai aucun contrat aidé maintenant. On est plein pot au niveau des salaires, mais j'ai du personnel hyper fiable* ». Si elle insiste sur la forte réduction du coût du travail permise par les emplois aidés (« *ça fait quasiment 30% de moins, c'est énorme, si vous en avez une dizaine comme ça c'est bon, sur cinq contrats aidés vous récupérez limite un temps plein gratuit* »), la gérante considère que les économies ainsi réalisées ne compensent pas les difficultés qu'elle attribue au public porteur de ces mesures, « *parce que la qualité du personnel n'est pas du tout la même, ça n'a rien à voir* ».

D'après les employeurs interrogés, cette quête du « bon profil » lors des recrutements prime ainsi sur la recherche d'effets d'aubaine. A leurs yeux, les publics éligibles aux contrats aidés apparaissent de plus en plus fiables : « *contrat aidé égale personnel en difficulté* », comme le résume la gérante d'une petite entreprise de nettoyage (*Bureaunet*). Selon eux, le risque est alors que ce personnel regardé comme peu fiable fasse fuir les clients (dans le commerce par exemple), fasse mal son travail, ou soit à l'origine de malfaçons (dans le secteur du bâtiment-travaux publics), bref qu'il fasse perdre de l'argent à l'entreprise, qu'il lui « *coûte beaucoup plus cher* » que des salariés non éligibles aux aides. C'est ainsi que la quête de candidats compétents tend à exclure ces « publics en difficulté » que sont aux yeux des employeurs les allocataires du RSA.

***Savoir-être et savoir-faire, des critères qui tendent à exclure les allocataires du RSA***

Parmi les critères qui font les « bons profils » recherchés, on trouve à la fois des critères de savoir-être et de savoir-faire. Or ces critères ne sont, aux yeux des employeurs, pas remplis par les « publics en difficultés », et en particulier par les allocataires du RSA.

Dans les métiers les moins qualifiés des secteurs étudiés, les critères de savoir-être prédominent. Il s'agit non seulement d'être disponible, capable d'arriver à l'heure, de s'intégrer au travail de l'équipe, et (pour les métiers au contact avec le client) de « bien présenter » et bien se comporter. Ces critères de savoir-être qui insistent sur la disponibilité temporelle et la présentation de soi peuvent s'avérer des critères discriminant tout particulièrement les parents qui élèvent seuls leurs enfants (éventuellement allocataires du RSA) et les travailleurs pauvres qui n'auraient pas les moyens de « bien présenter » ou n'auraient pas acquis les « bonnes manières » attendues dans le poste. De ce point de vue, être allocataire du RSA n'est donc pas un avantage et peut s'avérer stigmatisant, les allocataires étant certaines fois considérés par les recruteurs comme peu motivés ou peu aptes à se conformer aux attentes du poste en termes de savoir-être. Dans les métiers plus qualifiés, et en particulier dans le secteur du bâtiment-travaux publics, le savoir-faire a une importance plus grande, mais s'avère tout autant discriminant. Comme nous l'avons vu, ce secteur se singularise par une plus grande mobilisation de compétences ou qualifications techniques que les autres secteurs étudiés, le contact avec le client étant un peu plus lâche que dans le commerce ou les hôtels-restaurants par exemple – même si les critères de disponibilité horaire et de ponctualité y sont souvent mis en avant. Or ce critère du savoir-faire joue encore en défaveur des allocataires du RSA, ces candidats étant jugés insuffisamment qualifiés pour des emplois où sont attendues des compétences techniques pour effectuer un travail rapide et soigné (Encadré 14).

**Encadré 14 : Les allocataires du RSA auraient « des difficultés de savoir-être » et manqueraient de « savoir-faire »**

Selon le responsable RH d'une franchise de restauration *rapide Resto presto 1*, les allocataires du RSA auraient un profil inadéquat dans la mesure où ils n'auraient pas le « savoir-être » requis pour les postes proposés : « *la motivation est difficile à déceler, surtout chez ceux qu'ont le RSA, ils ont pas de motivation, ils n'ont pas d'endurance, ils peuvent pas se plier aux contraintes horaires, s'astreindre à manger avant de travailler, ou anticiper ne serait-ce qu'être propre sur soi – en fait, ils présentent des difficultés de savoir-être* ».

Selon le gérant de *Gros œuvre*, ce serait plutôt le « savoir-faire » qui ferait défaut aux allocataires du RSA. A propos du RSA, ce gérant affirme ainsi que : « *dans notre métier ça ne marchera pas... dans d'autres, ça va marcher, mais pas dans le bâtiment parce que c'est... il y a quand même un savoir-faire* ». Cette absence de savoir-faire empêcherait qu'ils soient des travailleurs rentables. Selon lui en effet, la rentabilité du travail se joue à la fois sur sa productivité et sur sa qualité : « *aujourd'hui ce qui nous fait gagner, c'est notre main d'œuvre, parce que dans un mètre cube de fondations, on met un mètre cube de béton, là-dessus on ne peut rien gagner. C'est le temps qu'on passe pour le mettre dedans : on passe plus de temps, on perd, on passe moins de temps, on gagne* ». (...) « *Quand on revient sur un chantier, sur des malfaçons, ça nous coûte dix fois le prix (...). Et ça va créer une [mauvaise] réputation* ».

De l'avis de certains des employeurs rencontrés, les critères du « bon profil » recherché tendent à écarter les allocataires du RSA, qu'ils jugent peu compétents pour les postes proposés. Dans tous les cas, les allocataires du RSA ne sont pas recherchés pour eux-mêmes et ne seront recrutés, fut-ce en contrat aidé, que s'ils ont un profil jugé adéquat par le recruteur. Le cas des clauses d'insertion du bâtiment-travaux publics en fournit une illustration en négatif : les employeurs étant contraints de recruter des publics en

insertion (éventuellement allocataires du RSA, mais ils ne le savent pas toujours) sur certains marchés, ils ne savent pas toujours comment les occuper. Le gérant de *Gros œuvre* et le coordinateur emploi de *Travaux publics* estiment en effet que ce sont des travailleurs incompetents qui sont recrutés dans le cadre de ces clauses, des travailleurs pour lesquels l'entreprise devra faire de la « garderie » si elle ne parvient pas à les occuper (Encadré 15).

**Encadré 15 : Recruter « le moins mauvais » et faire « de la garderie » pour les clauses d'insertion**

A *Gros œuvre*, les clauses d'insertion des marchés publics apparaissent comme des contraintes lourdes, obligeant à recruter « le moins mauvais » parmi des candidats incompetents : « moi j'ai besoin de gens compétents... donc aujourd'hui, obliger [l'entreprise] à prendre quelqu'un en insertion 500 heures, si moi j'avais réellement besoin des 500 heures-là, j'irais chercher un meilleur profil que ça. Je ne dis pas que ce qu'on propose est mauvais, mais on propose quand même, voilà, vous avez le choix entre cinq personnes... pour moi c'est, on m'oblige, on m'oblige ! (...) Vous avez le choix entre cinq personnes, il faut en choisir un, donc on prend le moins mauvais ».

Un point de vue similaire est défendu par le coordinateur emploi de *Travaux publics*, qui considère que ces clauses d'insertion conduisent à l'embauche de salariés déconnectés des besoins des chantiers : « Parfois les clauses d'insertion sont chiffrées en pourcentage d'euros du chantier et si le chantier est trop mécanisé, on ne saura pas quoi en faire (...) on n'a quasiment plus [besoin] de manœuvres ». Il devient alors selon lui impossible d'occuper ces personnes : « une clause raisonnable, c'est 5 à 8 % de temps de travail [nécessaire à la réalisation du contrat], au-dessus, je fais de la garderie ».

Au total, que ce soit dans le secteur du bâtiment-travaux publics ou dans les autres secteurs étudiés, il ressort que les compétences (savoir, et surtout savoir-faire et/ou savoir-être) et les aptitudes à « tenir le poste », y compris en termes de motivation, sont affichées comme les critères centraux de recrutement pour assurer la rentabilité de la main d'œuvre. A côté de ces critères, l'insertion des allocataires de minima sociaux ou des demandeurs d'emploi, ou encore la baisse du coût du travail permise par les emplois aidés auxquels ils sont éligibles, apparaissent peser de peu de poids. Ce point de vue est également celui exprimé par la représentante du Medef en charge de la question du RSA, qui évoque d'ailleurs les clauses d'insertion comme des injonctions contraignantes, obligeant les entreprises à sortir de leur rôle : « quand les employeurs recrutent des allocataires du RSA via les clauses sociales, Pôle emploi envoie des personnes. Ils envoient trois personnes en disant prenez ceux-là. Tout dépend du besoin de recrutement, s'il est important ou pas. (...) Les entreprises ont vocation à faire de l'insertion professionnelle, pas de l'accompagnement social ».

**Un discours paradoxal d'insensibilité aux aides ?**

Au total, les employeurs apparaissent donc plutôt attentistes et opportunistes face aux dispositifs d'emploi et de formation : s'ils ne vont pas volontiers « à la pêche » aux informations sur ces dispositifs, ils ne répugnent pas à les utiliser, notamment pour bénéficier des effets d'aubaines. On peut même souligner une forme de paradoxe dans les attitudes et les pratiques des employeurs à l'égard des aides à l'emploi. Si leurs pratiques de recrutement ne visent pas spécifiquement à mobiliser des publics éligibles à ces aides,

parce qu'ils recherchent avant tout de « bons profils », ils regrettent pour certains de n'être pas bien informés des dispositifs et y recourent quand l'occasion se présente.

Surtout, l'insensibilité qu'ils affichent quant à ces aides à l'emploi ou à la formation va de pair avec un recours massif, et pour ainsi dire invisible en raison de leur caractère quasi-automatique, aux exonérations de cotisations sociales sur les bas (et moyens) salaires (loi Fillon), auquel s'ajoutent dans certains cas des réductions de TVA (dans le secteur du bâtiment-travaux publics et dans l'hôtellerie-restauration). Dans les secteurs étudiés où les bas salaires sont très répandus, autant dire que ces aides représentent une aubaine, voire une manne pour les employeurs, de nature à contribuer à maintenir un volant très important de salariés à bas salaires éligibles à des aides (activités réduites, RSA, etc.). Dans ce contexte, le peu d'information que détiennent bon nombre des employeurs rencontrés sur les dispositifs d'emploi et de formation, et leur recours limité à ces dispositifs, peuvent trouver une part d'explication dans le caractère diffus et massif des exonérations sur les bas salaires, qui étant donné leur caractère quasi-automatique sont des outils immédiats de baisse des coûts. Le discours d'insensibilité des employeurs aux emplois aidés et au RSA pourrait ainsi n'être tenable que parce que les exonérations sont généralisées pour les emplois à bas salaires, comme le suggère un responsable syndical fédéral : « *si vous supprimez l'abattement de 10% sur les bas salaires, peut-être que les employeurs s'intéresseront plus au RSA* » (CGT Ports et Docks).

Les exonérations comme les aides à l'emploi et à la formation sont plus faciles à mobiliser que le RSA. En définitive, le RSA n'apparaît pas constituer un levier de recrutement et ses allocataires ne sont pas des candidats recherchés par les employeurs rencontrés. L'appropriation par ces derniers des dispositifs d'emploi et de formation apparaît relever d'une attitude attentiste et pragmatique: les employeurs attendent des informations et des sollicitations de la part des intermédiaires de l'emploi. Ils sont prêts à profiter des aides dont ils peuvent bénéficier, mais à condition de trouver un « bon » candidat éligible à ces aides. A leurs yeux, les aides à l'emploi ou à la formation ne permettent en aucun cas de compenser les coûts occasionnés par une erreur de recrutement, dans ces secteurs où recruter prend du temps et où le turnover de certaines catégories de salariés est important. L'économie permise par ces aides représente enfin une faible part de leurs coûts de production, notamment en comparaison des autres dispositifs d'exonération ou d'aide dont ils bénéficient (exonérations de cotisations sur les bas salaires, etc.) pour une part importante de leurs salariés.

### **3. Le RSA n'est intégré ni dans l'action sociale des entreprises ni (sauf exception) dans leurs démarches de responsabilité sociale**

Si le RSA n'apparaît pas constituer un levier de recrutement, cela ne signifie pas que les employeurs se désintéressent de la situation sociale de leurs salariés, en particulier de ceux qu'ils identifient comme « en difficulté » ou exposés à la pauvreté ou à la précarité. Notre deuxième hypothèse envisageait en effet l'intégration du RSA dans les pratiques de gestion de la main d'œuvre et dans la politique sociale des entreprises. Nous allons chercher ici à examiner comment les employeurs s'informent ou sont informés de la situation sociale de leurs salariés, ainsi qu'à explorer leurs politiques sociales et l'éventuelle

incorporation du RSA à ces politiques. Il s'agira de savoir si les employeurs accordent (ou non) des aides ou des prestations sociales à leurs salariés, de préciser les formes prises par ces aides et ces prestations, et de voir si dans les entreprises une information est faite aux salariés sur le RSA, ou si les salariés sont orientés vers des personnes susceptibles de les informer. Enfin, nous examinerons les démarches que l'on peut qualifier comme relevant de la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) afin de déterminer si elles font une place à ce dispositif.

### ***Situation sociale des salariés : être à l'écoute, sans s'immiscer***

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, les employeurs connaissent mal le RSA et considèrent que ce dispositif ne les concerne pas mais est davantage l'affaire des ménages et des salariés. Souvent, ils méconnaissent donc l'éligibilité de leurs salariés au RSA. Cela ne signifie cependant pas qu'ils ne soient pas attentifs à leur situation sociale, bien au contraire. S'ils ne veulent pas s'immiscer dans la vie personnelle et familiale des salariés en leur demandant quelle est leur situation à l'égard des prestations sociales, ils se disent à l'écoute lorsque ceux-ci évoquent leurs difficultés sociales. Bon nombre d'employeurs déclarent ainsi que certains salariés les informent de leurs difficultés financières, parce qu'au travail il n'est pas question que du travail et que ces difficultés peuvent faire l'objet de conversations, ou encore parce que ces salariés s'adressent à eux pour demander une aide, souvent sous forme d'avance sur salaire (ou acompte).

Les employeurs ont souvent le sentiment d'avoir tout de même une idée de la situation sociale de leurs salariés, idée qu'ils acquièrent plutôt au quotidien, comme le résume la responsable ressources humaines d'*Hôtel premier prix* : « dans les relations qu'on a avec les collaborateurs, quand on fait des pauses, on discute ». De ce point de vue, la taille du collectif de travail joue un rôle. Dans les petites entreprises ou aux niveaux de proximité dans les entreprises plus grandes, les rapports quotidiens (« on ne fait pas que travailler » selon la directrice commerciale de *Bistrot parisien*), le petit nombre de salariés et le poids hiérarchique souvent moindre, permettent une meilleure connaissance des situations individuelles (« on connaît quand même globalement » selon la RRH d'*Hôtel premier prix*). Notons que la situation familiale des salariés est souvent mieux connue que leur situation sociale, ne serait-ce que parce que certains employeurs posent des questions au moment du recrutement afin de vérifier la disponibilité temporelle des candidats/es. En ce qui concerne le RSA en particulier, la méconnaissance est partagée par les employeurs interrogés, qui pensent souvent qu'aucun de leur salarié ne bénéficie du RSA ou n'évoquent que des « cas » incertains (Encadré 16).

**Encadré 16 : Des employeurs qui méconnaissent la situation de leurs salariés à l'égard du RSA**

Les propos d'employeurs à la question de savoir si certains de leurs salariés bénéficient du RSA montrent bien le caractère incertain de leurs connaissances de la situation sociale de leurs salariés :

- « *Je ne sais pas comment le RSA se calcule. (...) On n'est pas concerné par ça. (...) Je ne pense pas qu'ils rentrent dans les critères du RSA, (...) on en a peut-être eu, (...) je ne pense pas qu'on ait un profil comme ça* » (Gérant, Gros œuvre).

- « *Très sincèrement, je ne sais pas qui est titulaire du RSA ou pas* » (RRH, Hypermarché).

- « *Non, je pense qu'on n'en a pas eu [d'allocataires]. Je crois pas, non, non. Ou en tout cas bon s'il y en a eu, je le sais pas, mais je crois pas* » (Directrice commerciale Bistrot parisien).

- « *Non je ne sais pas ça* » (RRH, Hôtel premier prix).

- « *On ne peut pas savoir si nos agents touchent d'autres choses en fait. (...) Peut-être qu'on a énormément de gens qui sont au RSA, et puis qu'on ne le sait pas. On ne peut pas, on n'a pas... on ne peut pas calculer, en fait ce n'est pas calculable en fait* » (Responsable de secteur, Net'indus).

- « *Ce n'est pas quelque chose dont on discute* » (Gérant Habillement).

- « *Peut-être que certains employés ont fait la demande ; ce sont sûrement des gens qui ont eu des enfants en cours [de contrat, c'est-à-dire après leur recrutement par l'établissement]* » (RRH Resto presto).

- « *C'est pas une information qu'on demande* » (Directeur Soft discount).

- « *Je pense qu'il y a potentiellement très peu de nos salariés qui peuvent prétendre au complément de revenu. Quand on regarde les seuls qui peuvent y prétendre peut-être... Le segment de population qui pourrait être concerné, ce sont des salariés au SMIC (en fait on n'en a pas parce que la convention est légèrement au-dessus...mais bon...1% au-dessus du SMIC ça change pas grand-chose) à temps partiel. Je pense que c'est les seuls qui peuvent objectivement être concernés par le dispositif* » (RRH, Parc de loisirs)

Même la directrice de Bureaunet ayant une gestion « paternaliste » de son personnel ignore qui est allocataire du RSA parmi ses employées : « *Moi je les connais c'est pas des numéros. Je les connais toutes.* » (...) « *J'ai l'impression que j'en ai qu'une. Faudrait que je demande tiens (...) Je ne le sais pas moi. Voilà je l'ai su [pour une employée] parce que ce matin elle est passée et elle m'a dit : pour mon dossier na na na, ok d'accord il lui fallait un document. Mais c'est vrai que non, on ne le sait pas* ».

Si les employeurs ont une information si floue sur la situation sociale de leurs salariés, c'est aussi qu'ils considèrent très souvent qu'une telle information relève de la sphère privée et qu'ils n'ont pas à en être informés en tant qu'employeurs. Pour cette raison, ils se disent bien souvent à l'écoute de leurs salariés lorsque ceux-ci leur font part de leurs difficultés, mais ne cherchent pas à aborder le sujet avec eux, considérant que ce serait faire intrusion dans leur vie personnelle (Encadré 17).

**Encadré 17 : Écouter les salariés, sans s’immiscer dans leur vie privée**

- « C'est comme le RSA, on les a peut-être mais on ne le sait pas, parce qu'on n'est pas censé rentrer dans la vie des gens » (Responsable de secteur, Net'indus).

- « C'est quand même la vie privée. Après, moi si ils m'en parlent je suis ouvert à discuter, mais ce n'est pas moi qui irai enquêter là-dessus » (Gérant, Gros œuvre).

- « Entrer dans la vie des gens c'est délicat, tu n'as pas à faire ça. Maintenant, être à l'écoute aussi de tes employés et puis de les faire parler un peu, de leur faire cracher le morceau quand tu vois que vraiment ça va pas. Voilà quoi, c'est pas que un rapport patron/employé » (Gérant, Bâti-rénov).

- « C'est des notions qui sont un petit peu personnelles. Donc là, c'est un petit peu de l'ingérence dans la vie privée (...) je ne me vois pas demander à quelqu'un si en complément de son salaire, il touche quelque chose. Ça serait quasiment rentrer chez lui et aller dans son salon, quoi » (RRH régional Hard discount).

- « C'est la fameuse limite entre la vie privée et la vie professionnelle, quoi, c'est cette question-là qui se pose. Après, je pense que l'employeur, bien entendu, si l'employé le désire, et si l'employeur peut avoir une action bénéfique dans la problématique de l'employé, il pourrait éventuellement intervenir. Mais ceci étant, l'employeur n'a pas à s'immiscer dans la vie de ses employés, je pense, la sphère privée reste la sphère privée... » (Directeur Soft discount).

- « Le problème, c'est que si jamais on commence à rentrer dans la vie de chacun, euh, après c'est difficile, entre guillemets, d'en sortir. Donc, c'est pas que je vais pas m'intéresser à leur vie, mais s'ils m'en parlent, je serais à l'écoute. Maintenant, c'est pas moi qui vais chercher à savoir ce qui se passe réellement chez eux. Parce qu'après s'il y en a un qui a des difficultés pourquoi j'irai pas m'occuper après de celui qui a pas de difficultés, c'est... enfin je pense que c'est compliqué après » (Adjointe aux RH, Self).

- « Au moment du recrutement, moi je pose aucune question sur la vie privée » (RRH, Hôtel premier prix)

Pour certains employeurs, le respect de la « vie privée » des salariés s'impose en raison du caractère stigmatisant du RSA, qui peut conduire les salariés à souhaiter taire leur situation. Ainsi, deux des employeurs interrogés considèrent que leurs salariés pourraient avoir « honte » d'en parler. Selon le gérant de Gros œuvre, « si un de mes salariés touchait le RSA, est-ce qu'il serait fier de le dire aussi ? Il ne me le dira pas, je ne pense pas », tandis que le responsable de secteur de Net'indus estime qu'« il y a des gens des fois, il y a aussi l'aspect de honte, qui n'ont pas envie de dire.... ce que je respecte ». Mais même lorsque les employeurs estiment que leurs salarié/es n'ont pas honte d'en parler, le RSA reste l'affaire de ces dernier/es. Les propos de la gérante de Bureaunet illustrent bien cela : elle considère qu'elle peut aborder la question du RSA avec ses salariées (« il suffit de leur demander, je veux dire elles n'ont pas de complexes à le dire ») mais que cette question ne présente pas d'enjeu de gestion du personnel : « voilà ça fait partie de leur gestion à elles.... elles gèrent leur RSA ». La question renvoie en définitive à la conception qu'ont les employeurs de leur rôle social.

**Action sociale des entreprises : un strict partage des rôles entre dispositifs d'entreprise et dispositifs publics**

On observe dans les entreprises enquêtées divers degrés d'action sociale, c'est-à-dire d'aides et de prestations sociales délivrées aux salariés, soit à la discrétion de l'employeur, soit dans le cadre du comité d'entreprise ou d'une association de gestion de l'action sociale et culturelle.

Le premier degré de l'action sociale des entreprises à destination des salariés réside dans le fait d'accepter de verser un acompte aux salariés qui en font la demande. Cette pratique apparaît répandue dans un certain nombre d'entreprises, et se rencontre même dans les plus petites, comme *Bistrot parisien* ou *Bâti-rénov*, qui n'ont pas de comité d'entreprises. Notons toutefois qu'elle n'est pas réservée aux salariés à très bas salaires susceptibles d'être éligibles au RSA, mais concerne de manière diffuse tout le personnel (les employeurs citent par exemple des demandes de salariés pour payer leurs impôts, des demandes de salariés surendettés, etc.).

Dans les entreprises dotées d'un comité d'entreprise ou d'une association de gestion de l'action sociale, l'aide et les prestations offertes aux salariés sont plus diversifiées, allant de places de cinéma à tarif réduit à l'aide au logement, en passant par les chèques cadeaux à Noël. De telles prestations sont présentes par exemple à *Self*, *Soft discount*, ou encore à *Hôtel premier prix*. S'agissant des salariés en difficultés, l'action sociale de ces entreprises se concentre sur les aides et prestations qui sont du ressort de l'entreprise, comme l'aide au logement (dans le cadre du 1% patronal), l'accès à une mutuelle d'entreprise, ou éventuellement un prêt. Dans aucune des entreprises enquêtées, le RSA ou d'autres prestations sociales relevant des politiques publiques ne sont intégrées. Tout se passe comme s'il y avait un strict partage des rôles entre l'entreprise et les pouvoirs publics.

De fait, tout se passe comme s'il y avait une frontière en matière d'aides et de prestations sociales, entre ce qui relève des entreprises et ce qui relève des politiques publiques, une frontière variable selon les entreprises et selon la gamme des aides et prestations sociales qu'elles proposent. Ainsi, pour la directrice commerciale de *Bistrot parisien* (dont l'aide aux salariés en difficulté passe uniquement par des acomptes), le rôle de l'employeur est de faire fonctionner l'entreprise et non de se laisser déborder par les « problèmes » des salariés, tout ce qui est « social » relevant « du gouvernement » et des « services spécialisés » (Encadré 18).

**Encadré 18 : Les « problèmes » sociaux des salariés ne sont pas du ressort de l'employeur à *Bistrot parisien***

Pour la directrice commerciale de *Bistrot parisien*, les difficultés sociales des salariés ne relèvent pas véritablement des employeurs (en dehors du coup de pouce de l'acompte) : « à un moment donné on peut pas, euh, gérer leurs problèmes à leur place. Il faut les aider, c'est évident, il faut aider tout le monde mais, euh, mais il y a beaucoup, beaucoup de problème social dans notre métier, donc si on commence à s'attarder sur tout on s'en sort pas ». Les employeurs n'ont donc à ses yeux pas de rôle social spécifique à jouer, le social étant plutôt une affaire d'État que d'entreprise : « je crois pas que ce soit notre rôle, il me semble pas, non je crois que... on est là pour veiller à ce que les gens aient du travail et, euh, qu'ils continuent à l'avoir, c'est-à-dire à tout faire pour que la société marche. Si la société marche, les gens sont là, si la société ne marche pas, on est obligé de les licencier. Donc ça c'est plus notre rôle à mon avis : le bon déroulement, euh, et la survie de l'entreprise. Après, tout ce qui est social, non, je pense que c'est pas notre fait à mon avis. Ce serait plus, effectivement, au gouvernement... enfin à des services spécialisés, à faire ce genre de choses ».

A l'inverse, dans de grandes entreprises, le rôle social de l'employeur est plus affirmé. Ainsi, dans le groupe d'hôtellerie-restauration *Chaîne hôtelière*, auquel sont rattachés les deux établissements *Hôtel premier prix*, les salariés en difficulté sont accompagnés pour constituer un dossier de demande d'aide (le plus souvent, il s'agit d'aides au logement et de démarches pour accéder à un logement) qui est transmis au siège à la personne en charge des affaires sociales du groupe, elle-même en lien avec une assistante sociale pour traiter ces dossiers. Toutefois, même dans ce groupe où est mise en place une politique volontariste, l'action de l'entreprise se limite aux aides qui sont de son ressort (aides au logement, notamment) et n'inclut aucunement les dispositifs publics comme le RSA, méconnus tant par la responsable RH d'*Hôtel premier prix* rencontrée que par la responsable des affaires sociales au siège de l'entreprise, qui continue par exemple à parler avec l'assistante sociale de l'API sans savoir que le dispositif a été intégré dans le RSA (RSA majoré) (Encadré 19).

**Encadré 19 : à *Hôtel premier prix* et à *Chaîne hôtelière*, une politique sociale étendue mais ignorante du RSA**

Le groupe *Chaîne hôtelière* mène une politique sociale relativement active. La responsable RH des deux établissements d'*Hôtel premier prix* qui appartiennent au groupe est en contact avec la personne en charge des affaires sociales au siège pour des dossiers de demande de logement de ses salariés. Dans les établissements, 60% des salariés sont au Smic hôtelier (y compris les temps partiels). Comme les autres salariés du groupe, ils bénéficient également d'un treizième mois et de toute une gamme de périphériques au salaire, à commencer par des primes (qualité, intéressement, TVA et d'objectif) qui mises bout à bout peuvent représenter annuellement plus d'un salaire mensuel. Le groupe propose également une mutuelle et une prévoyance aux salariés, et peut aider ceux qui en ont besoin à se loger (via le 1% logement). Les salariés qui ont besoin d'être aidés (essentiellement pour le logement) montent un dossier avec la responsable RH, transmis à la personne en charge des affaires sociales au niveau du groupe. Dans les six mois qui ont précédé l'enquête, deux salariés avaient ainsi bénéficié d'un logement pour eux et leur famille. La responsable RH des deux hôtels parisiens considère qu'elle a à la fois un rôle social à jouer et un rôle d'insertion. En matière d'aide sociale, son objectif est d'« *informer [les salariés] sur tout, tout ce qu'ils peuvent avoir* », mais elle a essentiellement en tête les aides proposées par le groupe.

En réalité, ni cette responsable RH, ni la personne en charge des affaires sociales au niveau du groupe, ne connaissent vraiment le RSA. La responsable RH des deux hôtels parisiens estime « *que le RSA ne concerne pas les entreprises, je pense qu'on est un peu ignorant par rapport à ça* » - elle ne savait pas que le dispositif pouvait concerner des personnes en emploi, par exemple. Mais intriguée par notre enquête, elle a décidé de demander une fiche d'information à la personne en charge des affaires sociales au siège du groupe, annonçant en riant : « *on va exploser les chiffres du Ministère !* ». Elle ne croit cependant pas que le RSA puisse constituer un levier de recrutement ou un outil de fidélisation des salariés. La responsable des affaires sociales au siège quant à elle ne s'occupe que des aides qui relèvent du groupe et que celui-ci peut apporter aux salariés (le logement essentiellement). Elle connaît par conséquent mal le RSA : avec l'assistante sociale qui travaille avec elle sur les dossiers des salariés, elle continue à parler d'API par exemple, sans savoir que cette allocation de parent isolé a été intégrée au RSA (RSA majoré).

Au total, donc, les employeurs n'apparaissent pas s'intéresser au RSA lorsqu'il s'agit d'action sociale, et le RSA n'est pas intégré à leurs politiques sociales. Nous n'avons en effet rencontré aucune situation

d'entreprises où les salariés soient informés de l'existence du dispositif... les employeurs ainsi que les personnes chargées (le cas échéant) des prestations sociales d'entreprise n'étant pas eux-mêmes bien au fait du dispositif. Il n'est pas impossible que cette situation change – à *Hôtel premier prix*, la responsable des ressources humaines a demandé après notre entretien une fiche RSA à la personne en charge des affaires sociales au siège du groupe. De la même manière, le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT plaide pour une plus grande information des salariés (Encadré 20).

**Encadré 20 : Le « devoir d'information » des salariés à la CFDT**

Le secrétaire confédéral en charge du RSA à la CFDT, constatant la méconnaissance du RSA considère qu'il faut informer les salariés : *« On a fait une carte postale qu'on a présentée au militant et je la présente toujours. On a fait une campagne parce qu'on s'est dit que le RSA activité n'est pas connu. C'est un nouveau droit : y'a des salariés qui peuvent y prétendre, mais il n'est pas connu donc pour le faire connaître... Alors on peut être pour ou on peut être contre mais, heu... c'est un devoir d'information des sections syndicales d'entreprise de faire savoir que ce dispositif existe. Qu'on soit pour ou qu'on soit contre, on voudrait que les salariés essayent au moins de faire la simulation qui est sur le site. Et au cas où, donner un coup de main pour faire cette simulation et voir si on peut y prétendre. Alors on a des sections qui nous ont dit 'c'est un dispositif du gouvernement, on n'a pas à le promouvoir, c'est pas notre boulot'. On a eu ce premier type de réaction. Deuxième type de réaction, c'est 'y'a personne chez nous qui peut prétendre au RSA parce que nos salaires sont bons', enfin et tout... donc 'on n'a pas besoin de ça'. Sauf que quand on discute avec eux et qu'on met le doigt dessus et qu'on dit que le RSA activité il est en fonction du salaire mais aussi de la composition du foyer, on se dit que quelqu'un peut en bénéficier en fonction de son foyer ».*

Ce responsable syndical constate toutefois que les délégués syndicaux ne partagent pas son avis, estimant que le RSA est un dispositif public qu'ils n'ont pas à relayer... ou considérant qu'il n'y a pas de salariés éligibles au dispositif dans leur entreprise. Cette attitude des délégués syndicaux montre bien le caractère incertain du changement. De fait, l'intéressement au RMI existe depuis longtemps sans que les entreprises ne se soient approprié le dispositif – pourquoi en irait-il autrement avec le RSA ?

***Le RSA n'apparaît pas constituer un ingrédient clé de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)***

Les démarches formalisées de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) apparaissent davantage concerner de grandes entreprises de notre échantillon, même si l'une des petites entreprises enquêtées (*Bâti-rénov*) revendique une implication volontariste en matière de formation par l'accueil de stagiaires et de jeunes en alternance. Plusieurs des grandes entreprises enquêtées affichent une démarche de responsabilité sociale (ou « sociétale »), d'ailleurs plus volontiers tournée vers l'insertion des « publics en difficulté » que vers l'action sociale en direction des salariés pauvres ou précaires. Bien que les employeurs rencontrés n'utilisent que rarement le terme de RSE, ils font dans certains cas référence à des dispositifs formalisés que l'on peut considérer comme participant d'une démarche de RSE : par exemple, des mesures visant à l'insertion de « publics en difficulté », à l'intégration de travailleurs handicapés, à l'accroissement de la diversité, à aider les salariés en difficulté ou encore à protéger l'environnement. Qu'elles relèvent

d'une forme d'affichage ou d'une implication réelle, les politiques de responsabilité sociale des entreprises étudiées apparaissent très diverses – ce qui tient aussi au flou du concept de RSE – mais n'intègrent pas véritablement le RSA comme un outil.

Lorsque ces pratiques de RSE visent l'insertion de « publics en difficulté », elles sont de nature à favoriser (voire à cibler dans un cas) le recrutement d'allocataires du RSA... ou du moins à donner l'image d'une entreprise sociale, engagée dans l'insertion de ces publics. En effet, et l'on touche ici du doigt l'une des limites des démarches de RSE, les engagements affichés par les entreprises en matière d'insertion peuvent s'avérer difficiles à mettre en œuvre sur le terrain et peiner finalement à trouver une traduction concrète. Ainsi par exemple, on observe un décalage à *Travaux publics* entre le discours de RSE du responsable RH interrogé, affichant un engagement fort dans l'insertion des publics en difficulté par la participation du groupe au Plan espoir banlieues, et celui du coordinateur emploi chargé du recrutement des publics en insertion. Selon ce dernier, cette politique a été un échec sur le terrain, et l'engagement sociétal du groupe résiderait bien davantage dans sa politique d'alternance et de formation de jeunes non qualifiés que dans l'engagement à insérer des publics en difficulté (éventuellement allocataires du RSA). A *Net'indus*, il semblerait même que l'engagement social du groupe n'ait aucune traduction concrète dans l'établissement enquêté (Encadré 21).

Si de tels engagements en faveur de l'insertion de publics en difficultés affichés au niveau des sièges des entreprises peuvent se trouver en décalage avec les réalités du terrain, il arrive que ces démarches de RSE soient impulsées par les employeurs locaux eux-mêmes, comme dans le cas du supermarché *Soft discount*. Lors de l'ouverture du magasin, l'engagement social s'est traduit par un recrutement en nombre dans la commune d'implantation, où le taux de chômage est deux fois plus élevé que la moyenne nationale, en mobilisant un réseau d'intermédiaires de l'emploi partenaires. Selon le directeur du magasin en effet : « à l'ouverture, tout simplement, euh, dans les accords qui avaient été signés, on s'était engagés à recruter en local, et principalement sur la ville (...) donc (...) on a organisé (...) des grandes sessions de recrutement, avec l'aide du PLIE de [la ville] et du Pôle emploi. Donc à l'issue de ça, on a dessiné ce qui allait être les futures structures du magasin, et effectivement on a pu respecter nos engagements, aussi, euh, en ce qui concerne l'emploi local ». Cela ne signifie pas pour autant que la mise en œuvre de cette démarche se soit déroulée sans heurts : en effet, le turnover a été important suite à ce recrutement, et le magasin a mis un certain temps à stabiliser ses effectifs.

**Encadré 21 : Insérer des publics en difficulté, engagement « sociétal » pour l'insertion... ou « affichage » ?**

Pour le DRH de *Travaux publics*, l'engagement social de l'entreprise consiste à investir dans l'insertion des publics en difficulté au-delà de ce qu'imposent les clauses d'insertion... pour être en meilleure position dans les réponses aux marchés publics : « au niveau du groupe on a quand même une forte impulsion et une forte volonté de faire du sociétal et de s'engager ; alors, déjà parce que, de par les réponses et les appels d'offre, de par les marchés auxquels on répond, on est évidemment en permanence dans ce sujet, on a des clauses d'insertion régulières, donc c'est important qu'on s'y intéresse. Et en plus, parce qu'on ne veut pas se limiter à la simple clause d'insertion, qui est limitée dans le temps et où on fait le minimum pour..., on veut aller au-delà par philosophie et par souhait de s'investir et aussi parce qu'on est convaincu que ça fait partie maintenant de..., que ça fait partie de la prestation. La majorité de nos clients sont des clients publics, donc sont évidemment extrêmement sensibles à l'approche sociétale, et plus une société et un groupe comme le nôtre donnent des garanties d'une volonté sociétale forte, meilleur c'est pour nous, moi j'en suis convaincu ». L'entreprise s'est ainsi engagée comme partenaire du Plan espoir banlieue afin de recruter des jeunes des quartiers en difficulté. Toutefois, sur le terrain, le coordinateur emploi tempère la présentation du DRH en admettant une différence entre la pratique de terrain et le discours de RSE de l'entreprise. Certains engagements relèvent pour lui de l'affichage, à l'instar du Plan espoir banlieue : « ça ne m'a pas paru utile. On fait de la discrimination avec les critères imposés. Ça ne m'a absolument rien apporté. Il y a eu 120 embauches en trois ans et 110 licenciés pour raisons disciplinaires. Mais il y a le terrain et il y a la com' ». Pour ce dernier l'engagement social de l'entreprise tient principalement à la politique d'alternance et à la formation dans l'école de l'entreprise : « ça c'est ce que j'appelle être sociétal et social, car si on n'est pas là, le mec, il a pas d'emploi ». La démarche sociale de l'entreprise réside pour lui dans l'effort réalisé au niveau du tutorat (c'est un « transfert de savoir-faire qui va augmenter la motivation ») et dans la politique de formation de publics non qualifiés grâce à une école de formation interne à l'entreprise : « il y a quand même chez nous des jeunes qui ne seraient pas embauchés chez [les concurrents] ».

De la même manière, à *Net'indus*, le site web affiche un engagement social à travers « quatre objectifs principaux que sont la protection de l'environnement, l'équité sociale, l'efficacité économique et la citoyenneté de l'entreprise ». Cet engagement social se traduit par un « plan axé sur l'implication sociale avec entre autres un recrutement plus paritaire, le développement de l'emploi des travailleurs handicapés et des jeunes, sur la réduction de la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> ; ainsi que sur la maîtrise de l'énergie et des achats plus responsables ». Le responsable de secteur de l'établissement enquêté n'a toutefois qu'une vision floue de la chose : « Oui, oui, de toute façon, ça [l'entreprise], là-dessus ils sont très à cheval par rapport à ça. Ils font beaucoup de choses, ils font souvent des... tous les ans ils vont en Afrique ou je ne sais pas où, ils font des assoc', des trucs comme ça. Et puis ils sont, en France, pareil, ils recrutent des gens... soit des contrats de qualif' ... ou des choses comme ça ». L'engagement social de l'entreprise semble en tout cas sans effet sur les pratiques de recrutement dans l'établissement étudié. En effet, à la question de savoir s'il y a une volonté de participer à l'insertion, le responsable de secteur répond sur le registre de la contrainte, d'autant qu'il n'a pas satisfait aux objectifs : « Ben nous, on est obligé, on a des consignes par rapport à ça. (...) Ben ici, ben non [les objectifs ne sont pas remplis] parce que déjà, vu les chantiers qu'on a, ce n'est pas possible ».

Le parc d'attraction de notre échantillon d'entreprises présente un profil de démarche RSE plus spécifique, et sans doute plus proche de notre deuxième hypothèse d'appropriation du RSA dans une perspective de RSE, mais également de notre troisième hypothèse concernant l'émergence d'une forme de responsabilité sociale territoriale. Cette entreprise figurait d'ailleurs au nombre des partenaires d'une association qui, dans le département concerné, s'occupe pour le Conseil Général des partenariats avec les employeurs. D'après cette association, l'entreprise aurait effectivement recruté des allocataires du RSA dans le département, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous l'avons retenue dans notre échantillon. D'après le responsable RH interrogé, la démarche d'intégration de publics en insertion ne serait pas motivée par l'accès à des dispositifs d'emplois aidés mais obéirait davantage à une démarche « citoyenne » (Encadré 22).

**Encadré 22 : L'intégration de publics en insertion et d'allocataires du RSA à Parc de loisirs, une démarche citoyenne ?**

L'entreprise Parc de loisirs a développé un partenariat avec une association travaillant pour le Conseil Général de manière à pouvoir recruter un grand nombre d'allocataires du RSA : « on travaille pas mal sur l'insertion des publics en grande difficulté. Par exemple, les titulaires de minima sociaux, et les gens qu'on appelle de façon très pudique 'très éloignés de l'emploi', où là on a, par exemple, réservé 80 postes en CDI par an, qui sont dédiés à ces chercheurs d'emploi. Donc nous on travaille avec une association [Association départementale] qui fait pour nous la sélection, on bâtit avec... Nous on ne sait pas quelle est la raison de l'éloignement de l'emploi... ça ne nous regarde pas. Eux travaillent avec les missions locales, les PLIE, etc. Ils nous 'fournissent', j'allais dire, une sélection de candidats qui entrent dans ce programme d'insertion. Et par le biais de ce programme d'insertion, nous on s'engage, s'ils valident les compétences qu'ils doivent valider, à les embaucher en tant que CDI ». Le RSA n'est pas le prisme unique du programme de recrutement, mais ses allocataires font bien partie des cibles privilégiées pour ces 80 postes réservés à l'insertion.

Selon le responsable RH interrogé, l'enjeu d'un tel programme ne serait pas motivé par le bénéfice d'aides à l'emploi mais par une démarche « citoyenne » : « Non pas vraiment, objectivement c'est pas... (...) les aides à l'emploi, c'est pas des dispositifs faits pour les grandes entreprises. (...) Il faut séparer l'espèce d'incitation faite pour des entreprises... Pour nous, le retour sur investissement, il est naturel, à partir du moment où on peut démontrer notre implication dans ces domaines là... ce n'est pas ce qu'on va nous financer qui va faire une différence majeure... ». Dans la droite ligne d'un discours de responsabilité sociale et territoriale, l'interviewé clame que « l'incitation pour nous, on la trouve objectivement dans la notion de citoyenneté : si on veut s'inscrire durablement comme un employeur local, c'est assez légitime de s'intéresser à ce type de population, c'est surtout de ça dont on va se préoccuper ».

Notons cependant que nous n'avons pas pu creuser nos investigations et dans le cas de Parc de loisirs nous manquons d'un contrepoint syndical pour juger de la nature réelle de l'engagement social « citoyen » évoqué par le responsable RH.

Pour finir, il convient de relativiser le levier que pourrait constituer le RSA dans une optique de RSE, en matière d'insertion comme de gestion de la main d'œuvre. D'une part, il existe d'autres dispositifs

d'insertion que les entreprises savent utiliser lorsqu'elles sont désireuses de s'investir dans l'insertion des publics en difficulté, les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi en général ou le Plan espoir banlieue, déjà évoqués plus haut, en sont des exemples. D'autre part, des politiques ambitieuses d'amélioration des conditions sociales de la main d'œuvre peuvent s'appuyer sur des leviers plus sûrs que le RSA. C'est par exemple en s'appuyant sur la charte développée au sein de la chaîne *Magasin bio*, dont la dimension sociale promeut la qualité de l'emploi, que le responsable de magasin rencontré a décidé de recruter la vingtaine de salariés des deux magasins qu'il gère à temps plein, et de les rémunérer au minimum à 10% au dessus du Smic. Un tel engagement est de nature à éviter à la plupart des salariés d'avoir à recourir au RSA... et à faire du dispositif un outil non pertinent de la RSE. A cet égard, on comprend que le secrétaire confédéral CFDT en charge de la question du RSA ne voie pas dans le dispositif un outil particulièrement pertinent ou ambitieux dans le cadre d'une démarche de RSE (Encadré 23).

**Encadré 23 : Pour la CFDT, le RSA n'est pas « l'outil n° 1 » de la RSE**

*Selon le secrétaire confédéral CFDT en charge de l'insertion, « il y a des employeurs qui ont la fibre insertion et qui vont essayer de trouver les moyens pour que des gens éloignés de l'emploi puissent accéder à l'emploi. Mais le RSA n'est pas un bonus qui fait que ces employeurs-là ont la fibre insertion, ils l'ont de toute façon, quoi. Ce n'est pas un outil qui permet une meilleure... qui permet à des employeurs de s'engager dans l'insertion. Je pense qu'il faut autre chose et il y a autre chose. Il faut changer sa politique de recrutement, il faut changer sa politique de tuteur, sa politique de référent, sa politique d'emplois nouveaux, sa politique de sécurisation des parcours. Enfin, voilà... et je pense pas que le RSA soit l'outil numéro un pour permettre de faire ça. Si un employeur veut, dans sa politique, insérer un public éloigné de l'emploi, c'est pas le RSA qui va l'inciter à le faire. C'est autre chose ».*

Mais à défaut de signes évidents liant RSE et RSA, on voit tout de même se dessiner des réseaux territoriaux liant certaines entreprises, des associations d'employeurs à vocation sociale, et des intermédiaires locaux (Conseils généraux, Plie, etc.) autour de politiques locales d'insertion. Le développement de ces réseaux, d'ailleurs peut-être davantage lié à la décentralisation du RMI qu'à la mise en œuvre du RSA lui-même, laisse à penser que se développerait une logique de « responsabilité sociale territoriale ».

Les prochains chapitres exploreront ces partenariats locaux impliquant les employeurs au côté des intermédiaires de l'insertion, en s'appuyant cette fois sur les enquêtes menées dans les six départements étudiés. Mais avant cela, le quatrième chapitre abordera la diversité des contextes de ces partenariats, à savoir les situations socio-économiques des départements et l'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires du RSA.

#### **IV. CONTEXTES SOCIO-ECONOMIQUES ET D'ORGANISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LES DEPARTEMENTS OBSERVES**

Ce quatrième chapitre propose une entrée dans nos monographies départementales. Les entretiens que nous avons conduits auprès des acteurs de l'insertion (Conseils généraux, Pôle emploi, *etc.*) permettent de broser les contextes des six départements étudiés dans les régions Lorraine (la Meurthe-et-Moselle, la Meuse, la Moselle) et en Ile de France (la Seine-et-Marne, la Seine-Saint-Denis et les Yvelines). Avant d'aborder les modalités de mobilisation des employeurs, il convient de préciser les contextes économique et institutionnel des politiques d'insertion mises en œuvre dans les départements enquêtés.

Il s'agit dans ce chapitre de mettre en évidence les spécificités et tendances communes des départements observés s'agissant de leur situation socio-économique (1) et des modes d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires (2) qui constituent les contextes pertinents des formes prises par la mobilisation des employeurs dans ces départements.

##### **1. Des contextes socio-économiques différenciés mais un effet marquant de la crise**

Des éléments de cadrage sur l'environnement socio-économique des départements étudiés permettent de préciser leur situation du point de vue de la conjoncture économique, les caractéristiques de leur tissu productif, les évolutions observées en matière de chômage et de pauvreté, ainsi que la situation budgétaire des Conseils généraux. Il ne s'agit pas tant de fournir une synthèse chiffrée de ces éléments que de révéler, à partir de notre matériau empirique, les tendances communes et les facteurs de différenciation liés aux contextes propres aux départements enquêtés.

##### ***Des situations économiques contrastées***

Les départements étudiés connaissent des contextes économiques plus ou moins favorables. Si certains comme les Yvelines bénéficient d'un environnement économique porteur permettant le développement de nombreuses activités, d'autres connaissent des difficultés structurelles, comme la Moselle où la désindustrialisation pose depuis de nombreuses années la question de la requalification de certaines parties du territoire. D'autres départements (ou portions de département) encore sont dans des situations économiques fortement dégradées, à l'instar de la Seine Saint-Denis (malgré quelques pôles de développement dynamiques en termes d'emploi) et du nord de la Meuse.

Les tissus productifs de ces départements apparaissent différenciés. On trouve des territoires revêtant un caractère plutôt industriel, mais dont le profil est également diversifié du fait de l'existence de zones rurales ou de zones dominées par l'emploi tertiaire. Dans les Yvelines, l'industrie automobile représente le poumon de l'économie locale, à tel point que le Conseil Général a mis en place un plan de soutien à cette filière afin d'y favoriser l'emploi. La Moselle et le nord de la Meurthe-et-Moselle connaissent une spécialisation industrielle forte : automobile et sidérurgie notamment. Cependant, comme on vient de le souligner, le secteur est très exposé à la concurrence et à la mondialisation et demeure soumis à l'arrêt ou

à la réduction de ses activités depuis plusieurs années. La Meuse quant à elle est un territoire agricole où les travailleurs indépendants représentent une part importante du total des actifs occupés, alors que la Seine-et-Marne mêle des zones rurales où l'agriculture domine et des zones urbaines de banlieue parisienne où se développent des activités de service. Parmi ces départements, certains bénéficient d'effets liés à la proximité de territoires attractifs. La Seine-et-Marne profite de zones de développement proches de Paris, constituées d'un pôle d'activité autour d'un grand parc de loisirs et d'un aéroport d'un département limitrophe avec les services logistiques environnants. La situation géographique de la Moselle et de la Meurthe-et-Moselle expose ces départements au travail transfrontalier vers l'Allemagne, la Belgique et surtout le Luxembourg, ce qui compense en partie le déclin de l'industrie en termes d'emploi. Pour sa part, la Seine-Saint-Denis est un ancien département industriel où l'industrie ne représente plus que 9% des emplois. Les secteurs qui se sont le plus développés sont le secteur du bâtiment, et celui des services aux entreprises. Dans les zones franches urbaines, de nombreuses entreprises se créent « *sous le régime de l'auto-entrepreneuriat* » dans le bâtiment ou les services à la personne, tandis que les pôles de développement économique attirent les sièges de grandes entreprises. Mais ces derniers ont leurs propres salariés et ne créent pas nécessairement beaucoup d'emplois pour les habitants du département, qui de fait travaillent majoritairement dans d'autres départements.

Ces situations contrastées sont des éléments de contextes pris en compte dans la définition des politiques d'insertion et des liens que les départements établissent avec le tissu économique local. Les spécificités territoriales ont une incidence sur les secteurs d'activité susceptibles d'être repérés comme des employeurs potentiels des publics en insertion. On notera sur ce point que conformément aux tendances nationales, on note partout un recul de l'industrie – plus ou moins marqué selon les territoires – alors que le secteur de la construction se maintient globalement et que les activités tertiaires, tout en étant touchées par la crise, sont celles qui offrent le plus d'emplois (commerce, restauration, hôtellerie et aide à domicile notamment). Il existe néanmoins dans les départements étudiés des disparités *infra* départementales qui complexifient les politiques d'insertion. Ces disparités s'observent entre des zones urbaines et rurales, des zones caractérisées par la prédominance de différents secteurs d'activité ou encore des territoires riches et pauvres.

Dans certains départements, des problèmes de mobilité géographique sont soulignés, liés à l'insuffisance des transports dans les aires périurbaines et rurales. Dans les Yvelines, les problèmes de mobilité limitent les possibilités des publics en insertion de se former ou de travailler à distance de leur domicile. De même, le territoire de la Meuse est vaste, rural et à faible densité de population ; l'offre de service social se concentre dans les milieux urbains, ce qui rend son accès difficile à une partie des usagers. Cette difficulté vient souvent s'ajouter aux problématiques sociales des individus. Les responsables du CG de la Meuse pointent ainsi le manque de relais sur les territoires ruraux, auquel ils souhaitent prochainement faire face : « *Il y a vraiment une désertification du service public en milieu rural (...) le problème c'est qu'on a sur le territoire quelques fois plus que l'UTAS [Unité Territoriale d'Action Sociale, ndlr] qui est là et donc tout notre travail aussi c'est d'essayer de retisser une toile d'araignée un peu sur l'ensemble du territoire* ».

Les disparités territoriales sont dans l'ensemble regardées comme une difficulté pour l'élaboration de stratégies au niveau départemental : « *on a des zones complètement différentes, ce qui rend notre action départementale très compliquée* » (CG77). En Moselle par exemple, il est difficile d'établir une politique homogène du fait de la diversité des zones d'emploi. Le caractère mono-industriel d'une partie du territoire (bassin houiller) soulève un problème spécifique de reconversion des ouvriers du fait de la fermeture d'usines, qui ne se retrouve pas dans d'autres zones urbaines et tertiaires du département. Ces disparités compliquent l'identification de secteurs d'activité potentiellement recruteurs de publics en difficulté. C'est pourquoi certains départements engagent des procédures d'évaluation des besoins locaux afin d'établir des diagnostics territoriaux précis (Encadré 1).

**Encadré 1 : Des diagnostics territoriaux en appui aux politiques d'insertion (Meuse et Seine-et-Marne)**

Face aux difficultés de repérage des potentiels employeurs de publics en difficulté par les professionnels de l'insertion, certains départements adoptent des procédures d'évaluation des besoins locaux (nous analyserons en détail les formes concrètes prises par le lien qu'établissent les départements avec le tissu productif local dans le chapitre V). Dans le département de Seine-et-Marne, une telle démarche s'instaure « *par le biais de la mise en place de conférences territoriales, avec trois ateliers, deux pilotés par la MDS [Maison départementale des solidarités] et un sur l'emploi* ». Afin d'établir « *un diagnostic précis du local pour essayer d'adapter des réponses aux besoins* », le Département fait également appel à l'expertise de chercheurs : « *sur l'atelier emploi, on travaille avec des universitaires pour essayer un peu de donner une méthodologie, pour essayer un peu de comprendre, et puis d'être plus acteurs des modifications et des évolutions qu'on voit* ». Le Département de la Meuse axe fortement sa politique d'insertion professionnelle autour du repérage de métiers en tension et de l'anticipation de besoins futurs des entreprises afin de mettre en place des formations adéquates qui seront proposées aux publics en difficulté. L'évaluation des besoins se réalise sur la base de l'élaboration d'un diagnostic territorial partagé par différents acteurs du territoire, dont certains participent au Plan Territorial d'Insertion. On peut noter que ce type d'évaluation tend à montrer que la politique publique de l'emploi se situe dans une logique adéquatniste d'adaptation de l'offre de travail aux conditions données par la demande de travail en place sur le territoire (cf. chap.VI).

A la différenciation des contextes économiques départementaux s'ajoute une différenciation des contextes sociaux, marquée tout de même dans l'ensemble des départements enquêtés par la crise et son cortège de chômeurs et d'allocataires du RSA.

***Une dégradation de la conjoncture économique et sociale***

Dans le contexte de crise, les départements s'avèrent plus ou moins touchés par le chômage. La Seine-et-Marne et les Yvelines affichent des taux inférieurs à ceux de la France métropolitaine, alors que la Meurthe-et-Moselle se situe dans la moyenne nationale. La Meuse, la Moselle et la Seine-Saint-Denis présentent un taux de chômage élevé, supérieur à cette moyenne. On retrouve cependant des disparités *infra* départementales. Par exemple, si les indicateurs du chômage et de la pauvreté sont plutôt favorables dans les Yvelines, ce département est connaît des poches de pauvreté dans certaines zones urbaines. Il en

va de même en Seine-et-Marne, en Moselle ou en Meurthe-et-Moselle, qui connaissent des taux de chômage variables en fonction des tissus productifs locaux, les territoires industrialisés étant les plus fortement touchés.

En dépit de ces différences, les effets de la crise sont partout visibles. Celle-ci s'est traduite par une montée globale du chômage et de la pauvreté depuis 2008, même dans les départements auparavant épargnés. Ainsi en Seine-et-Marne, les responsables départementaux évoquent une situation de « *plein emploi* » avant la crise ajoutant avec ironie que le département a « *rattrapé [son] retard* » en matière de chômage. Dans certaines zones, cependant, la crise s'ajoute à des difficultés plus structurelles, et ne présente pas de rupture nette au regard de la situation prévalant avant 2008 : « *Il y avait eu déjà de la grosse casse industrielle en 2004, 2003-2004* » ; « *Il y avait déjà des problèmes avant, ça n'a pas été brutal* » (CG55). Ceci s'observe particulièrement dans les territoires concernés par une forte concentration industrielle qui connaissent depuis de nombreuses années des destructions d'emploi que la dégradation de la conjoncture économique est venue amplifier. Les aires industrielles mosellanes sont particulièrement affectées. Dans la Meuse, par exemple, la crise s'est manifestée par un accroissement des liquidations judiciaires d'entreprises et des licenciements économiques, entraînant une dégradation de la situation économique et sociale du nord du département qui présentait déjà de fortes difficultés structurelles en termes de chômage et d'emploi : « *sur la structure de la demande d'emploi, on a une population difficile* » (PE 55). Un recul du travail transfrontalier est également observé en Moselle et en Meurthe-et-Moselle, où il jouait un rôle protecteur dans des contextes de chômage élevé. En Meuse et en Moselle, la fermeture de bases militaires a entraîné la suppression de milliers d'emplois, qui devrait être compensée par un plan de restructuration de la défense nationale et un plan de revitalisation du territoire avec l'implantation d'un grand groupe industriel. Dans la plupart des territoires, même si le secteur tertiaire est souvent celui qui, avec le BTP, propose le plus d'emplois, d'importantes entreprises de ce secteur procèdent à des suppressions d'emplois. Enfin, si dans certains départements on note un recul du chômage sur les deux dernières années, dans d'autres, comme la Meuse et la Moselle, l'évolution de la proportion de chômeurs de longue durée laisse à penser que les effets de la crise seront durables.

Tout comme le nombre des demandeurs d'emploi, celui des allocataires du RSA s'accroît. Cette tendance est également observée par la plupart des responsables départementaux rencontrés. Ainsi, au-delà de l'intégration des allocataires de l'API qui entraîne une hausse mécanique du nombre d'allocataires, la crise est un élément important d'explication de cette augmentation : « *une partie c'est l'intégration des anciens bénéficiaires de l'API et puis la crise, oui, on l'a ressentie. On travaille assez étroitement avec le Pôle emploi et on suit notamment les fins d'indemnisation puisqu'on sait que ce seront nos bénéficiaires du RSA de demain, et puis c'est le travail intérimaire qui diminue, des personnes qui passent en indemnisation et qui ne repartent pas, voilà, on arrive à le tracer, donc oui, la crise, c'est important* » (CG77). Certains départements parmi les plus touchés par la crise redoutent l'accroissement du chômage de longue durée et le basculement prévisible d'une partie des demandeurs d'emploi dans le dispositif RSA. A cette préoccupation vient s'ajouter celle d'effets de long terme liés à la dégradation du marché du travail : « *l'autre souci qu'on a, c'est que le marché du travail étant tellement impacté du point de vue de*

*la crise et malheureusement de façon structurelle, c'est que certains experts parlent carrément de 10 ans avant vraiment de retrouver des niveaux de croissance tels qu'on les a connus avant la crise. Donc ça veut dire quelque part, une demande, une forme de souffrance sociale, et donc derrière le contexte lié aux aides publics, qui risque quand même d'être largement impacté de façon durable » (CG57).*

Les zones d'emploi les plus sinistrées économiquement semblent être celles où le nombre d'allocataires augmente le plus vite : « *les associations disent qu'elles sont submergées de demande* » (CG55). Ceci est à relier à l'impact social des évolutions des tissus productifs locaux ainsi qu'aux difficultés des pouvoirs publics à accompagner et à insérer les allocataires là où l'offre d'emploi est quasi-inexistante, comme dans le cas du bassin houiller mosellan (Encadré 2).

#### **Encadré 2 : Effets de la crise du bassin houiller en Moselle**

En Moselle, le bassin houiller, fortement touché par la crise et structurellement affecté par le problème de la désindustrialisation, est concerné par une hausse du nombre des bénéficiaires du RSA plus marquée que dans le reste du département, avec une proportion plus importante d'orientations sociales. Le témoignage d'une interlocutrice travaillant dans un service social souligne l'impact social des évolutions liées à la spécificité du tissu productif local et à la crise : « *Bon, déjà le Bassin Houiller sur le plan économique vous savez que les mines ont fermé et on se retrouve dans des familles où la structure même des familles et le fondement du fonctionnement familial ont été perturbés dans beaucoup de familles. C'est-à-dire que... on a vu rentrer à la maison des hommes de 39-40 ans qui ont été mis en retraite forcée du fait de la fermeture des mines. Ils étaient en ce moment-là en congé charbonnier, on leur interdisait d'occuper un autre emploi parce que à tout moment ils pouvaient être appelés pour servir la mine. Mais bon, c'est un leurre. Résultat des courses, des mecs qui sont rentrés chez eux avec des femmes qui occupaient le terrain du domicile pour celles qui ne travaillaient pas, pour d'autres qui travaillaient à l'extérieur mais beaucoup à temps partiel, et on a vu les rôles qui se sont un peu bousculés au niveau de la cellule familiale : des hommes jeunes qui rentraient au domicile qui se sont très vite sentis inutiles, qui occupaient des places qu'on n'était pas prêt à leur laisser et on a vu donc une augmentation importante de problèmes d'addiction, de couples qui se sont séparés, des femmes qui se sont retrouvées...c'est pour ça qu'on a aussi une forte proportion de femmes isolées, seules, sur le Bassin Houiller. Je ne vais pas rentrer dans les détails de toutes les conséquences que ça a eues. Mais en tout cas sur le Bassin Houiller ce que je peux dire sur les chiffres qu'on retrouve au Pôle Emploi au niveau du chômage et du RSA reflètent cette bérézina, je dirais, en matière d'emploi. Parce qu'on était dans une filière mono-industrie et on n'a jamais autorisé ou permis à d'autres industries de s'installer, parce qu'on absorbait toute la main d'œuvre et on en faisait même venir, donc du coup, on n'a pas le tissu économique, il n'a pas pu se régénérer aussi vite que l'entreprise qui a fermé ».*

Dans ces contextes économiques et sociaux marqués par la crise, les budgets des départements sont fortement impactés, et par ricochet, les marges de manœuvre dont ils disposent (ou non) pour mener leurs politiques d'insertion également.

#### ***Un contexte budgétaire souvent contraint***

Les contextes budgétaires des départements influent sur leur capacité à mettre en place des mesures d'insertion. Si de manière générale les financements départementaux sont hypothéqués par la

compensation incomplète par l'État des budgets liés au versement du RSA, certains des départements étudiés semblent disposer de marges de manœuvre qui dépendent de leur contexte socio-économique mais aussi des choix politiques d'affectation budgétaire. Le Département des Yvelines, par exemple, apparaît moins contraint par son budget que la Seine-Saint-Denis. Dans le département de la Meuse, nos interlocuteurs considèrent que les mécanismes de péréquation jouent en défaveur des départements ruraux : *« il y a la notion de compensation, mais aussi la notion de péréquation entre départements urbains et départements ruraux. Il est clair que là c'est bien de nous transférer des charges, mais on nous transfère pas forcément les moyens d'y faire face, ce qui signifie aussi qu'on constate qu'il y a des départements pour lesquels le volume de l'allocation augmentant, finalement les dépenses sociales, elles, ont plutôt tendance, vase communicant, à diminuer un peu parce que bon... on soutient les chantiers d'insertion oui d'accord mais demain l'allocation RSA augmente encore, comment on fait pour essayer de maintenir un peu un équilibre ? »* (CG55).

Cependant, c'est bien l'ensemble de nos interlocuteurs qui estiment travailler dans un contexte budgétaire contraint. Cela s'explique autant par la décentralisation et le processus de long terme de rationalisation des politiques publiques que par la politique d'austérité budgétaire liée à la crise récente : *« les financements liés aux pouvoirs publics ne vont pas aller en augmentant, au contraire (...) on est extrêmement tendus »* (CG57). Très souvent, la hausse du nombre d'allocataires du RSA ne s'accompagne pas de financements supplémentaires : *« on a pris 50% de bénéficiaires en plus (...) sans avoir eu d'augmentation du financement, ce qui veut dire qu'on fait deux fois moins pour les bénéficiaires qu'on ne faisait il y a 2 ans. On a absorbé la gestion du RSA à effectifs constants et les contraintes budgétaires continuent »* (CG77). Si les budgets des divisions chargées de l'insertion représentent souvent une part importante du budget total des Conseils généraux, la contrainte budgétaire à laquelle sont soumis les départements empêchent parfois de mettre en place de nouveaux dispositifs ou de nouvelles actions : *« On est quand même sur cette gestion rigoureuse à l'euro près des finances départementales »* (CG55). Ceci amènerait même certains départements à renoncer volontairement au financement d'une politique d'insertion professionnelle pour se consacrer uniquement au volet social du RSA : *« les budgets étant extrêmement contraints, il y a un certain nombre de départements qui ont fait le choix de marquer le coup un peu politiquement en disant : on nous impose un certain nombre de charges qui nous empêchent au jour d'aujourd'hui de remplir, même si on le voudrait, de remplir un petit peu nos, pas nos obligations pour le coup, mais qui squizze un peu notre volonté de les accompagner. Donc, quelque part nous, on se concentre sur le volet accompagnement social, médico-social, et auquel cas, c'est encore une fois le service public de l'emploi qui est chargé d'accompagner, je dirais comme n'importe quel quidam »* (CG57). La Seine-Saint-Denis qui cumule les difficultés liées à l'insuffisance de la compensation par l'État de la charge du RSA (*« Sur le RSA on en est à plus de 70 millions d'euros [de dépenses non compensées] par an »* CG93) et de potentiels dérapages des remboursements de sa dette – le Département faisant partie de ceux qui ont emprunté en recourant à des emprunts *« structurés »* – a effectué des coupes sombres dans ses politiques, en particulier non obligatoires : *« la contrainte s'applique globalement sur les politiques publiques. (...) sur la partie développement économique, ça a diminué un peu, mais sur*

*toutes les actions qu'on avait, emploi, formation, etc., on a perdu 70% du financement. Il nous reste des choses qu'on a engagées à long terme* »(CG93). Pour protester contre l'insuffisante compensation de ses charges par l'État, qui complique ses relations avec les acteurs associatifs de l'insertion qu'il finance, le CG a voté un « budget de la révolte » (Encadré 3).

**Encadré 3 : Face à la contrainte, le vote d'un budget de révolte au CG de Seine-Saint-Denis**

Selon nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-Saint-Denis, un « budget de révolte » a été voté au Conseil Général en 2010 : *« pour protester contre la sous compensation de l'État en matière d'allocations et de RSA, on a voté un budget insincère, c'est-à-dire qu'on a fait comme si l'État nous compensait tout, avec des fausses dépenses en face, tout ça pour qu'il y ait une procédure qui s'enclenche, passage par la Chambre régionale des comptes, et règlement par le Préfet. Du coup, notre budget a été voté en juin, cette procédure exceptionnelle, qui est une procédure de contrôle et pas de mise sous tutelle comme on a pu l'entendre, l'année d'après, on a dû voter le budget après le contrôle, donc avec des incertitudes fortes et toujours un contexte contraint, on ne pouvait pas dire 'c'est voté en juin mais on est sûr que les crédits sont là', donc voilà, on boucle le budget mais de manière serrée à chaque fois, avec de l'incertitude, donc on n'est pas à l'aise dans la communication qu'on peut faire (...) - Et surtout, nous... c'est surtout les structures avec lesquelles on travaille... - Y compris dans la relation technique, on ne pouvait pas être rassurants non plus. - Ça complique le discours ».*

Les responsables interrogés semblent toutefois chercher à minimiser cette contrainte budgétaire : *« Après, ça ne pèse pas tant que ça, je veux dire, nous, ça nous embête beaucoup, parce qu'on rame pour monter des projets, etc. mais... -- C'est des projets qui ne se font pas, c'est pas un service public qui est détruit... - En termes d'insertion des allocataires du RSA, c'est clair qu'il y en a moins maintenant qu'on en avait à un moment donné dans le cadre des actions qu'on avait, mais après, ça ne pèse pas non plus... (...) on a toujours autant de services référents sur le territoire, les services de terrain ont été préservés ».*

Dans ce contexte de contrainte budgétaire, certains départements mettent en place des procédures d'évaluation et de rationalisation des dispositifs d'insertion. En Seine-et-Marne, cette démarche vise à ne conserver que les dispositifs jugés les plus pertinents : *« c'est des choix et des priorités, il y a un vrai développement de l'évaluation... et [il s'agit] de ne maintenir que... euh, les dispositifs qui sont pertinents et qui correspondent à une nécessité, de voir comment on peut alléger nos procédures... »* (CG77). L'exercice d'évaluation s'avère toutefois incertain et délicat, notamment lorsque la finalité immédiate d'un dispositif n'est pas l'emploi : *« c'est ça qui est compliqué, en fait, c'est qu'autant il est facile de dire 'je suis dix personnes et l'objectif c'est de leur faire trouver un emploi, j'en ai fait sortir 5 donc j'ai un taux de sortie de 50%', c'est facile... autant par exemple quand on fait une action sport à l'emploi, c'est-à-dire que ça dure une quinzaine de jours pendant lesquels les bénéficiaires vont faire du sport pour un peu apprendre à avoir confiance en eux, etc., mais c'est pas forcément le lendemain de cette action là qu'ils vont trouver un emploi... mais ça va être peut être un élément qui va permettre après d'améliorer leur chance, et c'est compliqué d'évaluer ces éléments-là »* (CG77).

Au-delà de ces dispositifs d'évaluation, les responsables départementaux estiment souvent que la réorganisation institutionnelle impliquée par la mise en place du RSA et la contrainte budgétaire qui

l'accompagne permet de réaliser des économies, tout en améliorant la coordination des politiques d'insertion. A travers les partenariats, il s'agit alors de réaliser des actions qui ne nécessitent pas d'engager de financement ou d'éviter les redondances : « *ce qui est vraiment intéressant, c'est qu'on s'aperçoit, dans les temps de contrainte comme ça, ça nous oblige à devenir intelligents, [à] dire : 'là on a un euro en poche, qu'est-ce qu'on fait avec ?'. Avant, lorsqu'on avait plus d'aisance financière... aujourd'hui, on doit faire plus attention à ce qu'on fait, donc ça nous oblige à coordonner (...) une des clés de la réussite de demain, en tout cas en politique d'insertion, c'est que tous les acteurs se coordonnent véritablement, et ça demande aussi de la clarification réglementaire* » (CG77).

Les contextes socio-économiques des départements enquêtés font apparaître des contrastes. La crise et la contrainte budgétaire ont certes une incidence sur la capacité des CG à déployer des mesures d'insertion. Toutefois, nous allons voir que cette contrainte ne surdétermine pas les décisions prises quant à l'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires du RSA.

## **2. Les modalités variées d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires**

La mise en œuvre du RSA a eu pour effet de redessiner, de manière plus ou moins nette selon les départements, la nature des partenariats et la répartition des compétences entre les acteurs de l'accompagnement de ces allocataires. Les Conseil généraux se sont trouvés promus maîtres d'œuvre du dispositif, tandis que la volonté du législateur de renforcer l'inscription des allocataires dans une perspective de retour à l'emploi a favorisé une reconfiguration de la place des acteurs de l'insertion professionnelle et sociale en matière de prise en charge des allocataires. Les modalités d'administration observées dans les départements lorrains et franciliens enquêtés recouvrent en grande partie la diversité des situations observées dans l'ensemble des départements (Arnold et Lelièvre, 2011). Nos enquêtes fournissent quelques exemples des modalités de gouvernance du RSA sans prétendre à l'exhaustivité.

### ***Des reconfigurations qui mettent en jeu la place de Pôle emploi***

Pôle emploi, bien que partenaire des Conseils généraux du temps du RMI et notamment depuis la décentralisation du dispositif en 2003, a acquis un rôle institutionnel bien plus important avec la loi sur le RSA. Cela a nécessité le plus souvent, dans les départements observés, de reconsidérer ses attributions dans la prise en charge des publics allocataires du RSA à travers une (re)négociation des conventions de partenariat liant le Conseil Général et Pôle emploi. De fait, Pôle emploi est devenu dans tous les départements observés l'acteur central - mais pas toujours exclusif - de l'accompagnement professionnel des allocataires du RSA. On a assisté ainsi à une prise en charge importante par Pôle emploi du suivi des allocataires du RSA (mesurés par l'origine institutionnelle du référent unique), mais avec des différences importantes entre départements : début 2012, environ 70% en Moselle ou 60% en Meuse contre un tiers seulement en Seine-et-Marne ou 40% en Meurthe-et-Moselle (mais ce taux s'élevait dans ce département

à 65% au premier semestre 2010<sup>23</sup>). Ces différences tiennent beaucoup à l'organisation du suivi des publics relevant d'un parcours mixte entre accompagnement professionnel et social : désigné le plus souvent « *parcours socioprofessionnel* » (cf. *infra*). Ainsi, si la Moselle affiche un taux d'accompagnement élevé, c'est que Pôle emploi a l'exclusivité du suivi professionnel même lorsque les allocataires bénéficient en parallèle d'un suivi social, mais sur les 70% ayant un référent unique Pôle emploi, 40% ont également un correspondant social. En Seine-et-Marne, au contraire, Pôle emploi n'est référent que des allocataires directement disponibles pour l'emploi, le suivi socioprofessionnel étant confié à des associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE, cf. *infra*). Enfin, lorsque l'accompagnement n'est pas assuré par Pôle emploi, outre le cas des parcours socioprofessionnels, c'est souvent que l'on a affaire à des publics spécifiques. Ainsi, le CG de la Meuse qui compte beaucoup d'auto-entrepreneurs parmi lesquels une part importante d'agriculteurs, a des liens renforcés avec la chambre d'agriculture et la MSA (assurant l'accompagnement des personnes du régime agricole) et d'autres chambres consulaires et de métiers qui assurent l'accompagnement des auto-entrepreneurs.

Par ailleurs, la place désormais privilégiée de Pôle emploi dans le dispositif RSA génère des effets qu'on pourrait qualifier de « pervers » - tout du moins du point de vue de Pôle emploi. La compétence clairement affirmée par la loi de Pôle emploi comme organisme central de l'accompagnement professionnel des allocataires s'est traduite par un retrait de certains CG du financement qu'ils accordaient à l'ANPE du temps du RMI pour le suivi spécifique de leurs allocataires. Ainsi, les CG de Moselle, de Seine-Saint-Denis et des Yvelines ont supprimé le financement de postes spécifiques d'agents ex-ANPE dédiés à la prise en charge exclusive des allocataires du temps du RMI : « *On fait partie des départements qui ont dénoncé ces conventions-là, en considérant que Pôle emploi devenant un acteur légalement identifié pour l'insertion, on n'avait pas à le payer pour ce qu'il devait faire* » (CG93) ; « *on avait des agents qui étaient financés par le Conseil Général et qui étaient axés sur l'accompagnement de bénéficiaires du RMI. Lorsque le RSA est arrivé, ça s'est terminé* » (PE57).

Le rôle de Pôle emploi dans les politiques d'insertion des allocataires est donc un élément important des reconfigurations observées, diverses selon les départements. Ces reconfigurations touchent également d'autres acteurs comme les CAF<sup>24</sup>, les associations et entreprises d'insertion, les CCAS, *etc.*, mais il est un

---

<sup>23</sup> Un responsable du Conseil Général de Meurthe-et-Moselle justifie cette transformation quantitative des parcours par le changement des caractéristiques des publics entrant dans le dispositif : « *Sur le terrain, les collègues nous parlent de situations beaucoup plus complexes qu'au démarrage du RSA. On ne peut pas l'expliquer puisque c'est toutes des personnes qui démarrent leur parcours d'insertion, mais en fait les personnes qui rentrent dans le dispositif actuellement ont certainement une période de chômage plus importante que les personnes qui rentraient en juin 2009* ». Il ne s'agit donc pas d'un effet de transformation de la politique d'orientation lors des journées d'accueil et d'orientation (voir Encadré 4) (« *on n'a pas changé la politique pour autant, c'est vraiment la complexité des situations qui fait que, il y a plus d'orientation vers le socioprofessionnel* »), même si la personne interviewée concède qu'il peut y avoir un effet d'expérience du fonctionnement du dispositif : « *c'est peut-être aussi le fait (...) qu'on voit que l'accompagnement Pôle emploi ne portent pas ses fruits, donc il y a peut-être une nécessité aussi de préparer les personnes à aller vers Pôle emploi* » (une responsable du CG54).

<sup>24</sup> Ainsi par exemple, en Meurthe-et-Moselle, contrairement au temps du RMI où plusieurs intervenants (services du CG, CCAS, CAF) instruisaient les demandes, générant des délais de traitement des dossiers, la CAF (et marginalement la MSA) est devenue, depuis la mise en œuvre du RSA, le point d'entrée unique pour la demande d'ouverture des droits. La Moselle a fait un choix inverse en ne déléguant à la CAF que l'instruction des RSA-majorés poursuivant ainsi ce qui existait du temps du RMI et de l'API.

point commun aux départements enquêtés, celui d'avoir repensé la place de Pôle emploi dans l'administration du RSA, en lien avec le choix du législateur d'insister sur l'insertion professionnelle des allocataires. Nous privilégierons donc cette entrée, celle du rôle dévolu à Pôle emploi, pour cerner les modalités d'orientation et d'accompagnement des allocataires du RSA et leurs transformations dans notre panel de départements. Ce rôle confié à Pôle emploi se traduit notamment dans les modalités d'orientation et d'accompagnement des allocataires, entre « *droit commun* » et dispositif spécifique impliquant le plus souvent une convention financière entre le Conseil Général et Pôle emploi. Il s'avère important pour comprendre le rôle des autres acteurs de l'insertion dans les parcours des allocataires.

### ***L'orientation : souvent une prérogative des Conseils généraux***

Comme dans une majorité de départements en France, la plupart de ceux que nous avons observés distinguent trois parcours selon la « proximité à l'emploi » de l'allocataire du RSA : parcours social, parcours professionnel et parcours socioprofessionnel. On retrouve de fait dans les 6 départements étudiés un parcours socioprofessionnel, destiné aux allocataires proches de l'emploi mais ayant encore quelques freins d'ordre social à lever pour être pleinement disponibles.

Précisons que la Meurthe-et-Moselle se refuse à définir un accompagnement purement social. Ce Département ne propose en effet que deux parcours, professionnel et socioprofessionnel, indiquant par là que tout allocataire a vocation à retrouver un jour un emploi : « *on réfute la notion d'accompagnement social, on a fait aussi évoluer les pratiques des travailleurs sociaux, à l'interne de la maison, on a retravaillé le référentiel du service social départemental pour qu'ils englobent un peu plus de sociopro, donc on ne parle pas du tout d'accompagnement social, même si force est de constater qu'on en fait, mais on est toujours dans cette optique d'un chemin pour aller vers l'emploi ou la formation, qui est peut-être un peu plus long que celui de Pôle emploi, mais dont l'objectif final et malgré tout l'emploi* » (CG54). Cependant, par le biais des prestataires plus spécialisés que les services du Conseil Général vers qui peuvent être orientés les allocataires dans le cadre de leur accompagnement, on peut distinguer *in fine* des parcours sociaux et d'autres socioprofessionnels. Pour sa part, la Seine-et-Marne ajoute aux trois parcours – professionnel, socioprofessionnel, social – un quatrième qui correspond à un « *accompagnement spécifique* » pour des publics identifiés comme ayant des besoins particuliers (travailleurs handicapés, créateurs d'entreprises, allocataires du RSA depuis plus de trois ans, familles monoparentales suivies par la CAF, jeunes suivis par les Missions locales).

Enfin, on peut noter qu'en Meuse, le parcours socioprofessionnel s'inscrit davantage dans l'idée d'un partage d'informations et la mise en commun d'outils entre professionnels que dans la mise en place d'un dispositif spécifique : « *Spécialiser des référents sur la troisième voie [socioprofessionnel, ndlr.], moi j'y crois pas, c'est plutôt donner aux référents à la fois social et pro la capacité d'avoir une boîte à outils qui permettent d'orienter les personnes vers des mesures individualisées adaptées à leurs problématiques* » (CG55). Les accompagnateurs des différentes institutions sont incités à collaborer sur les aspects sociaux et professionnels d'un parcours lorsque les référents uniques l'estiment nécessaire. Ceci est notamment permis par la faible démographie du département qui favorise des relations interpersonnelles fortes entre

les différentes institutions du Service Public de l'Emploi : « *La Meuse est petite, on retrouve toujours à peu près les mêmes personnes dans les instances, donc à force les gens se connaissent quand même. (...) Donc c'est vrai que nous on avait fait des recommandations dans ce sens-là, mais formaliser plus dans le contexte meusien ça me paraît pas forcément très utile* » (CG55).

Au-delà de la définition des parcours, les départements organisent différemment l'orientation des allocataires. Pôle emploi est à ce stade mobilisé de manière assez diverse, et assez faiblement. Les Conseils généraux procèdent le plus souvent eux-mêmes à cette orientation *via* les travailleurs sociaux dans les territoires. Par exemple, en Meurthe-et-Moselle, des conseillers d'orientation du Conseil Général dans chaque territoire établissent ces orientations à partir d'une grille de distance à l'emploi<sup>25</sup> définie sur la base de différents critères (logement, transport, santé, contraintes familiales, isolement, ancienneté dans le chômage, motivation à trouver un emploi). L'orientation est décidée durant les Journées d'accueil et d'orientation (JAO). Ce dispositif, instauré avec la mise en œuvre du RSA, permet de réunir différentes institutions en un même lieu pour accélérer l'ouverture des droits et la mise en œuvre de l'accompagnement des allocataires (Encadré 4). Pôle emploi, autrefois présent lors des JAO, n'y est plus représenté faute de moyens. Il ouvre cependant aux agents du Conseil Général l'agenda de ses conseillers à l'emploi pour la prise du premier rendez-vous (dans le cas des orientations vers un parcours professionnel).

#### **Encadré 4 : Les Journées d'accueil et d'orientation (JAO) en Meurthe-et-Moselle**

L'accueil et l'orientation de l'allocataire lors de ces journées spécifiques, plus ou moins fréquentes selon les flux et les territoires du département, est l'occasion revendiquée d'une articulation des différentes institutions en charge d'une dimension du RSA : « *il y a à la fois le technicien CAF qui valide l'ouverture de droits, il y a un conseiller d'orientation désigné par le Conseil Général qui fait l'entretien d'orientation, il y a un conseiller de la CPAM qui vérifie l'ouverture des droits à la CMU et à la complémentaire santé et il y a la prise de rendez-vous après l'orientation avec l'accompagnateur, que ce soit dans nos services ou à Pôle emploi sur la base d'un schéma de procédures qu'on définit avec Pôle emploi, il n'y a pas de conseillers Pôle emploi dans l'instance, mais on a des plages qui nous sont réservées dans les agences Pôle emploi pour faire les premiers rendez-vous inscription PPAE* » (CG 54). « *On a facilité en fait l'accès au premier rendez-vous et au premier entretien avec Pôle emploi, c'est-à-dire les bénéficiaires du RSA quand ils sortent de la JAO, ils ont le jour, l'heure, la date du premier entretien pôle emploi* » (PE 54). « *Donc on est vraiment dans quelque chose extrêmement intégré et qu'on a formalisé par une convention avec Pôle emploi, la CAF, la MSA, l'UDCCAS<sup>26</sup>, la CPAM, l'Etat et la Région* » (...) « *les plateformes d'accès aux droits qu'on a mises en place dans le département, qu'on appelle les Journées d'Accueil et d'Orientation, (..), changent radicalement par rapport à l'organisation qu'on avait au moment du RMI. On a vraiment fait une bascule radicale entre le 31 mai et le 1<sup>er</sup> juin 2009* » (CG54).

<sup>25</sup> La grille a été conçue avec Pôle emploi et l'Agence nouvelle des solidarités actives.

<sup>26</sup> L'Union Départementale des CCAS.

Dans les Yvelines, la mobilisation de Pôle emploi sur l'orientation présente un caractère spécifique. Si le Conseil Général a cessé de financer des postes d'agents Pôle emploi pour l'accompagnement des allocataires (cf. *supra*), ce dernier est en revanche fortement impliqué dans le processus d'orientation des publics dont l'orientation nécessite un travail d'approfondissement. Ce dispositif prend la forme d'ateliers communs aux deux institutions d'aide à l'orientation (Encadré 5). Par ailleurs, le Département expérimente également des entretiens d'orientation dans une perspective professionnelle de publics initialement orientés sur un parcours social, mais en collaboration avec une entreprise de travail temporaire et non *via* Pôle emploi qui est donc tenu à l'écart de ce marché dont il ne connaissait du reste pas l'existence. Le choix du CG quant à ce module complémentaire, qui semble plus s'inscrire dans une dynamique d'insertion professionnelle que sociale, souligne la difficulté à comprendre les ressorts du partage du travail effectué entre le CG et PE. Car pourquoi recourir à un OPP orienté emploi pour des allocataires qui sont suivis par le CG dans le cadre d'un parcours social ? Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce constat : la volonté du CG d'inciter l'ensemble des allocataires, y compris ceux qui semblent éloignés de l'emploi, à s'inscrire dans une perspective de retour à l'emploi (ce à quoi la loi invite) ; le souhait par ce biais de former les travailleurs sociaux aux thématiques économiques en les invitant à mieux travailler la dimension professionnelle des projets des allocataires ; ou encore l'objectif de diversifier les opérateurs qui interviennent pour le compte du CG de manière à évaluer leurs performances respectives dans une période où la politique partenariale ne semble pas encore totalement stabilisée. Au moment de l'enquête, le CG 78 procédait à une remise à plat de l'ensemble de ses marchés et de sa politique de subventions. Il menait également une réflexion sur le contenu des cahiers des charges à produire en vue du lancement des prochains marchés.

**Encadré 5 : Des ateliers d'aide à l'orientation animés conjointement par le Conseil Général et Pôle emploi dans les Yvelines**

Chaque mois est organisé un atelier commun qui se déroule dans une agence pôle emploi présente sur chacun des 9 territoires de l'action sociale du CG. Sur chacune de ces agences il existe, non plus un référent pôle emploi mais un correspondant qui anime l'atelier d'orientation conjointement avec le travailleur social du territoire concerné. Sont conviés à cet atelier les allocataires repérés par les travailleurs sociaux et dont l'orientation nécessite un approfondissement. Sur les 21 000 allocataires que compte le département, un tiers est automatiquement confié aux travailleurs sociaux du CG (ou à des CCAS que le CG a conventionné) et un autre tiers, réputé proche de l'emploi, est pris en charge par Pôle Emploi. C'est donc au tiers des allocataires restant que sont théoriquement ouverts ces ateliers collectifs destinés à approfondir l'orientation. Une information collective dispensée par le Conseil Général et Pôle Emploi est délivrée à une quinzaine d'allocataires tous les mois. A l'issue de l'information collective, les allocataires font le choix de rencontrer soit le travailleur social, soit l'agent de Pôle Emploi pour définir la nature de leur parcours (social et/ou professionnel). Certains d'entre eux sont donc renvoyés vers Pôle Emploi à l'issue de l'atelier ; d'autres relèvent d'un accompagnement socioprofessionnel dont la prise en charge est assurée par des prestataires relevant des structures de l'insertion par l'activité économique.

En Moselle, si ce sont toujours les travailleurs sociaux du Conseil Général qui font passer l'entretien d'orientation assisté de l'outil de diagnostic conçu par la CAF (@Rsa) avec lequel le Conseil Général a passé une convention d'usage, l'orientation est également examinée au sein d'une des plateformes d'orientation mises en place au sein des 12 unités territoriales<sup>27</sup>. Chaque plateforme est pilotée par le responsable d'unité qui a délégation du président du Conseil Général et où se retrouvent tous les partenaires concernés : la CAF, Pôle emploi, le CG qui préside, l'UDAF<sup>28</sup>, les CCAS. Du côté de Pôle emploi, ce sont des agents dont le financement est assuré par le Conseil Général qui participent à ces plateformes, ce qui de l'avis d'un de nos interlocuteurs de Pôle emploi, « *ne devrait normalement pas être le cas puisque ça devrait être des agents de Pôle emploi qui participent à cette forme d'orientation* », ajoutant « *le Conseil Général nous a fait un large cadeau par rapport à ça* »<sup>29</sup>. Si ces agents ont d'autres missions, puisqu'ils jouent le rôle de correspondants, il est notable de voir que le Conseil Général de la Moselle finance Pôle emploi sur une mission d'orientation, au même moment où il se désengage du financement de Pôle emploi sur l'accompagnement des allocataires du RSA (cf. *supra*).

Le Conseil Général de Seine-et-Marne détone dans ce paysage de l'orientation des allocataires. Celui-ci a fait le choix, lors de la mise en œuvre du RSA, en lieu et place de ses services qui assuraient jusqu'alors cette mission à travers les maisons départementales des solidarités (MDS), de déléguer l'orientation des allocataires aux associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE). L'une des spécificités du Département est de mobiliser depuis longtemps un réseau associatif dans l'accompagnement des allocataires du RSA et auparavant du RMI : celui des associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE), une douzaine sur le territoire aujourd'hui, pour lesquelles travaillent près de 50 salariés financés par le Département. Ces associations, créées peu après la mise en place du RMI, ont proposé avant l'heure un accompagnement intermédiaire entre le professionnel et le social (Encadré 6). Les AAVE sont donc passées au centre du dispositif puisqu'elles assurent désormais aussi l'orientation de tous les allocataires au moyen, là encore, d'un questionnaire de distance à l'emploi.

### ***Le rôle renouvelé et divers de Pôle emploi dans l'accompagnement***

Si au stade de l'orientation le Conseil Général reste le plus souvent l'administrateur direct, l'accompagnement et plus particulièrement l'accompagnement professionnel fait entrer Pôle emploi en scène comme acteur central. Les Conseils Généraux procèdent à des choix entre l'offre de service de droit commun de Pôle emploi (le minimum imposé par la loi) et des dispositifs particuliers qui nécessitent le plus souvent une convention financière avec l'opérateur. Notons que la manière d'impliquer Pôle emploi sur l'orientation ne présage pas forcément une implication plus soutenue de l'opérateur public dans l'accompagnement des allocataires. Au contraire, les départements de Moselle et des Yvelines qui

---

<sup>27</sup> Ces unités sont les UTASI (unité territoriale action sociale insertion).

<sup>28</sup> Union Départementale des Associations Familiales.

<sup>29</sup> Par rapport aux plateformes où Pôle emploi est représenté par les agents postés dans les cellules d'appui, « *l'avantage c'est qu'on reçoit la liste des bénéficiaires qui vont passer devant cette plateforme, et on consulte un petit peu. Pour ceux qui sont inscrits, on a un petit peu un historique (...) qui monte qu'il peut y avoir d'autres freins* ». Cela permet « *d'être plus souple et puis de partager l'information, d'avoir une connaissance partagée des offres de service* ».

consacrent des moyens à Pôle emploi au stade de l'orientation se sont montrés en retrait sur l'accompagnement en supprimant des financements préexistants, et en se satisfaisant de l'offre de droit commun. Cette option se trouve d'ailleurs 'naturellement' justifiée en période de restriction budgétaire, d'augmentation du nombre d'allocataires, et alors que la compensation par l'État de la charge de l'allocation est toujours en deçà du coût réel pour les Conseils Généraux (cf. *supra*).

Les départements se différencient ainsi entre ceux qui mobilisent Pôle emploi sur le seul droit commun, parce qu'ils jugent l'offre de service suffisante, ceux qui mobilisent Pôle emploi sur le seul droit commun car ils préfèrent confier à d'autres opérateurs de placement le soin d'un accompagnement plus spécifique, et ceux qui mobilisent l'opérateur au-delà du droit commun sur une offre dédiée/renforcée.

Ainsi en Seine-et-Marne, le recours à Pôle emploi se limite aux services du droit commun et le CG a fait le choix lors de la mise en place du RSA de ne pas faire appel à des services dédiés nécessitant une convention financière, préférant s'adresser à d'autres interlocuteurs (AAVE) avec lesquels le CG travaillaient déjà du temps du RMI (Encadré 6).

**Encadré 6 : Un accompagnement d' "entre-deux" assuré de longue date par les AAVE en Seine-et-Marne**

La mise en place des associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE) au début des années 1990 visait à répondre à un besoin identifié, celui d'un accompagnement intermédiaire entre l'accompagnement social et professionnel des allocataires. Ces structures, ancrées dans le paysage du département et dont le CG se satisfait mènent une action qu'on pourrait qualifier d'accompagnement professionnel renforcé, assez proche de celle de Pôle emploi. Selon un responsable du CG, « (...) les associations d'accompagnement vers l'emploi (...), schématiquement c'est comme si c'était des Pôle Emploi bis. C'est une particularité, il y a peu de départements en France qui le font. C'est quelque chose qui donne de très bons résultats, notamment, ça nous a permis de passer le cap de la mise en place du RSA facilement, puisque c'est les AAVE qui nous permettent d'effectuer l'orientation des bénéficiaires du RSA à l'entrée du dispositif en réalisant un questionnaire d'orientation. On sait qu'on a une partie du public qui ne relève pas du Pôle emploi, parce qu'on sait qu'ils ont besoin d'un accompagnement plus soutenu, d'où la création des AAVE qui sont là depuis une vingtaine d'années dans le département... depuis la mise en place du RMI, pratiquement. Donc ce sont des partenaires, les structures n'ont pas forcément changé depuis 20 ans. (...) l'idée n'était pas de concurrencer Pôle emploi, l'ANPE à l'époque, mais plutôt d'être sur un accompagnement particulier, parce que les bénéficiaires du RMI, il y en avait qui ne relevaient pas forcément d'un accompagnement social ni suffisamment autonomes pour être à l'ANPE. Il y avait un entre deux ».

Le CG de Seine-Saint-Denis qui confie aussi le parcours professionnel à Pôle emploi (50% du flux des entrants dans le dispositif) a fait le choix de créer un parcours socioprofessionnel assuré par des « services municipaux financés à 95% par le Conseil Général » dans le cadre de « Projets de ville RSA » qui maillent le département et sont la continuation des « Projets de ville RMI » (Encadré 7).

**Encadré 7 : L'accompagnement socioprofessionnel assuré par les Projets de ville en Seine-Saint-Denis**

Selon un responsable interrogé au Conseil Général, la mise en place d'un parcours socioprofessionnel a permis de continuer à se reposer sur les Projets de ville existants pour le suivi de nombreux allocataires du RSA, à côté de Pôle emploi qui assure le parcours emploi et des associations en charge du parcours social : « *Donc avant le RSA, on avait des (...) services municipaux financés à 95% par le Conseil Général, qu'on appelait des « Projets de ville RMI » et qui sont aujourd'hui des « projets de ville RSA » et qui assuraient l'accompagnement de la majorité des bénéficiaires en lien avec le service social polyvalent. Avec la loi RSA qui identifiait deux parcours, un social et un emploi assuré par PE, on se posait la question du maintien de ces structures, donc on a essayé de les maintenir, et donc de créer un troisième parcours, socioprofessionnel. De manière un peu attendue, donc la référence est organisée entre ces trois services, avec quelques associations, une dizaine, qui assurent la référence pour le public spécifique : sans domicile fixe, gens du voyage et sortants de prison. Ça c'est le parcours social. Donc on a des intervenants assez uniques du point de vue institutionnel : Pôle emploi, les villes, c'est 35 villes sur 40 qui ont un projet de ville, et les circonscriptions des services sociaux qui sont soit le Conseil Général, des agents du Conseil Général, soit des conventions municipales, mais pareil : financées à 100% par le Conseil Général. Globalement l'orientation se fait pour les nouveaux arrivants, 50% pour le Pôle emploi, 40% vers les projets de ville et 10% vers le service social. Cela étant, les projets de ville ayant déjà en référence un certain nombre d'allocataires, qui se renouvelle mais pas de manière effrénée, on a validé l'accompagnement déjà fait au titre du RMI donc sur l'ensemble du public à un instant t, on est plutôt autour de 70% pour les projets de ville ».*

Dans ce département, le choix de dénoncer la convention financière avec Pôle emploi et de continuer à s'appuyer sur les Projets de ville s'accompagne de relations tendues entre le Conseil Général et l'opérateur public. Nos interlocuteurs du CG évoquent un Pôle emploi « *sursaturé* » et « *un peu sinistré* » par le turnover de ses conseillers et par des « *vacances de postes* », qui concentrerait son action sur les demandeurs d'emploi qu'il indemnise et se montrerait peu coopératif avec les services du Conseil Général s'agissant de proposer des prestations dédiées aux allocataires ou d'informer sur ses prestations. En l'absence de convention financière, Pôle emploi se limiterait strictement au droit commun : « *il y a une position de principe [de PE, ndlr] très forte qui tombe 'on fait la loi, rien que la loi'* » (CG93). De façon générale nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-Saint-Denis évoquent des partenariats stratégiques compliqués avec Pôle emploi ainsi qu'une difficulté à chaîner les parcours confiés à des institutions différentes pour amener les allocataires vers l'emploi durable. Ils considèrent cependant les partenariats au niveau infra-départemental comme plus serein et conforme au souhait du législateur - « *il n'y a pas un seul directeur d'agence qui ferme les portes à ses partenaires sur le territoire* » et les équipes pluridisciplinaires sont présentées comme de véritables lieux de partenariat (CG93). Toutefois, le regard posé par nos interlocuteurs à Pôle emploi dans ce même département n'est pas si positif concernant les partenariats locaux.

Pour sa part, le Conseil Général de Moselle en abandonnant le financement d'agents Pôle emploi dédiés aux allocataires du revenu minimum – « *ils ne voyaient plus trop l'intérêt de financer quelque chose qui était inscrit dans la loi, ce qui peut se comprendre* » – a en même temps perdu le service qui accompagnait ce financement : « *Sauf que le service, de mon point de vue n'est pas le même parce que du*

*coup l'intervention de Pôle emploi depuis sa mise en œuvre, au niveau du RSA, s'inscrit dans le droit commun. Bon. Il n'y a pas d'action particulière sur les bénéficiaires du RSA, de prise en charge particulière, de renforcement d'accompagnement vis-à-vis de ce public » (PE57).*

Dans les Yvelines les propos entendus au Conseil Général comme à Pôle emploi soulignent la non-spécificité des allocataires du RSA. Les allocataires accompagnés par les services du CG font partie des publics relevant de l'action sociale sans distinction de statut. Chez Pôle emploi, on insiste également sur l'absence de singularité du public d'allocataires suivi dans les agences par rapport à d'autres, tels les chômeurs de longue durée qui présenteraient des caractéristiques proches. Dans ces deux institutions, la mise en place du RSA donne lieu à un discours uniformisant sur ces publics. Qu'ils relèvent de l'action sociale ou de Pôle emploi, ils ne doivent pas faire l'objet d'un traitement à part.

Si ce dernier propos est rare dans les Conseils Généraux – en Meurthe-et-Moselle la tendance est par exemple plutôt à spécialiser des agents du CG sur les territoires pour le suivi d'allocataires du RSA – il est vrai qu'à Pôle emploi, ce discours n'est pas propre aux Yvelines. L'idée que la distance à l'emploi (et non le statut indemnitaire) est le seul critère légitime du mode d'accompagnement du demandeur d'emploi se retrouve dans le discours de nos interlocuteurs à Pôle emploi dans les autres départements. Ainsi, même en Meurthe et Moselle où le Conseil Général affiche un volontarisme dans la coordination des intermédiaires des politiques d'insertion et où Pôle emploi collabore à des expérimentations spécifiques sur le suivi d'allocataires, comme le dispositif Convergences (Encadré 8), le propos est le même : *« ce qu'il faut bien comprendre, c'est que pour Pôle emploi, le public RSA, c'est un public en difficulté, oui, mais pas plus que les..., il y a aussi les travailleurs handicapés, les chômeurs de longue durée, etc. donc il est pris en compte, comme toute forme de public en grande difficulté » (PE54).*

Pour autant, certains Conseils généraux comme la Meuse ou la Meurthe-et-Moselle cherchent à mobiliser Pôle emploi pour l'accompagnement des allocataires en allant au-delà des prestations prévues par le droit commun. Cela passe notamment par le financement d'un accompagnement renforcé vers l'emploi et d'un dispositif dédié d'accompagnement dans l'emploi, mesures qui ne font d'ailleurs que renouveler des dispositifs préexistants.

**Encadré 8 : Le dispositif « Convergences » sur un territoire de Meurthe-et-Moselle**

Le service d'insertion du Conseil Général sur le territoire de « Nancy-couronne » (qui correspond à l'agglomération nancéenne soit la moitié des bénéficiaires du RSA socle), a mis en place avec certains partenaires (Pôle emploi qui y consacre un agent à temps plein, une entreprise de travail temporaire d'insertion, une association d'insertion, le Centre d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles) une expérimentation d'accompagnement global des allocataires du RSA : le dispositif « Convergences »<sup>30</sup>. Celui-ci « vise à accueillir 1000 allocataires du RSA en 3 ans sur le territoire de Nancy Couronne pour leur permettre d'accéder à un emploi digne et durable, en s'appuyant sur leurs compétences et en agissant sur la cohérence et la complémentarité des interventions de chaque partenaire. Il s'adresse aux allocataires du RSA demandeurs d'emploi, identifiés comme disponibles pour l'accès à l'emploi pour lesquels les solutions de droit commun existantes nécessitent d'être renforcées » (La lettre d'information n°2 du dispositif Convergences). « C'est pour les personnes qui n'étaient pas encore assez autonomes pour être à Pôle emploi, mais qui ont une autonomie quand même dans leur recherche pour pouvoir bénéficier d'un appui du bon partenaire pour pouvoir lever le dernier frein » (CG54). Les allocataires doivent donc avoir un « projet défini et [être] motivés pour aller sur un parcours d'accompagnement » (PE Nancy). Le portefeuille d'allocataires est réduit (80 demandeurs d'emploi par an pour un équivalent temps plein s'agissant de Pôle emploi). L'allocataire bénéficie ainsi d'un accompagnement plus approfondi que dans le cadre du suivi mensuel personnalisé de Pôle emploi : « je les vois quand même tous les quinze jours, des entretiens d'une heure (...) y a des moments je les vois même trois fois dans la semaine, je veux dire ça dépend, c'est au cas par cas » (PE Nancy).

L'objet du programme Convergences est donc principalement de mieux recourir aux offres de services des différents partenaires (« l'idée c'est d'avoir une complémentarité d'offre de service et non pas une superposition d'offre de service », PE Nancy), avec la spécificité que le référent unique change en fonction des problématiques traitées, au fur et à mesure que les « freins à l'emploi » sont levés. Cela passe par un travail de coordination important qui se traduit par des réunions hebdomadaires : « C'est la force de convergence puisque les opérateurs se connaissent (...) au lieu de travailler avec des téléphones » (PE Nancy). Cette coordination est d'ailleurs jugée positivement : « Si je peux vous donner un avis sur le partenariat moi je trouve qu'il est, sur une échelle de 1 à 10 je dirais qu'il est à 8 quoi. Et de part et d'autre il commence à y avoir, comment dire, des partages de culture de travail » (PE Nancy). Les résultats affichés de Convergences sont jugés bons puisque le dispositif affiche un taux de sorties positives au sens du FSE (CDI ou CDD de plus de 6 mois avec une quotité supérieure au mi-temps ou entrée en formation qualifiante) de 59%<sup>31</sup>. Il faut toutefois relativiser ce taux au regard de la sélection à l'entrée du dispositif des allocataires les plus motivés et des moyens exceptionnels alloués à l'accompagnement des bénéficiaires du dispositif.

En outre, en Meurthe-et-Moselle, les correspondants chargés d'appuyer les référents uniques sont assurés en partie par des agents Pôle emploi : « on a monté sur chaque territoire un binôme qui est un agent, un travailleur social du Conseil Général et un conseiller de Pôle emploi dont on finance le poste à 50%<sup>32</sup>, qui

<sup>30</sup> Le dispositif programmé sur 3 ans s'inscrit dans la mesure 9 du rapport Daubresse (plan de simplification et d'amélioration du RSA) qui propose aux CG volontaires « d'expérimenter avec Pôle emploi des accompagnements articulant de manière simultanée les champs professionnels et sociaux ». Il s'agit donc d'initier des dispositifs d'accompagnement global des bénéficiaires qui supposent une coordination interinstitutionnelle forte. Le dispositif est soutenu par le FSE.

<sup>31</sup> Le taux moyen de sorties positives des allocataires RMI/RSA relevant d'un PLIE sur la période 2007-2010 est de 42% (cf. Alliances-villes-emploi (2011), *Consolidation des PLIE 2007-2010*, Ministère de l'économie, UE).

<sup>32</sup> Sur le territoire Nancy Couronne ce sont 3 agents Pôle emploi qui sont financés à 50% par le CG54.

*sont à disposition de l'ensemble des référents uniques qui font l'accompagnement, que ce soit côté socioprofessionnel ou côté emploi » (CG54). « Ces correspondants, ils travaillent sur la sécurisation des parcours des bénéficiaires, ils sont référents, et du réseau pôle emploi, et du réseau Conseil Général sur ce qui concerne toute l'offre de service pôle emploi » (PE54). « Ce sont des conseillers plutôt expérimentés de Pôle emploi, qui font l'interface (...) entre l'offre de service du CG et l'offre de service Pôle emploi [afin d']éviter les doublons, et plutôt travailler sur la complémentarité, la recherche de parcours » interinstitutionnels (PE54). « Ces personnes sont chargées de voir comment les bénéficiaires du RSA bénéficient du droit commun, au niveau du Pôle emploi, comment ils sont suivis par Pôle emploi, à quelles prestations ils ont accès etc. Et puis ils sont chargés de mener des actions plus particulières à destination des bénéficiaires du RSA » comme « Interface » ou « Accompagnement projet emploi » (CG54). Ces correspondants s'ajoutent parfois aux référents RSA dans les agences Pôle emploi qui « sont les personnes expertes sur le RSA au sein de chaque agence Pôle emploi » (PE54).*

Comme nous l'avons vu, en Moselle, les agents Pôle emploi financés par le CG qui participent aux plateformes d'orientation sont également affectés à des « cellules d'appuis » en tant que correspondants RSA (Encadré 9).

#### **Encadré 9 : Focus sur les « cellules d'appuis » en Moselle**

Le Conseil Général de Moselle a créé sur ses unités territoriales une « cellule d'appui » composée de 3 agents : secrétaire, représentant de l'insertion sociale, représentant de l'insertion professionnelle (agent de Pôle emploi) qui est aussi le référent de Pôle emploi qui vient travailler avec les travailleurs sociaux du CG pour établir tous les liens avec Pôle emploi. Les postes d'agent Pôle emploi sont financés par le Conseil Général soit 7 postes pour 12 unités territoriales et dont un est affecté « en central ». Le représentant de l'insertion sociale est un agent du Conseil Général qui travaille sur les actions collectives qui sont menées auprès des allocataires du RSA. Il est également chargé d'organiser des réunions d'information collective destinées aux nouveaux entrants dans le dispositif. « *Les conseillers Pôle emploi ont pour mission de suivre les actions en place, qui sont déjà financées par le Conseil Général, de voir un peu l'évolution par rapport aux bénéficiaires du RSA, au moment où il est entré, les problématiques à identifier et puis là où il en est dans son parcours par rapport à la levée de ses freins. De proposer de nouvelles actions des porteurs. Ensuite, il y avait au niveau des chantiers d'insertion, donc de suivre un petit peu l'entrée et les sorties des chantiers d'insertion » (PE57). Si au départ, les conseillers n'avaient pas de contact avec les bénéficiaires du RSA, « au jour d'aujourd'hui, il y a eu une évolution, c'est à dire que les chargés d'insertion rencontrent les bénéficiaires du RSA et rencontrent les tuteurs et organisent des réunions de tuteurs. Donc voilà, ils peuvent échanger sur les problématiques que les bénéficiaires peuvent rencontrer ».*

La redéfinition à l'occasion de la mise en œuvre du RSA des modalités d'orientation et d'accompagnement des allocataires s'est donc jouée pour beaucoup autour de la manière d'organiser le partenariat avec Pôle emploi entre droit commun et conventions spécifiques, définissant ainsi la place des autres acteurs de l'accompagnement. La mise en œuvre du RSA a été l'occasion pour les Conseils Généraux de repenser leur action, et en particulier de procéder à un effort de coordination interinstitutionnelle (mieux orienter, mieux connaître les offres de services, rationaliser les interventions de chacun, etc.). Ce supplément de

coordination est en partie déterminé par les injonctions légales (convention d'orientation et d'accompagnement, correspondants RSA, équipes pluridisciplinaires, mise en relation des systèmes d'information, etc.), mais dépasse souvent la lettre de la loi. La mise en œuvre du RSA paraît être une occasion de repenser ces coordinations plutôt qu'une obligation : « *le RSA a laissé une liberté (...) plus de liberté, plus de champ et elle a fait que le Conseil Général devenait pilote de l'insertion (...) mais je pense que c'est plus le portage politique, en tout cas en Meurthe-et-Moselle depuis 2004 qui a fait qu'on en est là (...) Par exemple, les JAO [dispositif d'orientation des allocataires qui réunit plusieurs institutions sur un même lieu ; cf. Encadré 4], c'est le RSA qui a permis, mais je ne suis pas sûr qu'avec le RMI, on ne soit pas arrivé non plus à ce type de dispositifs. Je ne suis pas sûr que ce soit le RSA en lui-même, c'est plus la volonté politique départementale et la liberté et le flou de la loi, qui a permis qu'un partenariat se mette en place au niveau du département* » (CG54). On rappelle également que la contrainte budgétaire est un bon mobile de coordination afin de limiter les dépenses en doublon. Enfin, conformément à l'effet classique de « *path dependency* » (« dépendance de sentier »), on constate que les collaborations et conventionnements antérieurs à la mise en œuvre du RSA sont déterminants quant aux modalités de réorganisation retenues lors du passage au RSA, les partenaires habituels continuant à prendre part de manière importante au dispositif RSA (le partenariat avec les AAVE en Seine-et-Marne en est une bonne illustration).

On a vu dans ce chapitre que si sur le plan socioéconomique, les départements observés connaissent des contextes plus ou moins favorables, ils sont confrontés à des problématiques communes, qui complexifient l'élaboration de leurs politiques d'insertion : disparités territoriales, effets des réformes précédentes sur les budgets, crise économique, hausse du chômage et du nombre d'allocataires du RSA, etc. Si certains départements semblent relativement épargnés, dans d'autres, la détérioration de la situation économique et sociale réduit les marges de manœuvre budgétaires pour mener des actions d'insertion de grande ampleur (par exemple en Moselle).

Toutefois les départements conservent des marges de décision s'agissant de l'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires. Dans certains départements, la situation socioéconomique et la contrainte budgétaire ont pu jouer un rôle dans la décision de se limiter à l'offre de service de droit commun pour les allocataires du RSA en parcours professionnel, et de concentrer les efforts sur le volet social (ou socioprofessionnel) du RSA. Dans d'autres, le Conseil Général préfère maintenir une convention financière avec Pôle emploi ou financer des intermédiaires en charge de l'insertion socioprofessionnelle, mais en cherchant à rationaliser les dépenses d'insertion (évaluation, coordinations des différentes institutions pour éviter les dépenses en doublons). En tout état de cause, la mise en œuvre du RSA a été l'occasion pour les Conseils Généraux de repenser les modalités d'orientation et d'accompagnement des allocataires, en mobilisant Pôle emploi (au moins dans le cadre du droit commun pour le parcours professionnel), mais aussi d'autres intermédiaires habituels des politiques d'insertion, différents selon les configurations départementales préexistantes. Ces orientations apparaissent importantes pour comprendre la manière dont s'organisent dans chaque département les différentes formes de mobilisation des employeurs autour de l'insertion des allocataires du RSA.

## V. L'ORGANISATION DE LA MOBILISATION DES EMPLOYEURS

Il existe une grande diversité dans les relations des Conseils Généraux avec les employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA. On observe toutefois une tendance commune consistant à rechercher davantage de transversalité entre leurs directions et leurs services, de manière à rapprocher les politiques d'insertion des politiques de développement du territoire et du tissu économique. Cette tendance, qui précède dans certains cas la mise en œuvre du RSA, procède souvent d'une volonté de renforcer les relations des CG aux entreprises.

Parmi les Conseils Généraux enquêtés, certains ont choisi de se reposer principalement sur Pôle emploi pour nouer des relations avec les entreprises. La mobilisation des employeurs concerne alors avant tout les allocataires du RSA orientés vers le parcours professionnel et inscrits comme demandeurs d'emploi. Elle peut toutefois, dans le cadre de dispositifs spécifiques ou d'actions ponctuelles comme les forums emploi où des employeurs sont invités à rencontrer des allocataires du RSA, concerner des personnes inscrites dans un accompagnement socioprofessionnel. D'autres Conseils généraux s'investissent plus directement dans la structuration des relations aux employeurs s'agissant des allocataires du RSA orientés vers le parcours socioprofessionnel. Les relations avec les employeurs trouvent alors une place plus affirmée dans la gouvernance des politiques d'insertion par les CG. Elles peuvent alors reposer davantage sur les réseaux relationnels des élus ou faire partie des missions de personnels dédiés au Conseil Général, ou encore être confiées à des collectivités locales ou à des réseaux associatifs chargés de l'accompagnement socioprofessionnel des allocataires. Elles mobilisent également des dispositifs publics financés et pilotés par les Conseils Généraux, tels les contrats aidés ou les clauses d'insertion.

Ce chapitre explorera la diversité des relations qu'entretiennent les Conseils Généraux aux employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA. Elle partira des interactions existant (ou non) entre les différentes Directions ou les différents services des Conseils Généraux et de la manière dont ceux-ci s'organisent (ou se réorganisent) pour accroître la transversalité entre ces Directions ou services (1). Ensuite, elle analysera la manière dont s'organisent les relations avec les employeurs dans trois départements lorrains où ces relations ont été confiées principalement à Pôle emploi (2). Enfin, elle abordera plus en détail les stratégies à l'œuvre dans trois départements franciliens où les Conseils Généraux ont cherché à structurer la relation avec les employeurs en dehors d'un recours spécifique à Pôle emploi (3).

### 1. Une recherche commune de transversalité entre les services des CG

Dans les différents Conseils Généraux enquêtés, la recherche d'une meilleure intégration des politiques d'insertion avec celles touchant au développement économique des territoires est fréquente. Celle-ci passe par une coopération entre les Directions ou services en charge des politiques sociales et en charge du développement économique, coopération présente dans certains départements mais quasiment inexistante dans d'autres. La volonté d'accroître l'intégration des politiques d'insertion et de

développement économique se traduit dans certains départements par des réorganisations internes des Conseils Généraux, et parfois par des recrutements de personnels dédiés.

### *L'inégale coopération entre les Directions de l'insertion et du développement économique*

On observe dans les départements enquêtés des degrés de coopération contrastés entre les Directions en charge de l'insertion des allocataires et celles en charge de l'économie et de l'emploi ou de la formation. Les entretiens que nous avons obtenus dans les différents Conseils Généraux sont d'ailleurs révélateurs de l'existence de coopération : là où elle existe, nous avons pu le plus souvent rencontrer dans un même entretien un(e) responsable de l'insertion et un(e) responsable de l'emploi (ou du développement du territoire) alors qu'en l'absence de transversalité nous avons généralement été reçus par les seuls responsables de l'insertion.

De ce point de vue, on peut opposer des départements où cette transversalité reste à construire, comme celui de Seine-et-Marne, et d'autres où elle est ancrée dans les politiques territoriales, comme la Seine-Saint-Denis. En Seine-et-Marne, les politiques d'insertion du Conseil Général demeurent largement coupées des problématiques économiques et de développement local. L'organisation du Conseil Général est caractérisée par une séparation forte entre les services en charge de l'insertion et ceux en charge du développement économique, la Direction de l'insertion ayant peu de contacts avec celle de l'aménagement et du développement des territoires. Cette séparation est d'ailleurs regardée comme problématique par les responsables insertion interrogés : selon eux, les professionnels de l'insertion en charge des parcours socioprofessionnels ne connaîtraient pas bien les employeurs susceptibles de recruter les allocataires du RSA. En Seine-Saint-Denis au contraire, un département marqué par l'ampleur du chômage et de la pauvreté, il ressort des entretiens que les politiques de développement économique ne peuvent guère ignorer les difficultés sociales du département. Au sein du Conseil Général, les coordinations entre les différentes Directions et les politiques qu'elles développent semblent se mettre en place au gré des besoins, sans s'arrêter aux découpages administratifs. Selon la formule imagée d'un responsable du développement économique au Conseil Général, « *il y a des espèces de bateaux hybrides qui se constituent en fonction des besoins et de la qualification des questions plutôt qu'en fonction de la répartition administrative, qui est toujours pas simple... après nous on s'embête des fois à savoir qui est le bon élu (...)* ».

En Seine-Saint-Denis, bien que le service insertion du Conseil Général soit rattaché à une Direction sociale tandis que son service emploi et formation relève d'une Direction en charge du développement et de l'aménagement, les politiques d'insertion sont donc en partie transversales, mobilisant depuis longtemps les deux services. Selon une responsable de l'insertion, le service insertion s'occupe de « *la gestion de l'allocation [RSA] et la gestion de l'offre du PDI, donc avec des partenaires essentiellement associatifs et municipaux qui mettent en œuvre la politique d'insertion (...) et avec une partie de cette offre qui est orientée formation professionnelle et accès à l'emploi, donc sur ce volet là, on travaille en lien avec le service [développement économique]* ». Cette transversalité apparaît relativement souple et adaptative, et dépend des choix politiques des élus. Selon un responsable du développement économique, trois

orientations successives peuvent être distinguées dans les années 2000. Une première orientation (de 2001 à 2005) a été celle d'un développement économique soutenant la création d'entreprises et un travail autour de la méthode IOD (Intervention sur l'offre et la demande) avec des associations. Une deuxième orientation (de 2006 à 2009) a été davantage tournée vers « *la mobilisation des acteurs et la mise en relation avec des grandes entreprises* », autour des clauses d'insertion ou de chartes. La troisième orientation, la plus récente, consiste à mettre « *l'accent sur euh, l'économie de proximité, l'économie sociale et solidaire, et les clauses d'insertion* » (Encadré 1). Au-delà de ces changements d'orientation, certains domaines sont partagés depuis longtemps entre les deux directions, comme celui de « *l'insertion par l'activité économique* », avec une complémentarité ayant « *plutôt tendance à se renforcer dans la période* ».

**Encadré 1 : Les trois âges des orientations des politiques transversales au Conseil Général de Seine-Saint-Denis**

Selon les responsables interrogés au Conseil Général, les politiques transversales ont connu trois périodes : « *on a eu trois temps. Un premier temps où on était un peu en accompagnement du développement économique, dans un sens où en gros, l'essentiel de ce qui se faisait était de l'aide à la création, de la mise en place de réseau de soutien à la création d'entreprises, de partenariats, de mesures d'accompagnement aux PME, voilà. On était quand même plus tournés vers la valorisation du territoire, le lien à l'innovation, le lien entre la recherche et les entreprises, l'accompagnement de projets, etc. Donc la partie emploi et formation était pas très développée (...) C'est comme ça qu'on a été partie prenante de la création de l'école de la 2<sup>e</sup> chance [dans le département], on a soutenu (...) une structure qui s'appelle [Contrats d'emploi] qui était une fédération de structures d'accompagnement social, de centres d'hébergement, de foyers, qui se disait 'pour faire de l'insertion, il faudrait qu'on ait un outil' et donc qui a mis en place cette fédération d'associations autour de la méthode IOD [intervention sur l'offre et la demande]. Voilà. Donc on s'est investi là-dessus, on a soutenu des actions de formation à droite et à gauche, etc. Donc on était plutôt nous en réaction à des sollicitations et des choix des élus.*

*Et il y a eu une autre période (...) dans laquelle on nous a dit 'finalement, il faut être plus proactifs'. Et donc là (...) il y a eu des assises Pôle emploi [dans le département, sur le modèle de ce qui s'est fait ailleurs], donc en gros on réunit les employeurs, les chambres consulaires, le Medef, les organisations syndicales, un peu tous les organismes de formation, euh... tous ceux qu'on pouvait trouver, et on essaye de se dire ensemble qu'est-ce qu'on peut faire pour traiter les questions de qualification emploi et de décalage emploi et personnes présentes quoi. (...) Ça a joué sur trois terrains, un terrain qui était concertation, mobilisation des acteurs (...), un terrain qui était plus politique, élaboration de propositions sur le champ de l'information, de l'emploi etc., et un troisième qui était plus pratique et expérimental, (...) les chartes pour l'emploi, donc des accords avec des grandes entreprises pour permettre de recruter des allocataires du RMI, enfin, des jeunes, enfin, un public général, tous les demandeurs d'emploi (...) au sein desquels, en gros, les allocataires du RMI représentaient 20 à 25%. Mais sans qu'ils soient jamais vendus comme allocataires du RMI aux entreprises, c'était plutôt le dispositif qui produisait 20 à 25% d'allocataires du RMI, on n'était jamais sur des quotas. Donc on a eu les chartes, et c'est dans ce cadre-là qu'on s'est lancés dans la mise en œuvre des clauses d'insertion, d'abord en soutien avec euh, l'État aux clauses insertion dans le cadre des projets de renouvellement urbain, donc en cofinçant des postes de facilitateurs de... (...) des gens qui vont mettre en place des clauses, et en créant une coordination départementale des clauses et puis après, comment dire, en généralisant (...). Avec une phase maintenant qui consiste à utiliser les facilitateurs pour qu'ils fassent les marchés du Département,*

*mais aussi essayer de reverser sur les facilitateurs l'ensemble des marchés des collectivités. Alors généralement ils le font dans les collectivités dans lesquelles ils sont, les marchés du Département mais aussi de la Région, et attaquer les marchés de l'État, voilà. (...) Et puis du travail plus sectoriel autour des services à la personne, avec la création d'une plateforme de services à la personne, voilà. (...)*

*On est dans une 3<sup>e</sup> phase qui est un peu plus compliquée, on n'a plus de sous donc comment on fait avec moins de sous, mais une phase dans laquelle le Département se pose un peu en facilitateur et organisateur sans prendre la main ni sur les compétences de l'Etat ni sur celles de la Région. C'est-à-dire que la position était de se dire 'attention, c'est pas nous qui pouvons faire, par contre nous sur notre territoire on peut organiser le dialogue des acteurs et essayer de monter des projets communs'. Et donc on n'a plus de sous, on en avait un peu, mais on a beaucoup mobilisé des financements de la Région, de l'Afpa, voilà. Ensuite, la question de la gouvernance c'est quand même très lié à la question de l'argent hein ! Je ne veux pas être que trivial, mais voilà. Donc c'est vrai que comment dire, on est complémentaires, en fait, et du coup on travaille de plus en plus ensemble. On a toujours travaillé ensemble, pas forcément bien, mais on a toujours travaillé ensemble. Et là on est amené à resserrer un peu les publics, donc à prioriser d'abord les allocataires du RSA et les jeunes qui sont quand même les publics prioritaires (...) ».*

Si la mise en place de politiques transversales n'est pas généralisée dans les départements enquêtés, la recherche de transversalité est en revanche un objectif partagé dans les Conseils Généraux. Elle passe par des réorganisations internes, visant à accroître l'intégration entre les Directions (ou services) en charge de l'insertion et ceux en charge de l'économie et de l'emploi.

### ***La recherche de transversalité par des réorganisations internes***

Dans plusieurs départements étudiés, la réorganisation interne des directions et des services des Conseils Généraux est regardée comme un préalable à un meilleur ancrage des politiques d'insertion des allocataires du RSA dans le paysage économique en sorte de favoriser leur insertion dans l'emploi – et non plus seulement leur insertion sociale. C'est en particulier le cas dans le département des Yvelines, dans la Meuse et en Meurthe-et-Moselle.

Dans les Yvelines par exemple, la Sous-direction insertion (en charge de la gestion de l'allocation RSA ainsi que du pilotage et de la mise en œuvre du Programme départemental d'insertion) a été intégrée en 2010 dans une direction de l'économie et de l'emploi. Cette évolution est à relier à la volonté des élus de mettre en place une politique dite intégrée, qui puisse relier l'insertion à des opérations de développement local et l'arrimer davantage aux projets de développement économique en cours. Pour renforcer la relation aux entreprises, le Conseil Général a également embauché, suite à l'instauration du RSA, neuf « *chargés de développement insertion* », dont la mission est exclusivement dédiée à l'insertion professionnelle des allocataires du RSA.

De la même manière, le Conseil de la Meuse a opéré un changement organisationnel lors de la mise en place du RSA, afin que sa politique d'insertion puisse « *se tourner vers l'emploi* » (Encadré 2).

**Encadré 2 : Réorganiser le CG pour que l'insertion puisse « se tourner vers l'emploi » (Meuse)**

Le Conseil Général a opéré un changement organisationnel à l'occasion de la mise en place du RSA, consistant à transférer la gestion de la Direction de la solidarité (service insertion sociale) à la Direction économie, tourisme, insertion, emploi (service insertion emploi). La réorganisation interne accorde une place plus importante aux relations entre sphère de l'insertion et sphère économique. L'objectif de cette réorganisation est de se conformer à la loi sur le RSA qui renforce l'objectif du retour à l'emploi par « *un choix fort d'afficher qu'il fallait d'abord se tourner vers l'emploi* » (CG55). Concrètement, la direction économique assure la conception du dispositif, tandis que la direction de la solidarité assure sa mise en œuvre opérationnelle sur les territoires : « *c'est quand même une raison d'être aussi de la Direction de l'économie, tourisme, insertion, emploi d'avoir réalisé ce trait d'union entre l'économie et l'insertion, puisque la direction a été reconfigurée à partir de 2010 et est venue s'installer dans les locaux qui étaient avant les locaux de la Direction de la solidarité. Il n'y avait qu'une direction, maintenant il y a les deux directions, pour bien montrer justement l'ancrage de la volonté politique de travailler à la fois insertion, emploi* » (CG55).

Ce changement organisationnel vise à rapprocher les services de l'insertion des employeurs, à « *faire un peu ce trait d'union entre insertion, emploi et monde de l'entreprise* » (Directeur du service insertion emploi). Le Département manifeste ainsi sa volonté de développer des liens avec les employeurs et le tissu économique dans le cadre de la mise en place du RSA. Certains interlocuteurs rencontrés au Conseil Général tiennent un discours allant dans ce sens, considérant que les employeurs ont un rôle à jouer dans l'insertion : « *Ils n'ont pas à travailler l'ensemble du champ de l'insertion, mais ils vont contribuer parce que c'est aussi une étape l'intégration entreprise. Bon, l'aboutissement d'un parcours d'insertion par une autonomie financière oui, ça c'est évident, mais du coup ils ne sont pas là en dernier ressort, on a aussi besoin d'eux pour étayer des parcours progressivement et c'est pas forcément par une embauche CDI, il y a plein d'étapes en amont qui peuvent être utiles* » (CG55).

Le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle a de son côté fait le choix de rattacher la Direction de l'insertion directement à la Direction générale des services et de développer le « *programme 414* », du nom de la ligne budgétaire de la Direction de l'insertion, consistant à accorder des crédits à toute Direction qui mènerait une politique d'insertion dans le cadre de sa mission. Selon un responsable insertion, il s'agit de faire de l'insertion « *un axe complètement transversal ; la finalité politique, au sens large du terme, c'est de dire que la préoccupation d'insertion est une préoccupation qui doit concerner l'ensemble des politiques publiques départementales* ». Mais ce programme se heurte au risque de susciter des effets d'aubaine dans un contexte budgétaire très contraint, « *le '414' [étant] la dernière marge de manœuvre budgétaire dans la maison* », ce que souligne un autre responsable au Conseil Général : « *nos collègues des routes ils veulent des bénéficiaires pour faucher les bords des routes, bon, ils sont gentils mais on n'est pas une variable d'ajustement de la ressource humaine (...) on peut construire des choses mais qu'on n'installe pas la personne sur de l'effet d'aubaine (...) on a une exigence, on n'est pas censé financer dans la durée* ».

Ces réorganisations internes aux Conseils Généraux ne conduisent pas toujours, comme dans le cas des trois départements lorrains enquêtés, à impulser une réelle dynamique dans les relations des Conseils Généraux aux employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA qui ne sont pas orientés vers

Pôle emploi. De fait, dans ces départements, les relations aux employeurs ont été pour l'essentiel déléguées à Pôle emploi qui suit les allocataires orientés en parcours professionnel ou inscrits.

## **2. Des relations aux employeurs surtout confiées à Pôle emploi dans les départements lorrains enquêtés**

Dans les trois départements lorrains enquêtés, les relations entre les Conseils Généraux et les employeurs sont pour l'essentiel déléguées à Pôle emploi en charge du parcours professionnel des allocataires, souvent dans le cadre de conventions spécifiques ou d'un travail partenarial avec le Conseil Général. Si les CG se sont parfois réorganisés afin de mettre la politique d'insertion à l'agenda des différentes directions, et notamment de celle du développement économique, leurs contacts directs avec les employeurs restent souvent à l'état de projets ou se limitent à quelques rencontres ou forums ; elles ne se traduisent qu'exceptionnellement par des actions concrètes permettant effectivement l'embauche d'allocataires du RSA. C'est donc plutôt Pôle emploi qui prend en charge les relations avec les entreprises pour l'embauche de publics en difficulté, utilise le levier des emplois aidés ou d'autres outils, ou bien organise des rencontres avec les employeurs sur l'emploi ou la formation de ces publics.

### *Les relations directes avec les employeurs : des projets souvent en gestation*

Dans les départements lorrains, les relations des Conseils Généraux avec les employeurs restent le plus souvent à l'état de projet et les exemples de contacts directs ayant donné lieu au recrutement d'allocataires du RSA restent (encore) exceptionnels.

Ainsi par exemple, l'un de nos interlocuteurs au Conseil Général de Meurthe-et-Moselle annonçait lors d'un premier entretien en 2010 « *les chantiers maintenant à venir (...) sont sur deux axes : celui du RSA activité et celui de l'activation des employeurs* ». Lors d'un nouvel entretien mené deux ans plus tard, aucune nouvelle impulsion spécifique quant à la mobilisation des employeurs n'avait été mise en place. De son côté, le Conseil Général de la Meuse, qui entretient des relations anciennes avec les branches professionnelles et les chambres consulaires et de métier, prévoit le développement de relations directes avec des employeurs. L'objectif est notamment de permettre la formation et l'insertion d'allocataires du RSA dans des secteurs ou des métiers en tension, ou encore d'encourager de grandes entreprises ayant une démarche de responsabilité sociale ou cherchant à s'installer dans le département à recruter ces publics en difficulté (Encadré 3).

**Encadré 3 : Le projet de développer les relations directes entre le Conseil Général et les employeurs (Meuse)**

Dans le département de la Meuse, les branches professionnelles, les chambres consulaires et de métiers ont établi depuis longtemps (en particulier la Chambre d'agriculture) des liens avec le Conseil Général et sont présentes dans les groupes de travail chargés de définir le prochain PDI. Toutefois, ces liens n'ouvrent pas de contacts directs avec les employeurs, ce que semblent regretter les personnes rencontrées au Conseil Général : *« on s'aperçoit (...) que ce n'est pas forcément le vecteur le plus efficace... on a besoin de rencontrer l'employeur en direct pour aussi dialoguer et c'est vrai que plus on a d'intermédiaires, c'est pas forcément toujours très efficace »*. Le développement de contacts directs du Conseil Général avec les employeurs est donc envisagé, notamment pour traduire de façon concrète le rattachement de la politique d'insertion à la direction économique.

Quelques actions en ce sens sont programmées ou en réflexion. Un projet de parrainage est ainsi à l'étude, au sein duquel des employeurs (ou des personnes choisies par des employeurs dans leur entreprise) accompagneraient sur la base du volontariat des publics dans leur parcours d'insertion. Il est également envisagé de cibler certains métiers en tension afin de réaliser des actions de formation et d'insertion des allocataires du RSA. Les entreprises du secteur forestier, qui connaissent des difficultés de recrutement, sont particulièrement visées. L'idée est de s'appuyer sur les contrats aidés (CAE-CIE) pour assurer une transition entre le secteur non marchand (chantiers d'insertion) et le secteur marchand et *« d'établir ces passerelles vers le monde de l'entreprise en ciblant quelques entreprises qui pourraient être intéressées, et puis derrière ça essayer de placer des gens »* (CG55). Il s'agit notamment de réduire le temps de passage par l'IAE et d'assurer des sorties plus systématiques vers les entreprises du secteur marchand : *« Vous avez des personnes qui aussi se complaisent à rester dans le chantier qui est un milieu plus protégé que l'entreprise, donc essayer de pousser un peu, parce que nous notre rôle aussi c'est ça, c'est pas que les chantiers ronronnent mais c'est qu'ils se renouvèlent et qu'il y ait des gens qui sont en capacité d'intégrer l'emploi qui puissent y aller »* (CG55).

Le regard du Conseil Général se porte aussi sur les expériences des autres départements et notamment sur un forum d'emploi mis en place par un Département voisin pour les allocataires du RSA, qui inclut une préparation en amont aussi bien des allocataires que des employeurs (*« j'aimerais bien qu'on s'en inspire »*, dit un responsable). Enfin, les interlocuteurs du Conseil Général évoquent la possibilité d'entrer en contact avec de grandes entreprises installées sur le département afin de favoriser l'insertion des publics en difficulté. Ils pensent notamment à un grand groupe d'optique qui tient un discours de responsabilité sociale, mais aussi à un groupe d'aéronautique qui doit s'implanter prochainement sur le territoire. Toutefois, aucune disposition précise n'est encore envisagée concernant les publics en insertion : *« pour l'instant ce qui se prépare c'est l'arrivée du groupe [d'aéronautique] mais, oui on peut toujours envisager après de voir dans quelle mesure on essaye de promouvoir ça »* (CG55).

En Moselle, les projets du Conseil Général ont donné lieu à quelques actions auprès des employeurs, allant de la simple rencontre d'information au placement d'allocataires. Les personnes rencontrées citent tout d'abord une action de sensibilisation des employeurs, menée en 2008 dans l'espoir de susciter une dynamique autour du RMI, mais dont les retombées n'ont pas été à la hauteur des attentes : *« en février 2008, on avait organisé une réunion avec les entreprises, je ne sais pas, il y en avait une trentaine qui ont répondu à l'invitation où on leur a présenté un petit peu le dispositif, bon à l'époque RMI*

*évidemment, dans la perspective de les sensibiliser de développer peut-être euh... La manifestation a eu un succès d'estime, la journée était très bien, mais par contre les lendemains ont un peu déchanté parce qu'on pensait un petit peu, comment dire, initier une dynamique, qui n'a pas prise ». En revanche, une deuxième action a été plus porteuse pour l'insertion des allocataires du RSA du département, il s'agit d'une négociation avec un centre de loisirs et de vacances qui s'installait dans le département. A l'occasion de cette installation, le Département a conditionné le versement d'une aide publique à l'embauche d'allocataires du RSA: près de 80 allocataires ont ainsi été recrutés (Encadré 4).*

**Encadré 4 : Un exemple isolé de négociation de l'embauche d'allocataires du RSA avec une grande entreprise en Moselle**

Le Conseil Général a profité récemment de l'implantation d'un centre de loisirs et vacances pour négocier des recrutements en conditionnant (en partenariat avec la région) ses aides à l'entreprise à l'embauche d'un volant de personnes en insertion. Cette négociation a permis le recrutement sur des emplois « pérennes » de près de 80 allocataires du RSA. Si ce cas est présenté comme une vitrine de l'action économique et sociale du Département, il demeure presque unique : *« [Le centre de loisirs et de vacances], c'est un petit peu l'exemple phare (...). Voilà un territoire plutôt rural. C'était quand même un petit peu culotté, excusez-moi, de l'implanter là, parce qu'il y a quand-même une première autoroute à 12 ou 15 kilomètres. Bref, il y avait quand même à la clé 620 emplois, 450 équivalents temps plein. A un moment donné le Département a dit, y compris la région : 'si vous souhaitez vous implanter là, certes, vous pourrez bénéficier le cas échéant d'aides publiques, département, région et j'en passe, par contre il faudra aussi jouer le jeu sur l'emploi local, et l'emploi local dit aussi public en insertion'. Donc nous au jour d'aujourd'hui, et c'est vrai que c'est plutôt quand-même pas mal, sur les... donc il y a pas eu tout à fait 600 emplois, mais enfin pas loin, il y a quand-même au jour d'aujourd'hui donc avec une ouverture depuis deux ans, on est quand même donc dernière enquête Insee... on doit être aux alentours de 13% de bénéficiaires du RSA qui non seulement ont signé un contrat mais qui sont au jour d'aujourd'hui maintenus sur leur poste. Donc ce qui est quand-même pas si mal ».*

Dans ces départements lorrains où existent un souhait ou des projets de développer les relations avec les entreprises, les Conseil généraux mettent parfois en avant les difficultés de mise en œuvre de ces projets. Par exemple, les interlocuteurs du Conseil Général de Moselle qui souhaitent travailler davantage avec les grandes entreprises, mais aussi avec les réseaux d'organismes consulaires et les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, considèrent cette dernière option difficilement réalisable en raison du montage contractuel qu'elle suppose : *« nous ce qu'on souhaiterait c'est travailler davantage avec l'entrée employeur, soit directe, je pense notamment à des grands comptes, ou indirectement par rapport à tout ce qui est réseau d'organismes consulaires, voir des Geiq, Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, mais là ça voudrait dire qu'on ait identifié un certain nombre d'offres d'emploi potentiellement mobilisables et que d'un commun accord on mette en place une offre d'accompagnement qui ferait l'objet pour le coup d'un appel d'offre, mais qui par définition, et là je vois mal juridiquement comment, ne ferait pas l'appel d'un marché public puisque on serait pratiquement obligé de le mettre en concurrence ».*

Dans l'ensemble, les relations entre les Conseils Généraux et les employeurs dans les trois départements lorrains enquêtés restent peu développées, ou leur développement reste à l'état de projet. Les interlocuteurs rencontrés confirment d'ailleurs cette faiblesse de l'avancée du partenariat avec les entreprises.

Ainsi, dans le Département de la Meuse, l'affectation de la gestion du RSA à la direction de l'économie du Conseil Général semble pour le moment se limiter à un affichage : « *C'est un peu une symbolique je dirais. (...) Pour l'instant on n'a pas énormément développé ce point-là* ». L'information dispensée aux entreprises sur le RSA est par ailleurs inexistante : « *ça pour l'instant ça fait partie des travaux à venir, parce que c'est pas encore vraiment fait* ». Les acteurs sont d'ailleurs partagés quant au bien-fondé d'une communication sur le dispositif en direction des employeurs : les personnes interviewées à Pôle emploi dans ce département n'y sont pas favorables car ils s'opposent à la discrimination en fonction des statuts indemnitaires, une position d'ailleurs souvent défendue à Pôle emploi dans les autres départements enquêtés. Le renforcement du lien avec les employeurs reste à l'état de projet ; c'est un chantier qui pourrait faire l'objet des travaux du comité de pilotage : « *on a un comité de pilotage, des instances de gouvernance, un comité technique qui prépare les travaux du comité de pilotage, ça c'est classique, mais qui a aussi vocation à travailler des projets d'envergure départementale, donc du coup on peut imaginer que par rapport à ces réflexions sur le rapprochement entre employeurs et acteurs de l'insertion on puisse plancher un petit peu là-dessus* » (CG55).

On notera également l'existence d'initiatives locales, comme dans la Meuse où une Plateforme, initiée par une communauté de communes en lien avec le CIAS (Centre intercommunal d'action sociale), vise à favoriser les partenariats locaux entre les différents types d'acteurs, en mobilisant notamment les entreprises : dans ce cadre, un travail est réalisé « *sur la complémentarité entre l'approche territoriale et les entreprises* » (CG55), tandis que « *des temps de rencontre [sont] envisagés avec les employeurs, tout ce qui est tissu économique local, pour essayer de favoriser des rencontres, donc à terme de favoriser l'insertion professionnelle* » (CG55). Toutefois, cette Plateforme cherche surtout à identifier les besoins des entreprises locales et ne se focalise pas sur les allocataires du RSA mais concerne divers publics ayant des difficultés d'insertion ou de maintien dans l'emploi. Le niveau local (la communauté de commune) apparaît ainsi un niveau à privilégier pour mener les contacts avec le tissu économique : « *C'est vrai qu'aujourd'hui il faut passer à d'autres phases de cette politique de développement territorial, et moi je crois beaucoup aussi à la pédagogie vis-à-vis des communautés de commune sur le fait de dire : l'insertion et l'emploi c'est un vecteur important* » (CG55).

Pour finir, notons également que dans les départements lorrains où les Conseils Généraux ont peu de relations directes et formalisées avec les entreprises s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA, les leviers que sont les emplois aidés ne donnant que peu de résultats dans le secteur marchand. C'est le cas dans la Meuse, un département où les allocataires du RSA sont il est vrai peu nombreux, et où les entreprises recourent très peu au Contrat initiative emploi (CIE) : seulement 5 contrats ont été signés en 2011 sur les 30 prévus par le Conseil Général. De même en Meurthe-et-Moselle, malgré une subvention

supplémentaire équivalente au montant du RSA accordée aux employeurs (cf. *infra*), seuls 41 CIE sur les 300 prévus par le CG ont trouvé preneurs en 2011.

### *Le rôle central confié à Pôle emploi*

Les départements lorrains enquêtés ont tendance à confier à Pôle emploi les relations avec les employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA. Cette orientation s'appuie souvent sur une critique de la différenciation des publics selon leur statut indemnitaire, consistant à défendre l'idée que les allocataires du RSA ne sont pas différents des autres demandeurs d'emploi et que les employeurs n'ont pas à connaître leur statut indemnitaire (idée défendue par nos interlocuteurs au Conseil Général de la Moselle).

Dans ces départements, les partenariats sont forts et souvent formalisés par des conventions financières entre les Conseils Généraux et Pôle emploi pour permettre la mise en place de prestations dédiées aux allocataires du RSA. Les relations avec les employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA (information, recueil des offres et placement des publics) sont donc considérées comme relevant de l'offre de services de Pôle emploi. Comme l'indique un responsable au Conseil Général de la Moselle : « *Pôle emploi est censé faire ce travail de promotion [auprès des employeurs] je dirais par rapport à ce public-là* ». Les relations avec les employeurs sont donc confiées à Pôle emploi, dans le cadre des services de droit commun prévus par la loi mais aussi – et surtout – dans le cadre des services dédiés. Ainsi, dans le département de la Meuse, l'offre de services dédiés de Pôle emploi prévoit d'ailleurs des relations intenses entre les conseillers en charge de l'accompagnement des allocataires du RSA et les employeurs, mais elle ne s'adresse qu'à une petite proportion des allocataires inscrits à Pôle emploi (Encadré 5).

En Meurthe-et-Moselle, les conseillers de Pôle emploi affectés à l'offre dédiée suivent également un nombre de demandeurs d'emploi réduit et consacrent une part importante de leur travail à la relation avec les entreprises : « *j'ai 50% d'accompagnement des bénéficiaires du RSA, et les autres 50% c'est uniquement de la relation entreprise, donc développer ce côté entreprise, innover sur des plans d'action, voilà j'ai carte blanche pour mettre pas mal de choses en place (...) je fais également de l'appui vis-à-vis des entreprises, donc je peux prendre mon téléphone et puis parler de la personne que j'accompagne parce que je les vois quand même une fois tous les quinze jours, des entretiens d'une heure* » (Pôle emploi 54). Par ailleurs, cette offre dédiée comprend un service spécifique (qui existait déjà du temps du RMI) pour lequel le Conseil Général finance des agents de Pôle emploi, dont l'une des missions est de limiter les abandons lors de reprises d'emploi par les allocataires. Ce dispositif consiste à accompagner vers l'emploi puis dans l'emploi (pendant en général trois mois) les allocataires du RSA considérés comme proches de l'emploi (le dispositif « *est basé sur l'accompagnement vers l'emploi et dans l'emploi, de manière à sécuriser l'intégration et la prise de poste* », selon un interlocuteur à Pôle emploi). Selon un responsable au Conseil Général « *il y a une (...) prestation qu'on finance à Pôle emploi, (...) et [le correspondant Pôle emploi] est obligée de faire de la relation entreprise avec [les allocataires], c'est-à-dire de vraiment faire le lien avec les employeurs. Donc ça c'est une convention particulière que l'on renouvelle tous les ans en fonction de l'évaluation qui est faite de la prestation* ». Il en va de même dans le cadre de

l'accompagnement global expérimenté sur le territoire de l'agglomération de Nancy (cf. chap. IV, Encadré 8).

**Encadré 5 : Une offre Pôle emploi dédiée qui mobilise des « routards de la relation entreprise » (Meuse)**

Dans la Meuse, l'offre de services renforcés se caractérise par l'affectation de trois postes de conseillers spécialisés dans les trois agences du territoire et par un travail de détection des allocataires du RSA orientés vers Pôle emploi mais non-inscrits comme demandeurs d'emploi. Les conseillers spécialisés ont pour mission d'assurer les relations avec le Conseil Général et de gérer l'accompagnement d'un « portefeuille » d'allocataires du RSA socle réputés relativement proches de l'emploi (environ 80 allocataires par conseillers, contre 161 demandeurs d'emploi en moyenne pour le suivi mensuel personnalisé) et pour lesquels il s'agit d'opérer la transition entre accompagnement social et professionnel. Cet accompagnement renforcé inclut des contacts beaucoup plus fréquents et réguliers avec les allocataires que le suivi mensuel personnalisé, et l'accompagnement professionnel y est conçu, selon les termes d'un interlocuteur à Pôle emploi, comme une « recherche d'emploi intensive ». Mais il ne concerne qu'une minorité des allocataires, à savoir 240 personnes sur 3 700 inscrites à Pôle emploi.

L'accompagnement renforcé repose sur des conseillers choisis pour leur expérience des publics spécifiques (RMI ou licenciés économiques notamment) mais aussi pour leurs relations avec les intermédiaires de l'emploi du territoire et les entreprises. Selon notre interlocuteur à Pôle emploi : « On s'est adressé surtout à des collègues qui étaient des routards de la relation entreprise, qui n'avaient pas peur d'aller en entreprise présenter les CV des candidats. (...) Le choix s'est porté sur des conseillers aguerris plus que de jeunes conseillers. D'abord par rapport à la problématique de la connaissance du public et de toutes ses difficultés et puis surtout de la connaissance économique, la connaissance des entreprises, c'est-à-dire des conseillers qui n'ont pas peur d'aller en entreprise tout simplement ». De fait, l'accompagnement renforcé s'appuie sur des contacts intensifs avec les entreprises, la sensibilisation des employeurs occupant une place importante au sein du dispositif et représentant un cinquième du temps de travail des conseillers : « 20% à peu près du temps de travail c'est de la démarche entreprise pour ces gens-là » (PE55). Si cette proportion n'est en principe pas différente pour les conseillers qui assurent le suivi mensuel personnalisé, elle est rarement atteinte en pratique du fait de la charge de travail que leur impose leur « portefeuille » de demandeurs d'emploi.

En dehors de cette offre de services dédiés, les relations des conseillers Pôle emploi avec les employeurs destinées à faciliter l'insertion de publics en difficultés (dont font partie les allocataires du RSA) passent surtout par des dispositifs spécifiques, comme les emplois aidés ou la méthode de recrutement par simulation (MRS). C'est le cas par exemple en Moselle ou dans un contexte qui laisse peu de temps aux conseillers débordés par l'afflux des demandeurs d'emploi pour prospecter les entreprises, ces dispositifs sont utilisés pour favoriser l'embauche de ces publics (Encadré 6).

**Encadré 6 : A Pôle emploi, emplois aidés et MRS pour favoriser l'embauche des publics en difficulté (Moselle)**

En Moselle, dans un contexte qui ne permet pas de consacrer beaucoup de temps à la relation des conseillers avec les employeurs, les actions en direction des employeurs concernant des publics spécifiques (qui peuvent être des allocataires du RSA) mobilisent des dispositifs diversifiés, comme les emplois aidés, la méthode de recrutement par simulation (MRS) mise au point par Pôle emploi pour faciliter l'embauche de publics réputés éloignés de l'emploi, la ROC, Recherche d'Offre Ciblée. Certaines actions s'appuient sur les emplois aidés du secteur marchand que sont les Contrats initiative emploi (CIE) : *« quand ils [les conseillers] vont visiter une entreprise, ils peuvent privilégier, notamment par rapport à la mobilisation de ce que l'on appelle des Contrats d'initiative à l'emploi, des publics qui soient éligibles à ces contrats, qu'ils puissent prendre sous le bras un certain nombre de CV correspondant à ces publics, qui correspondent aussi à ce qui est attendu par l'entreprise, et vendre et prioriser ces candidatures »* (PE57). Un outil Pôle emploi d'aide au recrutement est également mobilisé : la Méthode de recrutement par simulation (MRS) visant à accroître les chances de publics non qualifiés (y compris allocataires du RSA) : *« donc ils sont orientés par ce qu'on appelle des dispositifs d'évaluation qui s'appellent Méthode de recrutement par simulation, (...) voilà, donc c'est l'opportunité aussi pour eux, par rapport à des employeurs qui sont en face, de pouvoir donc être recrutés, alors que peut-être ils l'auraient pas été dans une procédure de recrutement traditionnelle »* (PE57). Toutefois, dans le contexte de crise qui a accompagné la mise en place du RSA, les conseillers de Pôle emploi font face à une surcharge de travail, qui limite le temps consacré à la relation aux entreprises. Selon un responsable de Pôle emploi, les conseillers doivent en principe consacrer une journée par semaine à cette activité – *« au niveau du temps de travail d'un conseiller, la relation entreprise ça devait représenter 20% de son temps, c'est-à-dire sur les 5 jours qu'il a de travail dans la semaine, il devait consacrer une journée à la relation entreprise »* –, mais l'afflux des demandeurs d'emploi en fait une variable d'ajustement : *« aujourd'hui on est plutôt sur une tendance d'une demi-journée, donc déjà, la part consacrée à la relation entreprise a perdu de son potentiel global. (...) Par rapport à la gestion d'une activité d'une agence, qui a moult activités à gérer dans sa semaine, si elle peut gagner du temps, elle le gagne sur la relation entreprise »* (PE57).

Le recours aux intermédiaires de l'emploi pour la gestion des dispositifs publics à destination des employeurs est donc la norme dans les départements lorrains enquêtés. Dans la Meuse, la gestion des clauses d'insertion des marchés publics de construction et de réhabilitation a ainsi été déléguée à la Maison de l'emploi, habilitée pour cela par le Conseil Général. Celle-ci est donc chargée d'informer les entreprises sur la mise en œuvre de la clause sociale et de les accompagner dans leurs recrutements en leur proposant des candidats en partenariat avec Pôle emploi.

Par ailleurs, Pôle emploi organise (parfois en partenariat avec le Conseil Général ou d'autres intermédiaires) des forums ou des rencontres sur l'emploi et la formation entre des demandeurs d'emploi et des employeurs, rencontres qui peuvent inclure des allocataires du RSA. C'est le cas des forums « Tremplins d'avenir » organisés sur le territoire de Nancy couronne afin de faire se rencontrer les employeurs et des allocataires du RSA volontaires et préparés en amont à ces entretiens. Ces rencontres peuvent être ciblées sur un secteur d'activité particulier, comme en Meurthe-et-Moselle sur la boulangerie ou dans la Meuse sur la restauration (Encadré 7).

**Encadré 7 : Des allocataires du RSA conviés à rencontrer des employeurs de la restauration dans un forum emploi (Meuse)**

Dans la Meuse, un de nos interlocuteurs à Pôle emploi raconte : « on organise par exemple des forums emploi spécifiques, on a fait par exemple la restauration sur le nord meusien au mois de février, et bien le conseiller RSA a invité ses bénéficiaires qui pouvaient répondre à des employeurs, et il y a eu une préparation de faite, on a préparé les entretiens, les CV, la personne savait auprès de quelle entreprise il fallait que la personne accroche, donc c'était un peu de travailler à façon de l'artisanat en fait ». Dans ce cadre, les allocataires sont surtout mobilisés vers des métiers en tension, vers « les offres d'emploi qu'on a la plus de difficulté à pourvoir » (PE55). Ils sont parfois recrutés sur des dispositifs d'emplois aidés, auquel cas un volet accompagnement dans l'emploi est prévu, consistant à intervenir auprès des employeurs afin de stabiliser la relation d'emploi, comme l'explique un interlocuteur à Pôle emploi : « on s'était dit qu'il y a une certaine logique quand on offre une mesure pour l'emploi, de dire à l'entreprise : 'voilà monsieur, si vous le permettez je reprendrai contact avec vous dans 3 semaines, 1 mois', cela paraît beaucoup plus naturel, sans mettre l'accent sur le fait que la personne est bénéficiaire du RSA ou travailleur handicapé, ou jeune etc. L'idée c'est de dire que si on met en place une mesure, on a quand même une certaine légitimité à demander cet accompagnement et qu'il soit fait de manière tripartite ». Si ces forums ou ces rencontres entre les employeurs et les demandeurs d'emploi ou allocataires du RSA sont ponctuels, ils donnent cependant lieu à quelques embauches et satisfont de ce point de vue les acteurs locaux, comme le note un responsable au Conseil Général de la Meuse : « ça marche relativement bien, ça fonctionne bien, il y a quand même à la fin des embauches à la clé, c'est quand même assez efficace comme vecteur, ça c'est net ». Toutefois, ces rencontres existaient déjà avant la mise en place du RSA, qui n'a donc pas impulsé de nouvelle dynamique de ce point de vue.

Enfin, on trouve dans les trois départements lorrains enquêtés des relations directes entre Pôle emploi et les employeurs (ou leurs représentants) qui prennent place dans une stratégie nationale de contractualisation avec les grandes entreprises incitées à recruter des publics en difficulté (Encadré 8).

**Encadré 8 : La mobilisation des « grands comptes » et les « contrats de service qualité » pour l'insertion des publics en difficulté (Moselle, Meurthe-et-Moselle et Meuse)**

Dans le cadre d'une stratégie nationale, Pôle emploi cherche à identifier des entreprises à « dimension citoyenne », pour reprendre le terme d'un de nos interlocuteurs en Moselle, qui seraient susceptibles d'accueillir des publics en difficulté et des allocataires du RSA. Ces entreprises se voient proposer un « contrat de service qualité » précisant les caractéristiques des publics jugés prioritaires dans les recrutements – les allocataires du RSA en font partie, parmi d'autres publics. Selon un responsable de Pôle emploi en Moselle, « on peut identifier quelques entreprises qui ont, comment on peut dire, une dimension citoyenne, (...) ça va plus loin parfois parce qu'on a ce qu'on appelle des contrats de service qualité, c'est une forme de contractualisation de la relation avec une entreprise, dans lequel on peut être amené à préciser le recrutement de ce type de publics. Ça va pour les travailleurs handicapés, ça va pour les bénéficiaires du RSA, ça va pour les seniors, voilà ». Les entreprises concernées sont pour une part importante de grandes enseignes, qui passent des accords nationaux avec Pôle emploi, ces accords étant ensuite déclinés au niveau régional et/ou départemental : « chez nous y a une déclinaison qui est assez importante des accords avec les entreprises et des accords nationaux qui peuvent après être déclinés au niveau régional, et souvent la finalité ça se traduit par un contrat de service qualité ». Pour notre interlocuteur, certaines entreprises sont donc bien sensibilisées

à la responsabilité sociale : *« moi je sais quand même qu'y a certaines entreprises qui jouent le jeu quoi, par rapport à ça [la responsabilité sociale] ».*

En Meurthe-et-Moselle, on observe la même déclinaison de cette stratégie nationale visant les grandes entreprises. Selon un responsable RSA de ce département en effet, *« les grands comptes sont rencontrés, même plusieurs fois dans l'année, on signe notamment des conventions, des contrats de service qualité, au niveau national, au niveau régional, au niveau territorial, et au niveau local, avec certaines entreprises, grands comptes ou pas d'ailleurs, où à l'intérieur de ce contrat de service qualité, on appuie sur le fait d'aider à l'intégration de, des, de publics en grande difficulté (...) soit en effet en les employant, mais aussi, tout simplement en les... Nous ce que l'on a besoin, c'est par exemple des entreprises qui acceptent d'évaluer les personnes en termes de compétence, en termes de métiers ».*

En Meuse, Pôle emploi développe plusieurs partenariats visant à mobiliser des employeurs sur son offre de service, et dans le cadre desquels des contrats de service qualité sont conclus. Selon un interlocuteur à Pôle emploi : *« On vient de re-signer un contrat de service qualité avec le Medef il y a quelques jours. J'ai rencontré encore Meuse entreprise qui est une structure qui émane de la CCI pour favoriser le développement économique des territoires et de l'implantation d'entreprises, ou le développement d'entreprises qui sont implantées sur certaines parcelles du territoire. On a des partenariats très importants, Meuse entreprise nous demande des statistiques, on va signer un contrat de service qualité qui permet notamment d'identifier les problématiques employeurs qui n'ont pas forcément toujours le réflexe d'avoir affaire à Pôle emploi pour pouvoir mobiliser l'offre de service adéquate de Pôle emploi et répondre à ces problématiques ponctuelles. Donc on a quand même des liens régulièrement avec le tissu économique local. On a les chambres consulaires, chambre des métiers, de commerce, d'agriculture, la CGPME ».*

En définitive, les trois départements lorrains enquêtés délèguent principalement les relations aux employeurs à des intermédiaires Pôle emploi. Toutefois, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle, se distingue des deux autres par la mise en place d'une stratégie plus volontariste en matière de mobilisation des entreprises.

### ***Une stratégie plus volontariste du Conseil Général de Meurthe-et-Moselle en direction des employeurs***

Comparativement aux deux autres départements lorrains enquêtés, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle a développé des stratégies de mobilisation des employeurs plus variées et plus volontaristes, passant par des partenariats avec d'autres intermédiaires que Pôle emploi.

Tout d'abord, comme nous l'avons vu (cf. chap. IV), il s'efforce d'instaurer une transversalité de ses politiques de manière à servir l'objectif d'insertion. La Direction de l'insertion est une Direction autonome et porteuse d'une mission transversale sur les politiques publiques du Conseil Général – nous avons déjà cité le « programme 414 » qui permet à la Direction de l'insertion de financer des actions d'insertion menées par d'autres Directions.

S'agissant de la mobilisation d'entreprises, le Conseil Général a développé des partenariats avec des structures qui sont en lien avec des employeurs du département. Ainsi, la Direction de l'insertion a noué une convention spécifique avec le Capemm (Centre d'aménagement et de promotion économique de la Meurthe-et-Moselle), qui est l'agence de développement économique du Conseil Général, pour fixer des

objectifs d'insertion à la mission de développement économique. D'après un interlocuteur au Conseil Général, il s'agit de faire en sorte « *que l'animation qu'ils[les agents du Capemm, ndlr] portent, ils le mettent au profit de notre public, en nous alertant, en nous aidant à construire des parcours qui pré-qualifient les publics* » de manière à anticiper les futurs besoins de main d'œuvre (par exemple dans des centres d'appel à Nancy). Des secteurs et des entreprises précis sont visés pour permettre l'insertion des publics dans ce cadre : « *on contractualise, non pas sur du bla-bla 'je vous ouvre les portes des entreprises, vous allez voir ce que vous allez voir', mais construire sur des choses qui, territoire par territoire, cible... tiens là on va bosser sur l'éco-construction, là on bosse sur l'accompagnement d'un portage d'IAE, etc.* ». L'organisation territorialisée des politiques d'insertion du Conseil Général dans le cadre du PDI vise à favoriser des initiatives de mise en relation des allocataires du RSA avec des employeurs sur les différents territoires. Par exemple, les journées d'accueil et d'orientation d'un territoire meurthe-et-mosellan ont été l'occasion pour un agent de développement économique territorial travaillant en lien avec le Capemm de recueillir des CV d'allocataires du RSA pouvant être soumis à des entreprises : « *sur les journées d'accueil et d'orientation sur Terres-de-Lorraine, le chargé de développement récupère les CV des personnes. Dès qu'il a connaissance d'une entreprise qui recrute, il recherche dans les CV s'il y a possibilité de faire une mise en relation* ». De la même manière, la Direction de l'insertion s'efforce d'être présente dans les initiatives du Conseil Général autour du développement de l'économie sociale et solidaire, notamment sur des activités dont il est jugé qu'elles pourraient bénéficier à l'insertion des allocataires.

Une autre spécificité du département concerne l'existence d'une Équipe d'accompagnement socioprofessionnel (dispositif EASP) basée sur le territoire d'une agglomération. Ce dispositif s'articule aux dispositifs « Convergences » (accompagnement socioprofessionnel multi-partenarial qui s'inscrit dans la logique 'd'accompagnement global' préconisée par le rapport Daubresse (2010)) et « Interaction » (accompagnement à dominante sociale) et a notamment pour objectif de favoriser le lien entre les parcours sociaux et socioprofessionnels. L'équipe se compose de cinq conseillers qui sont amenés à développer des liens avec des entreprises pour leur portefeuille de bénéficiaires (500 personnes relèvent du dispositif).

Enfin, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle coopère avec la région sur des dispositifs « *importants pour tout ce qui participe à l'activation des employeurs* », consistant à identifier des employeurs qui recrutent ou des métiers en tension afin d'orienter et de former des publics, notamment allocataires, vers ces employeurs ou ces métiers (Encadré 9). Sur un modèle similaire, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle envisage de développer des « *Plateformes métier* » (une par territoire) afin de former des allocataires à des métiers en fonction des besoins territoriaux. Ce projet est toutefois encore en gestation.

**Encadré 9 : Une coopération avec la Région sur des outils de mobilisation des employeurs (Meurthe-et-Moselle)**

Le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle a une convention de coopération avec les instances régionales lorraines sur deux types dispositifs mis en œuvre par la Région qui a compétence en matière de développement économique et de formation professionnelle :

- l'Atie (Action territoriale d'insertion dans l'emploi) dont l'objet est d'identifier des besoins d'employeurs et de qualifier des personnes, parmi lesquelles des allocataires du RSA, afin de les amener à postuler, sachant que des employeurs identifiés se sont engagés à recruter dans ce cadre ; la formation des allocataires du RSA engagés dans le dispositif est financée à 80% par la région et à 20% par le Conseil Général ;
- l'Atal (Action territoriale d'accompagnement des lorrains) qui consiste à identifier des besoins sur un territoire, sans qu'ils correspondent à des employeurs précis (« *c'est un besoin identifié sur le territoire (...) avec les enquêtes besoins de main d'œuvre* ») qui vont servir à sensibiliser et orienter des allocataires vers des formations ou des métiers dans lesquels existent des difficultés de recrutement.

S'agissant du levier que constituent les emplois aidés pour faciliter l'embauche d'allocataires du RSA, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle a financé un volant important d'emplois aidés (1300 CUI par an) dans le cadre d'une convention avec l'État mise en œuvre par Pôle emploi (Encadré 10).

**Encadré 10 : Le financement d'emplois aidés pour favoriser l'embauche d'allocataires du RSA (Meurthe-et-Moselle)**

Dans le cadre d'une convention spécifique avec l'État (signée en juillet 2011, renouvelée en 2012), mise en œuvre par Pôle emploi, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle s'est engagé à participer au financement de 1300 CUI en ajoutant aux aides classiques de l'État le reversement de l'équivalent du montant du RSA à l'employeur, afin de favoriser l'embauche d'allocataires. Selon un interlocuteur à Pôle emploi dans ce département, « *avec le CG nous avons signé une convention de moyens et d'objectifs concernant notamment les mesures pour l'emploi, donc de fait, lorsqu'un bénéficiaire du RSA est embauché par une entreprise, la prise en charge est beaucoup plus intéressante, donc il y a une promotion qui peut être faite à ce niveau-là* » (PE54). « *Au lieu de verser le RSA à la personne, qui est bénéficiaire du RSA, on le donne à l'employeur* » (CG54). Le bilan de cette mesure est toutefois à nuancer car parmi les 300 CUI sur les 1300 qui dans la convention relèvent du secteur marchand (CUI-CIE), en 2011, seuls 41 ont trouvé preneurs chez les employeurs. Il est vrai que, contrairement au CUI mobilisé dans le secteur non marchand (« *on n'est moins sur une recherche, [pour] tout ce qui est associatif par exemple, d'une obligation d'emploi durable par les employeurs qui bénéficient du CAE, mais plus sur une logique de tremplin* » selon un responsable insertion au Conseil Général), le CUI-CIE du secteur marchand subventionné par le CG a vocation à une insertion « *digne et durable* », avec des exigences sur les emplois offerts puisque ne sont généralement acceptés que des CDI à temps complet. Par ailleurs, les allocataires du RSA éligibles doivent répondre à un « *certain nombre de critères qui sont un peu obligeants* » pour cibler les publics « *qui en ont le plus besoin* ». Cette convention spécifique implique néanmoins que le statut d'allocataire du RSA prenne le pas sur une gestion de l'accompagnement vers l'emploi strictement basée sur la distance à l'emploi. Elle suppose donc une différenciation des publics à laquelle nos interlocuteurs à Pôle emploi se montrent en général réticents.

En définitive, le Conseil Général de Meurthe-et-Moselle se singularise, parmi les trois départements lorrains enquêtés, par le développement de stratégies d'insertion plus transversales et par un effort pour mettre en relation les allocataires du RSA avec des employeurs en passant par d'autres intermédiaires que Pôle emploi.

Dans les trois départements lorrains enquêtés, toutefois, les Conseils Généraux confient à Pôle emploi l'insertion des allocataires du RSA orientés en parcours professionnels mais aussi l'essentiel des relations avec les employeurs susceptibles d'embaucher ces publics. Ils se reposent ce faisant principalement sur les actions diversifiées menées par cet intermédiaire. Celles-ci s'adressent dans certains cas spécifiquement aux allocataires du RSA dans le cadre de l'offre de services dédiés ou de dispositifs spécifiques comme les emplois aidés en partie financés par le Conseil Général, et dans d'autres cas sur des prestations qui concernent plus largement les demandeurs d'emploi ou les publics en difficulté.

Par contraste, dans les trois départements franciliens enquêtés, les relations à Pôle emploi ne passent plus par des conventions prévoyant des services dédiés si bien que les Conseils Généraux se reposent sur les services de droit commun pour l'accompagnement des allocataires du RSA inscrits comme demandeurs d'emploi. S'ils s'appuient sur Pôle emploi pour l'insertion des allocataires orientés en parcours professionnel ou inscrits comme demandeurs d'emploi, ils se montrent actifs dans la mobilisation des employeurs pour l'insertion des autres allocataires dont ils ont la charge. Les allocataires orientés en parcours socioprofessionnel relèvent surtout dans ces départements franciliens des collectivités locales ou de réseaux associatifs, réseaux que les Conseils Généraux mobilisent également pour développer les relations aux employeurs s'agissant de l'insertion de ces publics. Au total, on trouve dans ces départements une intervention plus affirmée des Conseils Généraux pour structurer la relation aux employeurs.

### **3. Des relations aux employeurs plus structurées par les CG dans les départements franciliens enquêtés**

Dans les trois départements franciliens qui ont fait l'objet de notre enquête, les Conseils Généraux interviennent davantage auprès des employeurs, et ce pour structurer les relations avec eux et en faire un levier d'insertion pour les allocataires du RSA, notamment pour ceux qui sont orientés vers les parcours socioprofessionnels. Notons que dans ces départements, les Conseils Généraux ont mis fin au service dédié de Pôle emploi et sont revenus au droit commun prévu par la loi sur le RSA pour les allocataires inscrits comme demandeurs d'emploi. Ces choix ont pour le moins limité leur possibilité d'intervenir dans les relations de Pôle emploi à ces allocataires, et même dans certains cas (notamment en Seine-Saint-Denis) ont compliqué la coopération stratégique avec cet intermédiaire.

S'agissant de l'accompagnement des allocataires du RSA, ces Conseils Généraux franciliens ont souvent choisi de confier le parcours socioprofessionnel des allocataires du RSA à des réseaux associatifs spécialisés ou à des structures relevant des collectivités locales. Conformément à cette orientation, ils se

sont appuyés pour mobiliser les employeurs sur ces mêmes réseaux associatifs ou sur les mêmes intermédiaires locaux. Par ailleurs, en fonction de la conception qu'ils ont de leur rôle (ou de leur compétence) en matière d'insertion ou d'emploi, les Conseils Généraux se sont montrés plus ou moins désireux de nouer des contacts directs avec des employeurs, notamment s'agissant de grandes entreprises du département. Certains ont été particulièrement actifs, formalisant des relations avec de grandes entreprises, et négociant des embauches dans le département, y compris de publics en difficultés et d'allocataires du RSA. D'autres ont préféré passer par des intermédiaires associatifs, considérant qu'ils n'avaient pas de compétence directe en matière d'emploi.

Dans ces départements donc, les relations avec les employeurs relèvent de multiples partenariats aux différents échelons du territoire. Elles sont souvent partagées entre diverses institutions. Les relations directes aux grandes entreprises relèvent souvent des Directions du développement économique des Conseils Généraux ou bien des élus, ou encore d'associations dédiées. Les relations aux employeurs locaux sont quant à elles confiées aux structures locales ou aux réseaux associatifs en charge de l'accompagnement socioprofessionnel des allocataires. Quant aux relations indirectes, celles qui passent par les instruments que sont les emplois aidés ou les clauses d'insertions, elles sont mobilisées de manière assez intensive ; elles peuvent être pilotées par le service insertion du Conseil Général et sont dans certains cas confiées à Pôle emploi (emplois aidés) ou à d'autres intermédiaires (clauses d'insertion). Enfin, notons que si ces départements recourent uniquement aux services de droit commun de Pôle emploi pour l'accompagnement des allocataires orientés vers le parcours professionnel ou inscrits comme demandeurs d'emploi, les relations avec les employeurs passent également par cet intermédiaire... mais elles ne visent pas les allocataires du RSA en tant que tels. Cette section va entrer dans le détail des relations des CG avec les employeurs, en commençant par souligner ce qui fait la spécificité de chacun des trois départements franciliens enquêtés.

### *Les relations avec les employeurs confiées aux associations (Seine-et-Marne)*

Au Conseil Général de Seine-et-Marne, les relations avec les employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA (et auparavant du RMI) sont confiées depuis longtemps à des associations, ce qui constitue une spécificité du département. D'une part, les associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE) en charge du parcours socioprofessionnel des allocataires du RSA ont parmi leurs missions celle des relations avec les employeurs, d'autre part il existe dans ce département une association dédiée, en lien étroit avec le Conseil Général, qui s'occupe au niveau du département des relations avec les employeurs. Quant au Conseil Général, il n'a de contacts directs avec les entreprises que dans le cadre de la mobilisation d'instruments tels que les emplois aidés ou les clauses d'insertion car il considère que l'emploi ne relève pas de sa compétence.

Le choix de confier les relations avec les employeurs à des associations tiendrait, selon les responsables insertion interrogés, au fait que les relations avec les employeurs ne sont pas inscrites dans les compétences du département, mais relèvent plutôt de la région ou des communes. Pour ces responsables, les Conseillers généraux n'ont pas la possibilité, en tant que tels, de nouer des liens avec les employeurs...

mais ils peuvent le faire en tant que maires, par exemple, ces derniers ayant dans leurs attributions des compétences économiques (Encadré 11).

**Encadré 11 : Les relations avec les employeurs hors de la compétence des Conseils Généraux (Seine-et-Marne)**

Un responsable du service insertion du Conseil Général explique pourquoi les relations avec les entreprises ne sont pas prises en charge par le Conseil Général et sont confiés à une association : les départements ont la compétence de l'insertion mais pas celle de l'action économique dont relèveraient les relations avec les employeurs. Il voit cette situation comme un paradoxe dans la mesure où leur compétence porte sur le public des allocataires mais pas sur les moyens du retour à l'emploi. Selon lui, « *l'action économique [n'est pas] un champ [réglementaire] du Département normalement. C'est plutôt... puisque par exemple [le Département] n'a pas le droit d'aider les entreprises, c'est une compétence de la Région, c'est une compétence des communes, mais pas des départements. Le champ du Département c'est l'insertion. Également par exemple, sur la formation qui permet de faire le lien avec les employeurs, c'est le champ de la Région aussi. Donc c'est un peu compliqué en fait. Ce qui est en même temps paradoxal, c'est qu'on n'a pas ce champ réglementaire, mais on a le champ réglementaire du public. Parce que les bénéficiaires du RSA c'est nous. Et comme aujourd'hui on n'a malheureusement pas trouvé d'autres possibilités pour faire sortir un bénéficiaire du dispositif que de le faire trouver un emploi, de toute façon, ça nous oblige quand même quel que soit le moyen de nous rapprocher du monde économique* ».

Toutefois, il existe des leviers d'action dans les Conseils Généraux, car certains conseillers généraux sont aussi des élus locaux et peuvent avoir des liens avec les entreprises de leur commune. Selon un responsable du CG de Seine-et-Marne, « *en tant que conseiller général, vous savez que parfois, en raison du cumul des mandats, parfois, en tant que maire, voilà... Mais c'est plus sur le rôle de maire. En tant que conseiller général, je reboucle avec ce que je vous disais sur l'aspect réglementaire... Après, on a des conseillers généraux qui sont aussi maires et du coup on a des liens. Mais en tant que conseiller général, on a des difficultés à... bon, il y a la connaissance du local, mais réglementairement, on ne peut pas faire grand-chose. Le maire, oui, peut donner des aides directes aux entreprises, c'est légalement permis. Le Département n'a pas le droit. Ou alors il faut qu'on ait l'aval de la région, on passe par une convention. C'est compliqué, déjà juridiquement* »(CG77).

Les relations avec les employeurs sont donc largement déléguées à des opérateurs associatifs. Le Conseil Général se repose tout d'abord sur le réseau des associations d'accompagnement vers l'emploi (AAVE) dont l'une des missions est la prospection des employeurs : définir les besoins de recrutement et les possibilités de placer des allocataires fait partie du travail des conseillers en insertion (Encadré 12).

**Encadré 12 : La prospection d'entreprises, troisième mission des AAVE en Seine-et-Marne**

Selon un responsable du Conseil Général de Seine-et-Marne, les AAVE ont trois missions, dont la prospection d'entreprises : « *ce qu'on peut également ajouter sur les relations avec les entreprises dans le cadre de la convention passée entre le Département et les [douze] associations d'accompagnement vers l'emploi, le Département leur confie trois grandes missions, donc on en a évoqué déjà deux, la première qui est d'assurer l'orientation des bénéficiaires vers leur référent unique, la mission de les accompagner, pour certains d'entre eux, et il y a aussi la 3<sup>e</sup> mission qui est le volet prospection d'entreprises, donc elles sont amenées à l'échelle de leur territoire d'intervention à aller rencontrer les entreprises pour voir les besoins de recrutement et voir avec eux s'il y a des possibilités de pourvoir à ces recrutements* ».

Par ailleurs, une association dédiée aux relations avec les employeurs, *Dynamiques*<sup>33</sup>, fonctionne comme une agence du Conseil Général qui la finance et intervient dans ses instances (le Président de l'association est un Conseiller général tandis que la Directrice du service insertion fait partie du Conseil d'administration de l'association). L'intérêt de cette association, de l'avis des responsables interrogés au Conseil Général est de permettre de nouer des partenariats plus souples avec les employeurs que s'il avait fallu passer par des marchés publics (Encadré 13).

De fait, cette association noue de nombreux partenariats avec des entreprises de toutes tailles qui cherchent à recruter. Cette association a par exemple un partenariat formalisé en cours avec un important employeur, *Parc de loisirs*<sup>34</sup>, « un accord cadre », pour lequel l'association « est un opérateur ». Par ailleurs, l'association embauche directement des allocataires dans des chantiers d'insertion. Au total, son action permet de proposer chaque année un volant d'emplois à des allocataires du RSA.

**Encadré 13 : Confier les partenariats avec les entreprises à une association dédiée *Dynamiques*(Seine-et-Marne)**

L'association *Dynamiques* joue le rôle d'une agence du Département s'agissant de l'insertion et des relations avec les employeurs (« c'est notre bras armé », dit un responsable au Conseil Général). L'association, qui a des centres dans deux grandes villes du département et des antennes au niveau des territoires, est principalement financée par le Conseil Général, plus précisément par la Direction de l'insertion et de l'habitat. Ses liens avec le Conseil Général sont très étroits : « Notre directrice est dans le conseil d'administration [de *Dynamiques*]. Et le Président [de *Dynamiques*] est un conseiller général et c'est notre élu de référence. C'est un travail quotidien, en fait, on les a au moins une fois par jour. C'est pour ça, il n'y a pas d'importance que ce soit [Dynamiques] ou nous, l'idée, c'est que ça se fasse. Après, un projet, nous on ne peut pas le mettre en œuvre parce que c'est compliqué juridiquement, mais [Dynamiques] peut le faire. C'est comme ça que ça marche. Ils sont outillés pour ça, ils ont des développeurs, ils ont des gens compétents, ils ont de l'expérience, une expertise là-dessus, à chacun son travail ». Cette association est regardée comme une structure plus souple que le Conseil Général pour prendre en charge les relations avec les entreprises : « Alors après, le Département... c'est plus [l'association *Dynamiques*] qui a des liens avec les entreprises, comme [Parc de loisirs], il y a des plateformes [avec des entreprises de transport de voyageurs]. (...) Alors [Dynamiques] a tout un tas de liens... l'idée, et c'est l'avantage d'avoir une association, puisque [Dynamiques] est une association loi 1901, euh, c'est d'avoir une souplesse sur la mise en place, ce qu'on ne peut pas faire nous au sein de l'administration, puisqu'on est contraints notamment par les marchés publics. [Dynamiques] peut avoir des partenariats plus, plus, euh, plus faciles avec des entreprises ».

L'association agit comme un opérateur du Conseil Général et mène des actions de formation et de recrutement d'allocataires du RSA afin de répondre à des besoins des employeurs ou réseaux d'employeurs locaux : « Si l'entreprise montre qu'elle a un besoin, par exemple, je ne sais pas, former ... elle aurait besoin dans un an de dix chauffeurs de bus, et bien [Dynamiques] peut faire en sorte de recruter une dizaine de bénéficiaires du RSA et pendant un an on les

<sup>33</sup> Le nom de l'association a été modifié.

<sup>34</sup> Le nom a été modifié.

*forme avec l'idée derrière que les places de dix chauffeurs leur sont réservées. Alors ça c'est des choses qui sont mises en place sur tout un tas de domaines. Avec [Parc de loisirs] chaque année on a un partenariat sur tout ce qui est métiers de l'hôtellerie et de la restauration, où on a un certain nombre de bénéficiaires du RSA ou de demandeurs d'emploi qui sont formés, et qui après sont recrutés directement par [Parc de loisirs]. On a les métiers de la sécurité avec notamment les châteaux de [deux villes]. (...) on a la chance d'avoir un patrimoine assez important avec notamment des châteaux, on a des actions qui sont par exemple... un groupe de bénéficiaires du RSA l'année dernière, ils ont été formés sur les métiers de la sécurité et ont fait leur stage au niveau du château [d'une ville]. Et sur un CV, du coup, ça vous aide quand même à trouver un métier dans la sécurité lorsque vous dites que vous êtes, que vous avez fait six mois sur un château qui est connu (...)* ».

### ***Un partage des relations aux employeurs entre CG, Projets de ville et réseaux associatifs (Seine-Saint-Denis)***

En Seine-Saint-Denis, les relations aux employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA sont davantage partagées entre le Conseil Général et d'autres acteurs, notamment les collectivités locales *via* les Projets de ville qui sont une spécificité de ce département. La partition est la suivante : la Direction du développement économique du Conseil Général s'occupe des grandes entreprises (les « *grands comptes* ») tandis que les Projets de ville ou les réseaux associatifs effectuent davantage un « *travail de proximité* » auprès des employeurs locaux.

Contrairement au Conseil Général de Seine-et-Marne, celui de Seine-Saint-Denis revendique sa compétence sur la question des relations avec les employeurs, en complémentarité avec celle des Communes dans le cadre des Projets de ville ou de réseaux associatifs, qui comme l'association *Contrats d'emploi*<sup>35</sup> propose aux entreprises une aide au recrutement de publics en difficulté (Encadré 14). Ainsi, les Projets de ville et les réseaux associatifs effectuent auprès des employeurs locaux un travail de proximité, souvent en lien avec les politiques des Communes ou des Communautés de communes. Selon une responsable du Conseil Général, « *l'intérêt d'avoir des structures municipales qui sont référentes pour une partie importante des allocataires, c'est qu'elles peuvent faire le lien avec les politiques municipales* ». D'après elle en effet, les communes peuvent à leur niveau offrir des contreparties aux entreprises qui recrutent : « *l'agglomération c'est intéressant comme échelle pour dealer de ça, parce qu'elle met de l'argent sur de l'aménagement, de la viabilisation, autour d'une installation, et elle est en position de dealer quelque chose avec l'entreprise* ».

---

<sup>35</sup> Le nom a été changé.

**Encadré 14 : Des relations de « proximité » avec les entreprises dans les Projets de ville et les réseaux associatifs en Seine-Saint-Denis**

Les Projets de ville s'appuient sur les acteurs de proximité et dans certains cas prennent en charge directement les relations avec les employeurs en les articulant à des problématiques touchant à l'aménagement local en fonction des projets municipaux, ou bien les délèguent à d'autres acteurs comme Pôle emploi. Par exemple, dans une communauté de communes particulièrement dynamique en termes de développement économique, le Projet de ville s'appuie selon les responsables rencontrés au CG « sur un réseau d'entreprises qui s'appelle [Communauté de Communes Impulsion], donc ils ont mis en place des chartes (...), des relations un peu comme ça qui peuvent porter sur des questions d'aménagement, de sécurité, mais aussi sur des questions de l'emploi, donc il y a un travail de proximité qui fait qu'ils utilisent ce réseau-là dans tout ce qu'il faut ». D'autres communes ou communautés de communes moins dotées ont un Projet de ville plus centré sur le « social » que sur « l'accès à l'emploi », qui se repose alors pour prendre en charge les relations aux employeurs sur les Plie ou sur Pôle emploi.

Au niveau du département, des réseaux associatifs spécialisés interviennent également auprès des employeurs pour favoriser l'insertion de publics réputés en difficulté : une association créée au début des années 2000 pour favoriser l'insertion de publics réputés très éloignés de l'emploi (suivis par les Projets de ville ou accueillis en centre d'hébergement). Cette association, *Contrats d'emploi*, (« une fédération d'associations dont l'objet est la relation aux entreprises ») est subventionnée par le Conseil Général et propose notamment à de petites entreprises n'ayant pas de service RH une « prestation » RH qu'elle « vend comme un service à l'entreprise » : elle aide les employeurs à définir leurs besoins de manière à pouvoir placer les publics en difficulté sur ces postes en suivant la méthode IOD [Intervention sur l'offre et la demande].

La Direction du développement économique quant à elle se réserve plutôt les relations avec les grandes entreprises (Encadré 15), relations qui passent surtout par les élus, notamment « le Président [du CG] par son carnet d'adresse et aussi le vice-président, c'est eux qui sont vecteurs des relations avec les grandes entreprises » (CG93). Il s'agit dans ce département francilien d'inciter les grandes entreprises à recruter sur le département. Ces contacts ne sont pas donc pas ciblés sur l'insertion des allocataires du RSA même s'il s'agit aussi de favoriser l'embauche de publics en difficulté dont ils font partie.

**Encadré 15 : Les relations avec les « grands comptes » au Conseil Général de Seine-Saint-Denis**

Au Conseil Général, la direction en charge des contacts directs avec les employeurs est celle du développement économique ; elle a ciblé un petit groupe d'entreprises de grande dimension, susceptibles d'exercer un effet d'entraînement et d'inciter d'autres entreprises à œuvrer pour l'emploi sur le territoire : « on est avec un panel d'entreprises plus représentatif, mais moins large. On a plutôt commencé par des entreprises [de transport public], les grands comptes, ce qui était intéressant, parce que ça créait une dynamique, que tout le monde en parlait, que ça donnait envie à d'autres. (...) Les relations aux entreprises, elles se construisent un peu indirectement, mais bon, il y a 36000 entreprises [dans le département], donc il vaut mieux établir au niveau départemental tout ce qui est stratégie avec les grosses entreprises et avoir au niveau infra-départemental la relation au terrain ». Notons toutefois que ces « grands comptes » ciblent l'insertion de manière générale, mais ne ciblent pas celle des allocataires du RSA en particulier. Selon un responsable au Conseil Général : « je ne suis pas sûr qu'on ait des relations avec les grands comptes sur les allocataires du RSA, on a des relations sur l'insertion et l'accès à l'emploi, etc., mais on n'a jamais, euh, comment dire, on n'est jamais venus avec un public en disant, 'prenez-le' ».

Les instruments de la Direction du développement économique au Conseil Général dans ses relations directes avec les grandes entreprises sont des « chartes », visant à formaliser un engagement des employeurs en questions à recruter dans le département, et des « passerelles entreprises » destinées à faciliter l'embauche de quelques personnes réputées éloignées de l'emploi (Encadré 16).

**Encadré 16 : Les instruments du Conseil Général de Seine-Saint-Denis : « chartes » et « passerelles entreprises »**

Les relations de la Direction du développement économique du Conseil Général avec les employeurs (« grands comptes ») sont relativement formalisées. Il s'agit en effet de s'assurer que ces employeurs recrutent dans le département et intègrent des publics ayant des difficultés d'insertion. Le responsable développement économique interrogé donne l'exemple d'un millier de salariés qui auraient été recrutés dans le cadre d'une charte par une grande entreprise spécialisée dans la délégation de service public, tandis qu'une quinzaine de personnes ayant des difficultés d'insertion auraient été concernées par les « passerelles entreprises » : « Alors dans les chartes, deux types d'action. Un truc un peu plus politique qui était de dire 'on fait le point tous les ans sur le nombre de salariés que vous avez embauchés [dans le département] ', et on se retrouve parfois avec 1000 et quelques salariés embauchés par [une grande entreprise de transport et propreté] quand ils avaient fait leur bus, donc un truc un peu généraliste comme ça. Et après, on se mettait d'accord chaque année, on continue à le faire, pas avec toutes les entreprises qui étaient au départ, mais on se met d'accord sur une opération ou deux qui consistent à embaucher des gens qui ne seraient pas rentrés dans leurs critères de recrutement. Et là on mettait en place des passerelles entreprise, avec des financements de la région, on a pas mal utilisé des financements de l'Afpa à un moment donné parce que (...) l'État confiait à l'Afpa une partie de ce qu'il piquait dans les fonds, euh, de la formation professionnelle, et avec des fonds du Département, des mixages avec l'argent qu'on avait nous, sur le budget et une partie de fonds qui venaient de l'insertion (...). Et donc là on était sur des actions plus précises qui concernaient une quinzaine de personnes et sur lesquelles, sur la base d'un travail de mise en réseau des structures, Missions locales, Projets de ville, etc., [dans le département] il y a un réseau assez dense par la qualité de ses relations, et donc à partir d'un travail avec eux, on permettait à l'entreprise de sélectionner 15 personnes et on organisait une action de préparation qui en fonction du poste pouvait être plus sur l'acquisition des bons comportements à avoir pour l'entreprise, ou sur de la remise à niveau... par exemple, [dans l'entreprise de transport et propreté évoquée plus haut], toutes les actions qu'on a menées débouchaient sur un contrat pro ou un contrat d'apprentissage, pour les bus mais aussi pour le ramassage des ordures, l'assainissement, la maintenance électrique... ».

Dans le cadre de la complémentarité entre action de proximité confiée aux Projets de ville et aux réseaux associatifs et action du Conseil Général auprès des grandes entreprises, les responsables interrogés au CG revendiquent un travail « sur-mesure » auprès des employeurs s'agissant de l'insertion des publics en difficulté ou des allocataires du RSA. D'une part, les actions sont souvent ponctuelles et concernent un petit nombre de personnes à placer, d'autre part les instruments qu'elles utilisent permettent un travail de définition des postes à pourvoir et d'adaptation des allocataires à ces postes (Encadré 17).

**Encadré 17 : Une offre de services « sur-mesure » pour un petit nombre d'allocataires (Seine-Saint-Denis)**

Les responsables interrogés au Conseil Général revendiquent une offre de service « sur-mesure » aux entreprises. Tout comme l'action de l'association Contrats d'emploi auprès des entreprises suivant la méthode IOD consiste à intervenir sur la définition des emplois comme sur l'adaptation des publics à placer, l'action du CG part de la définition des besoins de l'entreprise pour monter des actions de formation ou de qualification des allocataires. Selon un responsable développement économique, « nous on a cette capacité de faire des choses un peu sur-mesure, alors c'est un peu de la dentelle mais c'est aussi du sur-mesure par rapport aux besoins de l'entreprise, et donc du coup, c'est un peu à grande échelle ce que fait [l'association Contrats d'emploi] par... par... par petite entreprise. Et donc du coup, on leur met entre les mains un public qui est prêt. (...) Nous, le dispositif, il est au deux bouts. Un, calé avec l'entreprise à partir de leur politique de recrutement, de leurs besoins, qu'ils seraient prêts à prendre, qui rentrerait dans ce moule-là. Et donc là il y a un travail de négociation avec l'entreprise, voilà. (...) Et à partir de là, on détermine un profil métier, qui est envoyé aux missions locales, aux projets de ville, aux PLIE, à PE, etc. (...) ça se fait dans les deux sens. Il faut que les gens aient une représentation réelle de ce qu'ils vont faire. Et dans quelles conditions ils vont le faire. »

De fait, la méthode du Conseil Général s'efforce de définir les besoins avec l'employeur, de faire venir « des professionnels qui parlent de leur activité » avant de mettre en place les tests pour les allocataires intéressés par « une préparation qui leur permettrait d'acquérir ce qui manque ». Selon le responsable du développement économique, « c'est une négociation avec l'entreprise pour définir un processus qui intègre à la fois les incontournables de leur fonctionnement (...) et en même temps, finalement, nos incontournables qui sont de faire rentrer des gens qui ne seraient pas rentrés autrement. Parce que ça ne sert à rien de payer pour faire des trucs et puis voilà... (...). Bon, après, ça n'empêche pas de mettre des choses qui relèvent plus du PDI et de remobilisation et de s'appuyer sur des dispositifs de la région, qui permettent aux gens de se retrouver, de faire un bout de projet professionnel, en tout cas de retrouver des repères qui les remettent dans une situation dynamique. C'est clair que ça ne marche pas si les gens ne sont pas dedans, volontaires ».

Notons toutefois qu'au total, le volume d'emplois qui draine des publics en difficulté (et *a fortiori* au RSA) par des dispositifs de type « passerelle entreprise » est relativement mince. Un responsable au CG cite le chiffre de 700 emplois en six ans : « on a fait le bilan, en 6 ans, on a du faire rentrer 700 personnes comme ça dans l'emploi. Mais ça c'est un processus maîtrisé de A à Z par le Département, dans lequel on ne disait jamais à l'entreprise que la personne était allocataire du RSA ou pas (...) et c'était plus le sourcing qui faisait qu'il y avait plus ou moins d'allocataires que le dispositif en tant que tel ». Cela tiendrait d'après lui au rôle du Conseil Général, de développement du territoire (avec sa dimension politique) plutôt que de placement : « on n'est pas dans des compétences qui sont celles du Département, donc la mobilisation de moyens va être plus à caractère politique et démonstratif qu'en mesure de régler les situations. Il faut être raisonnable. On a 110 000 demandeurs d'emploi, 65 000... on ne va pas recréer nous un dispositif comme Pôle emploi à côté de Pôle emploi. Donc le but du jeu n'est pas de traiter en masse, on ne saurait pas le faire, on le ferait sans doute plus mal que Pôle emploi, malgré toute notre bonne volonté, on aurait peut-être des idées sur certains domaines, mais on n'aurait pas l'expérience qu'ils ont. Le problème est d'essayer de.... C'est plus sur une logique de développement de territoire, il y a

*un côté politique* ». Il s'agit notamment de convaincre les entreprises qu'elles peuvent recruter dans le département tout en faisant passer un message aux candidats à l'embauche : « *Quand on travaille avec [les grands comptes], c'est pas seulement les 300 ou 400 personnes qu'on a pu faire rentrer la meilleure année, c'est aussi valorisant de montrer aux entreprises que si elles veulent, elles peuvent trouver sur le territoire les ressources qui vont bien. Il y a un côté comme ça (...), c'est une espèce de truc disant 'prenez confiance' aux jeunes, et pareil pour les entreprises. (...) Donc c'est clair qu'on n'est pas sur des chiffres qui permettent de traiter... Et le deuxième volet de ça, c'est de dire à Pôle emploi 'montons des dispositifs à grande échelle'* ».

### **Une stratégie mixte, qui privilégie l'entrée sectorielle (Yvelines)**

Dans le département des Yvelines, on retrouve des caractéristiques des autres départements franciliens, notamment la recherche de transversalité, le recours à une association dédiée et les partenariats avec des acteurs locaux. Mais cette stratégie est moins marquée par des choix très précis en faveur d'un partage avec les associations ou les acteurs locaux, et apparaît plus diverse et hésitante, marquée surtout par la prégnance d'une approche sectorielle de l'insertion des allocataires du RSA.

Ce département se caractérise par une situation économique meilleure que celle des deux autres départements franciliens enquêtés et dispose de nombreux projets de développement économique. Le Conseil Général bénéficie de la présence de nombreuses entreprises avec lesquelles il parvient, par l'intermédiaire des élus notamment, à tisser des liens « *au fil de l'eau* ». Concernant plus spécifiquement les allocataires du RSA, si le discours dominant consiste à relativiser la spécificité du public RSA et à justifier une politique transversale à l'ensemble des segments de la politique sociale, il existe une volonté affirmée de renforcer la relation entreprise au seul bénéfice des allocataires du RSA. C'est tout le sens de l'embauche par le Conseil Général des 9 chargés de développement et de l'insertion uniquement dédiés au placement de ces allocataires.

La stratégie du Conseil Général des Yvelines dans ses relations avec les entreprises empruntent plusieurs chemins. En premier lieu, le Conseil Général intervient pour structurer des actions ponctuelles sur le terrain. Ces actions de terrain peuvent être initiées par des élus du CG, lesquels, par leur réseau de connaissances personnelles et professionnelles, invitent ponctuellement telle ou telle entreprise à recruter des allocataires du RSA. Par exemple, dans le secteur ambulancier, l'élément déclencheur d'un partenariat départemental (*cf. infra*) est venu d'une entreprise implantée dans une ville dont le maire est également le vice-président au Conseil Général. Cette dimension politique est importante dans la stratégie d'activation des entreprises car comme l'a souligné notre interlocuteur au CG, « *le maire connaissait l'entreprise donc je crois que ça s'est fait par un peu plus... dans un échange entre l' élu et le gérant de l'entreprise. (...) Il y a ainsi un aspect politique, un aspect relations avec les entreprises qu'on connaît à différents titres* ». Le Conseil Général a cherché à structurer ces actions « *au fil de l'eau* ». Il a tout d'abord subventionné une association dédiée qui prospecte auprès d'entreprises du département pour faciliter l'embauche d'allocataires du RSA. Cette association travaille dans le champ de l'emploi et de la formation pour nouer des partenariats avec les employeurs. Ainsi, l'association tente de négocier avec un hypermarché la

possibilité de réserver une quinzaine d'offres d'emploi à des allocataires : selon un responsable au Conseil Général des Yvelines, « *on travaille assez bien avec [cet hypermarché, qui] nous dit par exemple 'là je peux partir sur 15 recrutements fléchés pour des bénéficiaires du RSA'. Donc, nous on demande à Pôle emploi de sélectionner les bénéficiaires du RSA inscrits (...) et puis nous on va faire ensuite une première sélection des candidats sourcés et puis on va les proposer à l'entreprise* ». Toutefois, au moment de l'enquête, une réflexion était en cours au sein du CG<sup>36</sup> quant au maintien ou non du recours à l'association dont la fonction apparaissait quelque peu redondante avec celle dévolue aux neuf chargés de développement recrutés par le Conseil Général. Ces chargés de développement et d'insertion ont en effet vocation à assurer sur le terrain la mobilisation des entreprises, la détection des offres d'emploi et les possibilités de les satisfaire en plaçant des allocataires du RSA. Selon notre interlocuteur au CG en effet, les « *neuf chargés de développement et d'insertion sont un peu dans la veille au niveau local et puis d'information sur les dispositifs des contrats aidés. Placés sur chaque territoire d'action sociale, ils ont un travail de mobilisation locale, donc ils vont dans les réunions des clubs d'entreprises, toutes les réunions auxquelles ils peuvent être invités... et puis ils vont à la rencontre d'entreprises dont ils peuvent avoir connaissance, donc c'est un travail assez large de prospection* ».

En second lieu, le Conseil Général s'efforce de structurer, parallèlement à ce travail au niveau local, une intervention au niveau départemental en développant une approche sectorielle, par les branches professionnelles. Pour ce faire, il a recruté un chargé de mission dont la tâche consiste à animer ce partenariat avec les branches, les OPCA et Pôle emploi. L'objectif est de mettre en place des dispositifs de formation ciblés sur un secteur pour des allocataires susceptibles d'être par la suite embauchés dans les entreprises du secteur. Cette approche a été développée par exemple dans le secteur ambulancier, dans les transports en commun ou dans la sécurité. Selon notre interlocuteur au CG, pour « *ces opérations à dimension partenariale, on travaille en amont avec plusieurs entreprises avec un volet formation. On l'a fait avec les ambulanciers, on travaille avec deux entreprises de transports en commun, on l'a fait avec les entreprises du secteur de la sécurité. Ça c'est trois exemples où on a mis en place un parcours formation-emploi avec des sessions de formation sur des contrats en alternance, sachant qu'on avait au départ des recrutements envisageables. Donc on était dans l'optique qu'à l'issue de la formation, les personnes, si elles avaient le diplôme, soient recrutées. Donc ça a bien fonctionné* ». Les résultats restent toutefois à nuancer puisque dans le secteur des transports, les volumes d'embauche se limitent à une dizaine par an.

En troisième lieu, le Conseil Général s'appuie sur des opérateurs locaux dont il subventionne des actions susceptibles d'intéresser les allocataires du RSA. Ce sont encore des secteurs d'activité précis qui sont visés : des secteurs en tension réputés constituer des gisements d'emploi. C'est par exemple le cas sur un bassin d'emploi marqué par le déclin de l'industrie automobile où, à l'initiative d'une collectivité locale, une Plateforme de professionnalisation des demandeurs d'emploi a été mise en place dans le secteur des

---

<sup>36</sup> Cette réflexion, sujet sensible au CG, explique sans doute que nous n'ayons pu rencontrer ni responsables de l'association ni chargés de développement.

emplois à domicile. Celle-ci cherche à offrir la possibilité, notamment (mais pas seulement) à d'anciens salariés de l'automobile, de se reconverter dans un secteur jugé porteur du point de vue de l'emploi. La plateforme est gérée par une association qui en est la cheville ouvrière. Celle-ci travaille en lien étroit avec Pôle emploi, des organismes de formation et les entreprises du secteur. L'offre de service autour de cette Plateforme est donc fortement intégrée, allant de l'accueil et l'information des demandeurs d'emploi jusqu'au recrutement, en passant par la formation qualifiante. Pour le Conseil Général, l'objectif serait de multiplier les expériences relevant de ce type d'approche par filière d'activité, en s'appuyant sur des « structures qui sont bien identifiées, qui sont de vrais relais d'information et aussi de vrais relais vis-à-vis des employeurs » (CG78).

Au total, dans les trois départements franciliens de notre panel, les Conseils Généraux interviennent dans la structuration des relations avec les employeurs s'agissant de la politique d'insertion des allocataires du RSA ou plus largement des publics en difficulté. En plus de cette intervention dans les relations directes avec les employeurs, ces Conseils Généraux interviennent au moyen d'instruments des politiques d'insertion, par le biais des emplois aidés ou des clauses d'insertion.

#### ***Divers modes de mobilisation des emplois aidés et des clauses d'insertion***

Les Conseils Généraux des départements franciliens enquêtés, en plus de leur intervention dans la structuration des relations avec les employeurs, mobilisent les instruments que sont les emplois aidés et les clauses d'insertion pour entrer en relation avec les employeurs et assurer le retour à l'emploi d'un volant non négligeable d'allocataires du RSA. L'implication des Conseils Généraux dans la mise en œuvre de ces dispositifs est toutefois variable d'un département à l'autre, allant de la mise en œuvre par le Conseil Général à un pilotage de dispositifs délégués à d'autres intermédiaires.

Concernant les emplois aidés, ils sont par exemple en Seine-et-Marne à la main de la Direction de l'insertion du Conseil Général qui a, par l'intermédiaire de ce dispositif, des contacts directs avec les employeurs. Le Conseil Général a en effet dans ce département une convention d'objectifs et de moyens avec l'État pour des emplois aidés destinés aux allocataires du RSA. Ces emplois sont dans le département le premier levier à la disposition du Conseil Général pour favoriser l'emploi des allocataires. Ils permettent le placement d'environ 800 allocataires par an, dont environ 400 dans le secteur de l'IAE et 200 dans les collectivités territoriales (Encadré 18).

**Encadré 18 : Le levier des emplois aidés dans les relations du Conseil Général de Seine-et-Marne avec les employeurs**

Le premier levier direct dont dispose le Conseil Général pour faciliter l'embauche des allocataires du RSA auprès des employeurs, ce sont les emplois aidés. Celui-ci a à cet effet signé une convention avec l'État sur ces emplois. Selon un responsable au CG : *« nous sur notre champ à nous, dans la Direction [insertion], on a peu de relations avec les employeurs, si ce n'est par un biais, qui est celui des emplois aidés. C'est-à-dire que le Département a une convention avec l'État d'objectifs et de moyens sur la mise en place d'emplois aidés pour les bénéficiaires du RSA qui est une des plus importantes d'Ile de France. Ça montre du coup la politique proactive dans ce domaine du Département. Chaque année, on a une convention pour 800 à 1000 contrats »*. Toutefois, si le volant d'emplois prévus est important, ces emplois ne sont pas tous pourvus du fait de la crise : *« l'année 2011 a été un peu compliquée, on a senti les effets de la crise, notamment avec le secteur marchand. (...) Alors sur les 1000 on en a fait 800, dont la moitié sont en chantier d'insertion. C'est au moins des CDD de 6 mois, et une petite partie, toute petite, sont même des CDI à temps plein »*.

Mais ces emplois aidés sont regardés au Conseil Général comme un « outil » pour placer des allocataires auprès des employeurs ou du secteur de l'IAE. Selon notre interlocuteur en effet, *« c'est en tout cas un ticket d'entrée pour nos agents d'insertion dans le monde de l'entreprise, ils peuvent démarcher les employeurs en disant 'voilà, nous, si vous prenez un bénéficiaire du RSA, vous aurez droit à un contrat initiative emploi donc une prise en charge d'une partie du salaire, par rapport au Département'. Donc il y a ces outils-là, et les emplois aidés de l'IAE qui est pour nous une solution d'avenir »*. Pour ce responsable insertion, les contrats aidés ont vocation à aider les allocataires et à compenser pour l'employeur une productivité moindre ; il ne s'agit donc pas d'aider les employeurs en permettant les effets d'aubaine : *« l'idée de l'emploi aidé, c'est lorsqu'il y a une difficulté parce que le bénéficiaire du RSA a des compétences un peu moindres que d'autres candidats, qu'on sait qu'il sera dans une productivité un peu moins importante, l'emploi aidé est là pour compenser, mais c'est pas forcément là pour régulariser une situation qui sans notre action aurait été conclue de toute façon »*. Notons que ces emplois aidés s'adressent également aux employeurs publics, notamment le Département lui-même : *« au Conseil Général, oui, via les ATTE : ce sont les anciens TOS, techniciens ouvriers spécialisés, ce sont les employés en cuisine, espaces verts, qui travaillent dans les collèges, qui sont donc depuis la décentralisation de... 2008 ou 2004, bref, en même temps que les routes, c'est du personnel du Département. Et on a une politique en fait de faire rentrer une partie des ATTE en emploi aidé et sur des bénéficiaires du RSA. L'année dernière on en a fait 200, on en a 200 par an, et là cette année, pour 2012, on va monter à 300. Et l'idée c'est de ne pas s'arrêter à l'emploi aidé, une partie arrive à avoir un emploi durable, ils arrivent à être titularisés, ou à partir vers d'autres collectivités, du coup ça permet un véritable tremplin »*.

En Seine-Saint-Denis, les emplois aidés sont également un levier important de la Direction de l'insertion pour favoriser l'emploi des allocataires, mais il s'agit d'un levier aujourd'hui délégué à Pôle emploi, dont le Conseil Général conserve le pilotage, ce qui lui permet de garder un rôle politique, exigeant sur la qualité des contrats proposés en définissant une durée hebdomadaire minimale de 25 heures (Encadré 19).

**Encadré 19 : Emplois aidés en Seine-Saint-Denis : pilotés par le Conseil Général, délégués à Pôle emploi**

Les emplois aidés du secteur non marchand ont longtemps permis à la Direction de l'insertion de ce Département d'être au contact des employeurs, mais la prescription de ces emplois est aujourd'hui déléguée à Pôle emploi, le Conseil Général se contentant d'intervenir aux côtés de l'État dans le pilotage du dispositif. Selon la responsable insertion au Conseil Général en effet, « *le gros dispositif au niveau départemental qui a un impact au niveau du RSA c'est les contrats aidés. Auparavant on gérait nous-mêmes la prescription, donc on avait le contact employeur au service insertion, sans qu'il y ait stratégie particulière au niveau de la relation aux employeurs privés, parce que c'était aussi politiquement sensible, et on avait plutôt dans les faits des employeurs publics, Éducation nationale au premier rang. Et aujourd'hui, on a fait le choix de passer uniquement par Pôle emploi qui a cette maîtrise et connaissance de l'emploi local, c'est eux les professionnels du placement (...) On pilote [les emplois aidés] avec l'État, donc on a des réunions tous les 15 jours avec le Préfet l'Éducation nationale, les Missions locales et Pôle emploi, pour voir où... euh, où l'emploi peut se créer* ».

Notons que le Conseil Général intervient sur la qualité de ces emplois : il a fixé le volume horaire des emplois aidés qu'il propose à 25h hebdomadaires au minimum, ce qui exclut l'Éducation nationale dont le volume horaire hebdomadaire est moindre et plus encore le nouveau dispositif des contrats de sept heures. Selon une responsable insertion en effet : « *on a fait le choix de mettre un nombre minimal d'heures assez important pour aussi donner les meilleures chances aux allocataires qui rentrent dans ces contrats et permettre de mettre en place de l'accès à la qualification, et ce minimum d'heures disqualifie l'éducation nationale, parce que les emplois de l'éducation nationale ont un très faible volume d'heures hebdomadaire, nous on demande 25h minimum et eux font des contrats de 20h maximum, et avec un gros doute sur la qualité de l'accompagnement proposé (...). Ils font avec leur contingent de contrats aidés à eux* ».

Dans le département des Yvelines, c'est une prestation d'accompagnement dans l'emploi qui a été développée par le Conseil Général autour des emplois aidés, dans un souci d'améliorer la qualité de l'insertion des allocataires du RSA recrutés dans le cadre de ces emplois. Depuis un an, le Conseil Général a intégré au dispositif des contrats aidés et pour les entreprises qui le souhaitent, un volet accompagnement dans l'emploi. Un prestataire extérieur a été retenu, en l'occurrence un organisme de formation, pour assurer pendant les six premiers mois du contrat la phase d'intégration des salariés dans l'entreprise. Cette prestation consiste à se rapprocher de leur tuteur désigné par l'entreprise et à faire le point sur la situation de ces salariés en termes d'insertion, d'emploi et de formation, afin d'améliorer leur intégration dans l'emploi.

Les clauses d'insertion constituent un second levier mettant les Conseils Généraux en relation avec les employeurs pour le placement des allocataires du RSA. Ce levier relève quant à lui de différentes Directions du Conseil Général, et nécessite une coopération entre ces différentes directions et la Direction de l'insertion – la transversalité évoquée plus haut (§ 2.1). L'exemple du Conseil Général de Seine-et-Marne illustre bien cette transversalité entre Directions dans la mobilisation des clauses d'insertion pour l'insertion d'allocataires du RSA (Encadré 20).

**Encadré 20 : Les clauses d'insertion du BTP et la transversalité entre directions du Conseil Général de Seine-et-Marne**

Mobiliser les clauses d'insertion pour placer les allocataires du RSA suppose une coopération non seulement avec les secteurs économiques concernés mais aussi entre les différents services du Conseil Général : « *On travaille aussi avec les fédérations du BTP pour les clauses d'insertion. (...) Les clauses d'insertion c'est le CG, mais c'est surtout les directions de missions qui portent. Vous avez la direction... la DABC, la direction de l'aménagement, des bâtiments et des collèges, qui sont dans la construction et la rénovation des collèges, le Département est compétent sur ça. Et puis les routes, la direction des routes, la direction principale des routes, puisque ce sont des chantiers financièrement importants, longs, qui permettent du coup de prendre une partie des heures réalisées pour des personnes en insertion. (...) Les marchés publics sont mis en place par les directions qui en ont le besoin, mais la clause d'insertion en tant que telle, elle est pilotée, animée, conjointement, par la direction des marchés publics aussi, parce qu'il y a un socle juridique important et par la direction de l'insertion et de l'habitat, pour tout ce qui est notamment la réalisation du nombre d'heures* » (CG77).

En Seine-Saint-Denis, les clauses d'insertion, en place depuis 2009, relèvent surtout de la Direction du développement économique du Conseil Général, qui fait appel pour le recrutement dans ce cadre à des ETTI tout en s'efforçant de donner plus de place à l'embauche directe par les entreprises de manière à stabiliser les emplois. Toutefois, ces clauses qui visent des publics en difficulté bénéficient souvent à des publics qui ne sont pas allocataires du RSA : des jeunes notamment, en particulier dans le BTP (Encadré 21).

**Encadré 21 : Les clauses d'insertion, un levier de moins en moins confié aux ETTI et qui peine à insérer les allocataires de Seine-Saint-Denis**

Les clauses d'insertion relèvent de la direction du développement économique du Conseil Général. Elles se sont progressivement mises en place en 2009 : « *là on a une quarantaine de marchés 'clausés'* » (CG 93). Les clauses d'insertion ont d'abord été principalement confiées à des ETTI avant un rééquilibrage en faveur des embauches directes par les entreprises ayant des « *marchés clausés* ». Toutefois, dans tous les cas, le problème de l'insertion des allocataires après les contrats d'insertion pose problème : d'une part ces clauses intègrent un public plus large que celui des seuls allocataires du RSA, d'autre part les travailleurs embauchés dans le cadre de ces clauses peinent à sortir de ce type d'emploi. Selon un responsable du Conseil Général, en effet, « *sur les clauses, en gros (...) on était à presque 80% de recours à des ETTI, pour le coup on est vraiment dans du public identifié. On l'a baissé à 50% donc voilà, nous on trouve que c'est plutôt mieux. Et après, il y a beaucoup d'embauches directes, de contrats d'apprentissage et de contrats pro, donc je ne suis pas sûr qu'on identifie complètement le public à son statut, à part sur la partie insertion. Et sur cette partie, ce qu'on s'aperçoit, c'est que les entreprises et les ETTI aussi, à partir du moment où quelqu'un donne satisfaction, ils ont tendance à se le passer. Donc euh, la question c'est comment on arrive à le faire sortir d'un statut finalement... comment on arrive à stabiliser les choses, quoi, comment on passe de cet entre deux à une situation stabilisée ?* ». Dans le secteur du BTP, par exemple, qui est un secteur utilisateur de ces clauses d'insertion, ce sont souvent des jeunes (par exemple en contrat de professionnalisation) qui sont recrutés dans le cadre de ces clauses, d'une part parce que le secteur fonctionne selon une logique d'apprentissage, et d'autre part en raison de « *l'aspect pénibilité physique, ils ont tendance à trouver des jeunes, parce qu'il faut être un peu costaud, il faut être en condition physique de tenir !* » (CG93).

Dans le département des Yvelines, le Conseil Général a cherché à aider les employeurs à répondre aux clauses d'insertion en leur proposant des salariés éligibles à ces clauses et prêts à l'emploi. Il a mis en place avec la Fédération des travaux publics une Plateforme de recrutement. Son objet est d'identifier en amont les besoins de recrutement des entreprises, de sélectionner des publics en difficulté et de leur proposer si besoin une formation afin qu'ils puissent travailler dans les entreprises ayant répondu aux marchés publics et devant se conformer à ces clauses.

Dans les trois départements franciliens enquêtés, il existe en définitive une variété des actions de mobilisation des employeurs s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA. Ces actions passent par des relations directes aux entreprises des Conseils Généraux, de leurs élus, ou d'associations fonctionnant comme une agence du Conseil Général. Elles peuvent aussi passer par des relations de proximité entre les entreprises et les réseaux associatifs ou les structures locales qui accompagnent les allocataires du RSA. Elles s'appuient enfin sur les instruments que sont les emplois aidés ou les clauses d'insertion. Si nous n'avons pas encore évoqué le rôle de Pôle emploi, qui accompagne pourtant dans ces départements environ le tiers des allocataires du RSA, ceux qui sont orientés vers le parcours professionnel, c'est que les relations aux employeurs qu'entretient cet intermédiaire, certes précieuses pour l'insertion des allocataires, ne sont pas ciblées sur ces derniers.

#### *Du côté de Pôle emploi : des relations aux entreprises qui ne ciblent pas les allocataires du RSA*

Dans les trois départements franciliens, le recours à Pôle emploi pour l'accompagnement des allocataires du RSA s'effectue dans le cadre du droit commun : il n'existe pas de convention financière financée par les Conseils Généraux prévoyant que Pôle emploi propose des services spécifiques en direction des allocataires du RSA. L'absence de convention financière n'exclut cependant pas une coopération entre le Conseil Général et Pôle emploi s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA. Des partenariats existent bien entre les deux intermédiaires en Seine-et-Marne et dans les Yvelines, qui recherchent une complémentarité, y compris (mais de manière ténue) s'agissant des relations avec les employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA. Même en Seine-Saint-Denis, où la décision du Conseil Général de dénoncer la convention financière qui le liait à Pôle emploi pour se limiter aux services du droit commun a compliqué les partenariats stratégiques, un exemple de partenariat concernant des relations à un employeur important dans le département a été évoqué. Mais de manière générale, l'absence de convention financière et la volonté à Pôle emploi de ne pas différencier les demandeurs d'emploi en fonction de leur statut indemnitaire font que dans ces départements il n'existe pas réellement de prestation en direction des employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA.

En Seine-et-Marne, où le choix a été fait d'en rester aux services du droit commun, il existe cependant de l'avis de nos interlocuteurs au Conseil Général un véritable partenariat avec Pôle emploi, qui est à la fois signataire du Pacte territorial d'insertion (PTI) et d'une convention d'orientation des allocataires prévoyant de déléguer le suivi d'un tiers des allocataires. Dans le cadre de ce travail partenarial, le Conseil

Général cherche à faire en sorte que les allocataires du RSA bénéficient des « outils » de Pôle emploi et des relations qu'a cet intermédiaire avec les employeurs, notamment dans le secteur de l'IAE (Encadré 22).

**Encadré 22 : Un partenariat Conseil-Général-Pôle emploi sans convention financière en Seine-et-Marne**

Selon un responsable insertion du Conseil Général, il existe depuis longtemps (avant la mise en place du RSA) un partenariat entre le Conseil Général et Pôle emploi autour d'actions communes permettant de faire bénéficier les allocataires du RSA des « outils » développés par Pôle emploi : *« c'était pas des postes mis à disposition comme sur d'autres départements, mais plutôt des actions précises ou des postes de liaison. L'idée c'est que l'avantage de Pôle emploi c'est d'avoir des outils, je pense aux EMT [évaluations en milieu de travail], je pense aussi aux partenaires qu'ils ont pour les TRE, les techniques recherche d'emploi, qui sont bénéfiques... Ils ont aussi... tout ce qui est sur le champ de l'IAE [insertion par l'activité économique], on est complémentaires, ce sont des outils sur lesquels nos bénéficiaires du RSA ont besoin d'aller. Donc on a tout intérêt à s'inscrire dans un partenariat avec eux »*. Si le Conseil Général a fait le choix d'en rester aux services de droit commun, le partenariat avec Pôle emploi semble se poursuivre : *« on est uniquement sur du droit commun, mais Pôle emploi aujourd'hui suit un tiers de nos bénéficiaires. Malgré ça, ils sont, euh, partenaires, euh, de l'insertion au sens large, même si on n'a pas de convention financière avec eux, ils sont euh, signataires des différentes conventions, par exemple le PTI [Pacte territorial d'insertion]. (...) Il n'y a pas de convention financière mais il y a (...) un vrai travail partenarial »*.

Dans le département des Yvelines où des coopérations existent entre le Conseil Général et Pôle emploi autour de l'accompagnement des allocataires du RSA (par exemple sur l'animation d'ateliers d'aide à l'orientation pour ceux qui ne sont orienté directement ni vers Pôle emploi ni vers les travailleurs sociaux, cf. chap. IV, Encadré 5), le recours à Pôle emploi s'agissant des relations avec les employeurs procède d'une recherche de complémentarité. Tandis que ces relations du côté du Conseil Général dépendent plutôt des réseaux relationnels des élus et d'une intervention « *au fil de l'eau* », Pôle emploi est un partenaire obligé lorsque les relations du Conseil Général avec les employeurs permettent des recrutements d'envergure. Pôle emploi est alors mobilisé par le CG dans un cadre précis, celui d'un partenariat noué par ce dernier – c'était avec un hypermarché d'un grand groupe – et pour négocier avec l'employeur le profil des postes offerts et assurer la sélection d'allocataires du RSA. Nos interlocuteurs au Conseil Général et à Pôle emploi s'accordent à considérer leurs interventions comme complémentaires, mais l'exemple cité par la personne interviewée au CG des Yvelines laisse aussi penser à un échange de bons procédés – des prestations réservées à des allocataires en échange d'un partenariat avec un gros employeur du département.

Par comparaison avec les deux précédents, le département de Seine-Saint-Denis apparaît caractérisé par des relations plus tendues, au moins au niveau du pilotage stratégique de l'insertion des allocataires, entre le Conseil Général et Pôle emploi (comme évoqué au chapitre IV). De ce fait, les relations avec Pôle emploi, si elles se passent bien sur le terrain entre acteurs locaux et s'agissant de questions techniques, semblent plus sensibles s'agissant des questions stratégiques comme l'organisation des modalités d'accès des allocataires du RSA à l'offre de service de Pôle emploi (Encadré 23).

**Encadré 23 : Les relations stratégiques avec Pôle emploi, pierre d'achoppement du pilotage des politiques d'insertion en Seine-Saint-Denis**

En Seine-Saint-Denis, la dénonciation par le Conseil Général de la convention financière avec Pôle emploi suite à la loi sur le RSA a singulièrement compliqué les relations entre les deux intermédiaires. D'après nos interlocuteurs au Conseil Général, cette dénonciation a éteint toute possibilité de négocier globalement des prestations pour les allocataires du RSA (alors que cela se faisait auparavant), et même d'obtenir l'information sur l'offre de service de Pôle emploi aux allocataires du RSA, si bien que des éléments essentiels du pilotage des politiques d'insertion semblent échapper au Conseil Général, comme le montre cet échange entre deux responsables : *« Nous, sur les contrats aidés, on avait réussi à mettre en place vraiment des outils assez malins, simples, qui ne coûtent pas d'argent, qui font que la gouvernance autour de ça est un peu plus fluide, et donc il y a une position de principe très forte qui tombe 'on fait la loi, rien que la loi'. (...) Impossible de négocier globalement de la mise à disposition de prestations. On a l'impression que le directeur d'agence est roi sur son territoire donc il décide au cas par cas de ce qu'il fait avec qui et pour qui, donc voilà. On ne peut pas structurer. (...) Et Pôle emploi est fermé sur ce point. Et c'est compréhensible, le positionnement politique côté CG est quand même assez dur aussi. On a refusé de signer une convention avec eux pour le dispositif RSA. Donc aujourd'hui, ça repose sur la bonne volonté des directeurs d'agence. Ils ont refusé de répondre, ne serait-ce que sur les statistiques de mises à disposition de l'offre Pôle emploi pour les allocataires RSA [dans le département]. C'est une information qui existe et on nous dit qu'elle n'existe pas. Et c'est très étrange, parce que des départements qu'on a rencontrés récemment n'ont aucun problème à avoir cette information. Ils reçoivent régulièrement des tableaux de reporting, pour du copilotage, donc on voit bien que quand cette gouvernance-là dysfonctionne, ça aide pas ».*

Une seule exception a été évoquée au « rideau de fer » qui se serait abattu selon nos interlocuteurs au Conseil Général sur les prestations de Pôle emploi, et cette exception concerne un partenariat avec les employeurs évoqué plus haut. Toutefois, il en allait semble-t-il de l'intérêt bien compris de Pôle emploi qui a accepté de financer des prestations de préparation opérationnelle à l'emploi (POE) pour des allocataires du RSA dans le cadre d'un nouveau partenariat, proposé par le Conseil Général avec une grande entreprise : *« on a réussi une fois à faire passer des POE avec Pôle emploi alors que ça correspondrait complètement à... et encore, parce que c'était [Entreprise de transport et de propreté] et qu'ils n'avaient pas de relations soutenues avec [l'entreprise], donc ils trouvaient ça vachement bien qu'on leur ramène [cette entreprise] ».*

En définitive, dans les trois départements franciliens enquêtés, en l'absence de convention financière et quelle que soit la qualité des partenariats entre les Conseils Généraux et Pôle emploi, les prestations de Pôle emploi faisant intervenir les relations avec les entreprises ne sont pas (ou presque jamais) ciblées sur les allocataires du RSA. Pour l'essentiel, si elles bénéficient aux allocataires du RSA ce n'est pas en raison de leur statut d'allocataires mais parce qu'ils sont des demandeurs d'emploi... comme les autres.

## VI. VERS UNE RESPONSABILITE SOCIALE TERRITORIALE FAVORISANT L'INSERTION DES ALLOCATAIRES DU RSA ?

La troisième hypothèse que nous avons formulée en préambule à ce travail questionnait l'irruption des entreprises comme acteur du développement des politiques sociales territoriales et l'émergence d'une logique de responsabilité sociale territoriale (Theys, du Tertre, Rauschmayer, 2009) qui serait liée aux politiques d'insertion menées par les Conseils Généraux en faveur des allocataires du RSA.

Il s'avère que les employeurs, comme nous l'avons vu dans les premiers chapitres de ce rapport, sont dans l'ensemble réticents à recruter des allocataires du RSA et sont demandeurs avant tout de candidats compétents et capables de « tenir leur poste ». Par ailleurs, même lorsqu'ils affichent ou revendiquent une politique de « responsabilité sociale » tournée par exemple vers la diversité, ou vers l'égalité professionnelle, recruter des allocataires du RSA est rarement un de leurs objectifs. Face à ces réticences des employeurs, il est difficile pour les Conseils Généraux ou pour les autres intermédiaires comme Pôle emploi de les mobiliser sur un objectif explicite de recrutement d'allocataires du RSA. C'est donc par des moyens plus détournés que ces intermédiaires œuvrent à l'insertion des allocataires, en offrant aux employeurs des « services », en mobilisant des « outils » ou des « dispositifs » susceptibles de favoriser l'accès à l'emploi des publics réputés éloignés de l'emploi que sont les allocataires du RSA. Dans ce cadre, les candidats à l'embauche ne sont le plus souvent pas présentés comme des allocataires du RSA, mais comme des demandeurs d'emploi comme les autres, ou comme des publics éligibles à des aides publiques. Ils n'apparaissent donc pas en tant que tels dans les politiques d'insertion et face aux employeurs mobilisés dans ce cadre, mais comme des demandeurs d'emploi ou des personnes éloignées de l'emploi.

Quelles logiques peut-on identifier dans la mobilisation des employeurs sur l'insertion des allocataires du RSA ? Observe-t-on le développement de régulations libérales, sollicitant les entreprises (et leur politique sociale) comme une alternative à l'action des pouvoirs publics ? Assiste-t-on à l'émergence de régulations plus partenariales et sociales, combinant les objectifs de rentabilité des entreprises à ceux du développement de l'emploi et de la cohésion sociale sur les territoires ? Quel est le rôle des régulations publiques (la législation) ou politiques qui invitent à introduire des clauses d'insertion dans les marchés publics ou incitent les grandes entreprises à se lancer dans des démarches de responsabilité sociale (RSE) ?

De toute évidence, nous n'avons pas repéré dans les stratégies des intermédiaires des politiques sociales que sont les Conseils Généraux de tentatives de faire appel aux entreprises (à leur politique sociale, à leur demande de travail) dans une optique de réduction du montant des dépenses sociales. Certes, la décentralisation de l'allocation procédait bien de l'idée, du côté d'une partie des décideurs publics, que les Conseils Généraux seraient plus actifs en matière d'insertion s'ils avaient la gestion de l'allocation. En pratique, l'action des Conseils Généraux apparaît dépendre davantage d'une forme de dépendance de sentier, c'est-à-dire des arrangements institutionnels préexistants (ou non) dans le département, de l'ampleur des problèmes à traiter (le nombre des allocataires du RSA relevant des politiques d'insertion,

mais aussi celui des demandeurs d'emploi dont s'occupe Pôle emploi), et de l'évolution des moyens du Conseil Général et de ses partenaires. On observe en revanche l'existence de régulations partenariales, parfois très antérieures à la mise en place du RSA ou même à la décentralisation (pouvant même remonter à la mise en place du RMI) impliquant les employeurs dans l'insertion des allocataires du RSA (ou des publics en difficulté) autour des Conseils Généraux ou d'autres intermédiaires des politiques d'insertion. Plusieurs logiques peuvent être identifiées dans ces partenariats, qui mettent plus ou moins au centre de la régulation les objectifs immédiats des employeurs (recruter des personnes compétentes et prêtes à l'emploi) ou ceux des autres acteurs (placer des demandeurs d'emploi, contribuer au développement économique du territoire et à la cohésion sociale, *etc.*). On observerait ainsi une forme de *continuum* de logiques partenariales dans l'émergence d'une responsabilité sociale territoriale, allant d'une logique adéquationniste partant des besoins des entreprises sur les territoires à une logique plus citoyenne visant à coupler développement des territoires et cohésion sociale en négociant l'emploi avec les employeurs.

Ce chapitre reviendra tout d'abord sur la manière dont les Conseils Généraux et Pôle emploi appréhendent les réticences des employeurs à recruter des allocataires du RSA et sur les stratégies qu'ils déploient pour favoriser néanmoins l'insertion de ce public, au côté des autres demandeurs d'emploi ou des autres publics en difficulté (1). Il interrogera ensuite l'émergence de stratégies de responsabilité sociale au niveau des territoires, en s'efforçant de qualifier les logiques qui animent les acteurs de ces stratégies (2).

## **1. Contourner les réticences des employeurs à recruter des allocataires**

Les acteurs de l'insertion que nous avons rencontrés nous ont souvent fait part des difficultés qu'ils avaient à mobiliser les employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA. Ce public est à leurs yeux souvent stigmatisé par les employeurs et ils choisissent par conséquent de taire le statut indemnitaire de ces publics. Les allocataires du RSA qu'ils mettent en relation avec les employeurs sont donc présentés comme des demandeurs d'emploi (notamment par Pôle emploi) ou comme des publics en difficulté (par les associations d'insertion, les maisons de l'emploi, *etc.*) sans précision quant à leur statut. Les intermédiaires de l'emploi mettent par ailleurs en œuvre des stratégies pour inciter les employeurs à recruter les allocataires du RSA ou les publics en difficulté qu'ils leur présentent : formation des allocataires aux métiers en tension, offre de services d'aide au recrutement au moyen d'outils favorisant l'insertion des publics en difficulté (méthode IOD, MRS, notamment), utilisation des emplois aidés.

### ***Convaincre... ou taire le statut des allocataires***

Nous avons vu dans les premiers chapitres de ce rapport les réticences exprimées par de nombreux employeurs à l'égard des allocataires du RSA ou même dans certains cas de l'intervention des intermédiaires de l'emploi. Dans les départements enquêtés, les personnes rencontrées ont presque toutes intégré les réticences des employeurs à embaucher des allocataires du RSA.

Dans les Conseils Généraux et à Pôle emploi, l'idée que les entreprises portent un regard négatif sur l'insertion et les allocataires est très présente ; elle est évoquée comme un frein aux actions engagées ou

susceptibles de l'être. Un préalable à l'action auprès des entreprises consiste donc à contourner les préjugés et à convaincre les employeurs du fait que les allocataires du RSA sont des salariés « *comme tout le monde* », comme l'illustrent les propos de nos interlocuteurs dans le Conseil Général de la Meuse (Encadré 1).

**Encadré 1 : Convaincre les employeurs du fait que les allocataires du RSA sont des salariés « comme tout le monde » (Meuse)**

Les responsables en charge de l'insertion au Conseil Général de la Meuse semblent considérer que la porte des entreprises est fermée et qu'il faudrait une ouverture (« *il faut peut-être qu'on ait une porte qui s'ouvre, sinon on aura du mal* ») pour pouvoir placer des allocataires stigmatisés : « *on a quand même aussi beaucoup, vis-à-vis de l'entreprise, l'étiquette du salarié en insertion, de la personne en insertion, une fois que l'étiquette elle est dans le dos, pour la décoller...* ». Pour ces responsables, certains employeurs sont loin de penser que les allocataires du RSA peuvent être des salariés compétents : « *l'entreprise a aussi un chemin à faire pour prendre conscience du potentiel de certains de nos publics* ». Contrecarrer les préjugés des employeurs et les convaincre du fait que les publics en difficulté et les allocataires du RSA sont potentiellement des salariés comme les autres fait donc partie intégrante des politiques d'insertion : « *nous notre boulot justement c'est de faire prendre conscience à l'entreprise que le salarié qu'on lui propose finalement c'est un salarié comme tout le monde, et que nous derrière on a peut-être à assurer aussi un après-vente en termes de, s'il y a une problématique sociale qui transparait comment on fait, et il ne faut pas que ça ça pollue finalement le travail de la personne* ». Il s'agit donc bien d'infléchir les représentations des entreprises à ce sujet pour permettre les recrutements, souvent en travaillant sur la définition du poste de travail comme support objectif pour placer les publics stigmatisés : « *Quelquefois en allant voir l'entreprise vous allez lui permettre... elle avait peut-être une idée sur un recrutement... mais vous allez peut-être lui permettre de changer d'avis parce qu'elle a peut-être pas forcément ciblé le bon recrutement finalement. Quelquefois même, par rapport au poste de travail, il y a des choses à retravailler* ».

Contourner les réticences des employeurs ou les convaincre du fait que les candidats sont des salariés comme les autres est donc un préalable à l'ouverture des portes de l'entreprise.

Mais il y a également chez nos interlocuteurs une conscience de l'effet contre-productif qu'une communication sur le dispositif RSA peut engendrer en termes de stigmatisation des allocataires. Cela réduit pour eux l'intérêt d'une information des entreprises quant au statut des publics. A Pôle emploi, le parti pris est généralement de ne rien dire à l'employeur et de taire le statut indemnitaire des demandeurs d'emploi allocataires afin d'éviter la stigmatisation et la discrimination du public en question. Ce parti pris est de manière générale celui de l'institution Pôle emploi dans les départements enquêtés : ne pas effectuer de discrimination selon le statut indemnitaire conduit à taire le statut des allocataires et à mettre en avant leurs compétences pour le poste à pourvoir, comme le montrent des extraits d'entretien dans plusieurs départements (Encadré 2).

**Encadré 2 : A Pôle emploi, le parti pris de ne pas différencier les publics selon leur statut indemnitaire**

Dans la Meuse, nos interlocuteurs à Pôle emploi ne voient pas l'intérêt de renseigner les employeurs sur le statut indemnitaire des publics, et des allocataires du RSA en particulier: « *Pourquoi aller stigmatiser des gens encore plus en difficulté ?* ». Par conséquent, l'institution préfère jouer la carte de la lutte contre les discriminations (« *on sensibilise l'employeur à la non-discrimination* ») et des compétences des candidats soumis : « *[pour] les employeurs, le RSA, les travailleurs handicapés, les jeunes... c'est pas leur souci ! On est sur des compétences, on est toujours sur des compétences, sur des besoins, sur des métiers (...)* ».

On retrouve le même point de vue en Moselle, où notre interlocuteur de Pôle emploi dénie toute pertinence à l'entrée par le statut indemnitaire, refusant de faire la différence entre un allocataire du RSA et un chômeur de longue durée (« *les problématiques sont les mêmes!* ») et refuse de différencier les publics pour éviter la stigmatisation : « *ma position ça a toujours été de dire de ne pas stigmatiser le public, vous allez voir une entreprise 'attention il est au RSA, il a 15 ans d'inactivité, il est malade, il est petit et puis il se lave pas', voilà, je crois ça aurait...* ». De fait, lorsque des présentations de candidats sont faites auprès des entreprises, le statut n'est pas dévoilé, et seules les compétences nécessaires à la prise de l'emploi sont présentées : lors des « *actions en direction des entreprises (...)* on va présenter le profil du candidat, mais pas le statut, que ce soit pour... non, on fait pas ça. Même si à la limite la majorité des personnes que l'on va présenter c'est des bénéficiaires du RSA, mais on présentera les profils par rapport au poste que l'entreprise recherche ».

Ce parti-pris de ne pas dévoiler le statut des allocataires aux employeurs va de pair avec une critique de la segmentation des publics en fonction de leur statut indemnitaire. Nos interlocuteurs à Pôle emploi ne sont pas les seuls à critiquer cette segmentation, c'est aussi le cas dans certains Conseils Généraux. Ainsi en Moselle, les responsables que nous avons rencontrés se sont-ils livrés à une critique en règle de la segmentation statutaire : « *nous on exclut complètement l'entrée statut, et ça c'est une autre évolution par rapport à la loi... autant le RMI avait une entrée statut, autant aujourd'hui c'est la notion de disponibilité ou pas, par rapport à l'emploi* ». Selon ces interlocuteurs en effet, « *il ne faut pas opposer les publics les uns aux autres (...) et moi je ne vois que d'un bon œil le fait de mixer les publics... jeunes, du public senior, du public bénéficiaire du RSA, du public femme, du public travailleur handicapé et j'en passe... c'est extrêmement important* ».

***Proposer des services ou des dispositifs pour favoriser l'embauche des publics en difficulté***

Le statut indemnitaire des allocataires étant rarement dévoilé, les Conseils Généraux et les autres intermédiaires des politiques d'insertion cherchent des moyens d'inciter les entreprises à recruter des publics en difficulté ou des allocataires du RSA. Notons au passage que la cible de leurs politiques d'insertion est donc bien souvent plus large que les seuls allocataires du RSA. Les moyens d'encourager l'embauche d'allocataires sont d'offrir des services d'aide au recrutement, éventuellement en mobilisant

des outils comme la méthode IOD ou la MRS, et de proposer des subventions à l'emploi dans le cadre des emplois aidés.

Au Conseil Général de Seine-Saint-Denis, face au constat de la faible motivation des employeurs pour embaucher des allocataires du RSA, y compris dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociale, d'autres stratégies sont adoptées. Pour favoriser l'embauche de publics en difficultés ou d'allocataires du RSA, les associations ou le Conseil Général prennent le parti d'offrir des services susceptibles de répondre à la demande de ces employeurs : aide au recrutement d'une main d'œuvre locale, capable de tenir le poste, recrutement répondant à une politique de diversité. Pour cela, une association du département utilise depuis longtemps la méthode IOD pour placer des publics en grande difficulté d'insertion (Encadré 3).

**Encadré 3 : Offrir aux employeurs un service d'aide au recrutement plutôt qu'un allocataire du RSA (Seine-Saint-Denis)**

Selon un interlocuteur au Conseil Général, les employeurs ne sont généralement pas intéressés par le recrutement d'allocataires du RSA, même dans le cadre de leur stratégie de responsabilité sociale : *« à mon avis, ils n'ont strictement aucune motivation pour recruter des allocataires RSA, c'est même pas une question pour eux. Ils se donnent des obligations de communication, mais pas allocataires du RSA. J'ai jamais vu une entreprise me dire 'je veux recruter des allocataires du RSA'. Elle va dire 'je veux recruter des jeunes', parce qu'il y a des questions de renouvellement, elle veut recruter des handicapés, elle veut recruter des femmes, parce que pareil, ils veulent travailler sur des questions d'égalité, ils pensent... par exemple [une entreprise de transport] a une réflexion en disant 'généralement, les femmes dans les bus elles conduisent mieux (...)' voilà, c'était là-dessus, elles veulent recruter des seniors, mais des allocataires du RSA, jamais vu ! ».*

Si l'intervention du Conseil Général permet l'embauche d'allocataires du RSA, ce n'est donc pas en répondant à un souhait des employeurs de recruter ces allocataires, mais de manière détournée, en offrant à ces employeurs une contrepartie, à savoir un service d'aide au recrutement. Selon le responsable développement économique au CG, *« ce qui peut intéresser les entreprises, ce que nous elles nous renvoient, c'est : un, on recrute des gens du cru, ça c'est beaucoup les entreprises de service (...), tout ça, ils ont besoin d'avoir des gens au diapason des gens avec qui ils vont travailler, donc ça il y a une espèce de... une vraie recherche RH. Et ensuite, il y a une vraie question... il y a tous les affichages sur les politiques de diversité, ils ont tous signé 3 millions de chartes pour tout faire, des apprentis, des femmes, des divers, etc., et donc quand ils recrutent [dans le département], ils ont une garantie d'avoir tout ça, et donc ça facilite leur vie [rires]. Et troisièmement ce qui est plus sérieux, c'est qu'on leur facilite les questions de recrutement ».*

De la même manière, l'association *Contrats d'emploi* qui place des publics en difficulté dans les entreprises ne met pas en avant les difficultés économiques et sociales des candidats à l'embauche, mais propose un service aux employeurs, à l'aide de la méthode IOD qui permet l'embauche de personnes éloignées de l'emploi. Selon une interlocutrice au Conseil Général, *« pour prendre un cas qui est un peu en miroir sur les petites entreprises, si l'entreprise a un besoin de recrutement qu'elle n'arrive pas à satisfaire parce qu'elle n'a pas de RH, [l'association Contrats d'emploi] propose cette prestation là et la vend comme un service à l'entreprise. Et à aucun moment on ne parle de son objet social. Ce qui est incroyable, à la fois rassurant pour notre public et pas rassurant pour l'action de [l'association] c'est que les employeurs ne voient plus la différence dans le public qu'ils essayaient de recruter eux-mêmes tout seuls et ceux que leur rapporte l'association ».*

On retrouve dans les Yvelines, comme nous l'avons vu, le même type de logique d'offre de services aux entreprises. D'une part, le Conseil Général s'efforce de mettre en place des dispositifs permettant de sélectionner et de former des allocataires dans des secteurs ou métiers en tension en sorte qu'ils soient opérationnels dès l'embauche. D'autre part, il fait appel, face à une demande de recrutement en nombre dans un hypermarché, aux outils de recrutement de Pôle emploi (en l'occurrence la méthode de recrutement par simulation, MRS).

Compte tenu de la volonté affichée de ne pas segmenter les publics ni de dévoiler le statut des allocataires du RSA, les actions ciblées sur ce public ne peuvent être que des actions positives associant un avantage au statut des allocataires. C'est le cas pour les emplois aidés réservés à des publics en difficulté, comme le résume cet interlocuteur de Pôle emploi en Moselle : « *je me mets à la place d'un bénéficiaire du RSA, quel est l'avantage de donner son statut, excepté qu'il peut bénéficier du contrat aidé... pour certains d'entre eux... de dire 'je suis bénéficiaire du RSA entreprise' ? (...) si on discrimine le public en question, enfin de mon point de vue, il faut lier un avantage particulier, une aide financière* ». On a vu dans le cas de la Seine-et-Marne par exemple, que les emplois aidés sont bien utilisés dans cette optique : il s'agit d'encourager les employeurs à recruter ces publics en difficulté en leur offrant une contrepartie (la subvention à l'emploi) pour compenser le désavantage associé à l'embauche de ces publics (selon notre interlocuteur il s'agirait de compétences ou de productivité moindres).

## **2. L'émergence d'une responsabilité sociale territoriale, entre logique adéquationniste et logique citoyenne**

Face aux réticences des employeurs à recruter des allocataires du RSA, les Conseils Généraux et les autres intermédiaires de l'insertion mettent en place des stratégies pour les encourager à le faire. Ces stratégies, qui, comme on vient de le voir, consistent souvent à taire le statut indemnitaire des allocataires mais aussi à offrir aux entreprises des services de formation, d'aide au recrutement ou à leur proposer des contrats aidés, peuvent par certains aspects être considérées comme participant d'une dynamique de responsabilité sociale des territoires.

### ***L'émergence d'une responsabilité sociale territoriale***

Nos monographies départementales suggèrent l'émergence de régulations partenariales autour de l'insertion des publics en difficulté dont font partie les allocataires du RSA, des régulations combinant les objectifs de rentabilité des entreprises à ceux du développement de l'emploi et de la cohésion sociale sur les territoires. Les relations observées entre les intermédiaires de l'insertion et les employeurs, si elles sont parfois ténues, existent généralement à divers niveaux : départemental, en particulier avec les « *grands comptes* », mais aussi local, au niveau des agences de Pôle emploi, des réseaux associatifs ou des collectivités locales. Surtout, ces relations s'inscrivent dans des partenariats formalisés, et souvent durables, généralement initiés par les acteurs de l'insertion eux-mêmes et soutenus par des dispositifs

légaux, comme les clauses d'insertion ou par l'évolution du débat public sur la responsabilité sociale des entreprises.

Ils peuvent être à l'initiative des Conseils Généraux (ou de leurs élus) ou bien des autres intermédiaires de l'insertion. Ils peuvent prendre la forme de chartes par lesquelles, en contrepartie d'une aide, les entreprises s'engagent à recruter sur le territoire des publics en difficulté que les intermédiaires leur présentent. C'est le cas par exemple dans le département de Seine-Saint-Denis où ces chartes sont proposées aux gros employeurs du département depuis plusieurs années. Ces partenariats peuvent également être inscrits dans les PDI ou les PTI, qui (lorsqu'ils existent) sont souvent élaborés en collaboration avec des employeurs ou leurs représentants et prévoient la manière dont ils s'organisent.

Ces partenariats peuvent aussi être liés à un contexte législatif ou politique. Ils prennent alors place dans un cadre légal ou politique susceptible d'encourager (voire de contraindre à) des contacts entre les intermédiaires de l'insertion et les employeurs.

Les clauses d'insertion des marchés publics font partie du contexte légal à même d'encourager ces partenariats. Prévues par l'article 14 du code des marchés publics, elles permettent d'imposer aux entreprises de recruter un volant de publics en insertion (éventuellement allocataires du RSA) dans le cadre des marchés qu'elles ont remportés. Les Conseils Généraux par exemple, peuvent les utiliser pour leurs propres marchés publics, c'est le cas d'ailleurs dans plusieurs départements enquêtés. On a également vu parmi les entreprises enquêtées que des entreprises du secteur du bâtiment-travaux publics recrutaient des publics en difficulté sous la contrainte des clauses d'insertion, ce dont les responsables se plaignaient, craignant d'avoir à faire « de la garderie » (*cf.* chap. III, Encadré 15). Toutefois, on ne peut surestimer l'impact de ces clauses, car elles ne couvrent encore qu'une très faible part du montant total des marchés publics.

Un autre élément de contexte à même d'encourager les partenariats entre les employeurs et les intermédiaires de l'insertion réside dans l'évolution du débat public et des initiatives autour de la responsabilité sociale des entreprises. Sans avoir réellement le caractère d'une obligation légale, les démarches en ce sens tendent à se développer à l'heure actuelle, sous des formes diverses (par exemple, des démarches d'égalité professionnelle ou de « *diversité* » soutenues par le Ministère en charge de l'emploi ou de la cohésion sociale). Encourager les entreprises à développer le dialogue social sur leurs engagements sociaux et environnementaux, à les formaliser davantage et à mieux communiquer sur ces engagements faisait notamment partie des propositions du Grenelle de l'environnement en 2008, propositions qui ont trouvé leur traduction dans un programme d'actions prévu par l'article 53 de la loi du 3 août 2009. Ces évolutions sont de nature à encourager les employeurs, notamment dans les grands groupes, à s'interroger sur leurs politiques sociales et à mettre en place des démarches qu'ils qualifient eux-mêmes de « *socialement responsables* » ou de « *citoyennes* ». Dans certains cas, notamment lorsqu'il s'agit de recruter des publics « *divers* », terme qui tend à désigner des personnes dites « issues de l'immigration » ou des habitants des zones urbaines sensibles (ZUS), ces démarches incitent les employeurs à se rapprocher des intermédiaires de l'insertion. C'est le cas par exemple de deux entreprises

enquêtées en région parisienne, *Parc de loisirs* et *Chaîne hôtelière* (cf. chap. III, notamment Encadré 22), qui se sont même toutes deux engagées à recruter chaque année des allocataires du RSA (une dizaine par an pour la chaîne hôtelière et environ 80 pour le parc de loisirs). Si ce n'est pas une démarche qu'elles affichent nettement en termes d'image, le RSA n'étant pas comme on l'a vu la vitrine de leur RSE, le recrutement de publics en difficulté fait néanmoins partie de leur politique en la matière. Mais à l'échelle des groupes concernés et au regard de leurs difficultés à recruter ou à limiter leur *turnover*, leurs engagements à recruter des allocataires du RSA sont de faible ampleur : « *on fait dans la dentelle* », nous expliquait un responsable de l'emploi au siège de *Chaîne hôtelière*, affirmant préférer ne recruter que dix allocataires du RSA par an pour réussir leur insertion dans les établissements du groupe.

Les partenariats qui se nouent ainsi avec les employeurs à l'initiative des acteurs de l'insertion, ou impulsés par le contexte légal et politique, n'obéissent pas tous aux mêmes logiques. Une première logique, qui semble la plus répandue, est adéquationniste : elle consiste à partir des besoins des employeurs sur le territoire et à y répondre en formant des publics en insertion ou des allocataires du RSA afin qu'ils soient prêts à occuper les emplois concernés. Une deuxième logique peut être qualifiée de « *citoyenne* » : les intermédiaires de l'insertion négocient dans ce cas avec les employeurs du territoire des engagements à recruter un volant de ces publics, engagements qui peuvent être la contrepartie d'aides publiques reçues par ces employeurs.

### ***Une logique territoriale souvent adéquationniste***

Dans les départements enquêtés, la logique des partenariats étudiés entre les intermédiaires de l'insertion et les employeurs est surtout adéquationniste, au sens où elle consiste à partir des besoins des entreprises pour mobiliser les allocataires du RSA.

Cette approche est particulièrement prégnante dans le département des Yvelines, où comme on l'a vu, le Conseil Général privilégie dans la structuration de ses relations avec les employeurs une approche sectorielle consistant à partir des secteurs ou des branches professionnelles dans lesquels existent des difficultés de recrutement. Les emplois concernés, difficiles à pourvoir car combinant souvent des conditions d'emploi peu attractives (bas salaires, CDD ou intérim, temps partiel) et des conditions de travail difficiles (pénibilité, horaires atypiques), sont regardés comme des gisements d'emploi pour les allocataires ou autres publics vulnérables sur le marché du travail. Ceux-ci sont alors informés de la possibilité de s'orienter vers ces emplois, et formés en ce sens le cas échéant de manière à être prêts à travailler dans les secteurs ou branches professionnelles qui recrutent.

Dans les départements lorrains où les relations directes entre le Conseil Général et les employeurs sont peu développées, la logique de responsabilité sociale territoriale s'avère peu présente. Du fait de la place prépondérante confiée à Pôle emploi s'agissant des relations avec les employeurs ainsi que des partenariats avec la Région (dont la politique de formation est calée sur les besoins économiques régionaux), la priorité est plutôt donnée à une logique adéquationniste. Cette logique, à l'œuvre dans les trois départements étudiés, est notamment visible dans celui de la Meuse, où elle s'appuie d'ailleurs sur

une démarche formalisée de gestion prévisionnelle des compétences territoriales (GPECT) revendiquée par le Conseil Général (Encadré 4).

**Encadré 4 : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT) plutôt que responsabilité sociale (Meuse)**

Les orientations du Département s'agissant des relations avec les employeurs concernent en priorité la satisfaction directe de leurs besoins. L'ancienne responsable de la direction économique nous expliquait dans un mail préalable à l'entretien que « *la priorité est avant tout donnée à une réponse à un besoin de main d'œuvre de l'entreprise plutôt que de notion de responsabilité sociale territoriale des entreprises en lien avec leur environnement* ». Le département s'inscrit dans une démarche de « *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale* » qui s'efforce de prospecter les entreprises pour détecter leurs besoins et d'y répondre en mobilisant et en formant les publics en insertion. Selon nos interlocuteurs au Conseil Général, il s'agit de « *permettre par rapport à l'installation de certaines entreprises d'anticiper des besoins et de voir la formation avec la préoccupation de permettre d'intégrer aussi nos publics en difficulté* ». Dans ce contexte, les métiers en tension, pour lesquels les employeurs ont des difficultés à recruter, apparaissent comme un débouché pour un public appréhendé comme une réserve de main d'œuvre : « *Il y a des secteurs qui vraiment ne trouvent pas de public, personne ne répond, et c'était aussi une démarche de s'intéresser aussi à cette ressource parce que le public en insertion c'est un public en devenir et donc c'est une ressource potentielle* ». Le Département cherche donc à adapter les profils des allocataires du RSA aux offres d'emploi difficiles à pourvoir : « *A partir des besoins du territoire, il s'agit d'essayer de faire adapter les formations, pour essayer d'envisager ensuite des possibilités d'emploi* ».

La régulation du partenariat avec les employeurs vers une forme plus sociale qui irait au-delà des objectifs de rentabilité de l'entreprise est peu présente dans les discours. Si le concept de responsabilité sociale est parfois évoqué par le Conseil Général, il n'apparaît pas constituer un axe de la politique d'insertion, mais peut-être une perspective : « *La responsabilité sociale des entreprises, c'est aussi nouveau, il faut aussi avancer...* ».

Notons que le contexte de crise dans lequel le RSA se met en place favorise peut-être le renforcement de logiques adéquationnistes et l'affaiblissement de logiques de responsabilité sociale. C'est en tout cas l'avis de nos interlocuteurs à Pôle emploi dans la Meuse, qui considèrent que la situation de crise économique conduit les entreprises à rechercher des personnes qualifiées capables de faire redémarrer rapidement l'outil productif, au détriment de stratégies de responsabilité sociale : « *La responsabilité sociale des entreprises s'est diluée avec la crise. (...) Mais en situation de plein emploi, parce que moi je l'ai presque connue, [les employeurs] y attachent beaucoup plus d'importance* ». Toutefois, certains des partenariats observés n'apparaissent pas simplement relever d'une logique adéquationniste mais font intervenir des logiques qu'on pourrait qualifier de « *citoyennes* », qui partent certes des besoins de l'entreprise mais qui en font une base de négociation au service de l'insertion sociale des publics en difficulté.

### *L'émergence de logiques citoyennes*

Dans certains départements, l'insertion est une question politique et porte des enjeux de cohésion sociale et de citoyenneté. Elle ne se limite pas alors à partir des besoins des employeurs pour y répondre en adaptant les publics en insertion à la demande de travail, mais cherche à négocier ces besoins en sorte d'élaborer des compromis plus favorables à l'insertion des allocataires et à la qualité de cette insertion.

C'est tout particulièrement le cas en Seine-Saint-Denis, où les élus au Conseil Général sont très critiques sur le dispositif RSA et exigeants quant à la mise en œuvre des politiques d'insertion. Dans ce département, l'insertion est une question qui se négocie avec les employeurs dans le cadre d'un échange, d'un « *deal* » pour reprendre les termes de l'un de nos interlocuteurs au Conseil Général, qui prend place à différents échelons du territoire : les communes et communautés de communes, mais aussi le Département. Selon notre interlocutrice en effet, « *l'agglomération c'est intéressant comme échelle pour dealer ça [des recrutements d'allocataires], parce qu'elle met de l'argent sur de l'aménagement, de la viabilisation autour d'une installation, et elle est en position de dealer quelque chose avec l'entreprise... c'est plus une pression politique* ». Quant au Département, il est le niveau pertinent des relations avec les grandes entreprises. Deux responsables s'occupent de ces questions au Conseil Général, mais souvent ce sont des élus qui en traitent directement : « *forcément, ça demande une implication politique des élus, les relations avec les grandes entreprises ça ne peut pas être que... - Là c'est leur RSE, donc forcément, il faut de la visibilité... c'est pas un truc qu'on gère entre techniciens et tout le monde est content !* ». Par exemple, avec une entreprise de transport public, les relations sont « *très établies* » relèvent des responsables en charge de ces relations au Conseil Général, mais dans d'autres cas, notamment dans le cas d'une grande entreprise qui s'installe, il est fait appel aux élus, notamment au Président ou au Vice-président : « *on est assez opportunistes au bon sens du terme (...) on se met à l'abri, comment dire... on essaye d'avoir un niveau de représentation du département un peu plus étoffé (...) c'est eux qui sont vecteurs des relations avec les grandes entreprises* ». En cas d'installation d'un siège de grande entreprise dans le département, « *c'est clair qu'à un moment donné il y aura un deal sur les questions de l'emploi* ». Par exemple, à l'occasion de l'installation d'un groupe de téléphonie et d'un groupe bancaire qui voulaient « *afficher les choses* », c'est-à-dire s'afficher comme importants employeurs locaux, de telles négociations sur l'insertion ont eu lieu et la mise en œuvre des engagements a été sous-traitée à une association.

Le département de Seine-Saint-Denis cherche donc à négocier l'insertion avec les employeurs à tous les niveaux. Avec les grandes entreprises d'une part, le Conseil Général ou les élus s'efforcent de négocier en tenant compte des objectifs de l'entreprise et de ceux des politiques d'insertion. Selon un responsable interrogé, « *c'est une négociation avec l'entreprise pour définir un processus qui intègre à la fois les incontournables de leur fonctionnement (...) et en même temps, finalement, nos incontournables qui sont de faire rentrer des gens qui ne seraient pas rentrés autrement. Parce que ça ne sert à rien de payer pour faire des trucs et puis voilà...* ». Afin de faire entrer du public en insertion dans les grandes entreprises, le Conseil Général recourt à des tests qui permettent de ne pas éliminer d'emblée ce public, comme la MRS (méthode de recrutement par simulation) de Pôle emploi, ou « *des tests faits généralement par l'organisme de formation avec lequel on travaille* ». On a vu plus haut que ce Département mobilise les

charges et les passerelles entreprises pour faciliter et négocier l'embauche dans ces entreprises de publics en insertion. Ce parti pris de négocier avec les entreprises se traduit également par le choix du Conseil Général de subventionner une association dédiée, *Contrats d'emploi* (il n'y a pas de recours aux marchés publics pour l'insertion dans le département). Cette association a pour mission d'entrer en relation avec les employeurs pour négocier leurs besoins et permettre le recrutement de public en difficultés en mettant en œuvre la méthode IOD (Encadré 5).

**Encadré 5 : L'insertion comme négociation avec les employeurs via la méthode IOD (Seine-Saint-Denis)**

L'association *Contrats d'emploi* est subventionnée par le Conseil Général pour travailler avec les entreprises sur les recrutements et l'intégration des publics en difficulté dans l'emploi. L'optique n'est pas tout à fait de partir des besoins de l'entreprise puisque ceux-ci sont systématiquement discutés. En effet, l'adéquation des profils de candidats au poste ne correspond pas qu'à l'adaptation du candidat, mais aussi à celle de l'employeur, ce qui revient à repenser la « *question piège (...) de l'employabilité* » selon les termes d'un interlocuteur au Conseil Général : « *est-ce que l'employabilité c'est les gens ou est-ce que l'employabilité c'est l'entreprise ? Eux [à l'association] ils disent 'tout le monde est employable'. Donc on crée les conditions avec l'entreprise non pas d'être sur un CV, un profil...* ». Par conséquent, le recrutement ne se fait pas sur CV, mais « en situation », et l'association œuvre avec l'employeur pour définir ses besoins et voir comment les publics en insertion peuvent y répondre compte tenu de leurs capacités, elle « *fait un travail d'accompagnement du chef d'entreprise pour lui montrer ce dont il a besoin, au lieu des représentations... donc comment dire, la question de l'employabilité se joue moins du coup sur la question de la personne qu'il faudrait adapter forcément à un espèce de profil type... qui n'existe pas... que dans l'ajustement entre l'activité que va devoir faire la personne et ce qu'elle est capable de faire. Donc on est dans la réalité, au lieu d'être dans le fantasme - Et ça marche bien parce que l'employeur a un besoin, on ne va pas le chercher - Et du coup c'est dans les moments où on est le moins dans le public qu'on est le plus dans l'insertion* ». Il y a donc par le biais de la méthode utilisée une négociation avec l'employeur sur ses besoins de manière à tenir compte des capacités ou des souhaits des personnes qu'il s'agit d'insérer dans l'emploi. Cette négociation se noue autour d'un échange entre l'entreprise qui a un besoin de recrutement et l'association qui lui fournit un service en même temps qu'elle contribue à l'insertion des publics en difficulté.

Dans d'autres départements, nous avons pu observer des exemples de négociations avec les employeurs, y compris les « grands comptes », même s'ils sont moins systématiques. Le Conseil Général de Moselle a ainsi négocié l'embauche de publics en insertion avec une grande entreprise de loisirs et de vacances s'installant dans le département. En Seine-et-Marne, les négociations avec les grandes entreprises sont confiées à une association dédiée, en lien étroit avec le Conseil Général, qui négocie également l'embauche d'allocataires du RSA avec des grandes entreprises et insère dans son réseau de chantiers d'insertion des salariés relevant des dispositifs de l'IAE. De même, on a vu à propos des départements lorrains que nos interlocuteurs citent le « contrat de service qualité » proposé au niveau national par Pôle emploi à de grandes entreprises, un contrat qui précise les caractéristiques des publics jugés prioritaires dans les recrutements.

Enfin, les négociations avec les employeurs peuvent porter sur la qualité des emplois offerts au public en insertion. C'est le cas encore en Seine-Saint-Denis où le Conseil Général s'est montré exigeant quant à la qualité des emplois aidés. Notons que le Conseil Général intervient sur la qualité de ces emplois en fixant le volume horaire de ceux qu'il finance à 25h hebdomadaires au minimum, ce qui exclut l'Éducation nationale dont le volume horaire hebdomadaire est moindre... et plus encore le nouveau dispositif des contrats de sept heures<sup>37</sup>, vis-à-vis duquel nos interlocuteurs se sont montrés très critiques, le comparant à des « *travaux d'intérêt général* ». L'un d'entre eux souligne ainsi que le Département « *a fait le choix de mettre un nombre minimal d'heures assez important pour aussi donner les meilleures chances aux allocataires qui rentrent dans ces contrats et permettre de mettre en place de l'accès à la qualification, et ce minimum d'heures disqualifie l'éducation nationale, parce que les emplois de l'éducation nationale ont un très faible volume d'heures hebdomadaire, nous on demande 25h minimum et eux font des contrats de 20h maximum, et avec un gros doute sur la qualité de l'accompagnement proposé (...). Ils font avec leur contingent de contrats aidés à eux* ». Dans d'autres départements, il existe aussi des dispositions pour favoriser une meilleure insertion des publics en difficulté. Nous avons vu par exemple que dans la Meuse, Pôle emploi demande aux employeurs d'accepter un accompagnement dans l'emploi des salariés en contrat aidé. Selon notre interlocutrice : « *L'idée c'est de dire que si on met en place une mesure, on a quand même une certaine légitimité à demander cet accompagnement et qu'il soit fait de manière tripartite* ».

En définitive, les relations qui se nouent autour des politiques d'insertion entre les intermédiaires de l'insertion et les employeurs peuvent être considérées comme contribuant à l'émergence d'une responsabilité sociale au niveau des territoires. Celle-ci suit des logiques diverses, allant de la réponse aux besoins des employeurs selon une logique plutôt adéquationniste à l'affirmation d'une logique citoyenne, impliquant une négociation des demandes des employeurs de manière à obtenir des compromis plus favorable aux publics à insérer. Toutefois, dans l'émergence de ces logiques, il convient de ne pas trop surestimer l'impact du RSA : la plupart du temps, les partenariats existaient avant la mise en œuvre du dispositif, parfois même avant la décentralisation du RMI, et le dispositif RSA en tant que tel ne semble pas avoir eu d'impact significatif.

---

<sup>37</sup> Le contrat aidé de sept heures par semaine a fait l'objet d'une expérimentation dans seize départements. Les Conseils Généraux ont pu le proposer aux allocataires du RSA rencontrant des « difficultés spécifiques pour accéder à un emploi de droit commun ». En cas de refus de souscrire à ce contrat, les allocataires peuvent se voir infliger des sanctions par le CG (réduction ou suppression de leur allocation).

## VII. RSA : PEU D'EFFET SUR LES STRATEGIES DE MOBILISATION DES ENTREPRISES MAIS UN IMPACT SUR LA GOUVERNANCE DES POLITIQUES D'INSERTION

De l'avis des acteurs territoriaux de l'insertion rencontrés, le RSA n'aurait eu que peu (voire pas) d'impact sur les stratégies territoriales de mobilisation des entreprises. Ses effets en termes d'insertion dans l'emploi seraient également faibles, résultat s'expliquant pour partie par un contexte économique fortement dégradé (1). En revanche, son principal effet porterait sur la gouvernance des politiques d'insertion (2).

### 1. Un bilan en demi-teinte s'agissant de l'insertion et des relations aux employeurs

Conformément à nos conclusions relatives aux pratiques des employeurs et à l'impact du RSA sur la demande de travail, les acteurs rencontrés dans les Conseils Généraux et autres intermédiaires de l'insertion ne repèrent pas, dans un contexte marqué par la crise, d'effet sensible du dispositif sur la demande de travail et sur l'emploi, et peu d'effet sur le revenu des allocataires. Quant aux relations avec les employeurs, elles n'ont pas été significativement relancées par le RSA, la crise ayant pu au contraire conduire dans certains cas à faire le choix de moins investir dans ces relations.

#### *RSA et retour à l'emploi : un faible impact*

La plupart de nos interlocuteurs mettent en avant le contexte défavorable de la mise en œuvre du dispositif : celui de la crise qui a vu s'accroître le nombre de demandeurs d'emploi et d'allocataires alors que les offres d'emploi se raréfiaient, et celui de la fusion entre les Assedics et Pôle emploi qui a peut-être fragilisé l'institution au moment où la crise et le RSA poussaient un nombre croissant de personnes à s'inscrire comme demandeurs d'emploi. Ce contexte pourrait d'après-eux expliquer que le dispositif, qui n'est pas conçu pour créer de l'emploi, ait eu un faible impact. Cette explication est mise en avant par exemple par nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-et-Marne (Encadré 1).

Les avis sont toutefois nuancés sur le dispositif, selon les départements et les contextes socio-économiques, mais aussi selon la couleur politique des élus ou de nos interlocuteurs. En Seine-Saint-Denis, la critique exprimée par nos interlocuteurs est particulièrement vive<sup>38</sup>. Dans ce département marqué par les difficultés socio-économiques et budgétaires et au départ plutôt hostile au dispositif, les responsables interrogés dressent un bilan sans concession du RSA, mais aussi et surtout de la décentralisation du RMI qui a transféré en 2004 le versement de l'allocation aux départements sans prévoir de mécanisme financier de compensation de l'évolution des montants dans la durée. Selon eux par ailleurs, ce transfert reposait sur un postulat erroné, à savoir que le Département serait incité à mener une politique d'insertion performante s'il était responsable du versement de l'allocation : « *Ce transfert était*

---

<sup>38</sup> Notons que cette critique est partagée par de nombreux départements et que celui de la Meurthe-et-Moselle, par la voix de son Président, a mené une bataille au niveau du Conseil constitutionnel pour que les Conseils Généraux puissent retrouver une certaine autonomie en matière fiscale et se faisant mieux faire face aux dépenses de solidarité.

*basé sur une idée qui est un fantasme total qui consiste à dire que si le Département a une politique d'insertion un peu performante, elle va diminuer ses dépenses d'allocation... et je pense que pas mal de gens y ont cru... en disant que c'était une incitation à être inventifs, mais la politique de l'emploi n'est pas qu'à la main du Département ». Le Département ne maîtrisant pas l'ensemble des politiques territoriales d'insertion n'était pas en mesure de maîtriser l'évolution des dépenses liées à l'allocation. Le RSA qui a transféré l'API aux départements, aurait de ce point de vue aggravé le problème, sans constituer un mécanisme suffisant pour impulser une dynamique de retour à l'emploi des allocataires.*

**Encadré 1 : Le RSA, pas conçu pour « créer des emplois » en temps de crise (Seine-et-Marne)**

Au Conseil Général de Seine-et-Marne, le bilan du RSA, informé par les rapports du Comité national d'évaluation du dispositif, est nuancé. De l'avis de nos interlocuteurs, le dispositif, conçu alors que le département « *était en plein emploi* », a été mis en place dans un autre contexte, celui de la crise et de la fusion entre l'ANPE et les Assedics... un contexte qui n'a pas permis d'atteindre les objectifs initiaux. Selon eux, « *soutenir* » l'emploi dans un contexte de plein emploi peut avoir des retombées positives pour l'insertion des moins qualifiés, mais devient une solution inopérante dans un contexte de crise : « *c'est-à-dire qu'on sait bien que le RSA ne peut pas créer d'emplois* » (...) « *RSA ou pas RSA, je pense que de toute façon, ça n'aurait rien changé* » (...) « *le dispositif RSA n'a jamais été fait pour créer de l'emploi, c'était pour inciter à la reprise d'activité mais à partir du moment où il y a des emplois derrière* ». Par ailleurs, la conjonction de la fusion entre l'ANPE et les Assedic et de la crise a empêché que l'accompagnement professionnel des allocataires se déroule comme prévu : le RSA « *est arrivé au moment de la fusion ANPE-Assedic, avec l'idée que Pôle emploi serait la structure qui accompagnerait le public vers l'emploi, c'est prévu par la loi, avec initialement des portefeuilles qui devaient être de 60 à 80 personnes par agent. Et aujourd'hui, avec les effets de la crise, on est sur certains territoires avec des portefeuilles de plus de 250 personnes en dehors des bénéficiaires du RSA ! (...) on ne fait pas le même accompagnement quand on a 80 personnes que quand on en a 250* ». Le bilan que dressent nos interlocuteurs quant à l'effet du RSA sur le revenu des allocataires n'est pas meilleur en raison de l'ampleur du non recours au RSA activité dans le département : « *il y en a très peu en fait, c'est quelques milliers de personnes, pas plus, et ça peut être sur des montants assez faibles. Et du coup, est-ce que ça leur permet de surmonter la crise ? Je ne suis pas sûr* ». Selon eux, ce non recours serait lié à la « *connotation très négative* » du dispositif par rapport à la prime pour l'emploi, mais aussi au fait que bon nombre de salariés éligibles ne le savent pas (« *on a essayé de sonder un peu comme ça des salariés [des collectivités territoriales] qui avaient, qui auraient pu prétendre, mais les trois-quarts n'ont jamais entendu parler de ça* »).

***Pas de réelle impulsion sur les relations avec les employeurs***

S'agissant des relations avec les employeurs, nos interlocuteurs ne voient dans l'ensemble pas d'impact du RSA, si ce n'est l'effet du contexte de crise et de la situation budgétaire dégradée dans certains Conseils Généraux ou à Pôle emploi. Ainsi, en Seine-et-Marne où les relations avec les employeurs sont depuis longtemps confiées à une association dédiée en lien avec le Conseil Général, les partenariats avec les employeurs ne se sont pas intensifiés. Ces partenariats se sont construits progressivement à partir de la mise en place du RMI, avec vraisemblablement un rôle accru du Département au moment de la décentralisation de 2004 : selon un interlocuteur au Conseil Général, « *c'est pas le RSA en tant que tel qui a changé les choses, on est plutôt dans une continuité, on a un socle réglementaire qui est différent* ». De

la même manière, nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-Saint-Denis ne voient pas d'impact du RSA sur les relations aux entreprises : « *sur les entreprises, la loi n'a rien changé, c'est plutôt nos propres difficultés...* ».

En revanche, le contexte de crise n'est pas nécessairement propice à l'intensification des relations avec les employeurs. Lorsque l'emploi est atone, les offres d'emploi se raréfient et les entreprises ont plus de difficultés à prendre des (ou à honorer leurs) engagements en termes d'embauche de publics en difficulté. Ainsi, l'un de nos interlocuteurs à Pôle emploi dans la Meuse notait qu'en période de crise, la responsabilité sociale des entreprises avait tendance se « *diluer* ». En Seine-Saint-Denis, la mise en œuvre du RSA a coïncidé avec un changement d'orientation de la stratégie du Conseil Général, qui consiste à miser un peu moins sur la négociation avec les grandes entreprises et à se replier sur les secteurs ou les dispositifs jugés porteurs et à la main du Conseil Général : l'économie sociale et les clauses d'insertion (Encadré 2).

**Encadré 2 : Un repli de la relation aux grands comptes au profit de l'ESS et des clauses d'insertion (Seine-Saint-Denis)**

En Seine-Saint-Denis, le développement de l'économie sociale et solidaire est devenu une orientation prioritaire du Conseil Général, au détriment des moyens auparavant consacrés aux relations avec les grandes entreprises : selon l'un de nos interlocuteurs, « *il y a des choix politiques qui ont changé, c'est clair que si on nous dit 'il faut développer l'économie sociale et solidaire', c'est pas que c'est à tout prix contre les relations avec les grandes entreprises mais... comment dire, dans un contexte de pénurie budgétaire, ça va se traduire financièrement sur le budget. Nous par exemple, on a plus d'argent sur l'économie sociale et solidaire et moins d'argent sur les relations avec les grandes entreprises* ». Par ailleurs, les clauses d'insertion sont désormais regardées comme un levier prioritaire des relations avec les employeurs pour l'insertion des publics en difficulté, au détriment encore des relations avec les « grands comptes ». Selon l'un de nos interlocuteurs au Conseil Général, en effet, « *on est plutôt dans une vraie interrogation (...) sur la capacité qu'on aura à terme à maintenir ce type de relations avec les employeurs, sachant que par ailleurs, on est... comment dire, on nous demande d'investir du temps, des moyens, sur les clauses d'insertion, en fait, sur ce qui est plus comment dire, à portée de main* ».

Ce responsable considère que les relations avec les entreprises ont plutôt reculé depuis la mise en place du RSA, non seulement concernant l'insertion des allocataires du RSA mais aussi concernant le développement économique du territoire. La raison en est que ces relations aux entreprises ne donneraient pas les résultats escomptés : « *le type de relations qu'on a avec les entreprises a plutôt reculé dans la dernière période qu'avancé, y compris même sur les questions de développement économique, parce que le Département a misé sur la mise en place d'une agence de développement économique et que finalement, aujourd'hui, je ne suis pas sûr que la conclusion qu'il en tire soit très positive ; c'est un projet qui va être révisé. Donc voilà, on est plutôt sur un affaiblissement des relations avec les entreprises et les grands comptes depuis deux ans* ».

De la même manière, certains de nos interlocuteurs à Pôle emploi ont souligné qu'il était difficile en temps de crise de ne pas sacrifier tant soit peu la relation aux employeurs. C'est le cas notamment au siège de Pôle emploi, où face à la crise la tendance serait plutôt au repli sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi qu'au développement de la relation aux employeurs. C'est le cas également dans certains

départements. Par exemple, un interlocuteur de Pôle emploi dans la Meuse considère que la fusion des Assedics et de l'ANPE couplée à une insuffisance de moyens face aux flux de demandeurs d'emploi a conduit à « *faire des choix* » au détriment de la relation avec les employeurs : « *On a beaucoup souffert avec l'augmentation des charges sur le volet entreprises... on a été obligé de faire des choix, accompagner les demandeurs d'emploi ou privilégier le portefeuille entreprises* ».

En définitive, donc, l'impact du RSA sur le retour à l'emploi et sur le revenu des allocataires semble de faible ampleur, tandis que la mise en place du RSA ne se serait pas traduite par une impulsion aux relations des intermédiaires de l'insertion avec les employeurs. Quoi qu'il en soit, les politiques d'insertion des allocataires du RSA qui impliquent des relations avec les employeurs portent sur de petits effectifs, et à cela, le RSA n'a rien changé.

### ***Relations aux employeurs et insertion des allocataires : la politique des petits nombres***

Dans l'ensemble, les chiffres cités par les Conseils Généraux s'agissant de leurs relations aux employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA (ou des dispositifs qu'ils financent) sont de faible ampleur au regard du nombre des allocataires dont ils ont la charge.

Lorsqu'il s'agit de négocier des embauches avec les « *grands comptes* », les volants d'allocataires susceptibles d'être insérés dans ce cadre ne dépassent pas quelques dizaines par an, les chiffres les plus élevés cités par nos interlocuteurs concernant des parcs d'attraction ou centres de loisirs et de vacances qui ont pu s'engager sur l'embauche d'un volant de 80 allocataires du RSA sur l'année. Ces négociations ont comme on l'a vu une forte charge politique pour les élus, et portent des enjeux d'image pour les entreprises, mais elles ne sont pas de nature à apporter une contribution de grande ampleur aux politiques d'insertion au niveau des départements enquêtés, même si mises bout à bout dans les départements les plus actifs elles représentent un volant non négligeable d'emplois.

De la même manière, dans les départements ayant une convention financière avec Pôle emploi, les allocataires bénéficiant des services dédiés d'accompagnement ou de mise en relation avec des employeurs ne représentent qu'une minorité de ceux qui sont inscrits comme demandeurs d'emploi, comme on a pu le voir dans le cas de la Meuse, par exemple, où l'accompagnement renforcé ne touche pas 10% des allocataires inscrits. Compte tenu des dispositions contenues dans ces conventions, qui bien souvent ne financent que quelques postes à Pôle emploi ou quelques dispositifs à caractère expérimental, on ne peut s'attendre à des mesures de grande ampleur permettant de proposer une solution à l'ensemble des allocataires du RSA. Au total, l'essentiel des allocataires inscrits comme demandeurs d'emploi bénéficient donc des services de droit commun de Pôle emploi, plutôt que des services dédiés, et ce même dans les départements enquêtés où le Conseil Général a signé une convention financière avec Pôle emploi.

Enfin, s'agissant des emplois aidés, les volumes d'emplois prévus par les Conseils Généraux sont minces ou ne trouvent parfois pas preneur. Ceci est particulièrement net pour les contrats aidés du secteur marchand (Contrat unique d'insertion – Contrat initiative emploi, CUI-CIE) dans la Meuse (5 contrats pourvus sur les 30 prévus en 2011 dans un département qui comptait alors près de 3600 allocataires du

RSA socle) et en Meurthe-et-Moselle (41 contrats pourvus sur les 300 prévus cette même année pour plus de 18000 allocataires du RSA socle). Y compris dans le secteur non marchand, les volumes d'emplois aidés restent modestes au regard du nombre d'allocataires dans les départements étudiés puisqu'ils se comptent souvent en centaines<sup>39</sup> lorsque les allocataires se comptent en milliers et même en dizaines de milliers. Quant aux clauses d'insertion, il n'a pas été possible de recueillir un chiffre précis dans la mesure où elles sont gérées par différentes directions des Conseils Généraux et où leur mise en œuvre est souvent déléguée à divers intermédiaires (ETTI, Maisons de l'emploi, etc.). Toutefois, elles ne touchent pas (ou pas encore ?) l'ensemble des marchés publics et concernent une catégorie large de publics en insertion qui ne se résume pas au public des allocataires du RSA. C'est le cas par exemple en Seine-Saint-Denis, où les clauses d'insertion sont devenues un axe important des relations avec les employeurs s'agissant d'insertion. Mais si « *une quarantaine de marchés [publics]* » y sont « *clausés* » au moment de l'enquête, ces clauses permettent surtout l'embauche de jeunes, par exemple en contrat de professionnalisation, en raison selon notre interlocuteur au Conseil Général de « *l'aspect pénibilité physique, ils ont tendance à trouver des jeunes parce qu'il faut être un peu costaud, il faut être en condition physique de tenir* ».

Au total, les relations que les Conseils Généraux (ou d'autres intermédiaires qu'ils financent) nouent avec les employeurs permettent certes le recrutement de volants non négligeables d'allocataires du RSA (quelques centaines, quelques milliers dans certains cas), mais rapportées à l'ensemble, elles ne permettent de prendre en charge qu'une très faible proportion de ces allocataires. Les autres allocataires relèvent soit du droit commun à Pôle emploi, et peuvent bien entendu dans ce cadre bénéficier de mises en relation avec des employeurs, mais en tant que demandeurs d'emploi « *comme les autres* », soit des autres parcours d'accompagnement (social, socioprofessionnel) pris en charge par d'autres intermédiaires ou par les collectivités territoriales ayant éventuellement parmi leurs missions celle de mettre en relation ces allocataires, ou d'autres publics en difficulté qu'elles accompagnent, avec les employeurs – c'est par exemple le cas des Associations d'accompagnement vers l'emploi en Seine-et-Marne ou des Projets de ville en Seine-Saint-Denis. En fait, la mise en place du RSA a induit des changements institutionnels et dans la gouvernance du dispositif plus nets que des effets sur le retour à l'emploi des allocataires ou sur l'implication des employeurs dans leur insertion.

## **2. Un impact sur la gouvernance des politiques d'insertion plutôt que sur la demande de travail**

De l'avis de nos interlocuteurs dans les Conseils Généraux ou à Pôle emploi, l'effet le plus visible du RSA concerne non pas le retour à l'emploi – à savoir son principal objectif affiché – mais la gouvernance des politiques d'insertion.

---

<sup>39</sup> Par exemple pour l'année 2011, en Meurthe-et-Moselle, où l'effort est relativement marqué, le nombre de CUI-CAE est de l'ordre du millier. En Seine-et-Marne, le volant des emplois aidés est approximativement de 200 dans les collectivités territoriales et 400 dans le secteur de l'IAE (auxquels s'ajoutent à peu près 200 emplois aidés dans le secteur marchand) pour environ 18000 allocataires du RSA socle.

Tout d'abord, des dispositions réglementaires ont renforcé les instruments de coordination des politiques d'insertion à la disposition des Conseils Généraux. Ceux-ci se sont vu confier l'élaboration du Plan départemental d'insertion (PDI) après la loi de décentralisation du RMI du 18 décembre 2003. Depuis la loi sur le RSA, les Conseils Généraux concluent avec les autres acteurs territoriaux de l'insertion un Pacte territorial pour l'insertion (PTI) qui prévoit les modalités de leur coopération pour la mise en œuvre du Programme départemental d'insertion (PDI). Ils concluent en outre une Convention d'orientation et d'accompagnement (COA) avec l'État, Pôle emploi, les CAF et la MSA, en associant souvent des représentants des CCAS et CIAS (centre communal ou intercommunal d'action sociale), convention ayant pour objet de définir les modalités de prise en charge des allocataires du RSA soumis aux droits et devoirs. Enfin, les Conseils Généraux sont chargés de mettre en place des équipes pluridisciplinaires composées d'acteurs de l'insertion, comme Pôle emploi, les Maisons de l'emploi ou des représentants des Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (Plie), mais aussi des représentants des allocataires du RSA ; ces équipes pluridisciplinaires sont consultées pour les réorientations des allocataires ou les sanctions prononcées à leur encontre.

Selon nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-et-Marne, par exemple, ces nouveaux instruments auraient permis d'améliorer la gouvernance des politiques d'insertion, en formalisant et en systématisant des partenariats qui existaient déjà auparavant : *« Oui, vraiment avec les outils réglementaires comme le Pacte territorial d'insertion, ça a beaucoup changé, la Convention d'orientation et d'accompagnement, enfin, on a un socle conventionnel avec nos différents partenaires qui nous oblige à formaliser et du coup à nous interroger sur un certain nombre de choses... qui pouvaient exister avant un peu par-ci, par-là (...). Ça c'est une très bonne chose, c'est un bon point »*. Selon eux, le renouvellement de l'organisation territoriale n'a d'ailleurs pas été difficile, en raison de la volonté des partenaires locaux de l'insertion de travailler ensemble : *« Non, parce qu'on a la chance d'être avec des partenaires, je pense à l'État et à la Direccte et Pôle emploi qui avaient envie de travailler dans le même sens (...) on n'a jamais eu de difficultés »*.

Un autre changement d'importance concernant la gouvernance des politiques d'insertion des allocataires est la mise en place par la loi sur le RSA de l'offre de service de droit commun à Pôle emploi. La loi implique donc de manière explicite que les allocataires orientés vers les parcours professionnels et inscrits comme demandeurs d'emploi ont accès (gratuitement) aux prestations de Pôle emploi. Par conséquent, certains Conseils Généraux ont considéré qu'ils n'avaient plus à passer de convention financière avec Pôle emploi pour un service dédié, les allocataires inscrits comme demandeurs d'emploi relevant comme les autres demandeurs d'emploi des prestations de Pôle emploi. C'est le cas notamment dans les trois départements franciliens où existaient déjà des réseaux associatifs ou dépendant des collectivités territoriales pour l'accompagnement des allocataires orientés vers les parcours sociaux et socioprofessionnels, réseaux ayant parmi leurs missions d'être en relation avec les employeurs sur l'insertion des publics en difficulté. A l'inverse, dans les départements lorrains enquêtés, la décision a été

prise de maintenir des conventions financières avec Pôle emploi (en réduisant parfois la voilure) de manière à confier à l'opérateur public des actions spécifiques en direction des allocataires du RSA.

Ce changement qui concerne le rôle de Pôle emploi dans l'accompagnement des allocataires du RSA souligne bien l'ambiguïté du dispositif. Celui-ci tend à considérer les allocataires du RSA comme des chômeurs comme les autres, qu'il convient d'inciter à l'emploi, d'inviter à s'inscrire à Pôle emploi et d'accompagner (du moins à terme) vers l'emploi, mais laisse aux Conseils Généraux, chef de file des politiques d'insertion, le soin de décider de la manière dont s'organisent les parcours, des acteurs de l'insertion qu'il convient de mobiliser pour les parcours sociaux et socioprofessionnels et des modalités de cette mobilisation. De fait, les Conseils Généraux ont pris des options différentes, s'appuyant généralement sur ce qui préexistait. Mais les relations entre Pôle emploi et les autres intermédiaires de l'insertion ont été renforcées, ne serait-ce que parce qu'il faut organiser le chaînage des parcours au niveau local. La mise en place des équipes pluridisciplinaires, en particulier, dans lesquelles des agents de Pôle emploi coopèrent avec les autres intermédiaires de l'insertion sur la réorientation des allocataires et sur les sanctions, entretiennent les relations de terrain entre ces acteurs. En revanche, à l'échelle des départements, les partenariats entre les Conseils Généraux et Pôle emploi ont parfois pu se distendre, non seulement du fait de la crise qui a dans certains départements réduit les moyens consacrés aux conventions financières (lorsque celles-ci ont été maintenues), mais aussi et surtout du fait de la fin des conventions financières dans les départements où elles n'ont pas été renouvelées. Dans ce cas de figure, des partenariats peuvent subsister entre les Conseils Généraux et Pôle emploi, mais les relations stratégiques ne sont pas toujours excellentes comme dans le cas de la Seine-Saint-Denis (Encadré 3).

**Encadré 3 : Le partenariat du Conseil Général avec Pôle emploi, « vrai changement » imputable au RSA (Seine-Saint-Denis)**

De l'avis de nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-Saint-Denis, le changement le plus visible de la mise en œuvre du RSA, c'est son impact sur le partenariat avec Pôle emploi, plus particulièrement au niveau opérationnel puisque dans ce département, nous l'avons vu, la coordination stratégique entre le Conseil Général et Pôle emploi a du mal à se mettre en place : « sur le RSA, ce qui a changé, c'est effectivement le partenariat avec Pôle emploi, c'est ça le vrai changement. C'est-à-dire qu'en tout cas, Pôle emploi ne peut pas... enfin, auparavant, on avait un partenariat à géométrie variable en fonction des territoires. Et voilà, de bonnes relations entre les directeurs d'agences, avec les chefs des projets de ville, ça dépendait... et aujourd'hui, c'est pas possible, il n'y a pas un seul directeur d'agence qui ferme les portes à ses partenaires sur le territoire... qui dit 'moi je ne travaille pas avec les projets de ville, les allocataires RSA, je ne veux pas en entendre parler'. Donc ça c'est une vraie nouveauté, et la création d'une équipe pluridisciplinaire, ça crée une instance où le service social, les Projets de ville et Pôle emploi discutent de situations, partagent, enfin, voilà, ça crée des lieux de partenariat, des lieux de gouvernance au niveau local... Qu'on n'a pas réussi à faire monter au niveau stratégique, hein, collectivement... euh, il y a d'autres départements où ça se passe mieux, mais [ici] on n'a pas réussi à créer une gouvernance stratégique autour de ce public là. Je pense qu'effectivement, au niveau régional, ça peut être mieux pris en compte et nous on a à faire valoir notre spécificité dans la gouvernance régionale autour du service public de l'emploi et de la formation professionnelle. C'est plus ça finalement. Et donc au niveau local, ça a vraiment changé des choses, en tout cas, la place de Pôle emploi, c'est le vrai changement. Après, sur les territoires où ça fonctionnait déjà bien, ça continue de bien fonctionner ».

Dans ce contexte de remodelage de l'organisation territoriale, certains de nos interlocuteurs ont manifesté une inquiétude face aux réformes de la gouvernance du RSA et des politiques d'insertion. Celle-ci touche aux modalités de la décentralisation et à la définition des compétences des départements en matière d'insertion, sachant que les différentes vagues de décentralisation n'ont pas donné aux Départements les compétences en matière d'emploi qui sont l'apanage des Communes ou des régions, également détentrices des compétences en matière de formation professionnelle. Cette inquiétude est exprimée clairement par nos interlocuteurs au Conseil Général de Seine-Saint-Denis, à savoir la crainte d'une redéfinition du périmètre des compétences du Département et de la Région s'agissant de l'emploi et de la formation professionnelle, qui affaiblirait le rôle des premiers : *« c'est difficile de savoir exactement où on va et où on va être dans les relations avec la Région, parce que là-dessus, on est sur des compétences sur lesquelles finalement la Région a plus de légitimité que nous d'après la loi »*.

En définitive, le RSA a eu la vertu de conforter une logique de coordination des différentes institutions en charge de l'insertion des allocataires du dispositif. L'innovation ou le changement réside donc davantage dans les modes de mobilisation de la multitude des acteurs qui agissent sur le champ de l'insertion que dans les modes de prise en charges des allocataires ou de mobilisation des employeurs.

## CONCLUSION GENERALE

### 1. Le RSA : ni outil de gestion de la main d'œuvre, ni ingrédient de la responsabilité sociale des entreprises

L'enquête auprès des employeurs dans les secteurs et régions étudiés montre que les pratiques de demande de travail des entreprises ignorent dans une très large mesure le RSA. Nous avons vu tout d'abord que les employeurs interrogés méconnaissent pour la plupart le RSA, et considèrent que ce dispositif, qui ne s'adresse pas directement à eux, ne les concerne pas. Il apparaît d'autant moins les concerner qu'ils n'en saisissent pas d'effets sur l'offre de travail des salariés – du moins pas d'effet nouveau par rapport au RMI ou aux autres prestations sociales, comme les allocations chômage avec lesquelles il est souvent confondu. Méconnu des employeurs qui n'identifient pas vraiment les travailleurs au RSA, le dispositif est également à leurs yeux sans effet sur leur demande de travail : dans des secteurs étudiés, où de multiples dispositifs de flexibilité ou de réduction des coûts sont déjà utilisés par les entreprises, le RSA n'apparaît constituer ni un levier de recrutement de candidats éligibles aux dispositifs publics d'emploi ou de formation, ni un instrument de fidélisation de salariés à bas salaire et/ou à temps partiel. Il n'apparaît pas non plus constituer un ingrédient central des démarches de responsabilité sociale développées dans certaines des entreprises enquêtées.

Notre première hypothèse posait que l'information des employeurs sur le dispositif conditionnait leurs attitudes face au dispositif. Or nos données d'enquête montrent que les employeurs méconnaissent très souvent le RSA : ils ne sont pas précisément (voire pas du tout) informés du dispositif et/ou ne se sentent pas concernés, le RSA étant destiné, il est vrai, aux ménages ou aux travailleurs pauvres. Ils se considèrent d'autant moins concernés qu'ils ne disposent souvent que d'une information limitée sur la situation sociale de leurs salariés : celle-ci relève à leurs yeux de la vie privée de ces derniers dans laquelle ils entendent ne pas s'immiscer. Notre première conclusion est donc que les employeurs, peu au fait du dispositif, ne s'y intéressent guère et ne se sentent pas concernés. Ce résultat, assez univoque (même les employeurs informés du dispositif ne s'estiment pas concernés), constitue certainement une première limite à un recours conscient et stratégique au RSA.

Notre deuxième hypothèse interrogeait l'intégration du dispositif aux pratiques de gestion de la main d'œuvre, et plus précisément l'existence d'éventuels effets d'aubaine (les employeurs profitant du RSA pour faire accepter des emplois à temps partiel très court et/ou à très petits salaires que les salariés n'auraient pas acceptés sinon) ainsi que l'affichage du RSA dans les démarches de RSE. Nous n'avons pas décelé d'usage stratégique du RSA comme outil revendiqué de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises enquêtées, ce qui tend à invalider cette deuxième hypothèse selon laquelle certains employeurs pourraient être tentés de profiter d'effets d'aubaine et/ou de revendiquer fortement le dispositif comme partie intégrante de leur responsabilité sociale. Certains employeurs reconnaissent certes employer des travailleurs/euses bénéficiant de prestations sociales, mais ils ne perçoivent pas de rôle incitatif du RSA et

ciblent rarement ses bénéficiaires. Notre deuxième conclusion est donc que le RSA n'apparaît pas constituer un outil stratégique de gestion de la main d'œuvre que les employeurs utiliseraient dans une logique de réduction des coûts et d'effets d'aubaine, ou encore dans une logique de RSE.

Dans les secteurs étudiés, assez souvent marqués par un *turnover* élevé ou par des difficultés de recrutement, les employeurs auraient pu trouver un intérêt au RSA, soit comme outil de recrutement d'une main-d'œuvre désireuse de travailler, soit comme instrument de fidélisation de salariés pauvres ou précaires. Le dispositif pourrait être regardé comme un moyen de faire accepter aux salariés des emplois de faible qualité, à temps partiel et à bas salaires (Concialdi 2009, Gadrey 2009). Mais aux yeux des employeurs rencontrés, il ne semble pas réellement offrir de telles opportunités. Ainsi, même dans le cas de *Bureaunet* où les mères seules, potentiellement éligibles au RSA, constituent des cibles explicites du recrutement, cela tient avant tout au fait que ces salariées sont considérées comme contraintes et dociles. De manière générale, dans les secteurs étudiés où il s'agit de recruter de « bons profils » plus que des porteurs d'aide à l'emploi ou de soutien au revenu, les compétences requises, souvent exprimées en termes de savoir-être ou de savoir-faire, s'avèrent ne pas jouer en faveur des allocataires du RSA ou plus généralement des publics en insertion. D'une part ceux-ci ne seront recrutés que s'ils sont identifiés comme compétents, d'autre part ils constituent pour certains recruteurs des candidats stigmatisés et discriminés, car réputés incompetents et peu fiables. Cette quête très affirmée des « bons profils » contribue ainsi à faire passer au second plan la recherche d'effets d'aubaine qui pourraient être associés au RSA.

Force est de constater que dans des secteurs où les exonérations de cotisations sur les bas (et moyens) salaires participent de manière diffuse à la réduction du coût du travail, les emplois aidés et le RSA semblent de peu de poids pour justifier l'embauche de salariés en insertion. S'agissant de la recherche d'une baisse du coût du travail, les employeurs ne considèrent ni les emplois aidés, ni *a fortiori* le RSA, comme des outils, et préfèrent recourir à des formes flexibles d'emploi (intérim, temps partiels) ou d'organisation des plannings, jugées plus adaptées à leurs besoins. Dans ce contexte, la mobilisation de salariés au RSA n'apparaît pas vraiment relever d'une stratégie active, et passe davantage par un recours opportuniste (et générateur d'effets d'aubaines) aux dispositifs d'emploi aidés<sup>40</sup> ou par la contrainte des clauses d'insertion, bien souvent sans que les allocataires du RSA ne constituent une cible du recrutement ou ne soient même repérés comme tels par leurs employeurs. Les contacts avec les intermédiaires de l'emploi peuvent aussi jouer un rôle, notamment lorsque les employeurs nouent des relations de confiance avec ces acteurs et font appel à eux pour recruter des salariés en insertion.

Le RSA n'apparaît pas non plus constituer un outil de l'action sociale des entreprises, qui méconnaissent souvent la situation de leurs salariés à l'égard des prestations sociales en général, et concentrent leur action sociale sur les dispositifs relevant strictement de l'entreprise : acompte, aide au logement des

---

<sup>40</sup> On retrouve ici un résultat de Fendrich, Gratadour et Rémy (2010) qui montrent que l'aide associée aux emplois aidés est rarement jugée déterminante dans le secteur marchand contrairement à ce qui est observé dans le secteur non marchand.

salariés dans le cadre du 1% patronal, *etc.* Certains employeurs se satisfont certes du fait que leurs salariés bénéficient de prestations sociales, à l'image de la gérante de *Bureaunet* qui considère que cela la « déculpabilise », lorsqu'elle verse de très petits salaires à ses salariées, de savoir que celles-ci sont aidées. Cependant, les employeurs estiment le plus souvent que ce n'est pas leur affaire et que les prestations sociales sont l'affaire de l'Etat. Surtout, leur appréciation de ces aides est souvent ambivalente, car ils sont nombreux à considérer que les travailleurs pauvres « en profitent » pour travailler moins ou pour ne pas travailler du tout, ou bien encore pour cumuler toutes les aides auxquelles ils ont droit, atteignant ainsi le même niveau de vie que des travailleurs méritants qui n'auraient pas droit aux aides... Toutefois, il existe bien une diversité des pratiques sociales des entreprises, opposant celles qui n'ont aucune information et ne proposent aucune aide à leurs salariés et celles qui proposent des aides et ont un service dédié (par exemple un service des affaires sociales) mobilisant des professionnels spécialisés (parfois une assistante sociale) pour aider les salariés, soit en les informant, soit en leur procurant des aides, comme par exemple des aides au logement. Mais même dans ce cas, comme nous l'avons vu, il existe une nette séparation entre les prestations proposées par l'entreprise et les autres, les prestations sociales publiques.

S'agissant de la responsabilité sociale des entreprises, et malgré une méthode de constitution de l'échantillon cherchant à repérer des entreprises connues pour recruter des allocataires du RSA, on observe des démarches de RSE faisant peu de place au RSA. Pour les entreprises qui affichent une démarche active d'insertion de publics en difficulté, les réalités du terrain apparaissent parfois assez éloignées des affichages. Parmi celles qui recrutent des allocataires du RSA, une seule (*Parc de loisirs*) affiche une démarche ambitieuse prévoyant 80 recrutements par an. Notons tout de même, et c'est notre troisième conclusion, que notre enquête intervient très tôt après le début de la mise en œuvre du dispositif, qui s'avère encore incomplètement installé dans le paysage social. Après deux années d'existence, il est encore bien récent pour transformer des pratiques d'employeurs qui ne sont pas précisément sa cible. Vraisemblablement encore mal connu des allocataires et des salariés, il l'est encore moins des employeurs. Par ailleurs, la conjoncture économique, marquée par la crise amorcée en 2008-2009 dont les effets sont perceptibles dans certains secteurs au moment de l'enquête, n'est peut-être pas propice à encourager les entreprises à se saisir du dispositif dans un contexte où leurs besoins de main-d'œuvre se resserrent. Il est possible que certains employeurs apprennent à connaître le RSA au fil du temps (tout comme les allocataires et les salariés), et à l'utiliser en l'intégrant à leurs pratiques de GRH. Un entretien avec une responsable des ressources humaines d'un hôtel (*Hôtel premier prix*) montre que celle-ci s'est posée des questions sur le RSA et a d'ailleurs demandé une fiche d'information au siège du groupe hôtelier (*Chaîne hôtelière*) suite à notre enquête. De même, nous avons vu que la CFDT cherche à encourager les délégués syndicaux à informer les salariés. Néanmoins, cette appropriation du RSA par les employeurs et les délégués syndicaux dans les entreprises ne doit sans doute pas être surestimée. Ainsi, les deux employeurs interrogés ayant une bonne connaissance du dispositif considèrent, comme ceux qui le connaissent peu ou mal, que ce dispositif ne les concerne pas. Quant au représentant de la CFDT, il constate que le relais se fait mal auprès des délégués syndicaux. Cela suggère plutôt que le RSA n'est pas appelé à fortement modifier les pratiques de gestion de la main d'œuvre des entreprises (par rapport aux

dispositifs préexistants). Il s'agit d'un dispositif visant à influencer les comportements d'offre de travail des travailleurs davantage que celui de demande de travail des entreprises. Avant le RSA, et depuis plus de vingt ans, de semblables mécanismes d'incitations au travail se sont peu à peu développés au sein des dispositifs de protection sociale : les activités réduites permettaient de combiner revenu d'activité et indemnisation du chômage (régime d'assurance chômage) dès le milieu des années 1980 (Béraud, Eydoux 1999 ; Eydoux 2001), par ailleurs, le RMI, l'ASS (Allocation spécifique de solidarité) mais aussi l'API comprenaient déjà un système d'intéressement. Si des exemples d'effets d'aubaine liés à une appropriation consciente de ces dispositifs par les employeurs ont été rapportés – notamment le recours de grandes entreprises, comme des chaînes de télévision ou des parcs d'attraction, aux intermittents du spectacle indemnisés – ces effets ne se sont vraisemblablement pas généralisés, les employeurs connaissant pour la plupart mal ces dispositifs et l'éligibilité de leurs salariés. Ces dispositifs contribuent néanmoins à soutenir une offre de travail correspondant à des emplois de faible qualité et à bas salaire.

Notre dernière conclusion revient sur les limites des enseignements qu'il est possible de tirer d'une enquête de terrain auprès des employeurs<sup>41</sup> pour rendre compte des possibles effets d'aubaine liés au dispositif RSA. Ce que montre cette enquête est que, pour des raisons qui tiennent à leur information sur le dispositif, à l'idée qu'ils se font de leur rôle, et aux outils de baisse des coûts et de flexibilité à leur disposition, les employeurs interrogés n'apparaissent pas intégrer le RSA dans leurs stratégies de gestion de la main-d'œuvre, ni réellement se l'approprier dans leurs démarche de RSE. Ce sont d'autres dispositifs publics que les employeurs rencontrés intègrent dans leur demande de travail, comme les exonérations sur les bas salaires, les formes particulières d'emploi (temps partiel, mais aussi CDD, intérim, intermittents du spectacle), les emplois aidés, la sous-traitance, *etc.* Toutefois, en apportant un soutien au revenu de travailleurs pauvres, il se peut que le RSA joue un rôle dans le soutien à une offre de travail correspondant aux emplois de faible qualité (emplois atypiques, et/ou à bas salaires) proposés par ces employeurs. Ce rôle éventuel s'insère dans tout un ensemble d'autres prestations sociales intégrant des mécanismes d'incitations au travail, ce qui expliquerait que pour les employeurs le RSA ne produise pas d'effet visible de stimulation de l'offre de travail. Les employeurs rencontrés disent au contraire observer encore quelques exemples de refus de travailler ou d'augmenter son temps de travail (il n'y a de ce point de vue à leurs yeux aucun changement par rapport à la situation antérieure donc), mais ils ne sont pas toujours informés de la situation sociale de ceux qui acceptent les emplois ou les heures de travail en plus. Les formes prises par l'activation des chômeurs et allocataires de minima sociaux, qui renforcent tant les incitations à accepter un emploi (même de courte durée, à temps partiel et/ou à bas salaire) que les sanctions en cas de refus d'emploi, vont bien dans le même sens que les mesures « actives » des politiques de l'emploi ou que les mesures dites « générales » de réduction des coûts du travail qui visent à stimuler la demande de travail des entreprises et contribuent au développement d'emplois atypiques et/ou à bas salaires (Béraud, Eydoux 2011). Les salariés qui occupent ces emplois atypiques et /ou à bas salaires, stimulés en partie par les politiques de l'emploi, sont en effet ceux qui sont les plus susceptibles d'être

---

<sup>41</sup> Ces limites ont été évoquées dans la première partie de ce travail, section I.1.

concernés (ou d'être éligibles car ces droits sont quérables et non automatiques) par les situations de cumul de revenus d'activités et de prestations sociales (indemnisation du chômage, minima sociaux, etc.).

## **2. Des stratégies émergentes de responsabilité sociale territoriale impliquant les employeurs... qui ne sont pas dues au RSA**

Les six monographies départementales conduites dans trois départements lorrains et dans trois départements franciliens permettent d'analyser les formes de mobilisation des employeurs par les acteurs de l'insertion s'agissant du retour à l'emploi des allocataires du RSA sur les territoires. Elle révèle tout d'abord la diversité de ces départements, du point de vue de leur contexte économique et social, mais aussi du point de vue des contraintes budgétaires pesant sur leurs politiques d'insertion. Elle révèle également la variété des modes d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires, qui confèrent un rôle plus ou moins central à Pôle emploi et/ou s'appuie diversement sur des intermédiaires de l'insertion déjà présents dans les départements en question. Enfin, l'analyse des six monographies départementales met en lumière la diversité des formes de mobilisation des employeurs, diversité qui répond à celle des modes d'organisation de l'orientation et de l'accompagnement des allocataires. La mobilisation des employeurs peut être le fait des Conseils Généraux, chefs de file des politiques d'insertion, qui entrent directement en contact avec les employeurs pour négocier l'insertion de publics en difficulté ou d'allocataires du RSA, ou utilisent des dispositifs comme les emplois aidés ou les clauses d'insertion comme levier pour favoriser l'embauche de ces publics. Elle relève aussi de Pôle emploi, qui peut se voir confier par les Conseils Généraux (via des conventions, des financements ou des partenariats) un accompagnement dédié pour ces publics, ou bien encore intervenir dans le seul cadre du droit commun pour les allocataires inscrits comme demandeurs d'emploi. Enfin, cette mobilisation des employeurs est aussi le fait d'autres acteurs de l'insertion : selon les configurations départementales antérieures, il peut s'agir de réseaux associatifs d'accompagnement de ces publics ou d'acteurs dépendant des collectivités territoriales.

La troisième hypothèse de notre recherche suggérait l'émergence d'une responsabilité sociale des territoires autour de l'insertion des allocataires du RSA. Les partenariats impliquant les acteurs des politiques d'insertion et les employeurs y contribueraient en construisant des compromis entre les objectifs économiques des employeurs, le développement du territoire et l'objectif d'insérer des publics en difficulté.

Dans les départements étudiés, et c'est la première conclusion de ce second volet de la recherche, on observe en effet le développement de partenariats entre acteurs de l'insertion et employeurs, qui suggèrent la construction de démarches relevant d'une responsabilité sociale territoriale. Ces démarches procèdent de plusieurs logiques : une logique adéquationniste, la plus fréquemment rencontrée, consistant à partir des besoins de recrutement des entreprises et à y répondre en formant et en adaptant les publics en difficulté aux postes à pourvoir, et une logique plus politique, qu'on pourrait qualifier de « *citoyenne* », consistant à négocier les objectifs de l'entreprise, suivant l'idée de contrepartie, c'est-à-dire à négocier

notamment le recrutement de publics en difficulté en appelant les employeurs à formaliser leur engagements et à les inscrire dans la durée.

Toutefois, et c'est la deuxième conclusion de ce volet de la recherche, l'impact de cette mobilisation des entreprises au service de l'insertion des allocataires du RSA ne doit pas être surestimé : les employeurs s'avèrent réticents à recruter ces publics, y compris dans le cadre de démarches de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) lorsqu'une telle démarche est mise en œuvre. La politique des Conseils Généraux ou des autres intermédiaires de l'insertion s'agissant de placer des allocataires du RSA ou d'autres publics en difficulté est donc une politique incrémentale, consistant à convaincre les employeurs de recruter ces publics, ou à taire leur statut d'allocataires du RSA. Il s'agit donc souvent de négocier, entreprise par entreprise, un petit nombre de recrutements, ou encore de prévoir, dispositif par dispositif, le placement des allocataires. On est ainsi face à une politique qui n'est pas à la mesure du problème à traiter ni à la hauteur du nombre des allocataires du RSA dont les Conseils Généraux ont à piloter l'insertion.

Enfin, et c'est la dernière conclusion de ce volet de la recherche, l'impact du RSA sur les politiques de mobilisation des employeurs est de faible ampleur. La loi sur le RSA a certes pu renforcer ou éclaircir le rôle de Pôle emploi dans l'orientation et l'accompagnement des allocataires orientés en parcours professionnel, et ce faisant renforcer le rôle de l'opérateur public dans les relations avec les employeurs s'agissant de ces publics. Mais pour l'essentiel les formes et les relais de la mobilisation des employeurs dans les différents départements enquêtés préexistaient à la mise en place du dispositif, et les Conseils Généraux ont continué à s'appuyer sur les intermédiaires antérieurs de leurs politiques d'insertion (leurs relais habituels : associations, collectivités territoriales, sans oublier Pôle emploi). Ils ont également continué à prendre en charge eux-mêmes certaines relations directes avec les employeurs, notamment les « grands comptes » avec lesquels les élus sont en position de négociateur parce qu'ils répondent à des commandes publiques ou reçoivent des aides publiques. Enfin, le RSA a été mis en place dans un contexte de crise et dans celui de la fusion entre l'ANPE et les Assedics. L'afflux de demandeurs d'emploi et d'allocataires du RSA à accompagner s'est avéré chronophage et, dans un contexte budgétaire contraint, a pu conduire certains acteurs de l'insertion à se recentrer sur l'accompagnement, au détriment des relations aux entreprises... d'autant plus volontiers qu'en temps de crise, ces relations peinent à produire les effets escomptés en termes de création d'emplois. L'impact le plus visible de la mise en place du RSA concerne la gouvernance des politiques d'insertion, la place conférée à Pôle emploi et le renforcement des partenariats entre intermédiaires des politiques d'insertion. En revanche, elle n'a pas donné de nouveau souffle à la mobilisation des employeurs dans les politiques d'insertion.

## BIBLIOGRAPHIE

### Références d'ensemble

- Arnold C., Lelièvre M. (2011) *Les nouveaux modes d'organisations des conseils généraux suite à la mise en place du RSA*, annexe 10 du rapport final du comité national d'évaluation du RSA.
- Béraud M., Eydoux A., Higelé J.-P., dir. (2011) « L'impact du RSA sur la demande de travail », Rapport n°1 pour la DGCS Ministère de la jeunesse et des solidarités actives et la Dares Ministère de l'emploi, du travail et de la santé, GREE-2L2S Université Nancy 2, Centre d'études de l'emploi et CRESS-Lessor/Ciaphs Université Rennes 2, 188 p. Repris en annexe du rapport final du Comité national d'évaluation du RSA.
- Béraud M. (1994) « Le chômage partiel, un dispositif de protection de l'emploi, comparaison dans quatre pays européens », *Travail et Emploi*, n°61.
- Beraud M., Colin T., Ferial E., Grasser B. (2009), « Les emplois en centres d'appels : des trajectoires contrastées », in Caroli E., Gautié J. (dir.), *Bas salaire et qualité de l'emploi : une exception française*, Opuscule de la Collection du Cepremap.
- Béraud M., Colin T., Grasser B. (2008) « La qualification dans les centres d'appels : affaiblissement ou recomposition ? », *Travail et Emploi* n° 114, avril-juin.
- Béraud M., Eydoux A. (1999) « L'indemnisation des chômeurs en activité réduite et l'organisation de marchés transitionnels », in Audier F., Gazier B., Outin J.-L. *L'économie sociale, formes d'organisation et institutions* (Tome 1), L'Harmattan, Paris.
- Béraud M., Eydoux A. (2009) « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi : les inflexions du régime français d'activation », *Travail et emploi*, n° 119, juillet-septembre.
- Béraud M., Eydoux A. (2011) "Redefining unemployment and employment statuses: The impact of activation on social citizenship in France", in Betzeld S., Bothfeld S. (2011) *Activation and Labour Market Reforms in Europe*, Palgrave Macmillan.
- Blanc C. (2011) « Les demandeurs d'emploi bénéficiaires du RSA en mars 2011 », Direction Étude, Statistiques et Prévisions, Pôle emploi, 10 mai.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Caroli E., Gautié J., dir. (2009) *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, Éditions rue d'Ulm, collection Cepremap.
- Cazain S., Siguret I. (2010) « Le nombre d'allocataires du RSA au 30 juin 2010 », *l'e-ssentiel*, Cnaf, n°102, septembre.
- Cazain S., Siguret I. (2011) « Les allocataires du RSA au 31 mars 2011 », *l'e-ssentiel*, Cnaf, n°111, juin.

- Cnaf-MSA (2011) Données départementales sur le RSA (<http://www.sante.gouv.fr/les-minima-sociaux.html>).
- Comité d'évaluation du RSA (2009) Rapport intermédiaire 2009.
- Comité d'évaluation du RSA (2010) Rapport intermédiaire 2010.
- Concialdi P. (2009) « Qu'importe le travail, pourvu qu'on ait le RSA », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- de la Broise P., Lamarche T. (2006) *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille.
- Degavre F., Nyssens M., Oulhaj L. (2004) « Innovation sociale et genre : le cas des services de garde malade en Wallonie », in D. Girard (dir.) *Solidarités collectives, Famille et solidarités*, tome 1. L'Harmattan, Paris.
- Devetter F.-X., Jany-Catrice F., Ribault T. (2009) *Les services à la personne*, Repères, La Découverte, Paris.
- du Tertre C., Laurent C., eds. (2008) *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'harmattan, Paris.
- Eydoux A. (2001) « Institutions du marché du travail et construction de marchés transitionnels. Le cas des demandeurs d'emploi en activité réduite », in Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P. Turquet P., *Les nouvelles dimensions de la précarité*, Presses Universitaires de Rennes.
- Eydoux A., Béraud M. (2011) "Accelerating governance reforms: the French case", in van Berkel R., de Graaf W., Sirovatka T., *The governance of active welfare states in Europe*, Palgrave Macmillan.
- Eydoux A., Gomel B., Letablier M.-T. (2009) « Les salariés en France ont-ils un employeur *family friendly* ? », in Pailhé A. et Solaz A. dir. (2009).
- Eydoux A., Letablier M.-T. (2008) « Gestion de la parentalité en Allemagne, France et Royaume-Uni : la promotion de la responsabilité sociale des entreprises et ses enjeux », *Brussels economic review - Cahiers économiques de Bruxelles*, vol. 51 (2/3), Summer - Autumn.
- Eydoux A., Letablier M.-T. (2009) « Familles monoparentales et pauvreté en Europe : quelles réponses politiques ? L'exemple de la France, de la Norvège et du Royaume-Uni », *Politiques sociales et familiales*, n° 98, décembre.
- Eydoux A., Tuchsirer C. (2010) « Du RMI au RSA : les inflexions de la solidarité et de la gouvernance des politiques d'insertion », *Document de travail du CEE*, n° 134, novembre.
- Eydoux A., Tuchsirer C. (2011) « Du RMI au RSA : la difficile mise en place d'une gouvernance décentralisée des politiques d'insertion », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, à paraître.
- Fendrich Y., Gratadour C., Rémy V. (2010) « Les employeurs et les contrats aidés : motivations et processus de recrutement », *Dares analyses*, n° 041, juin.

- Gadrey J. (2009) « L'institutionnalisation du "précarariat" féminin subventionné », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- Higelé J.-P. et Khristova A. (2004), « L'emploi non qualifié à l'aune de la comparaison France/Allemagne/Grande-Bretagne », in Méda et Vennat (dir.), *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, La Découverte.
- L'Horty Y. (2009) « Nouvelle pauvreté des femmes, politiques de l'emploi et RSA », *Travail, genre et sociétés*, n°22, novembre.
- Laville J.-L. et Nyssens M. (2001) *Les services sociaux, entre associations, État et marché. L'aide aux personnes âgées*. La Découverte / MAUSS / CRIDA, Paris
- Le Tiec M. (2010) « Montée en charge du RSA, bilan statistique après un an d'existence », *Dossiers d'Etudes* n°131, Cnaf, DSER, août.
- Lizé L. (2000) « Politiques de recrutement des entreprises et aides à l'emploi : quel rôle pour l'ANPE ? », *Travail et emploi* n° 83.
- Okbani N. (2010) « Pourquoi y-a-t-il du non recours au droit du RSA activité ? », Rapport d'étude, Sciences Po Bordeaux, Caf de la Gironde, ronéo.
- Pailhé A. et Solaz A. dir. (2009) *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, La Découverte, coll. Recherches et Cahiers de l'INED.
- Périgord A., Donné S., Mathieu F. (2010) « Les bénéficiaires du RSA fin juin 2010 », *Étude et résultats*, Drees, n° 744, novembre.
- Périvier H. (2009) « Le revenu de solidarité active ou le mélange des genres », *Revue de droit sanitaire et social*, n° 6, novembre-décembre.
- Ponthieux S. (2004) « Les travailleurs pauvres : identification d'une catégorie », *Travail, genre et sociétés*, n° 11, avril.
- Sautory O., avec la coll. de Avenel M. (2007) « Les politiques d'insertion des Conseils Généraux en direction des bénéficiaires du RMI », *Etudes et résultats*, n° 582, juillet.
- Theys J., du Tertre C., Rauschmayer F. (2009) *Le développement durable, la seconde étape*, L'Aube, Lille.
- Warin P. (2010) « Un recours progressif au RSA : quelques questionnements », 8ème journée des insertions – Campus 2000, Liège, 20 octobre. <http://www.sante.gouv.fr/les-minima-sociaux.html>

## Références sectorielles

### Commerce

- Alonzo P. (1997) « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n°76.

- Amadiou J.-F., Mercier N. (1989) « Relations contractuelles et flexibilité. Le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi*, n°81/03.
- Askenazy P., Berry J.-B., Prunier-Poulmaire S. (2009) « Travail et salariés dans la grande distribution », in Caroli E. et Gautié J. (dir.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française*, Ed. rue d'ULM, collection du CEPREMAP, opuscule n°17, 510 p., Paris.
- Barel Y., Frémeaux S. (2010) « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de gestion des ressources humaines*, Congrès AGRH, n°77.
- Baret C., Gadrey J., Gallouj C. (1998) « Le temps de travail dans la grande distribution alimentaire en France, Allemagne, Grande-Bretagne », *Travail et Emploi*, n°74.
- Bieganski R., Guitton C., Roualdes D., Simula P. (2003) « Le commerce. Entre gris et détail, portrait d'un secteur d'activités aux multiples visages », *Céreq Bref*, n°194, février.
- Bourieau P., Lemerle S., O'Prey S. (2010) « Le commerce en 2009, Baisses de l'activité et de l'emploi », *Insee Première* N°1322 - novembre.
- Céreq, Portraits Statistiques de branche, LA- grandes surfaces à prédominance alimentaire et centrales d'achat, version du 14/06/2010.
- Céreq, Portraits Statistiques de branche, LD – commerce de détail d'habillement, version du 14/06/2010.
- Dares (2010) « Les métiers en 2009, seul quelques métiers résistent à la dégradation du marché du travail », *Dares analyses*, n°69, octobre.
- Dares, Les familles professionnelles, RO Caissiers, employés de libre service, données sur le chômage 1997-2004.
- Dares, Les familles professionnelles, RO Caissiers, employés de libre service, données de cadrage 1982-2004.
- Fagnani J. (1999) « Politique familiale, flexibilité des horaires de travail et articulation travail/famille. L'exemple des employées de la grande distribution en France et en Allemagne », *Droit Social*, n°3, mars.
- FCD (2009) Rapport de branche de la grande distribution alimentaire, disponible sur le site internet [www.fcd.asso.fr](http://www.fcd.asso.fr)
- FNCIP-HT (2004) « Les salaires minima », la lettre du FNCIP-HT, n°3, décembre.
- FNH (2009) Rapport annuel de branche des commerces employeurs de textile-habillement indépendants, Synthèse d'étude, données 2007, Arcane Institut.
- FNH (2010) Rapport de branche des commerces employeurs de textile-habillement indépendants, Synthèse d'étude, site du FNCIP-HT.
- Guélaud F. (1991) « Les différentes formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés », *Formation et Emploi*, n°35.

- Jamet S., Lerais F. (2004) « La croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire », in Cahuc P. et Debonneuil (dir.), *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Rapport du Conseil d'Analyse Économique, La documentation française.
- Juhle S. (2006) « Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n°105, janvier-mars.
- Lefebvre M., Meublât O., Pouquet L. (2006) « L'évolution de l'emploi dans le commerce. Quelques mécanismes à l'épreuve des faits », Crédoc, *Cahier de recherche* n°229, novembre.
- Lochard Y. et Ughetto P. (2006) « Comment les directeurs de magasins recrutent. Critères et modalités de l'embauche », IRES, *Document de travail*, n°06.03, juin.
- Moncel N. (1999) « La gestion de la main-d'œuvre jeune dans les entreprises de la grande distribution alimentaire », *Les Cahiers du Grée*, n°11, avril 2009, 47 pages, Nancy.
- Muller L. (2009) « les bas salaires dans les entreprises du secteur concurrentiel en 2006 », *Premières Synthèses*, n°20.3, mai.
- Observatoire prospective du commerce (2010) Rapport de branche 2010, exercice 2009, commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire.
- Prunier-Poulmaire S. (2000) « Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°134.
- Wolff L. (2008) « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 16.1, avril.

### *Hôtels, cafés et restaurants*

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2008) « La protection des travailleurs du secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés », FACTS, n° 79.
- Beauvois M. (2003) « L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un secteur très spécifique en termes d'emploi et de rémunération », *Insee première*, n° 889, mars.
- Bosse N., Guégnard C. (2004a) « Ritournelle et plainte des hôtels-restaurants », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).
- Bosse N., Guégnard C. (2004b) « La valse des temps sociaux », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).
- Bué J., Coutrot T. (2009) « horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 22.2, mai.
- Céreq (2010) « Portraits statistiques de branches. Hôtels, cafés, restaurants ».
- Checcaglini A., Gosseaume V. (2004) « Les bonnes pratiques », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).
- Denizet H. (2005) « Panorama du secteur hôtelier », Direction du Tourisme, DSPES, août.
- Fournier C. (2010) « L'emploi saisonnier dans l'hôtellerie et la restauration », *Net.Doc*, Céreq, n° 70, septembre.

- Francastel S., Pallez D. (2011) « Le tourisme en 2010. Embellie pour les hôtels, beau fixe pour les campings », *Insee première*, n° 1344, avril.
- Guégnard C., coord. / Céreq (2004) « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », *Relief*, n° 7, septembre.
- Insee (2005) *Les Immigrés en France*, coll. Références, Paris.
- Maille S. (2002), « L'hôtellerie de chaîne en 2000. Un bouleversement de l'offre hôtelière », *Insee première*, n° 820, janvier.
- Molinari M. (2010) « L'insertion des jeunes dans l'hôtellerie-restauration », *Net.Doc*, Céreq, n° 73, novembre.
- Monchatre S., Testenoire A. (2004) « Les carrières, entre mirage et réalité », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).
- Pallez D. (2010) « 2009 : une saison très favorable pour les campings, une année difficile pour l'hôtellerie », *Insee première*, n° 1296, mai.
- Triby E. (2004) « Le travail entre le professionnel et le domestique », in Guégnard C., coord. / Céreq (2004).
- Wolff L. (2008) « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, n° 16.1, avril.

### *Nettoyage*

- Aract Ile de France (2007), « Les temps fragmentés », *Cahiers de l'Observatoire*, ARACT IdF, n°6-7, mai.
- Bipe (2000), *La propreté*, La documentation française.
- Busson Soléna (2009), *Le métier d'agents de nettoyage dans le secteur de l'habitat social : entre démotivation et mission impossible*, mémoire de M2 « Administration des territoires et entreprises – Politiques d'emploi et ressources humaines », Université Rennes 2.
- Crocis-CCIP (2008), « Les entreprises de nettoyage élargissent leur champ d'action », *Enjeux Ile-de-France*, n°104, mars.
- Denis Jean-Michel (2008), « Conventions collectives : quelle protection des salariés précaires ? Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et emploi*, n°116, octobre -novembre.
- Fep (2009), *Chiffres Clés, année 2007*.
- Fep (2010), *Chiffres Clés, année 2008*.
- Fep (2011), *Programme de prévention des TMS dans le secteur de la propreté*.
- Gérard Dominique (1990), « Rapports d'emploi et de travail, flexibilité et gestion de la main d'œuvre : les activités de nettoyage industriel », in ROSE José et alii, *La dynamique des rapports salariaux : lieux, règles, sens*, volume 3, GREE, CERIT, rapport final pour la MIRE.

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

Oref Midi-Pyrénées (2002), *Diagnostic Propreté en Midi-Pyrénées*, Synthèse contrat d'objectif, Carif-Oref, juillet

### *BTP*

Arnaudo B., Floury M.-C., Vinck L. (2008) « Les ouvriers du bâtiment et des travaux publics : des contraintes physiques et des expositions aux produits chimiques importantes, une autonomie assez élevée dans le travail », *Premières Synthèses*, Dares, no 07.3, février.

Dares (2011) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre au 1er trimestre 2011. Résultats définitifs », *Dares Indicateurs*, n° 045, juin.

Insee (2005, 2006, 2007, 2008 et 2010) « Les salaires en France », Insee – Références.

Insee (2011) « Emploi et salaires », Insee – Références.

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale (2004) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2003*, Paris.

Ministère du travail, de la solidarité et de la fonction publique (2010) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2009*, Paris.

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville (2009) *Bilans et rapports. La négociation collective en 2008*, Paris.

Tallard M. (1994) « Refonte des grilles de classification, salaires et gestion de la main-d'œuvre dans le bâtiment », *Travail et Emploi*, no 59, février.

Vitteck G. (2007) « La construction progresse encore en 2006 », *Insee Première*, no 1145, juillet.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Guides d'entretien entreprises

#### *1. Guide d'entretien employeurs*

Ce guide s'adresse en priorité aux employeurs, c'est-à-dire aux responsables d'établissement et/ou aux personnes en charge de la politique des ressources humaines ou de la politique sociale dans l'entreprise. Il rassemble les questions qui seront posées à ces interlocuteurs. Il pourra servir de trame à l'entretien auprès de plusieurs acteurs d'une même entreprise lorsque la politique des ressources humaines et la politique sociale relèvent de personnes ou de services différents. En particulier, dans des entreprises où existent un comité d'entreprise ou des permanences d'assistantes sociales, un entretien auprès de représentants du personnel en charge de l'action sociale ou auprès d'une assistante sociale permettra de mieux comprendre les usages du RSA dans les entreprises.

Destiné à une meilleure compréhension des usages du RSA dans les entreprises, ce guide d'entretien servira de support à des entretiens anonymes. Il s'articule autour de six thèmes : (1) la présentation de l'interlocuteur qui permet de situer l'entretien et le point de vue ; (2) les caractéristiques de l'entreprise et de son secteur d'activité ; (3) l'emploi et les conditions de travail ; (4) les pratiques de rémunération ; (5) la connaissance de la situation familiale et sociale des salariés et l'action sociale ; (6) les pratiques de recrutement de l'entreprise ; (7) l'ancrage territorial de l'entreprise et son insertion dans des partenariats locaux.

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

Thèmes	Questions	Contenus attendus
1. Présentation interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous vous présenter : vous, votre fonction, votre trajectoire, votre formation ? Appartenance à une association d'employeurs, de DRH, autres types de réseaux, liens avec les autres employeurs sur le territoire. Regard porté sur le rôle que peut/doit jouer une entreprise sur son territoire.</li> </ul>	Fonction, trajectoire
2. Caractéristiques générales de l'entreprise ou organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous présenter l'entreprise ? (histoire, statut juridique, organisation, chiffre d'affaires, évolutions) ?</li> <li>- S'il s'agit d'un établissement : quelles sont les relations à l'entreprise mère, le degré d'indépendance stratégique et dans le domaine des RH ?</li> <li>- Pouvez-vous décrire son activité, ses clients, les caractéristiques de la concurrence et de la réglementation ? L'activité de l'entreprise est-elle fortement concurrentielle ? La concurrence sur les prix est-elle centrale ? L'activité est-elle fluctuante ou prévisible ?</li> <li>- Y a-t-il eu des changements ces dernières années ? Comment l'entreprise réagit-elle ?</li> <li>- Quels sont les effets de la crise actuelle sur le secteur d'activité ? Et sur l'entreprise ? Quelles sont les conséquences et comment l'entreprise réagit-elle ?</li> </ul>	<p>Présentation de l'entreprise</p> <p>Activité et cadre concurrentiel et réglementaire</p> <p>Effets de la crise ?</p>
3. Emploi et conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est l'effectif de l'entreprise/l'établissement et comment a-t-il évolué ces dernières années et ces derniers mois ?</li> <li>- Quelle est la structure des emplois dans l'établissement (types d'activité et de postes, niveaux hiérarchiques) ?</li> <li>- Dans quelle mesure les postes qualifiés sont-ils pourvus en interne ? Est-il possible de « faire carrière » dans l'entreprise ? Certains postes sont-ils au contraire caractérisés par l'absence de perspectives de carrière ? Lesquels et pourquoi ?</li> <li>- Quelle est l'ancienneté moyenne des salariés ? Les salariés ont-ils tendance à rester dans l'entreprise ou existe-t-il des problèmes de <i>turnover</i> pour certains postes ? Lesquels ?</li> <li>- Quel a été le nombre et les raisons des départs volontaires et involontaires ces dernières années ou ces derniers mois ?</li> <li>- Quelles sont les caractéristiques sociodémographiques des salariés (sexe, âge, nationalité ou origine) ? Et les moins qualifiés ?</li> </ul>	<p>Effectif et structure de la main d'œuvre</p> <p>Perspectives de carrière</p> <p>Ancienneté et <i>turnover</i></p>

	<p>- L'entreprise utilise-t-elle des formes particulières de contrats de travail (intérim, CDD, emplois saisonniers, emplois aidés, etc.) ? Pour quels emplois et pour quelles raisons ?</p> <p>- Quelle est la part des emplois à temps partiel ? Quelles sont les durées du travail à temps partiel (moins de 15h/15-29 h/30h et plus) ? Les temps partiels sont-ils assortis de coupures d'activité au cours de la journée. Quelles sont les catégories de salariés concernées (salariés non qualifiés, femmes, etc.) ?</p> <p>- Pour quelles raisons l'entreprise/l'établissement recourt-elle/il au temps partiel ? (évolution dans l'usage de cette forme d'emploi)</p> <p>- Quelles sont les formes de flexibilité temporelle les plus utilisées (aménagement/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, etc.) ?</p> <p>- Y a-t-il des horaires atypiques (3/8, travail de nuit, le week-end, etc.) dans l'entreprise et pour quels salariés ?</p> <p>- Les horaires sont-ils variables ou réguliers ? Sont-ils prévisibles ? Quels sont les délais de prévenance ? Quels salariés doivent faire preuve de la plus grande flexibilité ? L'aménagement des temps permet-il aux salariés à temps partiel court de cumuler plusieurs emplois ?</p> <p>- Que pensez-vous des conditions de travail dans l'entreprise ? Y a-t-il des postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ?</p>	<p>Emplois atypiques</p> <p>Temps partiel</p> <p>Flexibilité des temps</p>
<p>4. Rémunérations</p>	<p>- Diriez-vous que le coût du travail est un élément central de la concurrence dans votre secteur d'activité ? La concurrence pèse-t-elle sur les rémunérations ? Que représente la masse salariale en proportion du chiffre d'affaires.</p> <p>- Comment ont évolué les rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre hauts et bas salaires) ? Expliquez.</p> <p>- Que représentent en moyenne les heures supplémentaires dans la rémunération des salariés (poser le cas échéant)</p> <p>- Y a-t-il des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ?</p> <p>- A votre avis, l'effort des salariés, leur investissement dans le travail et/ou la pénibilité du travail sont-ils bien reconnus et rémunérés dans l'entreprise ?</p>	<p>Concurrence et coût du travail</p> <p>Structure des rémunérations</p> <p>Rémunérations à la performance, primes</p> <p>Salariés au Smic</p>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la part des salariés au Smic dans l'entreprise ?</li> <li>Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ?</li> <li>Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ?</li> <li>- Y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ?</li> </ul>	Salaire et niveau de vie
5. Action sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissez-vous la situation familiale et sociale (revenus, niveau de vie) de vos salariés ? Cette situation est-elle connue d'autres acteurs dans l'entreprise ?</li> <li>- Pensez-vous que certains salariés de l'entreprise ont du mal à boucler leurs fins de mois et à faire vivre leur famille ?</li> <li>- Savez-vous si certains de vos salariés sont surendettés ou sont allocataires de minima sociaux ?</li> <li>- Y a-t-il dans l'entreprise un comité d'entreprise ou une association de gestion de l'action culturelle et sociale ? Y a-t-il des permanences d'assistante sociale ?</li> <li>- Les salariés bénéficient-ils de services et d'avantages sociaux dans l'entreprise/l'établissement ?</li> <li>- Existe-t-il des aides pour les salariés en difficulté au niveau de l'entreprise/l'établissement (avance sur salaire, aide au logement, aide aux études ou aux vacances pour les enfants, aide du comité d'entreprise ou de l'assistante sociale) ?</li> <li>- Les salariés sont-ils informés des aides dont ils peuvent bénéficier et cette information est-elle systématique ?</li> <li>- Suite à la mise en œuvre du RSA, les salariés ont-ils été informés dans l'entreprise de l'existence du dispositif et de la possibilité de cumuler le RSA avec un revenu d'activité ? Si oui, comment ont-ils été informés ? Ont-ils demandé le RSA ?</li> <li>- Considérez-vous que l'employeur doit être informé de la situation familiale et sociale des salariés et qu'il ait un rôle à jouer dans l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</li> <li>- Vous sentez-vous personnellement concerné par l'insertion des allocataires du RSA ? Si réponse positive, est-ce également le cas pour d'autres populations ?</li> </ul>	<p>Connaissance de la situation sociale des salariés</p> <p>Existence d'aides sociales dans l'entreprise</p> <p>Information des salariés</p> <p>Conception du rôle de l'employeur</p>
6. Marché du	- Quelles sont les caractéristiques locales/sectorielles du marché	Caractéristiques du





## 2. Guide d'entretien organisations syndicales

### 2.1. Fédérations nationales

Thèmes	Questions	Contenus attendus
1. Présentation du secteur	<p>Bref historique des évolutions récentes concernant les relations professionnelles au sein de la branche (avancées / conflits)</p> <p>Niveaux de syndicalisation, niveau de représentation au sein des entreprises/établissements</p> <p>Accords de branche : points positifs / points de recul ou de statu quo</p>	
2. Tendances économiques : point de vue structurel / conjoncturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes évolutions du point de vue économique (secteur en croissance, en déclin ; degré de la concurrence interne/ extérieure) ; évolutions technologique service / produit ; procédé/organisation de la production.</li> <li>- Évolutions du point de vue réglementaire</li> <li>- tendance de l'activité / phase de crise ; disparition d'entreprises, fusions, concentration .</li> <li>- tendances du point de vue de l'emploi : effectifs : féminisation, âge, immigrés, rural/urbain, toutes infos sur les tendances générales du point de vue démographiques</li> <li>- période de tension ? Métiers en tension ? Taux de chômage ? <i>turn-over</i>/ancienneté ?</li> <li>- crise : quels effets sur l'emploi, plans sociaux ? Délocalisation ? Evolution des formes contrat (intérim ?)</li> </ul>	<p>Présentation économique du secteur</p> <p>Activité et cadre concurrentiel et réglementaire</p> <p>Effets de la crise ?</p> <p>Premier panorama de l'emploi</p>
3. Emploi et conditions de travail dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- structure de l'effectif : niveau de formation, qualification</li> <li>- formes d'emploi : développement du temps partiel ; part du temps partiel ; formes de temps partiel ? idem intérim, CDD.</li> <li>- Quelles revendications syndicales ? Connaissez vous des entreprises qui font un recours massif à ces formes d'emploi, en particulier au temps partiel ?</li> <li>- Accords d'ARTT ? Formes de flexibilité temporelle les plus utilisées (aménagements/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, etc.) ? Situation classique ?</li> <li>- Conditions de travail dans l'entreprise ? postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ? Quelles tendances, quels</li> </ul>	<p>Effectif et structure de la main d'œuvre</p> <p>Temps partiel, formes d'emploi</p> <p>Revendications</p> <p>Flexibilité des temps, conditions de travail</p>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

	<p>accords, quelles améliorations ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles possibilités de carrières (convention collective : quid de la professionnalisation ; quelle catégorisation)</li> <li>- Quelle ancienneté, turnover ?</li> <li>- Quels éléments pour apporter éléments de réponse à l'hypothèse d'un développement des emplois à temps partiel avec l'existence du RSA activité ? Quelles remontées depuis les entreprises ou établissements ?</li> </ul>	<p>Perspectives de carrière</p> <p>Ancienneté et turnover</p>
<p>4. Rémunérations dans le secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération moyenne par grande catégorie d'emploi en commençant par celle des moins qualifiés. Ecart avec la grille conventionnelle. Quelle est la part des salariés au Smic dans le secteur ? Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ? Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ?</li> <li>- Evolution des rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre hauts et bas salaires) ? Quelle avancée au niveau des négociations ; nombre (proportion) d'entreprises où il y a des accords concernant notamment les salaires et/ou les rémunérations.</li> <li>- Utilisation des heures supplémentaires ?</li> <li>- Développement des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ?</li> </ul> <p>Conflits sur les salaires</p> <p>A votre avis, y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ? A votre connaissance y a-t-il des salariés appartenant à des ménages pauvres pouvant (théoriquement) bénéficier du dispositif RSA ?</p>	<p>Structure des rémunérations</p> <p>Salariés au Smic</p> <p>Négociations, accords</p> <p>Heures supplémentaires</p> <p>Rémunérations à la performance, primes</p> <p>Conflits</p> <p>RSA - Salaire et niveau de vie</p>
<p>5. Mesures pour l'emploi : usage(s) par les entreprises du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissez-vous des entreprises recourant de façon importante aux mesures pour l'emploi, contrats aidés, exonération, etc.</li> <li>- Position de la fédération sur les différents types de dispositifs de la politique pour l'emploi</li> <li>- Position de la fédération sur le dispositif du RSA, notamment dans sa version activité ; si absence de position, pourquoi ?</li> <li>- Quelles informations faites aux délégués syndicaux ? Aux salariés, via internet, tracts, autres ; si pas d'infos pourquoi ?</li> </ul>	<p>Connaissance de la situation entreprises / politique d'aide à l'emploi</p> <p>Positions et Actions syndicales/politiques d'aide à l'emploi, RSA</p>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour le secteur HCR : effets de la baisse de la TVA ?</li> <li>- Dans tous les secteurs : évolutions des réglementations, imposition du travail, incidence sur l'emploi?</li> <li>- Considérez-vous que le syndicat ait un rôle à jouer dans l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</li> <li>- Vous sentez-vous personnellement concerné par l'insertion des allocataires du RSA ? Si réponse positive, est-ce également le cas pour d'autres populations ?</li> </ul>	<p>Information des délégués, salariés</p> <p>Conception du rôle du syndicat/populations en insertion</p>
7. Responsabilité sociales des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissez-vous des entreprises jouant un rôle actif pour la promotion des chances, l'insertion de certaines populations, etc ?</li> <li>- Est-ce une tendance en augmentation ? Combien (ou quelle part d'entreprises) adoptent une telle démarche (et/ou font partie de réseaux d'entreprises) ?</li> <li>- Y-a-t-il des labels, des distinctions, etc. pour ces entreprises ?</li> <li>- Que pensez-vous de l'hypothèse de l'existence de « bonnes pratiques » de la part d'entreprises : stratégie d'affichage, inscription sociale et territoriale sincère ?</li> <li>- Pensez-vous que les entreprises aient un rôle croissant à jouer dans l'insertion des publics en difficulté et notamment des allocataires de minima sociaux ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</li> </ul>	<p>Poids de la RSE dans le secteur</p> <p>Tendance</p> <p>Label ; bonnes pratiques</p> <p>Rôle des entreprises pour –le syndicat</p>
Pour conclure...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous dresser un bilan du RSA pour ce qui concerne votre secteur</li> <li>- Modifie-t-il les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de rémunération ou de recrutement des entreprises de votre secteur ?</li> <li>- A votre avis, modifie-t-il les comportements des allocataires du RSA (par rapport au RMI notamment) ?</li> <li>- Est-il de nature à générer des « effets d'aubaine » (opportunité de réduire les coûts notamment en développant les bas salaires ou les temps partiels) pour les entreprises ?</li> <li>- Est-il de nature à renforcer la responsabilité sociale des entreprises (leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide sociale à apporter à leurs salariés) ?</li> <li>- Est-il de nature à renforcer le rôle économique des entreprises dans les territoires ?</li> </ul>	<p>Bilan du RSA</p>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

	<p>- Pensez-vous au contraire que ce dispositif ne change rien et ne concerne pas les entreprises ?</p>	
--	---	--

*2.2. Syndicalistes dans l'entreprise*

	<b>Questions</b>	<b>Questions de relance</b>
	Pouvez-vous vous présenter : vous, votre fonction, votre trajectoire, votre formation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Depuis combien de temps êtes-vous syndiqué ?</li> <li>-Depuis combien de temps occupez- vous cette fonction ?</li> <li>-Avez-vous eu d'autres responsabilités syndicales ou de représentation du personnel ?</li> </ul>
Les conditions de travail, l'emploi et les salaires	Dans votre entreprise, quels sont les faits les plus marquants de ces dernières années concernant les salariés, en termes d'emploi, de salaire, de conditions de travail, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les causes de ces transformations ?</li> <li>- effets de la crise ou autres transformations économiques (effets de concurrence, fluctuations structurelles de la demande)</li> <li>- changement de réglementation (dans le secteur), etc.</li> </ul>

	<p>Quel jugement vous portez sur la politique de gestion du personnel de l'entreprise ? (Effectif, recrutement, mobilité, carrière, turn-over, précarité, temps partiel et flexibilité, salaire, prime)</p>	<p>Effectif - recrutement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comment l'effectif a-t-il évolué ces dernières années et ces derniers mois ?</li> </ul> <p>Emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise utilise-t-elle des formes particulières de contrats de travail (intérim, CDD, emplois saisonniers, emplois aidés, etc.) ? Pour quels emplois ?</li> <li>- Quelle est la part des emplois à temps partiel ? durées du travail à temps partiel ? Le temps partiel contraint est-il important ? Quelles sont les catégories de salariés concernées (salariés non qualifiés, femmes, etc.) ?</li> <li>- Les horaires sont-ils variables ou réguliers ? Sont-ils prévisibles ? Quels sont les délais de prévenance ? Quels salariés doivent faire preuve de la plus grande flexibilité ?</li> </ul> <p>L'aménagement des temps permet-il aux salariés à temps partiel court de cumuler plusieurs emplois ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il d'autres formes de flexibilité sur le temps de travail (aménagements/modulation du temps de travail, annualisation, heures supplémentaires/chômage partiel, etc.) ?</li> </ul> <p>Profil des salariés</p> <p>Quel est le profil des salariés (en fonction du type de poste et d'emploi) ? →Caractéristiques sociodémographiques, niveaux de qualification</p> <p>Carrière-mobilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il possible de « faire carrière » dans l'entreprise ? Dans quelle mesure les postes sont-ils pourvus en interne ? Certains postes sont-ils au contraire caractérisés par l'absence de perspectives de carrière ? Lesquels et pourquoi ?</li> <li>- Quelle est l'ancienneté moyenne des salariés ? Les salariés ont-ils tendance à rester dans l'entreprise ou existe-t-il des problèmes de turnover pour certains postes ? Lesquels ?</li> <li>- Y a-t-il des horaires atypiques (3/8, travail de nuit, le week-end, etc.) dans l'entreprise et pour quels salariés ?</li> <li>- Que pensez-vous des conditions de travail dans l'entreprise ? Y a-t-il des postes où elles sont difficiles ? Lesquels et pourquoi ?</li> </ul> <p>Salaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment ont évolué les rémunérations ces derniers mois et ces dernières années (en niveau et en structure, écart entre</li> </ul>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

		<p>hauts et bas salaires) ? Expliquez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que représentent en moyenne les heures supplémentaires dans la rémunération des salariés (poser le cas échéant)</li> <li>- Y a-t-il des formes de rémunération à la performance ? Lesquelles ? Pour quels salariés et pourquoi ? Existe-t-il des primes et avantages ? Pour quels salariés ? Comment et pourquoi ?</li> <li>- Quelle est la part des salariés au SMIC dans l'entreprise ? Quelles catégories de salariés sont concernées par le Smic ? Lesquelles le sont à la fois par le Smic, le temps partiel et / ou les formes particulières d'emploi ?</li> <li>- Y a-t-il des salariés (notamment non qualifiés ou à temps partiel) qui ne parviennent pas à gagner (suffisamment) leur vie par leur emploi ?</li> </ul>
<p>Relations professionnelles</p>	<p>Décliner si nécessaire sur le niveau de l'établissement et l'entreprise</p> <p>Quelles sont les organisations représentatives ?</p> <p>Quel est le niveau de la syndicalisation ?</p> <p>Quelles sont vos principales revendications ?</p> <p>Quels ont été les principaux sujets de négociation ces dernières années ?</p> <p>Les négociations ont été portées par qui ? et à quel niveau ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quelles organisation est majoritaire ?</li> <li>-Quelles sont les relations et les coordinations entre organisations syndicales ?</li> <li>-Quelles sont vos relations avec les élus du personnel ? (coordination/concurrence)</li> <li>-Quelles relations -coordinations entre le niveau de l'établissement, de l'entreprise, du groupe ?</li> <li>-Quels ont été les principaux résultats des négociations</li> <li>-Comment se passe les relations avec la direction ? ouverture à la négociation ?</li> </ul>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

<p>Usage des politiques de l'emploi et du RSA</p>	<p>L'entreprise a-t-elle recours à des dispositifs de politique de l'emploi (contrats d'insertion, aides particulières à l'embauche, etc.) ?</p> <p>Le recours à ces dispositifs est-il une stratégie délibérée de l'entreprise ?</p> <p>Est-ce que votre entreprise revendique une responsabilité sociale et comment est-ce que cela se traduit ?</p> <p>Est-ce que vous portez des revendications particulières sur le sujet ?</p>	<p>- Quels sont les profils des salariés recrutés ? Exemples ?</p> <p>-L'entreprise a-t-elle développé des liens avec des partenaires publics (CG, pôle emploi, entreprise et association d'insertion, etc.) ?</p>
	<p>Dans le dispositif RSA, il y a une partie complément de salaire qui est possible : savez-vous si certains salariés de votre établissement en sont bénéficiaires ?</p> <p>Certains salariés refusent-ils d'augmenter leur temps de travail du fait de leur droit au RSA-activité ? Comment réagit l'entreprise ?</p> <p>La direction est-elle au courant de qui est bénéficiaire ? Est-ce qu'elle utilise cette information et comment ?</p> <p>Est-ce que l'entreprise met en place une information et des aides particulières pour les salariés en difficultés ?</p>	<p>- Y a-t-il des permanences d'assistante sociale ?</p> <p>- Existe-t-il des aides pour les salariés en difficulté au niveau de l'entreprise/l'établissement (avance sur salaire, aide au logement, aide aux études ou aux vacances pour les enfants, aide du comité d'entreprise ou de l'assistante sociale) ?</p> <p>- Suite à la mise en œuvre du RSA, les salariés ont-ils été informés dans l'entreprise de l'existence du dispositif et de la possibilité de cumuler le RSA avec un revenu d'activité ? Si oui, comment ont-ils été informés ? Ont-ils demandé le RSA ?</p> <p>- Considérez-vous que l'employeur doive être informé de la situation familiale et sociale des salariés et qu'il ait un rôle à jouer dans l'information ou dans l'aide sociale aux salariés en difficultés ? Pensez-vous au contraire que ce n'est pas son rôle ? Expliquez.</p>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

<p>Bilan spécifique RSA</p>	<p>Quel bilan vous feriez sur la manière dont votre entreprise a recours aux dispositifs d'emploi et au RSA en particulier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvez-vous faire un bilan du RSA pour votre entreprise ?</li><li>- Modifie-t-il les pratiques de gestion de la main d'œuvre, de rémunération ou de recrutement ?</li><li>- Modifie-t-il les comportements des allocataires du RSA (par rapport au RMI notamment) ?</li><li>- Est-il de nature à générer des « effets d'aubaine » (opportunité de réduire les coûts notamment en développant les bas salaires ou les temps partiels) pour les entreprises ?</li><li>- Est-il de nature à renforcer la responsabilité sociale des entreprises (leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide sociale à apporter à leurs salariés) ?</li></ul>
---------------------------------	--	--

## Annexe 2 : Guides d'entretien intermédiaires de l'insertion

### 1. Conseils Généraux

Ce guide d'entretien à l'intention des Conseils Généraux s'adresse en particulier aux personnes en charge de l'insertion ou à celles en charge du développement du territoire ayant des relations avec les employeurs.

Thèmes	Questions d'accroche	Questions de relance
<b>1. Présentation interlocuteur</b>	Pouvez-vous vous présenter ?	... Vous, votre fonction, votre trajectoire professionnelle, votre formation ?
<b>2. Caractéristiques socio-économiques du département</b>	Comment qualifiez-vous le profil économique et social du département (principales caractéristiques)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment caractériseriez-vous le département du point de vue de ses activités économique et du point de vue social ?</li> <li>- Quelles sont les principales activités économiques du département ? Y en a-t-il qui sont particulièrement touchées par la crise, et d'autres épargnées ?</li> <li>- Et le département dans son ensemble ? Peut-il être considéré comme particulièrement touché par la crise ou au contraire comme plutôt épargné ?</li> <li>- La crise s'est-elle traduite par un afflux de demandes de RSA ? Pouvez-vous chiffrer les évolutions ?</li> <li>- Certaines entreprises ou activités peuvent-elles être identifiées comme des employeurs (ou des gisements d'emploi) pesant un poids important dans le département ?</li> <li>- Y a-t-il des secteurs (ou des entreprises) que l'on peut considérer comme des recruteurs potentiels pour les allocataires du RSA ? Comment se portent ces secteurs (ou ces entreprises) ?</li> <li>- Les perspectives d'insertion professionnelle des allocataires du RSA vous semblent-elles réduites par la crise ? Leurs trajectoires d'insertion vous semblent-elles plus difficiles qu'avant la crise ?</li> </ul>
<b>3. Organisation du CG et de l'accompagnement des allocataires du RSA</b>	Comment s'organise la prise en charge de des bénéficiaires du RSA dans votre département ?	<p><b>Organisation du CG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est organisé le CG (organigramme) ? Quels moyens humains sont affectés au RSA ? Et aux entreprises ?</li> <li>- Quel est le budget du CG ? Quel est le budget affecté au RSA (décomposition entre prestation, accompagnement, formation, etc.) ?</li> <li>- Quelle place occupent la formation et l'insertion des allocataires dans ce budget ?</li> </ul> <p><b>Organisation de l'accompagnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérimentation menée dans certains départements (dans le</li> </ul>

	<p>Diriez-vous que le Conseil Général dispose d'un solide ancrage territorial en matière d'emploi, d'insertion et de relations avec les autres intermédiaires de l'insertion ?</p>	<p>vôtre ?) a-t-elle été utile pour penser l'architecture institutionnelle de mise en œuvre du RSA ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est organisé l'accompagnement social et l'accompagnement professionnel ? Quels acteurs sont mobilisés sur chacun de ces types d'accompagnement ?</li> <li>- L'accompagnement est-il segmenté selon les publics (PE pour les parcours emploi ?) ? Certains publics relèvent-ils d'une institution spécifique (RSA majoré pour la CAF par ex?) ?</li> </ul> <p><b>Partenariats avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion ?</li> <li>- Sont-ils formalisés (conventions ? subventions ? autre) ? Comment ces partenariats se mettent-ils en place ? Y a-t-il des procédures d'appels d'offre ? Comment cela se passe-t-il ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- avec Pôle emploi (utilisation des services de droit commun, de services payants) ?</li> <li>- avec les associations d'insertion ou d'autres intermédiaires ?</li> </ul> </li> <li>- Y a-t-il des objectifs donnés à vos partenaires ? Conditionnent-ils les financements ?</li> <li>- Y a-t-il un travail régulier de coordination ? Ou bien la nature et le partage des tâches sont-ils définis en amont dans une convention ou un contrat ?</li> <li>- Les partenariats actuels sont-ils satisfaisants ? Comment se passent les relations avec les partenaires s'agissant du suivi des allocataires ?</li> </ul>
<p><b>4. Relations avec les employeurs</b></p>	<p>Comment s'organisent les relations avec les employeurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il au Conseil Général une personne ou un service en charge des relations avec les entreprises s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- cette tâche est-elle (en totalité ou en partie) déléguée à une autre institution (Pôle emploi, association, etc.) ?</li> </ul> </li> <li>- Intervenez-vous (vous-même ou un autre service) pour contacter les employeurs afin de faciliter l'insertion d'allocataires du RSA ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- de quelle manière (contact direct, courrier, organisation d'un forum emploi, etc.), avec quelle fréquence ? Racontez.</li> <li>- auprès de quels types d'employeurs (taille, secteur, etc.) ? Expliquez.</li> </ul> </li> <li>- Pensez-vous que les Conseils Généraux ont un rôle à jouer vis-à-vis des employeurs ?</li> </ul>

	<p>Existe-t-il des partenariats formalisés avec les employeurs ? Quels sont leurs objectifs ? Pouvez-vous donner des exemples ?</p> <p>Développez-vous des actions spécifiques auprès des employeurs pour inciter l'embauche des bénéficiaires du RSA ?</p> <p>Comment voyez-vous le rôle des employeurs ?</p>	<p>- Pensez-vous que dans votre département les relations avec les employeurs sont intenses et/ou anciennes ?</p> <p><b>Partenariats avec les employeurs</b></p> <p>- Existe-t-il des partenariats formalisés avec les employeurs (dans le cadre de chartes par exemple) ? Quels sont leurs objectifs ?</p> <p>-Avez- vous d'autres contacts plus ponctuels ou informels avec des employeurs ou des réseaux d'employeurs sur le territoire ? Pouvez-vous expliquer comment cela se passe ?</p> <p>- Y a-t-il des employeurs qui prennent directement contact avec le Conseil Général ou avec d'autres intermédiaires pour recruter des allocataires du RSA ?</p> <p>- Ces partenariats ou ces contacts se traduisent-ils par des engagements des employeurs à recruter ? Les recrutements ont-ils bien lieu ? De quelle nature sont ces recrutements (emplois standards / précaires / emplois aidés) ? Avez-vous des données là-dessus ?</p> <p>- Que donnent les partenariats et contacts avec les employeurs en période de crise ? Est-ce plus difficile de les mobiliser en faveur de l'insertion ?</p> <p><b>Stratégie à l'égard des employeurs</b></p> <p>- Avez-vous mis en place des dispositifs pour soutenir les démarches de recrutement des entreprises qui s'installent ou qui opèrent dans un secteur en tension (confronté à des difficultés de recrutement) ? Si c'est le cas, les emplois proposés correspondent-ils aux profils des allocataires du RSA ?</p> <p>- Avez-vous mis en place une communication sur le RSA en direction des employeurs ? Les informez-vous de ce qu'est le dispositif et de la possibilité de recruter des allocataires éligibles aux emplois aidés ?</p> <p>- Menez-vous une politique d'incitation à l'embauche d'allocataires du RSA vis-à-vis des employeurs publics ?</p> <p><b>Représentations sur le comportement et le rôle des employeurs</b></p> <p>- Les employeurs avec lesquels vous êtes partenaires ou en contact vous semblent-ils concernés par l'insertion des allocataires du RSA ? Quelles sont leurs motivations pour s'en préoccuper ?</p> <p>- Quel regard portez-vous sur le rôle que peut/doit jouer une entreprise sur son territoire en matière d'insertion ?</p>
<p><b>5. Relations avec les</b></p>	<p>Comment procédez-vous dans votre département</p>	<p><b>Caractéristiques des allocataires du RSA</b></p> <p>- Quelles sont les caractéristiques des allocataires du RSA dans le</p>



		salaires susceptibles d'être concernés ?
<b>6. Contraintes financières du département</b>	<p>La responsabilité financière du RSA donnée aux CG a-t-elle une incidence ?</p> <p>Y a-t-il des contraintes financières pesant sur la mise en œuvre du dispositif ?</p>	<p>- Comment ont évolué les ressources et les dépenses du département depuis le début des années 2000 ? Comment expliquer cette évolution (décentralisation, RSA, crise, autre ?).</p> <p>- Et les ressources et dépenses liées au RMI/RSA et aux politiques d'insertion ? Avez-vous des données chiffrées ?</p> <p>- Le département fait-il partie de ceux pour lesquels la part de la charge du dispositif (RMI/RSA) non compensée par l'État a augmenté ?</p> <p>- Les contraintes financières du département sont-elles de nature à inciter le Conseil Général à renforcer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sa politique de contrôle des allocataires ?</li> <li>- sa politique d'insertion ?</li> <li>- les partenariats avec les entreprises ?</li> <li>- les exigences vis-à-vis des intermédiaires de l'emploi et de l'insertion partenaires ?</li> </ul> <p>Conduisent-elles au contraire à sacrifier les dépenses d'insertion ou les partenariats avec les entreprises ?</p>
<b>Pour conclure...</b>	<p>- Quel bilan tireriez-vous du RSA, notamment en comparaison avec le RMI ?</p>	<p><b>Bilan du RSA</b></p> <p>- La crise a-t-elle compliqué la mise en place du RSA ? Expliquez.</p> <p>- Le RSA a-t-il changé quelque chose par rapport au RMI (et à la décentralisation) ? Est-ce un changement de plus grande ampleur que la décentralisation du RMI ?</p> <p>- A votre avis, qu'a changé la mise en place du RSA ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a-t-elle modifié en profondeur les politiques d'insertion du département ?</li> <li>- a-t-elle modifié (amplifié) les partenariats au niveau du territoire avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion ?</li> <li>- a-t-elle modifié les relations du Conseil Général avec les employeurs ?</li> </ul> <p>- Quels ont été ou quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la mise en place du dispositif RSA et des politiques d'orientation ou d'insertion des allocataires ? Comment les expliquer ?</p> <p>- Y a-t-il des choses qui vont changer dans les politiques d'insertion ou dans l'organisation de l'accompagnement des allocataires (et pourquoi) ?</p> <p>- Et le contrat de 7 heures ? Est-il question de le mettre en place dans le département (est-il déjà en place) ? Expliquez/Racontez.</p>

	<p>- Et le Bilan côté employeurs ?</p>	<p><b>Bilan employeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensez-vous que le RSA change quelque chose à vos relations aux employeurs ?</li> <li>- Pensez-vous que le RSA ait un impact sur les pratiques de recrutement des employeurs (qui cibleraient davantage le public allocataire) ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ou que ça n'a rien changé de ce point de vue ?</li> </ul> </li> <li>- Pensez-vous que le RSA puisse encourager le développement du temps partiel et des emplois précaires ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- parce que les allocataires accepteraient davantage ces emplois (du fait des incitations ou des nouveaux devoirs) ?</li> <li>-et/ou parce que les employeurs profiteraient du dispositif pour proposer des conditions d'emploi plus précaires qui ne trouveraient pas preneurs sinon ?</li> </ul> </li> <li>- Le RSA est-il au contraire de nature à renforcer             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la responsabilité sociale des entreprises et leur implication dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ou dans l'aide à apporter à leurs salariés ?</li> <li>- la responsabilité sociale des Conseils Généraux s'agissant des politiques d'insertion ou de l'action sociale (en leur transférant éventuellement une charge accrue) ?</li> </ul> </li> </ul> <p>Le RSA est parfois présenté comme une innovation sociale, Pensez-vous que ce soit justifié ?</p>
--	--	--

## 2. Pôle emploi

Ce guide d'entretien constitue une trame pour les entretiens menés à Pôle emploi, au siège et auprès des référents RSA, directeurs territoriaux ou toute autre personne susceptible de nous informer sur la prise en charge des allocataires du RSA et les partenariats avec les employeurs.

Thèmes	Questions d'accroche	Questions de relance
1. Présentation interlocuteur	Pouvez-vous vous présenter ?	... Vous, votre fonction, votre formation et votre trajectoire professionnelle ?
2. Prise en charge des allocataires du RSA et moyens dédiés	<p>Comment s'organise la prise en charge des allocataires du RSA adressés à Pôle emploi ?</p> <p>Quels sont les moyens pour cela ?</p>	<p><b>Prise en charge</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel niveau s'organise la prise en charge des allocataires du RSA. Y a-t-il des personnes ou services dédiés ?</li> <li>- Assiste-t-on à un afflux d'allocataires du RSA à Pôle emploi ? Expliquez.</li> <li>- les allocataires ont-ils des demandes particulières ?</li> <li>- viennent-ils d'eux-mêmes ou sont-ils envoyés par une autre institution ?</li> <li>- Ces allocataires sont-ils différents (et traités différemment) des autres demandeurs d'emploi ?</li> <li>- les agents de Pôle emploi sont-ils préparés à les accompagner ou doivent-ils changer leur manière de travailler ?</li> <li>- bénéficient-ils des mêmes services que les autres DE ? Y a-t-il une offre de services dédiés ?</li> <li>- comment sont-ils orientés et suivis ? Racontez les étapes.</li> <li>- y a-t-il des situations particulièrement difficiles à traiter. Racontez.</li> <li>- y a-t-il une information sur le RSA activité ?</li> <li>- Pour les autres demandeurs d'emplois, y a-t-il une information sur le RSA (ou le complément d'activité) par les conseillers de Pôle emploi ?</li> <li>- Quel regard portez-vous sur le rôle de Pôle emploi vis-à-vis des allocataires du RSA ?</li> </ul> <p><b>Moyens consacrés au RSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le passage du RMI au RSA a-t-il été accompagné de nouveaux moyens, humains et/ou financiers ? Des moyens suffisants ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- y-a-t'il un budget identifié pour le suivi et l'accompagnement des allocataires du RSA ? Comment a-t-il évolué (chiffrage) ?</li> <li>- les agents ont-ils reçu des formations pour suivre ces allocataires ?</li> <li>- disposent-ils de nouveaux outils (guides, brochures, etc.) ? Lesquels, comment les utilisent-ils ? Sont-ils satisfaisants ?</li> <li>- y-a-t-il des échanges d'expérience ?</li> </ul> </li> </ul>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

<p>3. Relations avec les Départements</p>	<p>Quelles sont les relations entre Pôle emploi et les départements, y a-t-il un partage des tâches ? Sur quelles bases ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel niveau (national, départemental, autre ?) les relations entre Pôle emploi et les départements sont-elles définies ?</li> <li>- Comment ont été conçues ces relations ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'expérimentation a-t-elle été utile pour penser l'architecture institutionnelle de mise en œuvre du RSA ?</li> </ul> </li> <li>- Les partenariats avec les CG sont-ils formalisés (conventions ? subventions ? autre) ? Comment ces partenariats s'organisent-ils ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- y a-t-il des procédures d'appels d'offre ? Comment cela se passe-t-il ?</li> <li>- les CG utilisent-ils seulement les services de droit commun, d'autres services payants ? Quels sont la nature et le coût de ces services payants s'ils existent ?</li> </ul> </li> <li>- Comment se passent les relations avec les Conseils Généraux ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la nature et le partage des tâches sont-ils définis en amont dans une convention ou un contrat ?</li> <li>- y a-t-il un travail régulier de coordination ? Un partage de l'information (et comment) ?</li> <li>- y a-t-il des sujets de conflits ? Lesquels et pourquoi ?</li> </ul> </li> <li>- Ces relations avec les CG ont-elles changé par rapport à ce qui existait du temps du RMI ? Comment évoluent-elles ?</li> </ul>
<p>4. Relations avec les employeurs</p>	<p>Quelles sont les relations de Pôle emploi avec les employeurs ?  Comment ces relations évoluent-elles en temps de crise et/ou en lien avec les allocataires du RSA ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quel niveau (national, local, autre ?) sont définies et organisées les relations entre Pôle emploi et les employeurs ?</li> <li>- Comment évoluent ces relations ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- est-il plus difficile de mobiliser les employeurs en temps de crise ?</li> <li>- y a-t-il des évolutions concernant les allocataires du RSA ?</li> </ul> </li> <li>- Y a-t-il à Pôle emploi des personnes ou services dédiés aux employeurs pour l'insertion des allocataires du RSA ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ou ces publics sont-ils confondus avec les autres demandeurs d'emploi ou leur insertion du ressort d'autres institutions ?</li> </ul> </li> <li>- Y a-t-il des relations spécifiques avec les entreprises s'agissant de l'insertion des allocataires du RSA (sur clauses d'insertion des marchés publics, emplois aidés, contrats de 7 heures, etc.) ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- avec quelles (ou quels types d') entreprises ?</li> </ul> </li> <li>- Existe-t-il des partenariats formalisés avec les employeurs ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont leurs objectifs ? Racontez.</li> </ul> </li> </ul>

Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

		<p>Certaines entreprises prennent-elles des engagements à recruter des allocataires (ou des DE)? Tiennent-elles leurs engagements ?</p> <p>-Y a-t-il une information des entreprises sur le RSA (en particulier le volet activité) ?</p> <p>- Quel regard portez-vous sur le rôle que peut/doit jouer une entreprise en matière d'insertion ?</p> <p>- Et sur le rôle de Pôle emploi vis-à-vis des employeurs ?</p>
<p>5.</p> <p>- Quel bilan tireriez-vous du RSA, notamment en comparaison avec le RMI ?</p> <p>A propos de notre objet de recherche... Quel impact du RSA sur les pratiques des employeurs ?</p>		<p><b>Bilan du RSA</b></p> <p>- Quel bilan tireriez-vous du RSA ? A-t-il introduit des changements importants (par rapport au RMI) pour Pôle emploi ? Lesquels ?</p> <p>- A votre avis, qu'a changé la mise en place du RSA ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a-t-elle modifié en profondeur les services de Pôle emploi ?</li> <li>- a-t-elle changé les relations avec les Conseils Généraux ?</li> <li>- a-t-elle modifié (amplifié) les partenariats avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion ?</li> </ul> <p>- Quels ont été / sont les problèmes rencontrés dans la mise en place du RSA et des politiques d'insertion des allocataires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la crise a-t-elle compliqué les choses ? Expliquez.</li> <li>- des changements sont-ils à prévoir dans les politiques d'insertion ou dans l'organisation de l'accompagnement des allocataires (lesquels et pourquoi) ?</li> <li>- et le contrat de 7 heures ? Pôle emploi est-il associé ?</li> </ul> <p><b>RSA et employeurs</b></p> <p>- Pensez-vous que le RSA ait un impact sur les pratiques de recrutement des employeurs (qui cibleraient davantage le public allocataire) ?</p> <p>- Pensez-vous que le RSA puisse encourager le développement du temps partiel et des emplois précaires ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parce que les allocataires accepteraient davantage ces emplois (du fait des incitations ou des nouveaux devoirs) ?</li> <li>-et/ou parce que les employeurs en profiteraient pour proposer des emplois précaires qui ne trouveraient pas preneurs sinon ?</li> </ul> <p>- Le RSA est-il au contraire de nature à renforcer l'implication des employeurs dans l'insertion des allocataires de minima sociaux ?</p> <p>- Le RSA est parfois présenté comme une innovation sociale, Pensez-vous que ce soit justifié ?</p>

<b>Questions complémentaires</b>		
<p>6. Évolution des prestations et des ressources internes et externes de Pôle emploi</p>	<p>Comment les prestations de Pôle emploi ont-elles évolué ? Et les ressources financières et en main d'œuvre ?</p>	<p><b>Prestations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les prestations d'accompagnement ont-elles évolué (en volume et dans leur nature) ? La crise et la mise en place du RSA ont-ils joué un rôle ?</li> <li>- Et les prestations aux entreprises ?</li> <li>- Comment a varié le nombre des salariés depuis la fusion (ex-Assedics et ex-ANPE) ? Et avant la fusion ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- comment ces salariés font-ils face aux changements ?</li> <li>- comment leur travail est-il évalué et y a-t-il eu des changements dans cette évaluation (et en lien avec le RSA) ?</li> </ul> </li> <li>- Les ressources financières de Pôle emploi ont-elles changé ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- quels ont été les changements pendant et après la fusion ?</li> </ul> </li> <li>- Diriez-vous que les contraintes financières qui pèsent sur Pôle emploi sont fortes ? Le RSA a-t-il pesé ?</li> <li>- Cela a-t-il un impact sur le recours aux sous-traitants, aux co-traitants ou aux partenaires de Pôle emploi ?</li> </ul>
	<p>Le recours aux opérateurs externes a-t-il évolué ? Comment ? Le RSA a-t-il changé les choses ?</p>	<p><b>Opérateurs externes, Partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment le recours aux opérateurs externes (co-traitants, sous-traitants) a-t-il évolué ? La crise ou le RSA ont-ils changé les choses ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- y a-t-il depuis la fusion une hausse / une baisse de ce recours</li> <li>- les modes de contractualisation (appel d'offres, partenariats, etc.) ont-ils changé ?</li> <li>- la concurrence s'est-elle accrue sur le « marché » sur lequel agissent ces opérateurs ?</li> <li>- comment ces opérateurs sont-ils évalués ? Ça a changé ?</li> </ul> </li> <li>- Faites-vous appel à des sous-traitants (ou co-traitants) pour les allocataires du RSA ? Lesquels et pourquoi ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- de nouveaux opérateurs ou des anciens ?</li> <li>- comment cela se passe-t-il (modalités de coordination, existence de tensions) ?</li> </ul> </li> <li>- Y-a-t'il des opérateurs ou des partenaires obligés pour les allocataires du RSA ou avez-vous le choix ? Racontez.</li> <li>- Et pour la formation des allocataires du RSA, comment faites-vous ?</li> <li>- Y a-t'il des liens avec le Conseil Régional ?</li> </ul>

## Impact du RSA sur la demande de travail - Gree-2L2S, CEE et Cress-Lessor/Ciaphs

7. Institution	Pouvez-vous revenir sur l'histoire récente de Pôle emploi (fusion, conventions tripartites, <i>etc.</i> ) et sur la place du RSA dans ces changements ?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Quels sont les changements principaux à Pôle emploi (l'ANPE et les Assedics) ces dernières années ?<ul style="list-style-type: none"><li>- en lien avec la fusion, les contrats de progrès, les conventions tripartites, <i>etc.</i></li><li>- la mise en place du RSA</li></ul></li><li>- la crise et la hausse du nombre des demandeurs d'emploi et des allocataires du RSA</li></ul>
----------------	---	---