



# Appui au recrutement & Médiations pour l'emploi

**Recueil des travaux préparatoires  
au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013**

- Groupe TARMAC  
« *Techniques d'Appui au Recrutement & Médiation Active* »  
Juin 2013 - Septembre 2013

**Octobre 2013**







## SOMMAIRE DU RECUEIL

■ <b>PRÉSENTATION DES TRAVAUX</b> .....	5
■ <b>SYNTHÈSE DES DÉBATS DU GROUPE « TARMAC »</b> <i>« Techniques d'Appui au Recrutement &amp; Médiation Active »</i> .....	7
<b>SÉANCE DU 25 JUIN 2013</b> .....	7
● Qu'est-ce que la médiation active ? .....	7
<i>Préambule d'ordre méthodologique</i> .....	7
<i>La médiation active : une stratégie globale</i> .....	8
● Discussion sur l'intérêt, la portée et les limites du procédé de la médiation active .....	11
<i>Partir de la description du travail plutôt que des profils</i> <i>(profil du poste ; profil de l'individu)</i> .....	11
<i>On sait beaucoup de choses sur le recrutement</i> .....	12
<i>La relation à l'entreprise : de quoi parle-t-on ?</i> .....	13
● La réarticulation de la fonction d'accompagnement et son instrumentation .....	15
<i>Pourquoi le work first ?</i> .....	17
<i>Une réarticulation de la fonction d'accompagnement</i> .....	18
<b>SÉANCE DU 5 JUILLET 2013</b> .....	21
● Positionner la médiation active au sein des pratiques d'intermédiation (suite du débat) .....	21
● Comment mettre en scène le renversement de perspective caractérisant souvent les stratégies de médiation active .....	23
● La question du collectif .....	24
● Comment équiper le jeune pour l'aider à franchir le seuil de la relation d'emploi .....	25
● Comment concevoir la relation à l'entreprise ? Comment l'organiser ? Quel statut donner aux immersions ? .....	26
● Logique de mobilisation des « actes métiers » et traçabilité des parcours à travers le système d'information des Missions locales (« Parcours 3 ») .....	28
<b>SÉANCES DES 12 JUILLET ET 13 SEPTEMBRE 2013</b> .....	31
● Une compréhension renouvelée des processus de qualification .....	31
● Quel schéma d'organisation ? Pour quelle relation à l'entreprise ? .....	35
● Formalisation des partenariats et responsabilité des acteurs .....	37
● Faire fonctionner les mécanismes sur lesquels on a pris .....	39
■ <b>COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL</b> .....	41
■ <b>PRÉSENTATION DU SÉMINAIRE DU 24 OCTOBRE 2013</b> .....	43
■ <b>RESSOURCES DOCUMENTAIRES</b> .....	47
<i>Présentation des ressources accessibles par voie électronique</i>	





## PRÉSENTATION DES TRAVAUX

### ■ Origines et enjeux de la réflexion collective

Le **Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale** – adopté lors du Comité interministériel de lutte contre les exclusions (CILE) du 21 janvier 2013 –, a invité le Service public de l'emploi, ses composantes et ses partenaires à développer le recours aux stratégies dites de « médiation active » pour résoudre les difficultés d'accès ou de retour à l'emploi de certains publics.

Dans le cadre du Plan pluriannuel, le Premier ministre a confié à un groupe présidé par Emmanuelle Wargon, Déléguée Générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, et l'économiste Marc Gurgand, le soin de **déterminer les contours d'un nouveau dispositif : la « Garantie Jeunes »**. Les jeunes majeurs de moins de 25 ans en situation de grande précarité, ayant quitté l'école, et n'étant ni en emploi, ni en formation (ceux qu'on appelle les NEETs : *neither in employment nor in education and training*), sont le public prioritaire visé par cette garantie. Ce dispositif veut rendre effectif le « droit à une première expérience professionnelle ». La garantie en question repose sur un double service d'accompagnement social et de médiation active, complété par une allocation de soutien au revenu.

Les techniques de médiation active ne sont pas nouvelles : elles ont été développées – à petite échelle la plupart du temps – au bénéfice de l'insertion professionnelle d'un public réputé très éloigné de l'emploi. En proposant d'ajuster l'un à l'autre, et *in situ*, les besoins d'un poste de travail et les capacités d'une personne, elles constituent un moyen de lutter contre la sélectivité du recrutement. Elles s'appuient pour ce faire sur un type original de relation aux entreprises et aux acteurs économiques du territoire. C'est ce qu'avaient permis de montrer **les travaux engagés par la DGEFP autour du déploiement du Contrat de sécurisation professionnelle (CSP)** lors d'une table ronde « *Immersions, périodes travaillées et stratégies d'intermédiation* » du séminaire CSP du 10 octobre 2012.

Le groupe « **Techniques d'Appui au Recrutement et Médiation Active** » (Tarmac) s'est réuni à la DGEFP entre juin et septembre 2013. Il se propose de prolonger et d'opérationnaliser dans le cadre de la Garantie jeunes les réflexions engagées naguère autour du CSP. Ce groupe de travail est composé d'acteurs de l'accompagnement et du Service public de l'emploi, de représentants du monde associatif et de l'entreprise, de consultants, d'universitaires et de représentants des missions de la DGEFP intéressées. Il se propose de :

- **capitaliser les expériences des acteurs investis dans des démarches innovantes d'intermédiation entre offre et demande d'emploi ;**
- **consolider la formalisation d'un service d'appui conseil à la fonction employeur en regard de celui propre à l'accompagnement socioprofessionnel ;**
- **proposer un cadre d'ingénierie permettant de transposer la démarche dans les différents dispositifs de la politique de retour à l'emploi.**

Le groupe est animé par Laurent DUCLOS, adjoint au chef du Département des Synthèses. Ces réflexions alimentent le séminaire DGEFP « Appui au recrutement & Médiation pour l'emploi » du 24 octobre 2013.





## SYNTHÈSES DES DÉBATS | SÉANCE DU 25 JUIN 2013 <sup>[1]</sup>

- **Qu'est-ce que la médiation active ?**

- ▶ *Préambule d'ordre méthodologique*

**La notion de « médiation active » n'est pas spécifique au champ de l'insertion et de l'emploi.** Il faut ainsi attendre la page 3 dans le moteur de recherche Google pour trouver une référence à l'emploi, en l'occurrence aux actions de l'association Transfer IOD. Dans ces deux champs de l'insertion et de l'emploi, **la médiation active renvoie à un ensemble de pratiques bien définies, diversifiées mais relativement convergentes.** Cette diversité n'engendrent pas *a priori* d'incompatibilités entre les approches (*cf. infra*). Elle s'explique notamment par des différences relatives aux publics concernés ou au contexte institutionnel de mise en œuvre (opérateur de l'insertion, du service public de l'emploi, d'un service destinés aux employeurs ; etc.) qui peuvent notamment peser sur le type d'instrumentation disponible et/ou mobilisée. L'orientation normative globale et l'ordre des priorités restent, en revanche, les mêmes.

**Après avoir rappelé les fondements de ces approches, et précisé l'orientation normative ou la stratégie globale poursuivie, le groupe se propose de relever les propriétés pertinentes des démarches de médiation active :** spécification de la fonction d'accompagnement (voies d'articulation entre accompagnement social et accompagnement professionnel ; sens de l'accompagnement professionnel) ; types (au pluriel) de relation aux acteurs économiques du territoire ; propriétés propres à l'instrumentation auxiliaire (connaissance du marché local du travail ; rôle des immersions ; rôle et place de la formation) ; etc.

Cet examen n'exige pas à proprement parler un effort de « synthèse » d'où pourrait émerger une « bonne » méthode, prête à l'emploi, voire un guide de procédure à valeur de prescription. On sait depuis les travaux de l'américain Joël Fischer que la centralité du cas et l'éclectisme de la pratique, des référents et de l'outillage constituent la marque sinon une garantie de sérieux dans le champ du travail social. Autrement dit, le problème en travail social n'est pas de sélectionner « le bon process », mais de **constituer un portefeuille de pratiques fondées sur des données probantes** <sup>2</sup> (qu'est-ce qui marche bien ? qu'est-ce qui

---

1 Philippe ARCHIAS (Astrées, Directeur des Projets) ; Céline BARRETEAU-DAUBECH (Opcalia, Chef de projet) ; Emmanuelle BEGON (ANACT, Chargée de mission compétences, travail, emploi) ; Thomas CAPELIER (Amnyos Consultants) ; Michel DE SAHB (Opus 3, Directeur) ; Philippe DOLE (IGAS) ; Claire FABRE (UNML, Chargée de mission) ; Olivier FOSCHIA (Transfer-IOD) ; Anne FRETTEL (Université Lille-1) ; Claude GORGES (Pôle emploi, Directrice Partenariats, Territorialisation & Relations extérieures) ; Dominique HUARD (MEF Mulhouse, Directeur) ; Jean-Marc LAFFITTE (Transfer-IOD) ; Emmanuelle MARCHAL (CSO, Sciences Po.) ; Mohamed MEGHABBAR (Mission locale de Carcassonne-Aude, Responsable Pôle Entreprises) ; Yves MONTEILLET (Opus 3) ; Fabienne SCHREMPP (VitaCité-Mission locale de Massy, Directrice) ; Amaria SEKOURI (CNML, Chargée de mission) ; Kathleen AGBO (MMT-DGEFP) ; Rachel BECUWE-JACQUINET (METH-DGEFP) ; Pauline BOURDIN (MIJ-DGEFP) ; Laurent DUCLOS (Dpt. Synthèses, DGEFP) ; Marion GAUDEMET (MMT-DGEFP) ; Florence GELOT (MIJ-DGEFP) ; Luiza-Maria MARTINS de BARROS (SD-IARE-DGEFP) ; Maryse MONFORT (SD-MEDA-DGEFP) ; Anna PERESSON (MIJ-DGEFP) ; Yves RANÇON (FNE-DGEFP) ; Corinne VAILLANT (FSE-DGEFP) ; Marie-Laure VINCENT (MMT-DGEFP).

2. Pour rénover nos pratiques d'accompagnement, il faut notamment pouvoir sélectionner celles dont l'efficacité serait attestée par des « preuves tangibles ». Cette question est centrale pour les évaluations, a fortiori les évaluations de nature quantitatives où la détermination de témoins fiables – comme on dit dans le vocabulaire des essais cliniques – est déterminante. Dans leur article intitulé « Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent » (*Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, 2003), Yves Couturier et Sébastien Carrier proposent précisément de mettre en

marche moins ?) et de savoir les outiller, les mobiliser, les articuler et/ou les coordonner en situation. S'il se dégage un modèle en matière de médiation active, il concernera l'ensemble des questions que chaque cas ou chaque situation doit nous amener à (re)poser :

- faut-il recourir au service de la formation professionnelle, et si oui pourquoi et quand, alors que la médiation active repose *a priori* sur une stratégie de *work first* ?
- alors que les données probantes, dans le cadre du *work first*, ne donnent jamais la priorité aux actions visant la « levée préalable des freins à l'emploi », un accompagnement social minimum à l'entrée dans un dispositif n'est-il pas parfois nécessaire ?

etc.

Conscient des nécessités relatives au pilotage et au *reporting*, **Phillipe DOLE** appelle ainsi les parties à « repérer les points et les moments clés d'un accompagnement réussi mais sans s'enfermer dans une modélisation ». Il rappelle à l'occasion que « le décompte *a posteriori* des sorties en emploi – c'est-à-dire la masse des recrutements – n'est jamais que la somme de processus singuliers » à travers lesquels les gestionnaires de cas<sup>1</sup> ont dû répondre à l'obligation de faire aboutir les choses.

► *La médiation active : une stratégie globale*

**La médiation active est une stratégie d'accompagnement, le plus souvent développée à petite échelle, qui a été mise au service de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi.** Elle confère sans doute un sens nouveau à l'idée d'accompagnement professionnel, et par voie de conséquence à l'articulation entre cet accompagnement, dont la finalité est l'accès à l'emploi, et les formes souvent mieux maîtrisées de l'accompagnement social.

**La « médiation active » est également et progressivement apparue comme un service rendu à l'entreprise d'aide au recrutement.**

**La médiation active s'oppose à l'intermédiation**, que cette dernière soit réputée « neutre » en termes de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi, ou qu'elle soit elle-même dite « active ».

**Claude GORGES** rappelle à ce propos que la lutte contre la sélectivité du marché du travail a toujours été au cœur des missions du principal opérateur du service public de l'emploi. Notons que l'article L. 5312-1 du code du Travail enjoint évidemment Pôle emploi à « *participer activement à la lutte contre les discriminations à l'embauche* ». Le projet d'égaliser les chances des demandeurs d'emploi fut naguère la source à l'ANPE de pratiques dites « d'intermédiation active » dont la visée transformatrice au profit de ceux qui rencontrent le plus de difficultés à trouver un emploi était explicite<sup>2</sup>.

---

débat les modalités d'évaluation du travail social. Ils militent pour que soient rendus observables à la fois les « effets de situation », les effets d'organisation, mais aussi les aspects relationnels du « traitement » dont bénéficient les publics concernés. On peut en effet penser qu'en travail social l'efficacité d'un « traitement » dépend de la participation active, à la fois de ceux qui le suivent et de ceux qui l'administrent. Ainsi le soulignent les auteurs, « *en travail social c'est la situation qui est probante, les données et les résultats pouvant s'y dissoudre ou y être investis selon les circonstances* » (p.75).

<http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009843ar.pdf>

1. Cette traduction de *caseworker* (travailleur social, en anglais) figure dans Michel Dinet et Michel Thierry, éd., « Gouvernance des politiques de solidarité », Rapport pour la Conférence contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, Paris Ministère des Affaires sociales-DF, novembre 2012. Le projet d'organiser des « assises du travail social » est une conséquence du rapport Dinet/Thierry. Voir notamment le discours de la Ministre déléguée en charge des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion devant le Conseil Supérieur du Travail Social, le mercredi 23 janvier 2013 :

[http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Discours\\_CSTS\\_CARLOTTI\\_23\\_01\\_13.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Discours_CSTS_CARLOTTI_23_01_13.pdf)

2. Cf. Delfini (C.), Demazière (D.), 2000, « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail & Emploi*, n°81, pp.27-40.

**A l'inverse des activités d'intermédiation classiques, la médiation active n'est pas un moyen de relier une offre et une demande constituées, qualifiées et/ou qui n'auraient pas besoin d'un tiers pour exister. Au contraire, en tant que médiation, elle se veut première au regard de la constitution d'une offre et d'une demande. La médiation active ne définit pas à proprement parler une manière de rapprocher une offre et une demande ; elle s'entend plutôt de la transformation conjointe de deux types de demande :**

- la transformation d'une demande de travail émanant de l'entreprise en offre d'emploi constituée ;
- la transformation d'une demande d'emploi émanant d'un individu en projet professionnel concret et en capacité effective à occuper un emploi précis.

La cible de cette médiation n'est donc ni l'individu pris isolément et/ou sa qualification personnelle, ni le recueil auprès de l'entreprise de besoins que cette dernière aurait pu formuler d'elle-même. **La médiation active est un processus ordonnant potentiellement toute une série de transactions portant tant sur le projet de l'individu, que sur la détermination du besoin de l'entreprise, ou le montage et la pérennité de la relation d'emploi.** Les stratégies de médiation active mises en œuvre aujourd'hui se proposent notamment :

- de sécuriser les projets des individus en les confrontant au réel (par itération et à travers l'usage des immersions, des mises en situation de toute nature) ;
- de sécuriser les recrutements, le tiers médiateur portant auprès des employeurs potentiels une « *garantie de bonne fin* » (une manière de lutter contre les échecs au recrutement ; d'œuvrer au développement de la compétence d'employeur ; de faire émerger les besoins du « marché caché »).

**Le développement de la médiation active repose sur la nécessité de concevoir auprès de certains publics – tant l'entreprise que le demandeur d'emploi – l'appariement comme un « bien d'expérience »**<sup>1</sup>. La notion d'appariement a en effet deux compréhensions :

- dans un cas, elle renvoie à une rencontre « ponctuelle » sur le marché du travail, à un problème d'information des parties au futur contrat de travail, aux signaux observables au moment de cette rencontre et à l'idée de « mise en relation »<sup>2</sup> ;
- dans l'autre, l'appariement renvoie à une expérience établie dans la durée au cours de laquelle chaque partie fait en quelque sorte l'apprentissage *in situ* des caractéristiques de l'autre partie. L'appariement est alors conçu non plus comme un bien d'information mais comme un bien d'expérience. Cette conception de l'appariement comme bien d'expérience renvoie à un constat relatif au fonctionnement du marché de l'emploi où l'on assisterait à un net recul des données liées à l'expérience dans l'évaluation par l'employeur des capacités et des dispositions d'un individu à travailler et à occuper l'emploi au profit des seules données de signalement (le diplôme mais aussi la position au regard du marché)<sup>3</sup>. L'introduction d'un tiers médiateur amène en quelque sorte ce

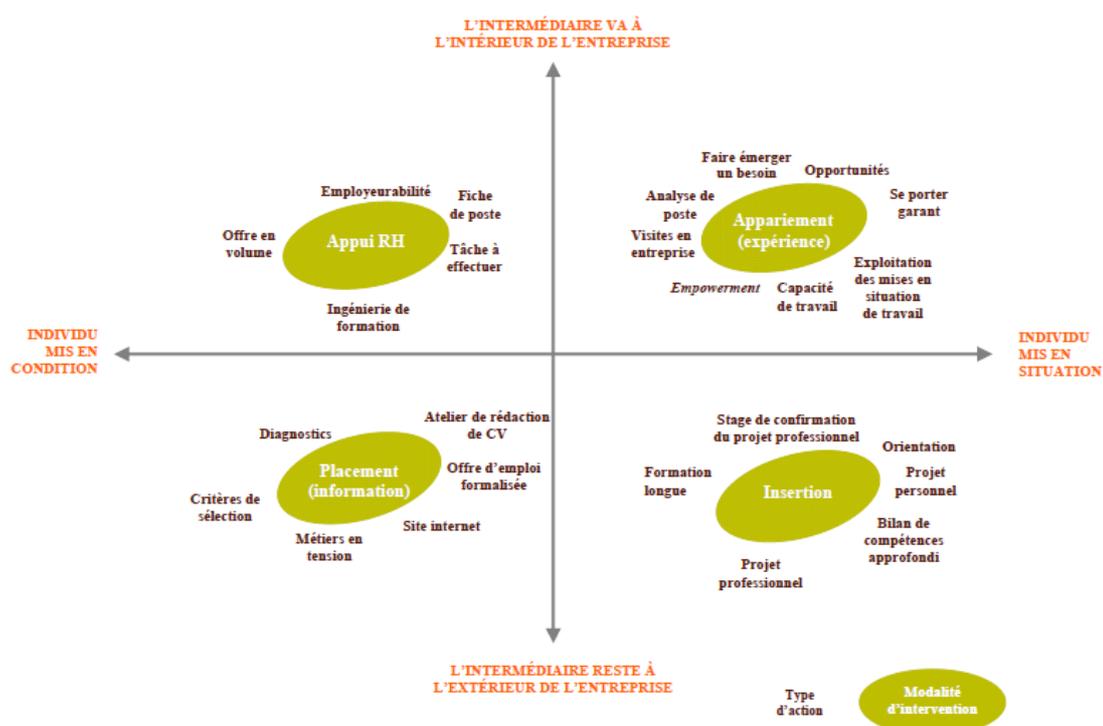
---

[http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/81\\_1107.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1107.pdf)

1. La différence entre *search* et *experience* en théorie économique a été proposée par Phillip Nelson, 1970, « Information and Consumer Behavior », *Journal of Political Economy*, Vol. 78, No. 2 (Mar. - Apr.), pp. 311- 329. On doit à l'économiste Boyan Jovanovic d'avoir le premier théorisé l'appariement (*job match*) sur le marché du travail comme pur produit de l'expérience, et non plus comme le résultat d'une « inspection », autrement dit d'une recherche d'information : « *the only way to determine the quality of a particular match is to form the match and "experience it"* » (Boyan Jovanovic, 1979, « Job Matching and the Theory of Turnover », *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 5, Part 1 (Oct.), p. 973).
2. Pour une évaluation du dispositif de « mise en contact » à Pôle Emploi, voir Thomas Capelier & alii, *L'évaluation qualitative du processus de mise en relation entre employeurs et demandeurs d'emploi*, Rapport conjoint Amnyos / SciencesPo / Pôle emploi, mai 2012.
3. Dans un article déjà ancien au titre provocateur – « Faut-il former les chômeurs ? » –, Vincent Merle notait que « *le contexte de pénurie d'emploi (...) nous empêchait de voir que l'argument de la formation pour faciliter l'emploi (était) parfaitement réversible : dans une situation de pénurie de main d'oeuvre, c'est d'abord au travers de l'exercice des*

dernier à prendre en charge une partie des risques qui s'attachent au recrutement (vs. les pratiques « passives » de diffusion et de report du risque sur l'individu, passant par l'usage des périodes d'essai, de l'interim ou du CDD). Cette médiation révèle dans bien des cas la plus ou moins grande capacité de l'entreprise à instruire et à maîtriser, en tant qu'employeur, le processus de recrutement lui-même <sup>1</sup>.

**Schéma 1 – Acteurs du marché du travail, dispositifs et type d'intermédiation <sup>2</sup>**



LECTURE DU SCHÉMA : Les formes prises par la fonction d'intermédiation sont traversées par deux oppositions structurantes dans la façon dont l'intermédiaire se positionne par rapport au bénéficiaire et à l'entreprise :

Côté bénéficiaire :

- soit l'intermédiaire considère que le contexte d'emploi est une donnée qui impose que l'individu soit « mis en condition » pour améliorer ses chances d'accès à l'emploi. Cela peut passer par la mise en forme des qualifications selon les critères usuels du recrutement, l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi (CV ; lettre de motivation), la prise en compte des données de contextes comme les métiers en tension ;
- soit l'intermédiaire considère que le contexte – s'il n'est pas à occulter – laisse certaines marges de manœuvre et que les compétences d'une personne se révèlent surtout « en situation ». L'accompagnement parie alors sur les « mises en situation », une autre stratégie de qualification, et leur impact sur la « sécurisation des projets » et la possibilité de franchir le seuil de la relation d'emploi.

Côté entreprise :

- l'intermédiaire peut rester en dehors de l'entreprise. Il mobilise une relation « à distance » qui passe par des relations formelles comme la publication d'offre d'emploi ;

*emplois que s'opèrent les apprentissages* » (Vincent Merle, 1989, « Faut-il former les chômeurs ? », *Education permanente*, n°98, 1989-1, pp.173-183).

1. « Les échecs au recrutement » in Dossier documentaire de la table ronde n°1 : « Mobiliser pour l'emploi et la formation professionnelle », Grande conférence sociale pour l'emploi 20 et 21 juin 2013.  
<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/table-ronde-1-GCS2013.pdf>
2. Anne Fretel, « Typologie des figures de l'intermédiation. », *Document de travail IRES*, n° 02/2012  
<http://www.ires-fr.org/images/files/DocumentsTravail/DT022012/DT022012.pdf>

- l'intermédiaire choisit, au contraire, d'amorcer un autre type de relation à l'entreprise, de saisir ses modes de fonctionnement RH et de participer à la formulation voire à l'émergence du besoin.

Ces deux axes permettent de positionner un certain nombre d'actions et de faire ressortir des modalités d'intervention qui en découlent, par suite de positionner les opérateurs à partir de leur fonction dominante.

Le recours au procédé de la médiation active est notamment porté par l'association *Transfer IOD*<sup>1</sup> ; il correspond à certaines pratiques déployées dans le cadre de l'expérimentation *CTP-transitio* portée par l'Afpa, à l'expérience des Groupements d'activités du *réseau Amétis*, et à l'expérience de certains GEIQ ou SIAE. Le développement de la médiation active est par ailleurs préconisé par le cahier des charges du Contrat de sécurisation professionnelle (CSP). Il inspire la structuration de l'offre de service de quelques cabinets conseil<sup>2</sup>.

### ● Discussion sur l'intérêt, la portée et les limites du procédé de la médiation active

**Emmanuelle MARCHAL**<sup>3</sup> rappelle que tout processus de recrutement met en jeu une activité de jugement. Cette dernière est orientée par un ensemble d'indices censés témoigner des qualités d'un candidat. Ainsi qu'elle l'avait montré dans une contribution intitulée « *Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir* »<sup>4</sup>, les critères de sélection liés au diplôme ou à l'âge, les présupposés liés à l'expérience, facilement codifiables alimentent, avec la conception de l'offre, cette activité de jugement à l'exclusion souvent de tout autre recherche d'indices sur la valeur d'un candidat.

► *Partir de la description du travail plutôt que des profils (profil du poste ; profil de l'individu)*

La mobilisation de ces critères « *censée réduire l'incertitude sur la qualité* » n'y parvient jamais tout à fait mais devient en revanche un puissant facteur d'exclusion : « *s'il n'a ni diplôme, ni expérience, un jeune n'a rien à mettre en valeur. D'où l'intérêt pour les intermédiaires du marché du travail de pouvoir fonctionner comme agence de valorisation et d'introduire, au bénéfice de ce type de public, d'autres critères de jugement. Alors que l'offre et la demande sont souvent pré-définies, il convient de miser au contraire sur une perspective d'entre-définition entre cette offre et cette demande* ».

**Emmanuelle MARCHAL** observe par ailleurs que les problèmes de signalement ne concernent pas les seuls individus présents sur le marché. Côté entreprise, « *les dénominations contenues dans les offres d'emploi formalisées s'avèrent souvent inadéquates, a fortiori s'agissant d'emplois non qualifiés. Ces dénominations parlent peu. On ignore souvent le biais cognitif produit à l'occasion, lorsque les intermédiaires cherchent*

---

1. Transfer, *Méthode d'intervention sur les offres et les demandes IOD : descriptif du processus d'intervention*, Note à la DGEFP, Janvier 2013. Autres références sur la méthode IOD : Philippe Avez, « Le droit au travail comme support de la citoyenneté » L'action de l'association C2DI 93, *Informations sociales*, 2007/6 n° 142, p. 114-119 ; Delphine Remillon & alii, 2008, *Enquêtes auprès des organismes IOD*, Rapport CEE-EconomiX ; Marie Salignon, 2007, « Reorienting companies' hiring behaviour: an innovative 'back-to-work' method in France », *Work Employment and Society*, Volume 21(4), pp. 713-730 ; Boris Vallée, Alexandre Pascual, Nicolas Guéguen, 2011, « Comment recruter plus efficacement les publics précaires ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de bas niveaux de qualification », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol.40, n°2, pp. 201-220.

2. Yves Monteillet, « Développer des stratégies d'appariement », *Document de travail du cabinet OPUS* 3, décembre 2012.

3. Liste des publications d'Emmanuelle Marchal sur le recrutement : [http://www.cso.edu/publications\\_equipe.asp?per\\_id=134](http://www.cso.edu/publications_equipe.asp?per_id=134)

4. [http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c\\_emploi\\_11.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/c_emploi_11.pdf)

à appairer des informations ». « Pour l'emploi non qualifié, l'informatisation des appariements nuit de ce fait à la qualité des mises en relation ». Selon **Emmanuelle MARCHAL**, « il conviendrait pour ce type d'emploi de privilégier le langage oral pour constituer l'offre », d'où l'intérêt du procédé de la médiation active.

**Olivier FOSCHIA** insiste, à son tour, sur la façon de concéder les choses dans les échanges avec un employeur potentiel et d'appréhender le besoin de l'entreprise : « ne pas interroger l'entreprise sur le « profil » qu'elle recherche mais être en position d'analyser et de décrire le travail qu'il faudra effectuer, d'objectiver le besoin. C'est la capacité à décrire finement un poste de travail, son environnement, à travers la prise en compte de situations de travail concrètes, qui rendra l'offre accessible à des personnes peu qualifiées et/ou peu expérimentées, en leur permettant déjà de se positionner ». De ce point de vue, faire de la médiation active, c'est ordonner une série de traductions permettant aux différentes parties de se positionner et de se projeter, et multiplier ainsi les opportunités de rencontre. Ainsi que le souligne **Olivier FOSCHIA**, les publics concernés « souffrent d'abord d'un déficit d'opportunités. "Donnez-nous l'occasion de rencontrer des patrons": voilà ce que nous disent les allocataires du RSA suivis dans le cadre d'IOD. C'est la rencontre et l'outillage de cette rencontre qui vont générer de l'opportunité, et ce sont ces opportunités qui vont générer du projet ».

Ainsi que l'exprime **Michel DE SAHB**, sous forme de boutade, « ce qu'il y a en définitive de moins intéressant à ramener d'un contact avec l'entreprise, pour un conseiller, c'est une offre d'emploi (lorsque les exigences stéréotypées qu'elle porte n'ouvrent précisément à aucune opportunité de rencontre) ».

► *On sait beaucoup de choses sur le recrutement*

**Michel DE SAHB** rappelle que la plupart des recrutements passent par des canaux informels et ne supposent ni la formalisation d'une offre d'emploi, ni l'appui d'une publication sous forme d'annonce ou de dépôt auprès d'un intermédiaire<sup>1</sup>. Comme le dit **Emmanuelle MARCHAL**, « on sait aujourd'hui beaucoup de choses sur les recrutements : qui est recruté sur quel type de poste, par quel canal et par quel type d'entreprise, etc. ». Elle précise que « la diversité des modes d'appariement est une nécessité » et qu'il ne s'agit pas d'opposer entre elles les différentes formes d'intermédiation, mais de tirer parti de cette connaissance pour préciser, à chaque fois, les enjeux de l'intermédiation et/ou déterminer le type de médiation utile à soutenir ces appariements. On sait, par exemple, le poids du réseau relationnel pour le recrutement à des emplois non qualifiés, comme pour le recrutement par les PME : « ne pourrait-on soutenir sur ces segments du marché du travail les processus d'entre-définition entre offre et demande » ?

Pour **Claude GORGES**, « un conseiller [Pôle emploi] doit précisément pouvoir (et savoir) utiliser des méthodes diversifiées afin d'ajuster le service à la situation, depuis la simple Mise en relation (MER), jusqu'à la Recherche d'offre ciblée (ROC), le recours, dans le cadre d'une plate-forme, à la Méthode de recrutement par simulation (MRS), ou la prescription d'Evaluation en Milieu de Travail (EMT). Il ne s'agit pas d'être focalisé sur l'une ou l'autre méthode mais d'utiliser les bons outils au bon moment ». Reconnaisant volontiers les limites des rapprochements soutenus par le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME), **Claude GORGES** milite également pour des apprentissages par essais et erreurs : « dans nos travaux auprès des habitants des Zones Urbaines Sensibles, on n'utilise plus aujourd'hui le CV anonyme. On soutient des

---

1. Pour une revue : Fretel (A.), 2010, « Recrutement : le rôle des intermédiaires », *Notes du Département des Synthèses*, n°3, novembre.

expérimentations du type "recrutement sans CV", mais aussi le développement d'une offre sur smartphone... ». Afin que l'outil puisse être mobilisé à bon escient, **Claude GORGES** insiste sur la nécessité pour le groupe de travail de clarifier le concept de médiation active mais aussi la situation cible à laquelle cette stratégie se propose de répondre. Enfin, elle rappelle le coût et l'étendue des compétences à déployer dans la mise en œuvre de ce type de stratégie, sans compter la prise en charge dans la durée d'un accompagnement dans l'emploi.

**Phillipe DOLE** rappelle, en contrepoint, la façon dont les efforts de la collectivité visant à produire une meilleure adéquation offres et demandes d'emploi peuvent être ruinés par l'absence de prise en charge des problèmes ayant trait à la qualité de l'emploi ou du travail ou par le manque d'attention portée à la consolidation des projets professionnels (cf. par exemple le nombre de personnes formées en apprentissage quittant les professions du secteur des HCR ou les problèmes de rupture en stages de formation professionnelle ou en contrat de professionnalisation). Il évoque, de façon générale, le coût de la non qualité en matière d'appariement, que ce coût soit finalement mis à la charge de la collectivité ou qu'il soit assumé par l'entreprise à travers les échecs répétés au recrutement. **Olivier FOSCHIA** pense effectivement que le travail du médiateur doit se poursuivre une fois franchi le seuil du recrutement, au bénéfice de l'emploi durable. **Emmanuelle BEGON** soutient par ailleurs que l'attention portée à la qualité de la situation de travail, au moment du suivi dans l'emploi, est un facteur d'insertion au moins aussi important que l'accès au contrat.

► *La relation à l'entreprise : de quoi parle-t-on ?*

**Amaria SEKOURI** se souvient que le dispositif TRACE (Trajet d'Accès à l'Emploi), créé par la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, impliquait lui aussi un renforcement de la relation à l'entreprise. Elle rappelle que les missions locales sont sans doute mieux équipées aujourd'hui qu'elles ne l'étaient hier pour développer cette relation.

Le bilan du programme TRACE publié par la DARES en 2005 indique qu'en 1999, le cabinet ASDO avait réalisé une étude auprès de dix missions locales pilotes afin de repérer les bonnes pratiques associées à la mise en œuvre de TRACE. Parmi les conditions d'efficacité identifiées dans le rapport figuraient déjà deux éléments qui constituent aujourd'hui un enjeu majeur dans la mise en œuvre de la Garantie jeunes : « *la stratégie de mise à l'emploi direct [le work first] et la relation à l'entreprise* »<sup>1</sup>. On ne dispose malheureusement pas de détails sur le type de rapport à l'entreprise préconisé dans le cadre du programme TRACE. Ce qui n'interdit pas, bien au contraire, d'en préciser les enjeux aujourd'hui :

- **un enjeu de connaissance** sans considération duquel les stratégies de médiation active peinerait à se déployer. Mais comme le précise **Yves MONTEILLET** « *bien connaître les entreprises du territoire, c'est une nécessité, peut-être une condition de la médiation active, mais ce n'est pas en soi de la médiation active. On aurait tort de chercher à tout associer à l'idée de médiation active, sauf à vouloir tuer la démarche* ». A l'appui des travaux menés dans le cadre du déploiement du Contrat de sécurisation professionnelle,

---

1. (1) l'organisation interne de la mission locale privilégiant la mise en place d'équipes dédiées à ou semi dédiées ; (2) la coordination opérationnelle du dispositif TRACE au sein de la mission locale facilitant le travail des référents ; (3) le choix de l'opérateur externe apportant une véritable valeur ajoutée à la mission locale ou PAIO ; (4) la qualité du diagnostic sur les difficultés rencontrées par les jeunes ; (5) le référent « fil-rouge » qui est le référent central pour le jeune et pour les partenaires du parcours d'insertion ; (6) la stratégie de mise à l'emploi direct et la relation à l'entreprise, cité dans Stéphanie Mas, éd., 2005, « Sur les traces de TRACE : bilan d'un programme d'accompagnement de jeunes en difficulté », DARES, Hors collection, pp.19-20

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/TRACE.pdf>

**Phillipe DOLE** pense que cette connaissance doit d'ailleurs s'étendre au fonctionnement du marché du travail local : *« l'accès à l'offre déposée est une chose, la connaissance des mouvements d'emploi sur le territoire, en qualité comme en quantité, en est une autre. L'image qu'on se fait du marché du travail change radicalement : l'entrée par les flux amène à ne pas répudier les contrats courts comme moyen d'accéder à l'emploi durable, mais déjà comme moyen de faire mûrir un projet professionnel. Alors même que l'entrée par l'offre déposée peut alimenter un principe d'abstention vis-à-vis du "mauvais emploi" »*<sup>1</sup> ;

- **un enjeu de négociation** sans considération duquel la transformation conjointe de l'offre et de la demande ne serait pas possible. On est bien là dans le cadre de la médiation active ;
- **un enjeu de confiance** sans considération duquel la formation d'un réseau d'entreprises devenues « partenaires » n'est pas possible. **Fabienne SCHREMP** décrit précisément l'enjeu des relations tant avec les « grands comptes » qu'avec les PME dans lesquelles se jouent la réputation de la mission locale sur le territoire : *« ce n'est évidemment pas qu'un problème de carnet d'adresse. C'est bien parce que nous avons pu débrouiller des situations dans l'urgence – "Madame Schrempp, ma secrétaire est partie, je ne sais plus comment faire" – que les entreprises reviennent vers nous. J'observe qu'en temps de crise, nous n'avons jamais eu de taux de placement aussi fort. Je crois que c'est parce qu'on a su mieux travailler avec les entreprises du territoire, mieux travaillé sur la formation ou la qualification mais depuis la situation à l'intérieur de l'entreprise »* ;
- **un enjeu d'organisation** sans considération duquel l'articulation de la fonction d'accompagnement ne produit pas les mêmes effets. Ainsi que le précise **Claire FABRE**, *« les missions locales n'ont pas toutes fait les mêmes choix d'organisation. Certaines ont spécialisé des personnes sur la relation à l'entreprise, d'autres non »*. Pour **Olivier FOSCHIA**, *« la médiation active, en tant que stratégie d'accompagnement globale, suppose précisément de ne pas dissocier les deux. Faute de quoi la médiation devient "passive", limitée à la question du réseau dans sa version la plus faible. Il convient, au contraire, de faire des choix d'organisation qui permettent de rester un agent de transformation : être capable d'influencer l'entreprise dans ses comportements (plutôt d'ailleurs que dans ses choix) fait appel à une professionnalité nouvelle dans nos métiers, lier notamment à la capacité de décrire et d'écrire une situation de travail pour pouvoir intervenir sur une configuration d'emploi »*.

Pour **Thomas CAPELIER**, il est nécessaire de donner un peu d'épaisseur à la question de la relation à l'entreprise : *« si le cœur de la stratégie consiste en la mise en présence du jeune et de l'entreprise, un certain nombre de conditions doivent être remplies pour que ça fonctionne. Il faut connaître l'entreprise, une connaissance qui fait souvent défaut. Il y faut des outils, à l'instar des contrats aidés, mais aussi du parrainage par exemple. Il est souvent nécessaire de déployer une expertise RH, si l'on veut peser sur la définition de l'offre, développer un peu d'ingénierie de l'emploi et de préparation à l'intégration en entreprise. Mais il peut être utile de développer également une expertise sectorielle. C'est n'est pas parce que les différents réseaux – PLIE, Cap emploi, Pôle emploi, Missions locales – disent qu'ils savent faire, qu'ils font. Parce qu'ils sont dans l'urgence, vis-à-vis de la prise en*

---

1. Cf. Recueil des travaux du groupe CSP : information et intermédiation, DGEFP, juillet 2012

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail\\_Information-Intermediation\\_fev-juil.2012\\_Recueil-debats.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf)

Séminaire relatif au Contrat de Sécurisation Professionnelle « Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement », Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, mardi 16 octobre 2012.

<http://www.emploi.gouv.fr/actualites/seminaire-contrat-securisation-professionnelle-16octobre2012>

*charge des publics. Parce qu'ils manquent d'appétence. Etc. La relation à l'entreprise reste quelque chose de compliqué ».*

**Dominique HUARD**, insiste à son tour sur le fait que la « *capacité à travailler sur des métiers identifiés, dans un bassin d'emploi donné, crédibilise l'intermédiaire auprès des entreprises* ».

En réaction, **Philippe ARCHIAS** signale que certaines entreprises peuvent également faire une partie du chemin en développant leur propre dispositif d'insertion, comme élément de *sourcing* ou comme appui aux TPE/PME locales, dans le cas de grands groupes. Il cite notamment les démarches d'alternance mutualisée. Autrement dit, « *l'entreprise peut exister aussi comme acteur de la médiation* »...

## ● La réarticulation de la fonction d'accompagnement et son instrumentation

**Fabienne SCHREMPP** rappelle à tous « *l'ancrage des missions locales à la double compétence d'accompagnement social et professionnel* ». Le fait de percevoir et de concevoir l'accompagnement comme un tout fait évidemment l'accord des participants et la référence à une « *approche globale* » n'est pas contestée.

L'idée d'une approche globale est d'ailleurs inscrite à l'article L. 5314-2 du code du Travail qui précise un ensemble de fonctions (d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement). L'approche globale, telle qu'elle est définie à l'annexe n°1 de l'accord de partenariat renforcé de 2010 entre Pôle emploi, l'Etat et le CNML, relative à l'offre de service des missions locales<sup>1</sup>, précise quant à elle des champs d'intervention (formation, qualification, mobilité, logement, ressources, santé, accès aux droits, etc.), mais reste suggestive concernant l'outillage à mobiliser (groupe de travail collectif ; référent unique ; ressources internes et externes ; etc.). Bref, rien qui puisse véritablement figurer, non pas un mode d'emploi, mais une stratégie. Notons que le formalisme des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) par axes esquisse implicitement, quant à lui, un schéma de prise en charge linéaire (repérage, accueil, information, orientation, parcours d'insertion, actions favorisant l'accès à l'emploi). Cela dit, les CPO établies depuis 2008 concernent avant tout la question des performances (la négociation conjointe des objectifs, des moyens et des résultats), et non pas les « *compétences* » dont elles seraient le « *reflet* ». On peut rappeler, à cet égard, que les articles R. 5314-1 et R5314-2 du code du Travail font du Conseil national des missions locales, placé auprès du Premier ministre, un lieu d'échange sur les conditions de mise en œuvre du droit et de mutualisation des savoirs sur les pratiques professionnelles. On peut alors penser que le statut actuel de l'approche globale, et de son objet propre, ne surgissent que par effraction. Le rapport IGF n°2010-M019-02 sur les missions locales énonce ainsi les choses : « *tout en maintenant la pratique de l'accompagnement global des jeunes, il faut conforter l'orientation des missions locales en direction de l'emploi qui est un facteur de performance...* » (p.3). Accompagnement global, d'un côté, action en direction de l'emploi, de l'autre, un peu comme s'il s'agissait de deux choses différentes... Pour comprendre cette curieuse partition, en saisir l'enjeu, il faut sans doute revenir aux textes de base, aux inversions de sens ayant concerné progressivement l'ensemble de ces signifiants (*cf.* encadré ci-dessous).

---

1. **Approche globale** : « *Les Missions Locales ont la particularité d'offrir une réponse individualisée relevant de tous les champs de l'insertion prenant en compte la situation globale de la personne (niveau de formation et de qualification, mobilité, logement, ressources, problème de santé physique et psychique, d'accès aux droits...).* En fonction des problématiques identifiées, différentes dispositions pourront être prises, adaptées à chaque situation (groupe de travail collectif, action relative à la santé...) pour aider les jeunes à élaborer leur projet. Un référent unique accompagne le jeune tout au long de son parcours d'insertion et mobilise des ressources internes et externes (partenaires, mesures, dispositifs, outils) visant à traiter les problèmes rencontrés, et à permettre in fine l'insertion professionnelle durable ».

## Accompagnement et insertion sociale et professionnelle : petite exégèse

L'accompagnement en question est le plus souvent défini par son objet dans une problématique d'accès typique des politiques d'insertion<sup>1</sup>. La même solidarité lexicale s'observe d'ailleurs concernant l'objet pour lequel ont été constituées des missions locales<sup>2</sup>. Comme on le sait, l'expression « *insertion sociale et professionnelle* » est d'abord le fruit d'une problématisation héritée du rapport de Bertrand Schwartz<sup>3</sup>. L'expression n'est alors ni indécomposable, ni indécodable : elle fonde un certain type d'approche globale. Le fait que cette locution soit aujourd'hui figée dans le droit lui a sans doute fait perdre en compréhension ce qu'elle y a gagné en extension.

Au départ, il n'est d'ailleurs pas tout à fait question « d'insertion sociale et professionnelle », ni d'ailleurs d'accompagnement, mais aux termes de l'article 1 de l'Ordonnance n° 82-273 du 26 mars 1982 de l'obligation nationale que constituent la « qualification professionnelle et (ou) (l') insertion sociale » des jeunes, « à leur choix ». L'expression « à leur choix » témoigne alors de l'engagement démocratique contenu dans le rapport à « *associer les jeunes à toutes les décisions ...* », à les considérer comme citoyen à part entière<sup>4</sup>. Dans l'esprit du Rapport, comme aux termes de l'Ordonnance, c'est la qualification (professionnelle) qui prépare à l'emploi et peut assurer l'insertion sociale. Cet enchaînement fait de l'insertion (dans la vie) sociale, et de l'accès à la citoyenneté, le but générique, l'accès à l'emploi n'étant qu'une occurrence parmi d'autres, recommandée certes, mais pouvant témoigner ou non d'une insertion (sociale) réussie. Bertrand Schwartz s'en explique dans son rapport : « *si pour certains privilégiés, l'insertion sociale se règlera d'elle-même aussitôt qu'ils auront un emploi, pour d'autres qui sont nombreux, il n'en est rien, et pour certains, même si on leur « trouvait » un emploi, rien ne serait résolu* ».

C'est dire que l'accompagnement n'a pas le but aujourd'hui concédé par l'article L. 5131-3 du Code du Travail (« *l'accès à la vie professionnelle* », expression dans laquelle la vie professionnelle, c'est-à-dire la partie, semble avoir échangé ses qualités avec la « vie sociale » dénotée comme le Tout dans le Rapport Schwartz). La circulaire DGEFP n°2005-09 du 19 mars 2005 relative à l'insertion professionnelle et sociale des jeunes entérine cette sorte d'inversion au terme de laquelle le « social » ne désignera plus que l'espace de « traitement » (au sens médical du terme) des « freins à l'emploi »<sup>5</sup>. On voudra bien concéder alors une « approche globale » du traitement en question. Or, ce renversement n'est pas toujours perceptible. Il témoigne, en première instance, d'une répartition officielle des rôles entre les acteurs : l'Etat définit les critères de la performance ; les instances du réseau des missions locales restent maîtresses des cadres professionnels et des référents « métier ». Le caractère figé et creux de l'expression « *insertion sociale et professionnelle* » ne serait que le produit de ce *modus vivendi*. La notion d'accompagnement – devenue omniprésente dans le champ des politiques de l'emploi – aurait peu ou prou suivi le même chemin<sup>6</sup>.

1. Cf. **Article L. 5131-3 c. Trav.** – « *Tout jeune de seize à vingt-cinq ans révolus en difficulté et confronté à un risque d'exclusion professionnelle a droit à un accompagnement, organisé par l'Etat, ayant pour but l'accès à la vie professionnelle* ».

2. Cf. **Article L. 5314-2 c. Trav.** – « *Les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, dans le cadre de leur mission de service public pour l'emploi, ont pour objet d'aider les jeunes de seize à vingt-cinq ans révolus à résoudre l'ensemble des problèmes que pose leur insertion professionnelle et sociale en assurant des fonctions d'accueil, d'information, d'orientation et d'accompagnement.*

*Elles favorisent la concertation entre les différents partenaires en vue de renforcer ou compléter les actions conduites par ceux-ci, notamment pour les jeunes rencontrant des difficultés particulières d'insertion professionnelle et sociale... ».*

3. Cf. la réédition du *Rapport sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes* - 1981 : naissance de l'insertion / Schwartz Bertrand, Labbé Philippe, Collectif d'auteur Rennes : Éditions Apogée, juin 2007.-235 p.

4. Concernant la façon dont l'Etat s'efforce de renouer avec cet esprit, voir Matthieu Angotti « La participation des invisibles », *Esprit* 10/2012 (Octobre), p. 62-79.

[www.cairn.info/revue-esprit-2012-10-page-62.htm](http://www.cairn.info/revue-esprit-2012-10-page-62.htm)

5. Lors de la séance du 5 juillet 2013, Antonio CORREIA, directeur de la mission locale de Paris, appellera précisément à « *sortir de ce modèle médical* ».

6. Anne Fretel « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue Française de Socio-Économie* 1/2013 (n° 11), p. 55-79.

[www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-55.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-55.htm)

Alors que le Rapport Schwartz établissait un rapport entre compétence et performance des missions locales, l'approche « globale » préconisée alors a définitivement perdu en compréhension. La conception du lien formation / emploi véhiculé par le Rapport a sans doute vieilli (en dépit de l'actualisation portée dès 1984 par le programme « Nouvelles qualifications » qui imaginait de nouvelles formes de solidarité entre sphères de l'insertion et de la production). Comment retrouver dans le contexte d'aujourd'hui l'esprit du projet ? Quel sens donner à l'idée de « globalité » ? A travers quelle réarticulation de la fonction d'accompagnement ? Ces questions sont apparues comme l'enjeu des débats autour de la « médiation active ».

S'efforçant de retrouver le sens d'un accompagnement global, les participants au groupe de travail ont alors insisté sur les différences qu'on pouvait faire entre l'approche historique des missions locales et les nécessités d'aujourd'hui autour de quatre axes :

- la stratégie de *work first* ;
- les conséquences du *work first* en termes d'accompagnement ;

accessoirement,

- la nécessité de contextualiser et de relativiser la référence à « l'emploi durable » comme moyen et fin de l'insertion ;
- la nécessité de remettre en question la référence indépassable que semble constituer « l'accompagnement individualisé ».

#### ► Pourquoi le *work first* ?

Au départ, le *work first* n'est pas autre chose – pour les publics concernés – qu'un cas de pratique fondée sur des données probantes, renvoyant, par exemple et récemment, à des exploitations de l'enquête Génération. Le Céreq a ainsi évalué les effets sur l'accès à l'emploi des retours « précoces » en formation. L'étude s'est intéressée aux jeunes ayant suivi une formation entre 2004 et 2007 et à leur situation vis-à-vis de l'emploi en 2009. Les résultats confirment l'ambivalence des effets de la formation sur l'accès à l'emploi. Toutes choses égales par ailleurs, lorsqu'elles interviennent à partir d'une situation de chômage ou d'inactivité, les formations vont systématiquement de pair avec des chances significativement moindres d'être en situation d'emploi après cinq années de vie active. En revanche, lorsque la formation a lieu juste à la sortie d'un emploi, les jeunes formés améliorent leurs chances ultérieures de garder une position favorable sur le marché du travail : 82 % des formés post-emploi en première année sont en emploi après cinq ans contre 69 % pour leurs témoins<sup>1</sup>.

**Claude GORGES** rappelle l'intérêt qu'à pu représenter en matière de *work first* et en dépit des faibles effectifs concernés<sup>2</sup> – l'expérience du CUI de 7 heures lancée en décembre 2011 et destiné aux bénéficiaires du RSA les plus éloignés de l'emploi<sup>3</sup>.

---

1. Source : Jean-Jacques Arrighi, Virginie Mora, « Le retour en formation en début de vie active : un effet ambivalent sur l'accès à l'emploi », *Net.Doc*, Céreq, n° 83, 2011, 78 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/2169/23711/file/netdoc83.pdf>

2. <http://www.gazette-sante-social.fr/actualite/actualite-generale-Marie-Arlette-Carlotti-veut-simplifier-le-RSA-35287.html>

3. Cf. Circulaire interministérielle n°DGCS/SD1C/DGEFP/2012/11 du 20 janvier 2012 relative à la mise en oeuvre d'un contrat unique d'insertion dont la quotité de travail hebdomadaire est de 7 heures, dans le secteur non marchand, mise en oeuvre par les Conseils généraux pour les bénéficiaires du RSA.

[http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire\\_fevrier\\_2011.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_fevrier_2011.pdf)

► *Une réarticulation de la fonction d'accompagnement*

Cette stratégie de *work first* a évidemment des conséquences sur la fonction d'accompagnement : sauf exception, elle conduit par définition à ne jamais donner la priorité à la levée préalable des « freins à l'emploi ». A l'opposé du schéma linéaire séquentiel de l'accompagnement dans lequel, selon le mot d'**Amaria SEKOURI**, il s'agit « *d'amener un jeune qui est prêt dans l'entreprise* », elle parie sur les mises en situation pour faire émerger tant les difficultés à traiter que les projets à accompagner. De la même façon, la mise en emploi et les immersions deviennent des révélateurs du besoin de formation, sinon le moyen de développer l'appétence des principaux intéressés pour la formation à mesure que croît leur capacité à se projeter. Les modalités d'accompagnement et recours à la formation déployées autour des Emplois d'Avenir pourraient, selon **Mohamed MEGHABBAR**, constituer un modèle « *d'ajustement de la qualification du jeune* », une fois franchie le seuil de l'emploi.

Pour **Yves MONTEILLET**, « *l'accompagnement classique qui se concentre sur les problèmes de la personne reste culturellement comme techniquement très éloigné de ce modèle itératif articulé à la médiation active, et très exigeant d'intégration des projets et des compétences, notamment assis sur une capacité à valoriser l'expérience que le jeune fait de l'entreprise, mais aussi celle que l'entreprise fait du jeune* ». Il considère, pour sa part, que la formation joue un rôle important dans ce processus d'accompagnement : « *il ne faut pas répudier absolument la formation préalable à l'emploi et l'existence d'un "sas", à la condition de la limiter aux savoirs de base. Si on retient le principe de la formation préalable, il faut qu'elle soit le "moins qualifiante possible". Elle ne doit être ni une formation à "être chômeur", ni une incitation à aller sur des spécialités qu'on n'aurait pas choisies* ».

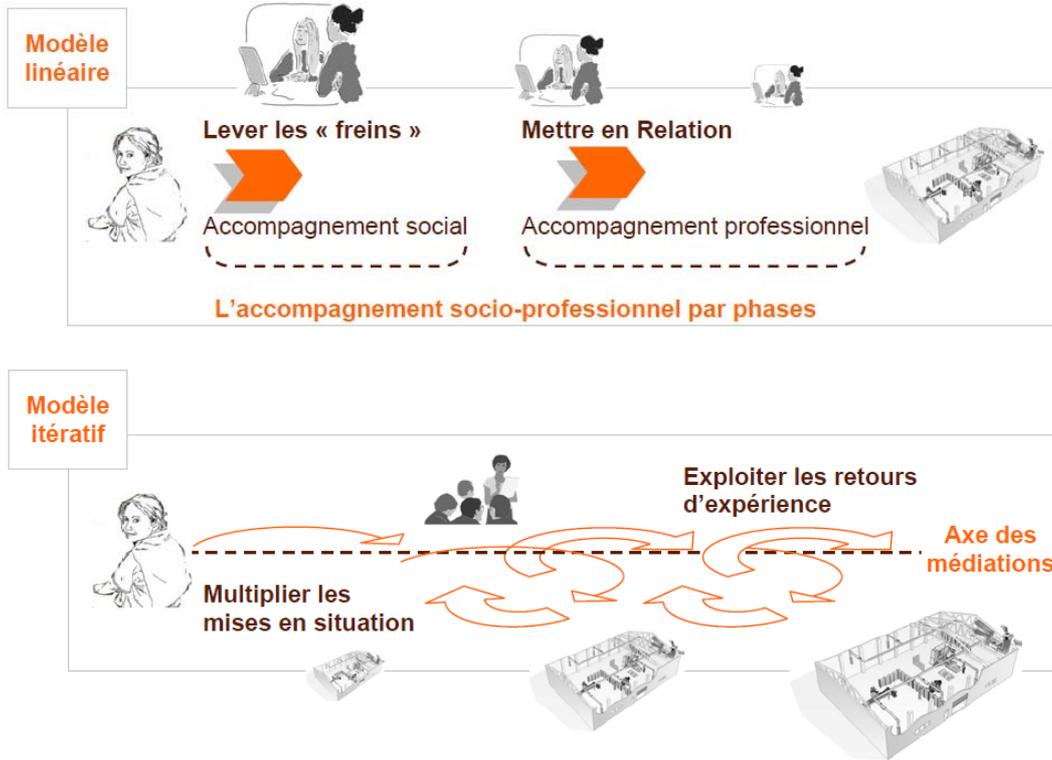
Pour **Michel DE SAHB**, cette orientation modifie l'usage qu'on peut avoir d'outils comme les immersions : « *alors que l'immersion en entreprise pouvait être mobilisée en milieu ou en fin de parcours, il faut la mobiliser en phase de découverte et, dès ce moment, ne pas gâcher les opportunités qui s'offrent au jeune. La caractéristique exigeant de ce mode itératif d'accompagnement concerne notamment la capacité à évaluer et à traiter les opportunités pour ce qu'elles sont au moment où elles se présentent* » (la formation ; la sécurisation du projet ; le recrutement direct ; etc.).

**Phillipe DOLE** rappelle à l'occasion que l'exploitation réfléchie des opportunités offertes par le territoire, à travers cette forme d'accompagnement, amène à relativiser la référence à « l'emploi durable », non pas comme fin, mais comme moyen de l'insertion, au bénéfice d'un usage plus stratégique des contrats courts et des immersions de toute nature.

A part le développement de relations de confiance avec l'entreprise, **Michel DE SAHB** rappelle, par ailleurs, que ce modèle d'accompagnement ne peut véritablement s'épanouir que lorsqu'une confiance s'instaure au sein de la structure d'accompagnement entre les conseillers des différentes disciplines.

La question de savoir si, dans ce cadre, la référence à « l'accompagnement individualisé » reste indépassable est posée. Le groupe propose de remettre à la séance du 5 juillet la discussion sur ce point qui concerne notamment le recours au collectif dans les stratégies d'accompagnement.

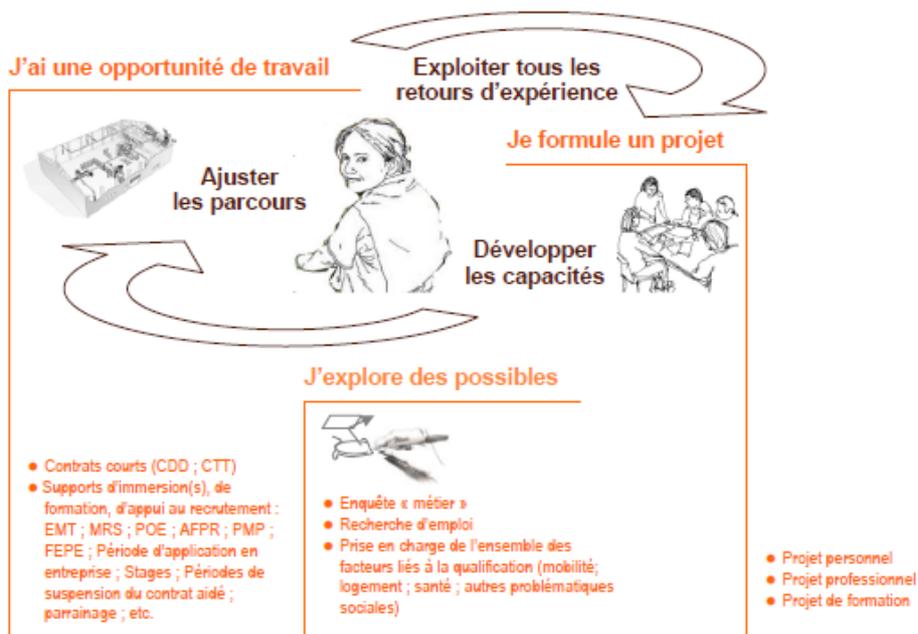
## Schéma 2 – Rompre avec un modèle linéaire-séquentiel de l'accompagnement



SOURCE : DGEFP-Département des Synthèses.

## Schéma 2 bis – Le « cercle vertueux » de l'accompagnement

Une meilleure exploitation des données sur l'environnement et des périodes travaillées (sécuriser les projets);  
et des pratiques de médiation active (sécuriser le recrutement)



SOURCE : DGEFP-Département des Synthèses





## SYNTHÈSES DES DÉBATS | SÉANCE DU 5 JUILLET 2013 <sup>[1]</sup>

- **Positionner la médiation active au sein des pratiques d'intermédiation**  
Suite du débat du 25 juin 2013

A partir de la synthèse des débats du 25 juin 2013, la discussion s'engage sur la distinction médiation / intermédiation et sa compréhension.

**Philippe DOLE** et **Thomas CAPELIER** insistent sur la nécessité de **lever *a priori* les malentendus sur l'objet et le procédé de la « médiation active » au regard des formes usuelles de rapprochement entre une offre et une demande**, à commencer par les formes d'intermédiation dites elles-mêmes actives<sup>2</sup> qui sont symboliquement proches, et que Yannick Fondeur et Carole Tuchszirer rangeaient dans deux modèles distincts dits de « sélection » et de « structuration »<sup>3</sup>. Dans ces deux modèles, l'intermédiation suppose une intervention consistant, soit à *orienter* les offres comme d'ailleurs les demandes – en vue notamment de lutter dans les rapprochements contre la sélectivité du marché (modèle de la « sélection ») –, soit à *peser directement sur la nature et la mise en forme* de l'offre et/ou de la demande (modèle de la « structuration »).

Pour **Philippe DOLE**, « *il y a un enjeu de communication et de vulgarisation sur ce qui différencie ces formes et ces niveaux d'intervention, y compris auprès des spécialistes afin que les politiques du marché du travail ne soient pas portées par des concepts inadaptés à l'économie du segment de marché considéré* ».

Pour **Thomas CAPELIER**, « *il faut nommer correctement la distance qui s'établit entre la médiation active – telle que l'entend le groupe –, et les tendances aujourd'hui les plus lourdes en matière d'équipement du marché du travail, à commencer par le chantier de la transparence à Pôle emploi qui va mobiliser un gros effort d'investissement. La distinction entre « sur-mesure », s'agissant de la médiation active, et « prêt-à-porter » pour les autres formes d'intermédiation, est-elle si juste ? Entre les deux, l'effort de rationalisation peut être une préoccupation commune, mais l'orientation donnée à l'action comme les moyens mobilisés diffèrent complètement* ».

---

1. Nicole BREJOU (Pôle emploi) ; Thomas CAPELIER (Amnyos Consultants) ; Antonio CORREIA (Mission locale de Paris, Directeur) ; Brigitte CROFF (Brigitte Croff Conseil et Associés) ; Philippe DOLE (IGAS) ; Claire FABRE (UNML, Chargée de mission) ; Olivier FOSCHIA (Transfer-IOD) ; Dominique HUARD (MEF Mulhouse, Directeur) ; Emmanuelle MARCHAL (CSO, Sciences Po.) ; Yves MONTEILLET (Opus 3) ; Michel PARLIER (ANACT, Responsable du département "Compétence, travail et emploi") ; Delphine REMILLON (INED) ; Dominique RODRIGUES (Pôle emploi) ; Fabienne SCHREMPP (VitaCité-Mission locale de Massy, Directrice) ; Elodie SOJIC (Opcalia) ; TERENCE TAILLANDIER (Mission locale de Carcassonne-Aude, Chef de projet Garantie Jeunes) ; Rachel BECUWE-JACQUINET (METH-DGEFP) ; Pauline BOURDIN (MIJ-DGEFP) ; Laurent DUCLOS (Dpt. Synthèses, DGEFP) ; Florence GELOT (MIJ-DGEFP) ; Luiza-Maria MARTINS de BARROS (SD-IARE-DGEFP) ; Thierry MENERET (FSE-MGP) ; Marie-Laure VINCENT (MMT-DGEFP).

2. Delfini (C.), Demazière (D.), 2000, «Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail & Emploi*, n°81, pp.27-40.

[http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/81\\_1107.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1107.pdf)

3. Fondeur (Y.), Tuchszirer (C.), 2005, *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, IRES, Rapport pour l'ANPE

<http://www.ires-fr.org/images/files/Rapports/RapportANPErapyfct06-2005-1.pdf>

Dans un troisième modèle dit d'information – dont nous ne parlerons pas ici – l'intermédiaire est neutre dans la mise en relation ; « *il n'est que le support des informations données par les offreurs et les demandeurs : son rôle est de maximiser la centralisation et la transparence de l'information sur le marché du travail* » (p.6).

Nota bene : la « *transparence du marché du travail* » est l'un des chantiers du Plan stratégique « Pôle Emploi 2015 ». Il concerne un réseau choisi de partenaires et comprend cinq entrées : agrégation des offres ; diffusion ciblée d'offres en *push* ; accès libre à l'offre en *pull* (démarche *open data*) ; diffusion ciblée de profils en *push* ; accès libre des CV en *pull*.

Le modèle dit de structuration est *a priori* proche de l'idée de médiation active : dans les deux cas, en effet, le service peut s'étendre en amont et en aval du processus de recrutement, à l'activité de conseil permettant de documenter le besoin de l'entreprise, à l'aide au recrutement lui-même, comme à la (re)qualification des candidats ou des candidatures, à l'intégration et/ou au suivi du salarié dans l'emploi. Dès lors qu'elles concernent la négociation des critères de l'offre ou le *sourcing*, *a fortiori* lorsque ce dernier inclut la valorisation de qualités difficilement formalisables, les pratiques de « structuration » ne sont pas autre chose que des médiations.

Ce faisant, les pratiques « structurantes » restent assez disparates : si elles concernent peu ou prou l'ensemble des composantes du SPE (art. L.5311-2 à L. 5311-4 C. Trav.), y compris donc les agences d'emploi où elles servent essentiellement une logique commerciale<sup>1</sup>, elles n'ont pas toujours pour objet de lutter contre la sélectivité du marché du travail, ainsi de l'activité de conseil et de *screening* déployée par les cabinets de recrutement<sup>2</sup>.

Tout est affaire de degré ou d'intensité dans le service rendu ou les transactions engagées mais aussi d'orientation normative (lutter ou non contre la sélectivité ; structurer l'offre *versus* la demande ou les deux simultanément ; etc.).

Quoi qu'il en soit, ces **stratégies de structuration de l'offre et/ou de la demande restent une importante source d'innovations**, ainsi de la démarche *TRANS-FAIRE* initiée en octobre 2012 dans le Grand-ouest par le Département « Textiles-mode-cuir » d'OPCALIA<sup>3</sup> dont **Elodie SOJIC** analyse le contenu :

*« L'activité de conseil que les OPCA déploient de longue date auprès des entreprises, comme les outils qu'ils peuvent mobiliser les préparent au développement de cette fonction d'intermédiaire et les incitent à jouer les ensembliers. TRANS-FAIRE est à l'origine une démarche de transmission des savoir-faire dans les industries de la mode, qui cherche à combiner et à optimiser – grâce à un pilotage unifié – l'usage d'un ensemble de ressources existantes en termes de partenariats, de dispositifs comme de financements. Le souci de valoriser les liens inter-générationnels au bénéfice de la transmission des savoir-faire a ainsi permis de construire un service d'aide au recrutement qui fonctionne simultanément comme instrument de construction de parcours. On a pu dans un certain nombre de cas rendre sensibles le besoin de telle ou telle entreprise et faire émerger des emplois que cette dernière n'avait pas en tête ».*

On peut dire que la « médiation active » – telle que nous avons choisi de l'aborder – ne détermine pas à proprement parler une manière de rapprocher une offre et une demande : elle est le plus souvent première au regard de la constitution même d'une offre et d'une demande. Cette médiation peut se proposer de faire émerger aussi bien une offre de travail, pour la qualifier, qu'une offre d'emploi avant même toute formalisation. C'est la raison pour laquelle, il nous a semblé que ce service était particulièrement adapté à un public exclu du marché du travail et à la valorisation de son profil auprès d'entreprises souvent absentes, à leur tour, du marché intermédié...

---

1. Ainsi que l'avaient montré les travaux du Groupe CSP, nous avons beaucoup à apprendre des stratégies des sociétés de travail temporaire en la matière. Cf. Groupe CSP – Atelier « Intermédiation » : formes d'intermédiation ajustées aux pratiques de recrutement des entreprises, Synthèse de la réunion du 23 mai 2012 in *Recueil des travaux du groupe CSP : information et intermédiation*, DGEFP, juillet 2012, pages 29 et suivantes.

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail\\_Information-Intermediation\\_fev-juil.2012\\_Recueil-debats.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf)

2. Concernant les pratiques de structuration de la demande et de l'offre par les cabinets de chasseur de têtes, la mise en œuvre de « catégories idiosyncrasiques d'évaluation pour être au plus près des préférences des deux parties », et leur effet, voir Gautié (J.), Godechot (O.), Sorignet (P.E), 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes », Centre d'Etudes de l'Emploi, *Document de travail*, n°38, mars (repris dans *Sociologie du travail*, vol. 47, n°3, 2005, p. 383-404)

[http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/38-marche\\_travail\\_chasseurs\\_tetes.pdf](http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/38-marche_travail_chasseurs_tetes.pdf)

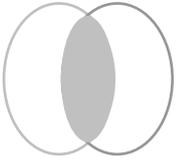
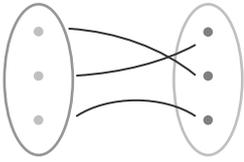
3. [http://www.opcalia.com/fileadmin/user\\_upload/Actualites/PDF/Note\\_de\\_presentation\\_TRANSFAIRE.pdf](http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Actualites/PDF/Note_de_presentation_TRANSFAIRE.pdf)

- **Comment mettre en scène le renversement de perspective caractérisant souvent les stratégies de médiation active**

... Il est d'ailleurs intéressant de constater que les acteurs du marché intermédié, s'ils peinent à valoriser certains profils individuels, du fait notamment d'une certaine standardisation des façons de recruter<sup>1</sup>, peinent également à proposer leurs services à certains profils d'entreprise. Par symétrie avec la notion de « *personnes éloignées du marché du travail* », **Emmanuelle MARCHAL** propose d'ailleurs d'utiliser pour ce public entreprise spécifique, auquel pourrait s'adresser le service de médiation active, l'expression « *entreprises éloignées du marché du travail* » !

Une manière de répondre à l'interpellation de **Philippe DOLE**, concernant la nécessité pour le groupe médiation active de faire passer les « bons messages » lors du séminaire du 24 octobre 2013, serait précisément de travailler autour de ces renversements de sens, autour du détournement d'expressions figées ou de la mise en valeur de formules inattendues portées par le groupe : parler « *d'entreprises éloignées du marché du travail* » ; affirmer comme avait pu le faire **Michel DE SAHB** lors de la précédente séance, que « *ce qu'il y a en définitive de moins intéressant à ramener d'un contact avec l'entreprise c'est une offre d'emploi* »<sup>2</sup> ; etc. Doutant que ces questions fassent véritablement l'objet d'une vision partagée, le groupe recommande d'être attentif à la structuration de ces messages.

**Tableau 1 – Médiation pour l'emploi versus Marché intermédié**

MÉDIATION POUR L'EMPLOI	MARCHÉ INTERMÉDIÉ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La <b>médiation pour l'emploi</b> s'entend d'une intervention qui est <b>première</b> par rapport à la détermination des propriétés d'un individu et d'un poste de travail.</li> <li>● Elle vise la <b>détermination réciproque</b> d'une <b>offre et d'une demande de travail</b>.</li> <li>● Elle cherche ainsi à occasionner l'embauche en pesant, par une <b>négociation</b>, sur l'établissement de la <b>qualification contractuelle</b>.</li> <li>● Les <b>mises en situation</b> offrent l'opportunité de constituer les profils du poste et de la personne en cherchant à étendre le champ de leurs <b>propriétés communes</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>L'intermédiation sur le marché du travail</b> s'entend d'opérations de rapprochement qui sont <b>secondes</b> par rapport à la détermination des critères de l'offre et du curriculum des demandeurs d'emploi.</li> <li>● Elle dépend de la <b>détermination indépendante</b> de l'offre et de la <b>demande d'emploi</b>.</li> <li>● Mais elle peut chercher à améliorer leur <b>adéquation</b> en pesant sur la transformation de la <b>qualification personnelle</b> ou de la <b>qualification de l'emploi</b>.</li> <li>● <b>L'appariement</b> entre les <b>caractéristiques propres</b> au profil recherché par l'entreprise et au profil des demandeurs ouvre des possibilités de <b>mise en relation</b>.</li> </ul>
	

SOURCE : DGEFP-Département des Synthèses.

1. Fondev (Y.), Lhermitte (F.), 2013, *Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter*, Document de travail CEE, n°165, Avril.  
<http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/resumen165.pdf>

2. ... lorsque les exigences stéréotypées qu'elle porte n'ouvre précisément à aucune opportunité de rencontre.

**Philippe DOLE** appelle à la précision concernant « *ce que l'on veut, et qui correspond à la possibilité d'offrir au jeune une première expérience professionnelle, ce qui suppose de revisiter toute notre palette d'outils ; et ce dont on ne voudrait pas* ». Parmi les points de passage obligé, il cite « *le respect de l'autonomie de choix : un choix affirmé et un projet mûri sont un gage d'insertion plus durable qu'un positionnement contraint sur des métiers réputés recruter* », et les conséquences qu'on doit en tirer en termes d'accompagnement. Il appelle, ce faisant, à ne pas récuser certaines formes de rationalisation du service : il n'est pas nécessaire de faire du « sur-mesure » sur tout le spectre de la fonction d'accompagnement. Il appelle également à « *ne pas récuser les démarches d'accompagnement qui prennent appui sur le collectif* ».

- **La question du collectif...**

**Olivier FOSCHIA** note qu'un accompagnement organisé autour d'un collectif « *permet de ne pas tomber dans certains des travers de la "relation individuelle" où celui qui accompagne se retrouve souvent seul juge, en charge d'évaluer la situation du jeune* ». Le collectif lui semble être « *un bon levier pour partager l'information entre pairs concernant le territoire. Il faut **poser la question du collectif en la rapportant notamment à la relation à l'entreprise** : le témoignage des pairs, le partage d'information encourage en effet à aller au contact des entreprises locales* ».

**Fabienne SCHREMPP** note que les actions collectives retiennent *a priori* peu l'attention des jeunes qui poussent la porte des Missions : « *dans les territoires de la politique de la ville notamment, la solidarité n'est pas la règle ; il faut plutôt jouer des coudes* ». **Claire FABRE** fait observer que « *certaines jeunes – comme d'ailleurs certaines entreprises – refusent l'accompagnement dans l'emploi proposé dans le cadre de l'ANI du 7 avril 2011 "jeunes décrocheurs"* ». **Antonio CORREIA** précise que l'ANI Jeunes a souvent permis de faire évoluer les modalités de l'accompagnement : « *on commence à sortir du modèle médical et des ambiances de "salle d'attente". S'il est vrai que le jeune considère souvent qu'il n'a plus besoin d'accompagnement quand il a "sa solution", l'appartenance à un collectif peut précisément lui inspirer de rester producteur de service pour les autres au moment où il a "sa solution"* ».

**Fabienne SCHREMPP** admet que si la relation individuelle avec le conseiller fait davantage sens pour le jeune, ce peut être un effet d'organisation, lié à la sur-valorisation par les structures elles-mêmes de cette relation individuelle. A l'appui de cette observation, **Térence TAILLANDIER**, qui détaille le contenu des ateliers collectifs mis en place par la Mission locale de Carcassonne avec « *des intervenants assez pointus* » (rencontres avec des responsables d'entreprises ; image de soi ; relooking ; coaching ; CV ; etc.), observe que cet effort d'organisation paie : « *il se crée un esprit solidaire et les pratiques d'entraide se développent dans le groupe* ». **Fabienne SCHREMPP** fait observer, enfin, que la question du collectif est une exigence qui concerne aussi les conseillers : « *la possibilité d'organiser des séminaires internes, par exemple, resserre les liens au sein des équipes et permet de mieux répondre aux impératifs généraux de coordination. Cette question relève également du projet de la structure* ».

**Yves MONTEILLET** pense quant à lui que « *la question du collectif est particulièrement sous-investie dans le champ de l'insertion comme au sein du service public de l'emploi, au bénéfice souvent d'actions dites collectives qui ne recouvrent pas la même réalité (il peut s'agir de simples réunions d'information, etc.)* ».

**Yves MONTEILLET** précise que, pour lui, « *le collectif désigne l'appartenance à un groupe au sein duquel sont aménagés des temps forts, sont cadrées des actions répétées...* ».

Dans le cadre des groupements d'activité du réseau Amétis, venir à l'agence pour les personnes accompagnées, c'était comme retrouver des "collègues" ». Il ajoute que « la constitution délibérée de collectifs permet, en première instance, de faire émerger, via la reconnaissance mutuelle, les compétences génériques ou fortes des individus, compétences qu'ils ignorent eux-mêmes détenir<sup>1</sup>. Ce travail auprès d'un collectif permet de mieux connaître les personnes au moment de leur prise en charge par un dispositif. **Le groupe constitue, par ailleurs, un moyen de maturation des projets.** Il permet enfin d'armer la personne dans sa propre relation à l'entreprise. Il faut bien sûr former les conseillers à la relation entreprise, les former à capitaliser une information qu'ils n'ont pas l'habitude d'aller chercher, les former à l'animation des partenariats nécessaires à l'entretien d'un lien à l'entreprise et, en conséquence, à la construction des parcours. Mais il faut également donner directement à l'individu des clés pour qu'il puisse lui-même gérer la relation à l'entreprise : il faut que la personne sache interroger l'employeur, qu'elle sache elle-même se positionner face au besoin de l'entreprise ».

**Les mécanismes décrits sont caractéristiques des démarches d'empowerment**  
L'empowerment désigne en effet l'ensemble des processus par quoi chacun des membres d'un collectif acquiert – grâce aux autres et avec les autres –, à travers les expériences qu'il traverse, une capacité propre de penser, de décider et d'agir qu'il n'avait pas individuellement<sup>2</sup>. L'outil « Nos compétences fortes » est clairement un outil d'empowerment. Emilie Hache, à qui l'on doit cette définition, insiste par ailleurs sur le fait que l'empowerment diffère essentiellement des procédés « d'évangélisation par l'exemple », où c'est un « bon comportement » qui est donné à imiter aux personnes, comme dans certaines pratiques de *coaching*.

Invitant les membres du groupe à la prudence concernant l'usage de la notion de « compétences génériques », **Brigitte CROFF** pointe le risque de confusion qu'il existe entre cet outil de réassurance développé par l'ICEA – effectivement très utile mais défini sans référence aux situations de travail –, et la question des « compétences transférables » présente un peu partout dans le débat public en France mais dont la portée pratique reste limitée.

## ● Comment équiper le jeune pour l'aider à franchir le seuil de la relation d'emploi

A partir de la réflexion qui a été la sienne sur les « métiers de la proximité », et la difficulté qu'éprouvent les populations discriminées (dont les jeunes) à franchir le seuil de la relation d'emploi, **Brigitte CROFF** revient sur quelques-uns des enjeux attachés à l'accès à l'emploi : « **un premier enjeu est de permettre aux jeunes de travailler à proximité de**

---

1. Yves Monteillet fait référence à l'outil « Nos compétences fortes » mis au point en 1995 par Rachel Bélisle pour l'Institut canadien de coopération pour l'éducation des adultes (ICEA), un instrument de mise en confiance et de reconnaissance mutuelle des capacités : « *chaque membre du groupe se reconnaît des compétences génériques fortes, reconnaît des compétences génériques aux autres membres et identifie des situations favorables à leur utilisation. Tous peuvent ainsi mieux percevoir leurs capacités et les utiliser pour entreprendre un projet ou proposer leurs services avec plus de confiance* » – <http://www.icea.qc.ca/site/services/nos-comp%C3%A9tences-fortes>

Voir, récemment, Gallagher (S.), Clément (Y.), 2013, « Guide sur les compétences génériques », Édition Centre FORA, Sudbury (Ontario) – [http://centrefora.on.ca/sites/default/files/documents/Ressources/Competences/PDF/Guide\\_final.pdf](http://centrefora.on.ca/sites/default/files/documents/Ressources/Competences/PDF/Guide_final.pdf)

Rachel Bélisle est notamment l'auteur d'une monographie sur les démarches du Cabinet Brigitte Croff Conseil (BCC) en matière de valorisation des savoirs en situation. Cf. Rachel Bélisle, 1997, *Rapport de mission exploratoire : Nos compétences fortes dans une perspective de professionnalisation des services aux personnes*, Durham sud, Québec, 26 p. Rapport préparé à l'intention de: Brigitte Croff Conseil (BCC), Institut canadien d'éducation des adultes (ICEA), Secrétariat national à l'alphabétisation (SNA), Relais-femmes, direction technique, secteur des services, AFPA.

<http://www.usherbrooke.ca/education/personnel/prof/op/belisle-rachel/>

2. Hache (E.), 2007, « La responsabilité, une technique de gouvernementalité néolibérale ? », *Raisons politiques*, n° 28, p. 49-65.

*L'endroit où ils vivent, ce qu'ils souhaitent souvent. Cela consiste à s'intéresser à la vie locale, et à partir des besoins du territoire. A côté des métiers pour lesquels il est nécessaire de détenir des diplômes de niveau parfois élevé, on a vu émerger toute une série de besoins qui constituent aujourd'hui le creuset de nouveaux métiers dits de proximité. Il est souvent difficile de les faire reconnaître. D'abord parce que ces métiers polyvalents – et permettant donc aux jeunes d'exercer dans différents domaines – mêlent des spécialités revendiquées par de nombreuses branches professionnelles. Ainsi, par exemple, du métier et du récent titre de conducteur-accompagnateur, ou d'assistant de mobilité pour lesquels notre organisme a développé des formations<sup>1</sup>. Œuvrer au développement de ces métiers de proximité est un formidable enjeu, qui concerne tout autant le potentiel d'emploi que recèle un territoire, que les perspectives offertes par ce dernier aux jeunes, à partir de processus de qualification "classiques" mais accessibles en termes de niveaux (V et IV). Ce faisant, l'arrivée du jeune chez un employeur pose également des problèmes pratiques, immédiats, qu'il faut savoir traiter. Il faut équiper le jeune pour éviter qu'il ne se fasse "bouffer" les cinq premières minutes. Pour ce faire, il convient de l'aider a priori à formuler les réponses qu'il aura à produire en situation, lui apprendre à instaurer un dialogue, afin qu'il puisse être pris au sérieux et qu'il puisse affronter un ensemble de situations. D'où tout un lot de questions utiles à l'accompagnement de la personne : Quel travail faut-il faire pratiquement pour "vendre" un jeune ? "Pourquoi je vous envoie un jeune ? " ; etc.»*

Pour répondre à ces questions, **Olivier FOSCHIA** insiste à son tour sur la nécessité d'avoir une lecture précise des situations de travail et des jeux d'acteur qui peuvent s'y dérouler. **Fabienne SCHREMPP** revient quant à elle sur l'image lamentable qu'un grand nombre d'entreprises ont des jeunes en général : « ils ont plein de difficultés ; ils ne veulent pas travailler ; etc. Lorsque la relation d'emploi se noue véritablement, les stéréotypes tombent mais leur force nous engage effectivement à améliorer nos stratégies de valorisation. Il faut indéniablement préparer le jeune. Mais il faut également apprendre à constituer et à faire fonctionner les relais et les réseaux de soutien, ainsi des réseaux de parrainage ».

Pour **Thomas CAPELIER**, « le parrainage est une modalité d'accompagnement qui occupe une place par trop marginale dans les débats au regard de l'efficacité qui peut être la sienne ». Il signale ce faisant que « les parrains sont confrontés à un risque qui concerne le partage de leur propre réseau de relations avec les personnes accompagnées. Leur engagement suppose que ce risque soit clairement assumé, faute de quoi la relation peut se dégrader. Le parrain peut alors devenir un " fâcheux" donnant des "bons conseils" au jeune »<sup>2</sup>. **Antonio CORREIA** signale, à l'occasion, l'appui que peut constituer le parrainage d'entreprises mettant à disposition du « temps de cadre ».

- **Comment concevoir la relation à l'entreprise ?<sup>3</sup> Comment l'organiser ? Quel statut donner aux immersions ?**

**Thierry MENERET** souligne les difficultés qu'ont les entreprises à se projeter dans l'avenir, *a fortiori* les petites<sup>4</sup>. **Philippe DOLE** insiste, quant à lui, sur la nécessité d'avoir

---

1. [http://www.brigittecroffconseil.com/modules\\_13.html](http://www.brigittecroffconseil.com/modules_13.html)

2. Concernant le potentiel de la relation de parrainage, Thomas Capelier renvoie notamment à l'expérience « Action 45 + en entreprises » du club FACE de Paris, qui concerne non plus les jeunes mais les seniors. Cf. Thomas CAPELIER & alii, 2012, *Etude relative aux pratiques mises en oeuvre par Pôle emploi dans l'accompagnement et l'orientation des seniors demandeurs d'emploi en Ile de France*, Rapport Amnyos, DIRECCTE Ile de France-Direction régionale de Pôle emploi en Ile de France, décembre.

3. Pour un bilan des partenariats entre les missions locales et les grands opérateurs économiques, voir : <http://www.emploi.gouv.fr/cnml/entreprises-partenaires>

4. Les rapprochements que l'on peut faire entre les résultats de l'enquête « Besoins de main d'oeuvre » (BMO) une année

une approche compréhensive du fonctionnement de l'entreprise, des incertitudes auxquelles elle doit faire face, et des rationalités qui sont à l'œuvre dans son comportement : « *il faut prendre au sérieux notamment l'attitude que l'entreprise développe face au risque que représente pour elle chaque recrutement* », non pas tant pour lui proposer un service consistant à « sécuriser ses recrutements » que pour définir, au bénéfice de l'accès à l'emploi durable, une stratégie d'accompagnement adaptée.

Evoquant les débats récurrents sur les « métiers en tension », **Antonio CORREIA** s'interroge sur le type de formation qu'il conviendrait de donner aux conseillers pour améliorer leur connaissance du marché du travail. Pour **Emmanuelle MARCHAL**, le savoir utile concerne avant tout les modes de recrutement et les conséquences qu'on en tire en termes d'accompagnement.

Pour **Elodie SOJIC**, « *il n'est pas nécessaire qu'une mission locale sache tout sur tout. Il s'agit plutôt qu'elle développe une capacité à mobiliser de l'expertise, à coordonner les interventions de toute une série d'acteurs sur son territoire* ». **Antonio CORREIA** rappelle à ce propos que la question des partenariats – qui reste encore largement à documenter – a été au cœur des réflexions sur le déploiement de la Garantie jeunes. Comme le dit **Fabienne SCHREMPF**, « *la mission locale n'est d'ailleurs pas "propriétaire des jeunes", et il lui faut absolument pouvoir s'appuyer sur d'autres acteurs pour leur trouver une solution* ».

La question de la « réputation » de l'opérateur et des enjeux de confiance dans les rapports qu'il noue avec les acteurs économiques du territoire – déjà évoqués lors de la première réunion du groupe – sont revenus dans les débats. **Térence TAILLANDIER** considère que « *le premier job d'un conseiller est de présenter honnêtement et de bien représenter la mission locale auprès des acteurs économiques du territoire* ». Pour **Luiza-Maria de BARROS** il faut s'organiser pour que les opérateurs qui prennent en charge des publics en difficulté puissent être vus comme des « *structures qui valorisent les ressources d'un territoire* ». A côté du rôle d'intermédiation de Pôle emploi et de la compréhension qu'on en a habituellement, **Nicole BREJOU** pense que la structuration de nouvelles formes de partenariat – autour de problématiques de « réduction des risques », par exemple – fait émerger un nouveau type de relation à l'entreprise.

**Claire FABRE** signale que la plaquette de nombreuses Missions locales revendique de rendre un « service aux entreprises ». **Yves MONTEILLET** pense que malheureusement cette question « *se dilue très vite* » et que le service en question n'est jamais clairement problématisé. Pour Olivier FOSCHIA, la finalité de ce service ne saurait en tout cas se réduire à du *sourcing*.

Evoquant l'expérience des « agences de transition » du réseau Amétis, **Yves MONTEILLET** indique qu'ils s'étaient interrogés sur la possibilité de facturer à l'entreprise une part du service d'appariement, en construisant notamment, à partir de l'objet spécifique à chacune, une typologie des immersions. Dans tous les cas, **Luiza-Maria de BARROS** rappelle que l'économie de la relation à une entreprise donnée doit s'accorder avec la logique d'un parcours.

**Philippe DOLE** pense qu'il nous faut progresser dans la mise en valeur des activités de médiation. Il observe que les entreprises n'ont pas du tout conscience du coût que représente pour la collectivité le service qui leur est rendu lorsque ce service est rendu par un acteur du SPE. Pour **Olivier FOSCHIA**, ce n'est pas simplement le cas des entreprises : « *la partie du service de "médiation active" qui concerne la relation à l'entreprise n'est jamais ni décrite ni financée dans les marchés d'accompagnement des publics. L'accompagnement de*

---

donnée et les recrutements constatés pour cette même année à travers les Déclarations Uniques d'Embauche (DUE) sont tout à fait éclairants de ce point de vue. Les entreprises anticipent mal certaines de leurs embauches. Elles ne connaissent qu'à peu près 8% de leurs recrutements futurs (1,55 millions de projets recensés par BMO pour l'année 2011, contre 20 millions de DUE recensées cette même année). L'anticipation des entreprises sur les recrutements à venir est particulièrement mauvaise en ce qui concerne les embauches de courtes durées.

*l'individu et les activités de face-à-face sont les seuls à être véritablement pris en compte ».*

**Emmanuelle MARCHAL** fait observer que *« la question de l'insertion professionnelle a souvent été réduite à la question des "sorties vers l'emploi". Elle est alors réduite à un problème d'accès au contrat, lequel constitue le terme de l'accompagnement. L'insertion n'a jamais vraiment été pensée en termes de valorisation des premières mises au travail, et de stratégies ayant pour matériau de base ces allers-retours. Cette différence d'orientation a une incidence sur la conception même des politiques publiques. Or, connaître les façons de recruter donne certainement des idées sur la façon d'exploiter les périodes d'immersions ».*

**Antonio CORREIA** reconnaît *« que le travail de capitalisation sur la base des immersions n'est pas complètement ancré dans la discipline de fonctionnement des missions locales. Il leur faut encore donner du sens aux petites expériences pour pouvoir véritablement reconnaître la valeur qu'elles ont dans la construction des projets et des parcours ».* En la matière, **Dominique HUARD** pense qu'il faudrait *« donner aux conseillers – mais aussi aux jeunes – quelques clés de lecture sur les dynamiques du marché du travail qui les amèneraient à repenser les dynamiques de parcours, et à ne pas répudier notamment l'usage des contrats courts. Mais il faudrait alors que les retours d'expérience soient capitalisés et que les périodes interstitielles soient exploitées avec profit, comme périodes de formation par exemple... ».*

- **Logique de mobilisation des « actes métiers » et traçabilité des parcours à travers le système d'information des Missions locales (« Parcours 3 »)**

Les participants se sont interrogés sur les correspondances à établir entre les entrées du système d'information « Parcours 3 »<sup>1</sup> et les objets engagés dans les stratégies de médiation active : *quid* de la signification donnée aux actions collectives à travers la saisie dans « Parcours 3 » ? *quid* du statut des mises en situation et des immersions ? quelle représentation « Parcours 3 » peut-il donner des liens à faire entre ces différentes entrées ?

**Fabienne SCHREMPP** précise que les actions en groupe peuvent figurer dans « Parcours 3 » mais qu'elles ne sont pas valorisées. Ainsi que le souligne **Claire FABRE**, les incitations auxquelles elles ont dû répondre ont focalisé l'attention des missions sur la relation individuelle. Pour **Térence TAILLANDIER**, *« dans Parcours 3, on peut faire des "petits bâtons" pour satisfaire aux exigences portées par les conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) mais rien n'interdit d'utiliser le système d'information, demain, pour rendre plus visibles les étapes significatives d'un parcours. Tout dépendra du sens investi dans telle ou telle entrée existante. Comment retravailler la notion de "proposition" ? A quelle action réserver l'entrée "accompagnement sur projet" ?; etc. »*

**Antonio CORREIA** rappelle que Parcours 3 a été conçu comme un cadre évolutif, d'ailleurs amené à évoluer prochainement. Il précise, ce faisant, que *« si on peut écrire des actes professionnels dans le système d'information, il est difficile de produire une image des process concrets, d'où les problèmes de capitalisation, qu'ils concernent les institutionnels,*

---

1. Les missions locales et les PAIO disposent de l'application Parcours 3 depuis 2003 pour gérer les dossiers des jeunes accueillis et notamment ceux qui bénéficient du programme Civis. Cette application est utilisée quotidiennement pour la saisie des dossiers des jeunes par l'ensemble des conseillers des missions locales ; elle permet de décrire précisément les caractéristiques individuelles des jeunes, les situations qu'ils occupent sur le marché du travail, les services dont ils bénéficient. Localement, Parcours 3 est un outil de pilotage pour chaque mission locale. Les remontées mensuelles d'information au niveau régional et au niveau national permettent des études à un niveau plus agrégé. Pour s'assurer de la qualité des données, des contrôles de cohérence et une charte de saisie ont été conçus pour corriger et homogénéiser les comportements de saisie sur l'ensemble du territoire.

L'association régionale des missions locales et PAIO d'Auvergne (AMPA) propose sur son site un *vade mecum* du système d'information « Parcours 3 »

<http://parcours3.auvergnejeunes.com/wp-content/uploads/2011/07/P3-Code-de-P31-072011.pdf>

*les pairs ou les jeunes eux-mêmes. Que choisira-t-on d'introduire dans le nouveau SI ? C'est toute la question ».*

**Thomas CAPELIER** rappelle que « *la médiation active est une stratégie multidimensionnelle, un processus composite qui relève parfois du "stratagème". Autrement dit, la médiation active n'est pas une prestation, mais une stratégie de coordination relatives à un ensemble de prestations* ». Il signale, enfin, que « *l'exploitation des données issues du système d'information ne permet pas de donner une image de la progression d'un individu dans son parcours, ce qui représente aussi un problème pour les évaluateurs.* » Une démarche de « prescription qualifiée » – en connaissance de la cause – permettrait, selon **Philippe DOLE**, de reconstituer les enchaînements et de rendre traçable les étapes d'un parcours s'attribuant au jeune lui-même.







## SYNTHÈSES DES DÉBATS | SÉANCE DU 12 JUILLET ET 13 SEPTEMBRE 2013 <sup>[1]</sup>

### ● Une compréhension renouvelée des processus de qualification

Les stratégies dites de « médiation active » offre une compréhension renouvelée de la qualification en tant que processus d'accès à l'emploi <sup>2</sup>; elles permettent, par contrecoup, de **recontextualiser les besoins auxquels la qualification professionnelle et la formation répondent ou, au contraire, ne peuvent pas répondre.**

Ainsi que le précise d'emblée **Philippe DOLE**, « *la qualification personnelle et professionnelle n'est pas un viatique absolu. Sauf le cas des professions réglementées, qui peut "malheureusement" concerner les premiers niveaux de qualification* <sup>3</sup>, **le processus de**

---

1. **Séance du 12 juillet 2013** : Philippe ARCHIAS (Astrées) ; Céline BARRETEAU-DAUBECH (OPCALIA) ; Hervé BRIXTTEL (Mission locale Centre-Manche) ; Thomas CAPELIER (AMNYOS Consultants) ; Philippe DOLE (IGAS) ; Firmine DURO (Pôle emploi) ; Serge ESTEBAN (Mission locale de Carcassonne) ; Claire FABRE (UNML) ; Olivier FOSCHIA (TRANSFER IOD) ; Anne FRETTEL (Université Lille-1) ; Dominique HUART (MEF-Mission locale de Mulhouse) ; Hervé HENON (UNML) ; Jean-Marie HUGUES (Apprentis d'Auteuil) ; Emmanuelle MARCHAL (Sciences Po.) ; Micheline MAUDUIT (Brigitte Croff Conseil) ; Yves MONTEILLET (OPUS 3) ; Delphine REMILLON (INED) ; Dominique RODRIGUES (Pôle emploi) ; Michel de SAHB (OPUS 3) ; Fabienne SCHREMPP (Mission locale de Massy-Vitacité) ; Oliver SEMAT (Mission locale de Carcassonne) ; Elodie SOJIC (OPCALIA) ; Rachel BECUWE-JACQUINET (METH-DGEFP) ; Pauline BOURDIN (MIJ-DGEFP) ; Laurent DUCLOS (Dpt. Synthèses, DGEFP) ; Marc-Antoine ESTRADE (Dpt. Synthèses, DGEFP) ; Florence GELOT (MIJ-DGEFP) ; Luiza-Maria MARTINS de BARROS (SD-IARE-DGEFP) ; Thierry MENERET (FSE-MGP).

**Séance du 13 septembre 2013** : Céline BARRETEAU-DAUBECH (OPCALIA) ; Emmanuelle BEGON (ANACT) ; Ulrich BREHERET (Apprentis d'Auteuil) ; Philippe CORMONT (Association Nationale des Directeurs des Missions Locales) ; Antonio CORREIA, (Mission locale de Paris) ; Philippe DOLE (IGAS) ; Serge ESTEBAN (Mission locale de Carcassonne) ; Claire FABRE (UNML, Institut Bertrand Schwartz) ; Olivier FOSCHIA (Transfer-IOD) ; Anne FRETTEL (Université de Lille 1) ; Jean-Marie HUGUES (Apprentis d'Auteuil) ; Emmanuelle MARCHAL (Sciences Po. – CSO) ; Yves MONTEILLET (OPUS 3) ; Michel PARLIER (ANACT) ; Marie-Josèphe de REDON (CNML) ; Delphine REMILLON (Institut National d'Etudes Démographiques) ; Agnès ROUSSEL (CNML) ; Michel de SAHB (OPUS 3) ; Fabienne SCHREMPP (Mission locale de Massy, ViTaCité) ; Elodie SOJIC (OPCALIA) ; Kathleen AGBO (Département Pôle emploi-DGEFP) ; Rachel BECUWE-JACQUINET (METH-DGEFP) ; Marc-Antoine ESTRADE (Département des Synthèses).

2. La notion de qualification peut renvoyer à l'état de ce qui est qualifié. Ainsi de la **qualification professionnelle** en termes de niveaux, inscrite dans une hiérarchie déterminée par une nomenclature, comme dans la circulaire n°II-67-300 du 11 juillet 1967 : la personne revêtue d'un titre est qualifiée de ce fait. La qualification personnelle et professionnelle passe alors par une certification (on est **qualifié « par »** [un titre], le titre désignant le moyen de la qualification). Par suite, la qualification a pu renvoyer à un rapport, le plus souvent négocié, entre des qualifications professionnelles et des formes, classes ou catégories d'emplois (la **qualification des emplois** renvoyant à son tour à des positions au sein d'une **classification**).

La **qualification contractuelle**, quant à elle, est nécessaire à l'établissement du contrat de travail ; elle en précise l'objet (elle n'a formellement rien à voir avec la qualification personnelle, professionnelle, ni avec la qualification de l'emploi). Ainsi que le rappelle Marie-Laure Morin, « l'objet du contrat (de travail) trace (...) les limites de la subordination. (...) Il n'est pas possible de demander à un salarié d'effectuer une tâche ou de tenir un poste qui n'entre pas dans la définition de sa qualification contractuelle, sauf à respecter les règles de modification du contrat de travail. (...) Si une personne était engagée uniquement à raison de ses compétences, sans que les fonctions ou les tâches pour lesquelles elle a été embauchée soient définies, l'objet du contrat de travail serait indéterminé (...) Or, juridiquement, un contrat dont l'objet est indéterminé est nul. La règle se comprend aisément. Il ne peut y avoir de contrat si les obligations réciproques des parties ne sont pas précisées" (Morin (Marie-Laure), "Compétence et contrat de travail" in Cahiers de recherche du GIPMI, n°70, février 1996, p. 69.

Mais la qualification renvoie également, non plus à un état, à une classification ou aux conditions d'un contrat, mais à un **processus général d'habilitation** qui concerne l'accès à une position quelle qu'elle soit : processus autorisant classiquement l'accès à un niveau, sanctionné par une certification ou un titre (l'accès à la qualification) ; processus d'embauche ou épreuve du recrutement au terme desquels on accède « directement » à l'emploi. La qualification désigne alors, dans son déroulement, **une épreuve « pour »** quelque chose (épreuve conditionnant la réception d'un titre ; étapes d'un processus préalable à l'embauche).

3. Le cas s'est récemment posé de l'articulation entre professions réglementées et emplois d'avenir, lesquelles aux termes l'article R. 5134-161 du code du travail concernent « *les jeunes de 16 à 25 ans (...) sans emploi, non qualifiés, ou peu*

*qualification à l'emploi n'a pas nécessairement à emprunter la voie de la qualification personnelle et professionnelle. De ce fait notamment, les prescriptions de formation ne doivent jamais être posées comme un préalable à l'accompagnement vers l'emploi dans les schémas d'accompagnement ».*

Cette recommandation rejoint largement les enseignements de l'observation concernant l'ambivalence des effets de la formation sur l'accès à l'emploi *a fortiori* pour le public jeune, sans expérience professionnelle, et sans projet défini <sup>1</sup>.

De ce fait, les stratégies de mise en emploi direct ou *work first* <sup>2</sup> ne sont pas simplement un outil d'accompagnement vers l'emploi, par ailleurs utile à la formation du projet professionnel : elles fondent ou justifient également l'adoption des stratégies de médiation active, entendues comme processus alternatif de qualification à l'emploi. Le *work first* permet accessoirement de limiter les effets dits de « verrouillage » (*lock-in effect*; littéralement, « enfermé à l'intérieur ») créés par les procédures d'accompagnement multipliant les préalables à l'emploi. On est donc en présence de **deux processus alternatifs ou de deux stratégies de qualification** : peut-on les rendre complémentaires ?

Ceci ne signifie évidemment pas que la formation n'aurait pas de rôle à jouer dans l'accès à l'emploi, la consolidation de la relation d'emploi et/ou la réalisation des projets professionnels (en raisonnant à partir du deuxième processus de qualification) ! Mais il faut alors rappeler les **conditions qui permettent à la formation de contribuer effectivement à la sécurisation des parcours** <sup>3</sup>. Ces conditions tiennent, compte tenu notamment des publics concernés, à la façon dont la formation s'articule à une situation de travail <sup>4</sup>, à une perspective d'emploi avérée et/ou à un projet professionnel en voie de stabilisation. Les prestations d'accompagnement qui permettent alors de donner le maximum d'effet aux actions de formation doivent être définies en référence à ces conditions et donc en référence au contexte de la rencontre entre un jeune et un employeur potentiel.

---

*qualifiés et qui connaissent des difficultés particulières d'accès à l'emploi ».* Cf. DGEFP, Questions-réponses actualisé relatif aux emplois d'avenir du 19 septembre 2013. [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/QR\\_EA\\_n4\\_19\\_09\\_13-2.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/QR_EA_n4_19_09_13-2.pdf)

Philippe DOLE rappelait par ailleurs que l'effort de diminuer le nombre de professions réglementées était une préconisation du rapport de la Commission pour la libération de la croissance française présidée par Jacques Attali, qui concernait aussi bien les publics peu qualifiés.

1. Voir, par exemple, Arrighi (Jean-Jacques), Mora (Virginie), « Le retour en formation en début de vie active : un effet ambivalent sur l'accès à l'emploi », Net.Doc , Céreq, n° 83 , 2011 , 78 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/2169/23711/file/netdoc83.pdf>

Ferracci (Marc), « Etude relative à l'évaluation des dispositifs de formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des salariés », Note de synthèse de la Chaire « Sécurisation des parcours professionnels », juin 2013.

[http://chairepro.mobme.info/Uploads/43\\_EtudeSynthese-Ferracci.pdf](http://chairepro.mobme.info/Uploads/43_EtudeSynthese-Ferracci.pdf)

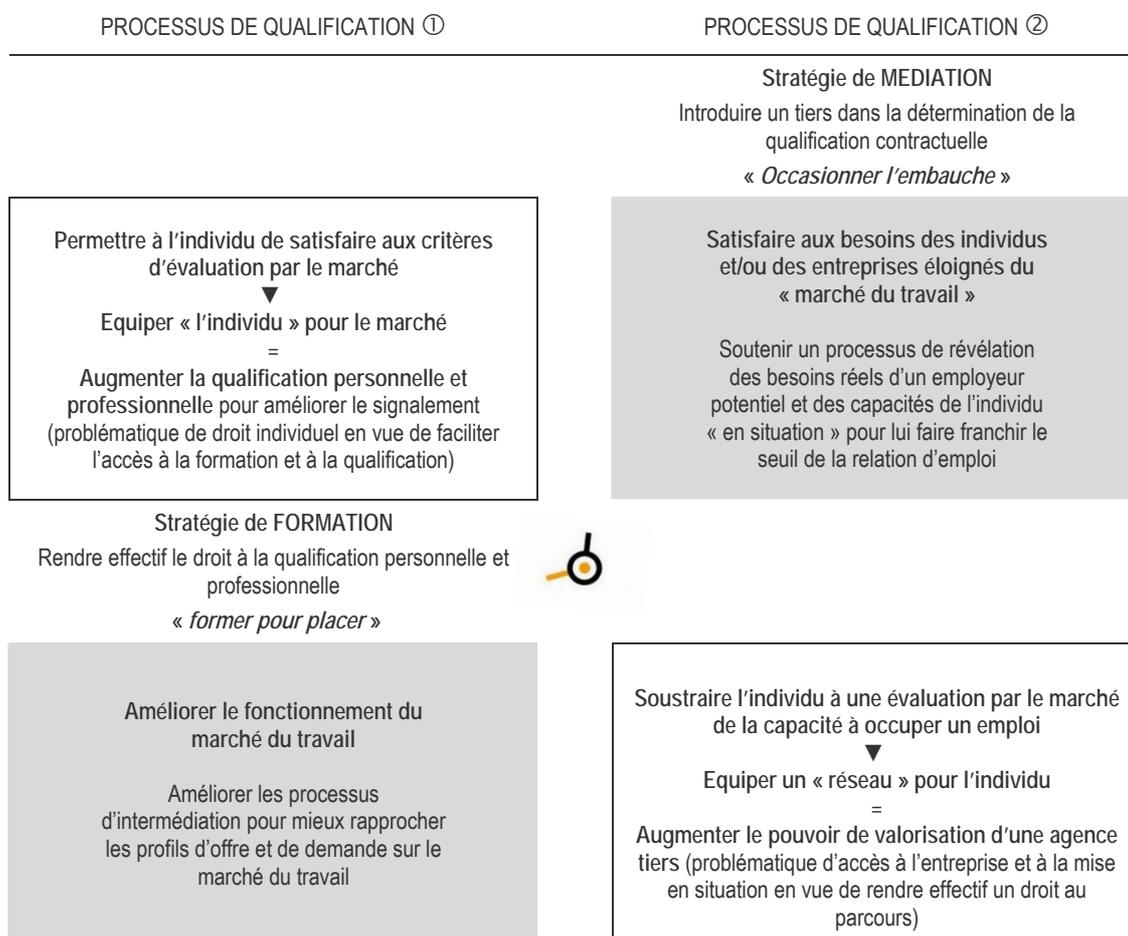
2. Les stratégies de *work first* sont parfois associées voire confondues, dans le monde anglo-saxon, avec l'approche en termes de *making work pay* (MWP). L'idée du MWP est de rendre l'emploi « financièrement plus attrayant » (que le chômage) par le jeu des incitations. On pourrait dire que par construction de la Garantie jeunes, la mise en emploi direct ou *work first* est pour nous justifiée par une approche pragmatique des mécanismes d'insertion, et non pas par une approche théorique et « économiste » des comportements d'offre sur le marché du travail. Qui plus est, les stratégies de *work first* dans la Garantie jeunes sont directement associées à un mécanisme de soutien au revenu, alors que l'approche MWP s'accompagne le plupart du temps de mesures destinées à rendre l'indemnisation du chômage moins généreuse ou moins accessible...

3. Ces conditions sont rappelées dans : Groupe AMNYOS Consultants, La contribution des politiques de formation professionnelle à la sécurisation des parcours , Rapport final au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, février 2008. [http://www.amnyos.com/IMG/pdf/rapport\\_amnyos\\_cnftlv\\_SPP.pdf](http://www.amnyos.com/IMG/pdf/rapport_amnyos_cnftlv_SPP.pdf)

4. Pour une revue récente : Wilson (T.), « Youth Unemployment : review of Training for Young People with Low Qualifications », Centre for Economic and Social Inclusion, Department for Business, Innovation & Skills, *BIS research papers*, 101, Feb. 2013.

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/70226/bis-13-608-youth-unemployment-review-of-training-for-young-people-with-low-qualifications.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/70226/bis-13-608-youth-unemployment-review-of-training-for-young-people-with-low-qualifications.pdf)

## Schéma 1 : Les stratégies de médiation – Un processus de qualification alternatif



SOURCE : DGEFP-Département des Synthèses.

Pour **Olivier FOSCHIA**, l'orientation normative proposée en termes de « médiation active » consiste d'abord à **maximiser les occasions d'embauche**. Ce qui suppose de développer une capacité à décrire le besoin et implique une bonne maîtrise des processus d'appariement : *« la compétence recherchée se révèle au fil des interactions : elle doit être contextualisée. Elle est alors déterminée par une analyse fine des situations de travail et des conditions réelles d'activité. On s'appuyera d'ailleurs sur ces situations et sur ces conditions pour développer les compétences de la personne, le cas échéant le recours à la formation. On voit donc bien qu'à travers ce processus nous cherchons d'abord à "insérer pour former", à qualifier la personne pour un poste avant de développer le cas échéant sa qualification personnelle et professionnelle (work first ; place and train) plutôt qu'à "former pour insérer" (train first ; train and place) ».*

Le processus de qualification ou plutôt d'habilitation désigné à travers ces stratégies de *work first* conduit d'ailleurs à **mettre en perspective la notion même de compétence**. Ainsi que le fait observer la sociologue Marcelle Stroobants : *« pour se donner les moyens de comprendre la manière dont les compétences se différencient, il (faudrait) les envisager comme produits de processus et non comme points de départ ; et envisager ces processus*

comme séquences d'habilitation<sup>1</sup>. **Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissance.** Cette perspective ne constitue pas une théorie générale ni même une grille. Elle laisse ouverte la possibilité de rencontrer des situations où le processus d'habilitation ne peut se dérouler, soit parce que le droit de connaître est fourni sans les moyens, soit parce que la capacité n'est pas assortie d'une reconnaissance légitime »<sup>2</sup>.

Dans cette perspective, la compétence ne désigne donc pas uniquement la capacité mais aussi le « droit de développer » cette capacité. Si les processus qui permettent d'ouvrir le droit à « devenir habile dans un domaine » conditionnent les transformations de la compétence, et expliquent d'ailleurs le développement des compétences, alors la responsabilité des structures d'accompagnement doit s'étendre à l'ensemble des médiations permettant de rendre effectif ce « droit de connaître ».

S'agissant spécialement des publics « non qualifiés », on comprend mieux pourquoi l'idée de former les personnes pour les rendre aptes à quelque chose (processus de qualification n°1) doit le céder à une autre séquence d'habilitation dans laquelle **c'est plutôt l'accès à l'emploi direct qui ouvre effectivement un « droit à devenir compétent » (processus de qualification n°2).**

Ainsi que le précise alors **Michel de SAHB**, la possibilité de soutenir un tel processus de qualification – au sens n°2 – dépend de « *la confiance que les acteurs économiques du territoire et les employeurs potentiels accordent à la structure d'accompagnement. (...) Cette confiance se gagne dans la durée : la durée c'est l'adjuvant minimum ! Mais pour que l'action des structures améliore leur réputation sur le territoire, il est nécessaire qu'elles sachent d'emblée s'organiser pour transformer en opportunités de parcours le moindre besoin repéré à travers les contacts avec telle ou telle entreprise* ». **Hervé BRIXTEL** confirme que « *l'image d'une mission locale sur un territoire se construit dans le temps, dans une relation de confiance réciproque* ».

Au-delà de l'image, **Thomas CAPELIER** pense que « *la dépendance est réciproque entre la "médiation active" – conçue comme relation à trois –, et la transformation du système d'acteurs. Cette transformation peut d'ailleurs être précipitée par l'adoption d'une stratégie territoriale partagée (au sens que lui confère la rapport IGAS sur la politique territoriale<sup>3</sup>) ?* » Pour **Thomas CAPELIER**, « *le temps et la durée doivent être mis à profit pour accommoder les ressources du territoire, et peser par ce biais sur la façon dont se construisent localement les appariements, tout au long de la chaîne du recrutement* ». **Dominique HUART** signale que, par ce mécanisme d'accommodation réciproque, « *PSA a appris à connaître les publics pris en charge par les politiques de l'emploi, sur le bassin de Mulhouse, et que ces publics – RSA, ZUS, etc.– finissaient par compter pour à peu près la moitié des recrutements engagés par le constructeur* ».

**Yves MONTEILLET** pense que la nécessité d'articuler les deux processus de qualification présents dans le schéma ci-dessus amène à repenser complètement le statut de la formation dans la construction des parcours et porte en lui une rénovation de la fonction d'accompagnement : « *il concerne donc au premier chef les structures qui ont historiquement la charge d'accompagner les publics éloignés du marché du travail pour les rapprocher des acteurs économiques du territoire. A l'inverse, ces derniers acteurs et leurs représentants peuvent éprouver, à leur tour, la nécessité de faire une partie du chemin. On*

1. Habilitier : Autoriser (quelqu'un) à (faire quelque chose) comme étant l'une de ses attributions. Par extension, Rendre (quelqu'un) apte à (faire quelque chose). Source : *Trésor de la Langue Française informatisé* (TLFi).

2. Stroobants (M.), 1994, « La visibilité des compétences » in Ropé (F.), Tanguy (L.), *Savoirs et compétences*, CPC-Ministère de l'éducation nationale, Paris, p. 216.

3. Borel (P.) & alii, *Evaluation de la politique territoriale de l'emploi. Cartographie, bilan et recommandations* (MAP), Rapport Igas RM2013-164P, juillet 2013.

[http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2013-164P\\_definitif\\_.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2013-164P_definitif_.pdf)

peut souhaiter en effet redistribuer un peu les rôles et vouloir redonner à l'entreprise la responsabilité de la formation technique. Encore faut-il pouvoir prendre en charge, depuis le « pôle entreprise », les problématiques sociales, ce que l'entreprise ne sait pas bien faire. Ce sont donc les mêmes enjeux d'articulation, mais vus de l'autre côté. L'Association de formation professionnelle de l'industrie-Pays de Loire (AFPI), qui est l'outil de formation et de conseil de la Métallurgie, avait ainsi produit il y a quelques années, en direction des entreprises partenaires, une carte des intervenants extérieurs susceptibles de venir en appui de la formation, et de traiter les problématiques sociales, pour couvrir l'ensemble des actes nécessités par le recrutement ».

- **Quel schéma d'organisation ? Pour quelle relation à l'entreprise ?**

Au-delà du modèle des « référents thématiques », **ne peut-on intégrer davantage la « relation entreprise »<sup>1</sup> à l'approche globale en matière d'accompagnement ?** Comment ordonner alors **un processus qui rompt avec la représentation habituelle, linéaire et séquentielle, de l'accompagnement ?** Comment articuler des concours – y compris extérieurs – qui puissent **soutenir une démarche itérative dans laquelle les « retours d'expérience » constituent un matériau essentiel pour la construction d'un parcours ?**

La réponse à ces questions intéresse au moins trois champs différents : l'évolution des référentiels « métier »<sup>2</sup>, l'évolution des schémas d'organisation<sup>3</sup>, la détermination d'un (nouveau) rôle d'ensemblier ou d'assembleur pour une « approche intégrée » des parcours.

**Thomas CAPELIER** relève que « *la spécialisation des conseillers peut constituer un obstacle à la mise en œuvre des stratégies de médiation active* ». Les avis sur la question sont partagés. Comme le dit **Hervé HENON**, « *les bonnes organisations sont celles qui marchent* » ! Reprenant le schéma de dépendance réciproque proposé par **Thomas CAPELIER**, **Hervé HENON** pense que les choix d'organisation doivent convenir à l'état du système d'acteur dans un territoire donné, être fondé sur une problématique territoriale. **Michel de SAHB** considère, pour sa part, « *qu'on ne peut dégager de modèle d'organisation. Il faut raisonner en termes de cohérences d'organisation. En cas de spécialisation, la question se pose de savoir comment les interventions s'articulent. Comment s'opère le lien ? Mais l'enjeu est surtout que le fonctionnement d'ensemble n'amène pas à gâcher des opportunités pour le jeune, en termes d'embauche mais plus simplement en termes d'expérience de l'entreprise. A l'inverse, lorsque l'approche est généraliste, la question se pose clairement de protéger la partie de l'activité qui concerne la*

---

1. Le développement de la relation entreprise constitue, pour les missions locales, une priorité notamment définie à l'axe 3 de la convention pluriannuelle d'objectifs (Cf. Circulaire DGEFP no 2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des missions locales et PAIO). Cette relation bénéficie par ailleurs d'un module spécifique dans Parcours 3.

2. Les activités en direction de l'entreprise occupaient déjà une place importante dans le profil du « référent Civis », tel qu'il a été précisé à l'annexe 2bis de la circulaire DGEFP n°2005-09 du 19 mars 2005 relative à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. A noter que la notion de « médiation » – présente dans le texte de la circulaire – n'y désigne pas une stratégie d'appariement mais renvoie, plus classiquement, à la gestion et à la résolution des problèmes susceptibles d'émerger dans la relation d'emploi (absentéisme, retards, difficultés relationnelles...). La Circulaire DGEFP n°1-2009 du 23 janvier 2009 relative aux contrats aidés du secteur marchand va plus loin : elle précise en annexe que l'identification d'un employeur susceptible d'embaucher un salarié en CIE peut rendre « souhaitable (une aide) à la définition du profil de poste ». Une inspiration que l'on retrouve dans la récente circulaire du 2 novembre 2012 relative à la mise en œuvre des Emplois d'Avenir. Plusieurs facteurs ont contribué à renforcer cette référence à l'entreprise dans le réseau des missions locales : outre l'ouverture des droits de prescription pour les contrats aidés, et les moyens notamment apportés en 2009 par le Plan de relance, le partenariat renforcé avec Pôle emploi (versus les limites posées à l'action des Maisons de l'emploi en matière d'intermédiation) ont encouragé le développement d'action en direction des entreprises.

3. Concernant les configurations internes aux missions locales en matière de « relation entreprise », voir Farvaque (N.), Messaoudi (D.), « Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en œuvre des Emplois d'avenir », Rapport pour le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social – DARES, Orseu, 29 août 2013.

relation à l'entreprise ». **Fabienne SCHREMP** reconnaît qu'une forte charge de travail pourrait produire des effets dommageables à l'entretien de cette relation si l'organisation collective du travail ne constituait pas d'utiles rappels à l'ordre. **Amaria SEKOURI** observe que « la formation des conseillers sur la relation à l'entreprise ne leur suffira pas à résister à la pression du quotidien. De ce point de vue, la solidité de l'organisation est essentielle »<sup>1</sup>. Pour **Olivier FOSCHIA**, « une trop forte spécialisation peut amener à naturaliser l'offre et le besoin de l'entreprise. Elle enlève alors des marges de manœuvre et peut conduire à un surcroît de sélectivité ».

**Emmanuelle MARCHAL** rappelle que « les débats sur la spécialisation sont récurrents, à Pôle emploi et ailleurs, et qu'ils sont peut-être mal posés ». Pour elle, « si la question de la spécialisation a un sens, elle concerne avant tout la réponse à apporter à la diversité des marchés du travail. Favoriser l'accès à un métier réglementé ou occasionner une embauche dans une petite entreprise, ce n'est pas forcément la même approche de la qualification et de l'entreprise. En ce sens, il est nécessaire d'avoir une réponse spécialisée ». Cette réponse peut, par suite, concerner la répartition des compétences thématiques des conseillers, en aucun cas s'y réduire.

Pour **Olivier FOSCHIA**, « les choix d'organisation n'ont de sens qu'en référence au contenu précis de la relation à l'entreprise ». Comme le dit à son tour **Yves MONTEILLET**, « tout le monde a des relations avec les employeurs. Il faudrait plutôt se demander ce qu'on sait d'une entreprise, quand on dit qu'on la connaît. Quelle est la qualité de l'interlocuteur-entreprise ? Peut-on accéder aux postes de travail et discuter des exigences qui s'y attachent ? Il se peut, à l'inverse, qu'on ne connaisse de l'entreprise que ses représentants, rencontrés dans un cadre purement partenarial ». Pour **Olivier FOSCHIA**, « le modèle partenarial assis sur des conventions passées avec les têtes de groupe ne constitue pas immédiatement un cadre opérationnel. Faire émerger les besoins réels d'un employeur potentiel suppose toujours de prendre les choses "par le bas" ». A moins, comme le soutiennent **Agnès ROUSSEL** et **Amaria SEKOURI** qu'on réussisse à « décliner correctement les accords avec les grands comptes afin qu'ils constituent une ressource de terrain ». Pour **Yves MONTEILLET**, « les stratégies de médiation active doivent être distinguées de "tout ce qu'on fait de bien par ailleurs avec les entreprises". Il faut notamment distinguer les démarches de médiation des pratiques les plus répandues, qu'elles concernent l'entretien d'un réseau plus ou moins qualifié d'entreprises, un partenariat soutenu par des conventions, ou le simple recueil d'offres formalisées, lequel ne permet pas toujours de faire la différence pour les publics les plus fragiles ».

**La conception de la relation à l'entreprise change sans doute lorsque les situations d'emploi, quelle que soit leur nature, sont moins l'opportunité pour la structure d'accompagnement d'enregistrer une « sortie » que l'occasion d'enrichir un « suivi ».** De ce point de vue, l'ouverture aux missions locales de droits de prescription pour les contrats aidés a sans doute constitué un tournant. Ainsi du CAE-passerelle, « un contrat qui (prévoyait) dès l'embauche la possibilité de recourir à des périodes d'immersion dans les entreprises du bassin d'emploi » aux termes de la circulaire DGEFP n° 2009-19 du 29 mai 2009 relative aux modalités de mise en oeuvre du CAE-passerelle dans le cadre du plan jeunes. Le service public de l'emploi, dont les missions locales, devait s'engager, « auprès des employeurs, à les aider dans le recrutement des jeunes, la construction des fiches de

---

1. Concernant les réflexions du CNML sur la relation à l'entreprise, voir notamment :

« Les jeunes en entreprise : comment faire évoluer recrutements et emplois », *La lettre du CNML*, n°15, janvier 2013  
[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/Lettre\\_CNML\\_15.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/Lettre_CNML_15.pdf)  
« En Poitou-Charentes aussi, la relation entreprises monte en puissance », *La lettre du CNML*, n° 3, décembre 2011  
[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/pdf\\_Lettre\\_CNML\\_03.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/pdf_Lettre_CNML_03.pdf)  
« Groupe de travail entreprises et emploi : un bilan et un site », *La lettre du CNML*, n°1, octobre 2011  
[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/pdf\\_Lettre\\_CNML\\_01.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/pdf_Lettre_CNML_01.pdf)

*postes aux compétences transférables, la prospection des entreprises en vue de l'organisation des périodes d'immersion et de la préparation des sorties ; auprès des jeunes, à leur proposer, tout au long des contrats passerelles, des périodes d'immersion auprès d'entreprises du secteur marchand et plusieurs offres d'emploi dans le secteur compétent, ou bien une formation, ou un contrat en alternance ».*

Cette orientation donne accessoirement **un sens nouveau à l'idée d'accompagner un jeune « dans l'emploi » : il ne s'agit plus tant d'ajouter une « dernière touche » au processus d'insertion – comme dans les représentations séquentielles de la fonction d'accompagnement – que de s'appuyer sur un contexte spécifique et une situation de travail pour faire mûrir un projet** (et tant mieux alors si la relation d'emploi présente devient pérenne). C'est pourquoi **Hervé BRIXTEL** préfère dire *« qu'il part toujours du jeune plutôt que du besoin de l'entreprise »*, même lorsqu'il mobilise l'instrument des immersions. Cette façon de concevoir l'accompagnement dit dans l'emploi permet, pour **Micheline MAUDUIT** comme pour **Jean-Marie HUGUES**, *« d'être attentif par ailleurs à la façon dont le collectif de travail et l'encadrement intermédiaire est ou peut être préparé à accueillir le jeune. Il est nécessaire d'interroger la capacité de l'employeur à intégrer la personne, à consolider la relation d'emploi, mais aussi à dessiner des futurs. Comment solliciter l'employeur sur ces aspects qui concernent tout autant le processus de recrutement que la gestion de la relation d'emploi, et jusqu'à l'organisation du travail ? »* Ainsi que le précise **Jean-Marie HUGUES**, cette médiation concerne aussi bien l'employeur que les jeunes en situation qui *« ne comprennent pas toujours la situation en question et ce qu'on attend d'eux. L'entreprise doit prendre en considération cette difficulté »*.

Ainsi que le note **Hervé BRIXTEL**, *« la création de chargé du parcours dans l'emploi par la Mission locale du Centre-Manche dans le cadre des Emplois d'Avenir répond à cette même logique d'accompagnement "en emploi" »*. Mais cette évolution peut-être également regardée comme un retour aux sources, après que les missions locales aient été invitées à participer de plain-pied aux activités classiques du SPE : recueil d'offres et placement. **Hervé BRIXTEL** rappelle *« qu'au temps du monopole de placement, les missions locales devaient notamment amener les jeunes vers l'ANPE. Ce n'est que par la suite qu'elles ont été enrôlées dans le recueil d'offres. Ce faisant, avec des jeunes en devenir, en manque de projet, etc., les incertitudes s'accroissent qui interdisent de répondre par des opérations de placement et de mise en relation classiques. D'où le pari et l'instrument des immersions, qui permettent de faire exister les projets et parfois l'emploi à partir d'un contact avec le monde de l'entreprise. C'était le sens donné à l'activité des tuteurs d'insertion que nous avons mis en place naguère »*. **Agnès ROUSSEL** ajoute que *« parler de jeunes en devenir permet accessoirement de bannir les expressions du type "jeunes en difficulté" »*.

- **Formalisation des partenariats et responsabilité des acteurs**

Une dernière modalité d'organisation peut être illustrée par la démarche TRANS-FAIRE pilotée par OPCALIA, lancée en 2012 à partir d'une analyse portant sur les besoins en recrutement d'un peu plus de 70 entreprises du secteur de la mode, le plus souvent des PME, présentes sur une vingtaine de bassins d'emploi du Grand Ouest. Ainsi que le précise **ELODIE SOJIC**, *« TRANS-FAIRE a d'abord été conçue comme une opération de maintien des savoir-faire, valorisant les liens inter-générationnels, mais elle intéresse aussi d'emblée le "sourcing". A côté des enjeux de formation proprement dits, et des dispositifs qui lui sont associés, Trans-Faire constitue ainsi une démarche d'appui au recrutement pour laquelle l'OPCA joue un rôle d'ensemblier : il prend évidemment en charge la relation aux partenaires, mobilise tout un ensemble de dispositifs auxquels s'attachent des financements et qui constituent la "boîte à outils". L'idée n'était pas créer un dispositif nouveau, mais de*

*mobiliser et de combiner l'existant pour en optimiser l'usage au bénéfice des parcours d'embauche : outil des immersions ; tests sur les habiletés mobilisant des méthodes de type MRS ; parcours de "pré-qualification" via la Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) ; dispositifs de préservation et transmission des savoir-faire et des compétences, cursus labellisés "formateur interne" ; prise en charge de la phase de recrutement proprement dite ; diagnostics portant sur les compétences restant à acquérir. **Si l'ensemblier ou l'assembleur vient articuler ces différents outils et les présente dans un ordre logique, son offre est évidemment modulable, adaptée aux besoins qu'il décèle au moment où il prend en charge la relation à l'entreprise et se propose de constituer vis-à-vis d'elle une sorte de "guichet unique". D'où l'importance que revêt la formalisation au moment d'évaluer les besoins. Lors des visites liées à la "découverte des métiers", par exemple, on permet que l'offre, si elle existe, soit davantage explicitée. Mais on fait également émerger de l'offre là où les entreprises pensaient ne pas avoir de besoin. Cette formule d'ensemblier comme la formalisation de la démarche rassurent les entreprises. On utilise clairement ce biais et ces détours pour structurer l'exercice des fonctions d'employeur et participer à la professionnalisation de l'entreprise sur le champ du recrutement et de la formation. Mais alors que l'entrée "maintien des savoir-faire", à laquelle des financements sont associés, fait sens et rencontre un écho, on ne pourrait sans doute pas concéder telle quelle une intervention visant à "sécuriser leurs recrutements" ».***

**Philippe DOLE** fait observer qu'il « restera toujours une part de risque dans un recrutement et qu'il vaut donc mieux ne pas se proposer de "sécuriser les recrutements". L'enjeu est plutôt d'aménager (un cadre pour) les rencontres et de rendre possible les apprentissages réciproques. Qu'est-ce qui est réductible et peut donc être réduit ? Les facteurs relationnels paraissent irréductibles à bien des égards; ils constituent une part essentielle du risque. Nos démarches de médiation, en revanche, en tant qu'elles procurent un accès direct à la personne et au poste, permettent de réduire à l'essentiel les ajustements nécessaires, en termes de compétence et autres, et donc les "parcours d'entrée" ».

Ainsi que l'expliquent **Elodie SOJIC** et **Firmine DURO**, le partenariat qui permet de structurer l'offre de service en question dans les opérations de type TRANS-FAIRE « permet accessoirement à Pôle emploi, qui n'entre pas ou peu dans les entreprises, d'articuler ses prestations à un travail qui se prolonge chez l'employeur et qui constitue la vraie préparation opérationnelle à l'emploi. Ces partenariats permettent également de diffuser cette culture de médiation dans les réseaux du SPE ».

**Hervé HENON** pense que les élus ont un rôle éminent à jouer dans le développement et le pilotage des partenariats sur le territoire : « un acteur seul - une mission locale, par exemple - ne peut rien, quel que soit le savoir faire qu'il déploie ; il lui faut trouver des relais. Et les élus, qui président aux destinées de nombreuses structures, sont parfois les mieux placés pour renforcer les partenariats et élargir les possibilités d'action sur un bassin d'emploi donné ». **Philippe DOLE** est d'accord pour considérer que les partenariats utiles « débordent le simple réseau des acteurs du SPE et de l'intermédiation. Les élus ont évidemment toute leur place dans ces partenariats, à condition évidemment que leur concours permette l'énoncé d'une stratégie territoriale claire ».

Il lui semble fondamental, en revanche, « de pouvoir formaliser, non pas le partenariat en tant que tel (à travers l'élaboration de conventions entre institutions ou la désignation d'un chef de file) mais ce qui se dégage d'un partenariat en fonctionnement. Dans le premier cas, on raisonne à travers les structures et les dispositifs : on met côte à côte des compétences prises une à une. On réclame ensuite que les acteurs s'engagent. Dans le second, on se donne "en marchant" les moyens de développer la capacité et la performance collective d'un réseau de partenaires. S'engager formellement dans une démarche collective, c'est bien. Pouvoir tirer, pour soi comme pour les autres, des conséquences pratiques des actions menées en commun, c'est mieux. Autrement dit, il faut que le

*fonctionnement en réseau se qualifie pour que la place de chacun et sa responsabilité effective se précisent petit à petit. Et pour ce faire il faut pouvoir rendre compte de ce qu'on fait au sein du collectif d'acteurs. Il n'y a pas de coordination qui vaille sans restitution : il faut "prendre la plume" ; il faut que l'ensemble des acteurs puisse se dire les choses afin précisément qu'ils restent des acteurs; il faut que les entreprises notamment puissent s'exprimer. L'obligation de restitution permet alors de maîtriser dans le réseau co-actif les variables d'engagement. Au total, il n'y a pas de progression sans une formalisation qui constitue, de ce point de vue, la base de toute évaluation. Cette formalisation s'appuie, à son tour, sur une instrumentation dont la mise en œuvre permet d'emblée d'articuler les interventions : tout support de discussion permettant d'actualiser le cas d'une personne, ainsi de l'expérience dunkerquoise de "prescription qualifiée" ou de la "demande de gestion", considérée comme équipement de coordination, dans le cadre du Contrat de sécurisation professionnelle ».*

Ainsi que l'exprime **Philippe DOLE**, un partenariat n'est pas tant une somme des compétences que la reconnaissance d'une responsabilité partagée : « l'acteur prend ses responsabilités s'il peut se dire qu'il a à voir avec quelque chose et trouve normal de s'y trouver engagé... même s'il n'est pas compétent, au sens du périmètre institutionnel de son action. C'est pour obtenir ce résultat que le partenariat doit créer de la transparence ».

- **Faire fonctionner les mécanismes sur lesquels on a prise**

**Fabienne SCHREMPP** observe ironiquement que « les diagnostic et les études concernant la situation de l'emploi et les constats portant sur tel ou tel bassin qui fondent les partenariats ne font pas rêver ». Pour **Dominique HUART**, il faut lutter contre les généralités d'allure objective et les constats d'impuissance, « ne pas se laisser intimider par un taux de chômage ». **Philippe DOLE**, rappelle simplement que « **pour les personnes, un taux de chômage ne représente rien. Et c'est à peine s'il a une valeur d'usage pour les pouvoirs locaux tant qu'il n'est pas articulé à des savoirs d'action qui intéressent l'activité des partenaires locaux et des conseillers** ». C'est l'analyse que s'était efforcé de porter le séminaire DGEFP « Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement » du 16 octobre 2012 <sup>1</sup>. Ainsi que le rappelle **Philippe DOLE** « toute la difficulté est de lier les analyses du marché local de l'emploi, l'analyse des pratiques de recrutement à des formes d'intermédiation "à distance" et/ou des médiations adaptées à la situation des publics et de la personne. Dans les manières d'appréhender et de mobiliser l'information relative au système d'emploi, il faut notamment **refuser que le "contexte" (les métiers supposés en tension, par exemple) puisse devenir opposable au projet de la personne, et faire attention à ne pas alimenter une rhétorique de l'impuissance** ».

**Philippe DOLE** insiste sur la nécessité de disposer des « bons traceurs, concernant par exemple les flux d'embauches et l'usage des contrats courts sur un territoire, et donc la possibilité pour les opérateurs du marché du travail d'insérer des médiations utiles à la construction d'un parcours sur "ce qui est". Il faut alors avoir l'humilité de se dire qu'il vaut mieux se greffer sur ce flux pour définir une stratégie et, déjà, chercher à faire fonctionner les mécanismes sur lesquels on a prise ». Autrement dit par **Marc-Antoine ESTRADE**, « il faut **partir de l'expérience naturelle des jeunes et des personnes éloignées du marché du**

---

1. Cf. « Recueil des travaux du groupe CSP : information et intermédiation », Synthèses-DGEFP, juillet 2012.  
[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail\\_Information-Intermediation\\_fev-juil.2012\\_Recueil-debats.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf)  
Voir également, Dole (Ph.), « Le contrat de sécurisation professionnelle : Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation, analyses et préconisations », Rapport IGAS RM2013-163P, février 2013  
[http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-163P\\_DEF.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-163P_DEF.pdf)

travail, qui est l'emploi court, pour d'une part le dédramatiser, d'autre part voir en quoi l'expérience de ces contrats procure une matière à un accompagnement qui permette au jeune de rejoindre de meilleures positions d'emploi ». **Yves MONTEILLET** se souvient à l'occasion de l'exigence fonctionnelle à laquelle devaient répondre en la matière les Associations de main d'oeuvre et de formation (AMOF), directement inspirées des préconisations du rapport Schwartz : « procurer un cadre d'expérience mêlant emploi et formation, jouer avec des employeurs multiples et des emplois courts, valoriser les compétences fragmentaires », entre la formule des GEIQ et les ETTI. Créées par voie d'accord collectif, elles ont buté précisément sur la (l'absence de) volonté des partenaires sociaux.

Les stratégies de médiation que les participants du groupe qualifient volontiers d'opportunistes n'aurait évidemment pas de sens si les opérateurs du marché de l'emploi n'arrivaient pas à produire un service adapté à chacun des segments considérés et n'occupaient pas – selon le mot de **Marc-Antoine ESTRADE** – les « niches » dans lesquelles la seule « intermédiation à distance » ne peut vaincre les mécanismes d'exclusion. **Emmanuelle MARCHAL** rappelle que « l'intermédiation à distance ne concerne ni les mêmes segments du marché du travail, ni les mêmes publics que ceux auxquels on adresse des médiations de proximité ». Avec **Olivier FOSCHIA**, elle rappelle que le chômage est alimenté par notre incapacité collective à formuler l'offre : « **les marchés du travail sont souvent des quasi-marchés au sens où la demande comme l'offre ne trouvent pas de lieux où ils sont exprimés. Si l'on retient que la plupart des embauches s'effectuent sans qu'aucune offre n'ait été formalisée et publiée, on mesure l'étendue des espaces à organiser pour précipiter la rencontre** ».

**Philippe DOLE** se souvient que Marie-France Rolland, qui était responsable du CTP sur le bassin de Morlaix, « préconisait souvent d'aller chercher l'emploi dans les entreprises qui n'avaient pas de salariés. A l'autre bout du spectre, on sait que les comportements d'embauche des grandes entreprises ont rompu avec des logiques anciennes dites de "marché interne", l'appui des écoles de métier, etc. L'époque où les employeurs admettaient que les apprentissages s'opèrent directement au travers de l'exercice des emplois, a fortiori dans les situations de pénuries de main d'œuvre, est-elle révolue ? L'évaluation par l'employeur des capacités et des dispositions à travailler des individus doit-elle rester basée sur les seules données de signalement ? Nos dispositifs doivent affronter ces questions, et leur apporter la réponse qui convient. Mais notre responsabilité est d'abord de décrire ces mécanismes, de les rendre accessibles non seulement pour l'action des services spécialisés, missions locales ou autres, mais aussi à l'ensemble des acteurs du territoire ».

Ainsi que le fait observer **Jean-Marie HUGUES**, à la suite de nombreux participants, il faut souvent se battre contre les mots et les images, et pour cela « apporter des réponses simples aux entreprises, par exemple, qui arguent de difficultés de recrutement. Il faut aussi parier que les acteurs deviennent intelligents quand ils sont au pied du mur ». Pour cela, il est nécessaire, selon **Philippe DOLE**, de « témoigner de ce qui peut fonctionner tant auprès des jeunes – qu'ils puissent voir un avenir – qu'auprès des entreprises – qu'elles puissent (se) reconnaître dans les compétences qu'un individu leur apporte ». **Olivier FOSCHIA** ajoute que ce jeu sur les représentations, qui signe une médiation réussie, doit également permettre de « décomplexer le social face à l'économique, car il y a aussi beaucoup de stéréotypes sur l'entreprise du côté des travailleurs sociaux ».

■



## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

### *Appui au recrutement et médiations pour l'emploi*

#### ■ RAPPORTEUR

Laurent DUCLOS, *Adjoint au chef du Département des Synthèses DGEFP*

#### ■ PARTICIPANTS

Philippe ARCHIAS, *Astrées, Directeur de projets*

Céline BARRETEAU-DAUBECH, *OPCALIA, Chef de projets*

Emmanuelle BEGON, *ANACT, Chargée de mission compétences, travail et emploi*

Nicole BREJOU, *Pôle emploi, Chef du Département Partenariats*

Ulrich BREHERET, *Apprentis d'Auteuil*

Hervé BRIXTEL, *Mission locale du Centre-Manche, Directeur*

Thomas CAPELIER, *Amnyos Consultants*

Philippe CORMONT, *Association Nationale des Directeurs des Missions Locales*

Antonio CORREIA, *Mission locale de Paris, Directeur*

Brigitte CROFF, *Brigitte Croff Conseil, Directrice générale*

Philippe DOLE, *IGAS*

Firmine DURO, *Pôle emploi, adjointe à la directrice partenariats, territorialisation et relations extérieures*

Serge ESTEBAN, *Mission locale de Carcassonne, Directeur*

Claire FABRE, *Union Nationale des Missions Locales-UNML, Institut Bertrand Schwartz*

Olivier FOSCHIA, *Transfer-IOD, Responsable des partenariats*

Anne FRETTEL, *Université de Lille 1, Maître de Conférences*

Claude GORGES, *Pôle emploi, Directrice partenariats, territorialisation et relations extérieures*

Hervé HENON, *Mission locale de Boulogne-sur-Mer, Président*

Dominique HUARD, *Maison de l'Emploi de Mulhouse, Directeur*

Jean-Marie HUGUES, *Apprentis d'Auteuil, Directeur délégué Auteuil Insertion*

Jean-Marc LAFITTE, *Transfer-IOD, Directeur*

Emmanuelle MARCHAL, *Sciences Po. – CSO, Chargée de recherche CNRS*

Micheline MAUDUIT, *Brigitte Croff Conseil, Directrice de formation*

Mohamed MEGHABBAR, *Mission locale de Carcassonne, Responsable Pôle Entreprises*

Yves MONTEILLET, *OPUS 3, Responsable du pôle « Emploi et Territoire »*

Michel PARLIER, *ANACT, Responsable du Département Compétences, Travail, Emploi*

Marie-Josèphe de REDON, *Conseil National des Missions Locales*

Delphine REMILLON, *Institut National d'Etudes Démographiques, Chercheure*

Dominique RODRIGUES, *Pôle emploi, Chargée de projets*

Agnès ROUSSEL, *Conseil National des Missions Locales, Mission locale de Saint-Lô Centre-Manche, Présidente*

Michel de SAHB, *OPUS 3, Directeur*

Fabienne SCHREMP, *Mission locale de Massy, ViTaCité, Directrice*

Amaria SEKOURI, *CNML, chargée de mission*

Olivier SEMAT, *Mission locale de Carcassonne, Conseiller en insertion*

Elodie SOJIC, *OPCALIA, Chargée de projet*

Térence TAILLANDIER, *Mission locale de Carcassonne, chef de projet Garantie Jeunes*

## ■ PARTICIPANTS DGEFP

Kathleen AGBO, *Département Pôle emploi*

Pauline BOURDIN, *Mission Insertion des Jeunes (MIJ)*

Rachel BECUWE-JACQUINET, *Mission Emploi des Travailleurs Handicapés (METH)*

Marc-Antoine ESTRADE, *Département des Synthèses*

Florence GELOT, *Mission Insertion des Jeunes (MIJ)*

Marion GAUDEMET, *Département Pôle emploi*

Luiza-Maria MARTINS de BARROS, *Chargée de mission, Sous-Direction « Parcours Accès à l'Emploi »*

Thierry MENERET, *Mission « Appui Déploiement Programmes » (MADP), Sous-direction du Fonds Social Européen*

Maryse MONFORT, *Chargée de mission, Sous-direction Mutations de l'Emploi et du Développement de l'Activité (sd-MEDA)*

Anna PERESSON, *Mission Insertion des Jeunes (MIJ)*

Yves RANÇON, *Mission Fonds National de l'Emploi (FNE)*

Corinne VAILLANT, *Sous-directrice, Sous-direction du Fonds Social Européen*

Marie-Laure VINCENT, *Département Pôle emploi (DPE)*

## ■ CORRESPONDANTS EXTERIEURS

Virginie BARANGER, *Uniformation, Conseillère formation, emploi et insertion*

Lydie BIZOLON, *Bizolon Consultants, Directrice*

Michel BOUFFARD, *Manpower, Directeur Marketing candidats*

Stéphane ESTIENNE, *Mission locale d'Asnières-La Garenne, Directeur*

Thierry FIQUET, *Pôle emploi Annecy, Directeur*

Wojciech KONDRAT, *Mission locale de Picardie Maritime, Directeur*

Marie-Martine LIPS, *Chambre régionale d'économie sociale de Bretagne, Présidente*

Lucile MANOURY, *L'Atelier coopératif, Directrice, responsable du développement*

Jean-Lou ORLANDINI, *Cabinet ID-SYS, Directeur associé*

Marie-France ROLLAND, *AFFA Bretagne, Chef de projets*

Claude-Emmanuel TRIOMPHE, *Astrées, Délégué général*

Anne VAN DER MEERSCH, *Mission locale Morlaix, Coordinatrice insertion chargée relations entreprises*





# Appui au recrutement et Médiations pour l'emploi

24 octobre 2013

Préfecture de Paris et d'Île-de-France

*La situation des jeunes en grande précarité, auxquels s'adresse aujourd'hui la « Garantie jeunes », et la façon dont ce dispositif pourrait très concrètement leur ouvrir le droit à une première expérience professionnelle, justifient aujourd'hui de repenser les formes d'intervention sur le marché du travail. Au-delà de cette référence et de son actualité, le séminaire prévoit de mobiliser l'ensemble des acteurs engagés dans les politiques d'accès et de retour à l'emploi.*

La très forte sélectivité du marché du travail tient souvent, et à elle seule, les personnes éloignées de l'emploi. Les processus d'intermédiation usuels peinent généralement à prévenir les mécanismes d'exclusion qu'elle engendre.

**Quels services rendre alors au public en mal d'insertion professionnelle, qui préserveraient ses chances d'accéder à l'emploi durable ?** Faut-il simplement renforcer, individualiser l'accompagnement, l'ouvrir au traitement des « freins à l'emploi », une orientation qui resterait conforme aux efforts aujourd'hui déployés par les différents intermédiaires du marché du travail ? **Au regard de la simple mise en relation d'une offre et d'une demande, ne convient-il pas d'étendre à l'entreprise les médiations nécessaires pour déclencher l'embauche,** en valorisant par ce moyen les aptitudes et les capacités des personnes réputées éloignées de l'emploi ?

Les travaux préparatoires à la Grande conférence sociale des 20 et 21 juin 2013 avaient notamment montré que la méconnaissance du marché du travail par les entreprises comme la difficile maîtrise des *process* « RH » pouvaient expliquer une part importante des échecs du recrutement. **Jusqu'où s'immiscer, dans ce contexte, dans les processus de recrutement et la constitution même de l'offre d'emploi ?** Quelle part accorder à l'information sur les fonctionnements du marché local du travail, tant dans l'accompagnement des personnes que des entreprises ? Quel service adresser spécifiquement à ces dernières ? **Sur quels partenariats appuyer localement la « globalisation » d'une offre de service permettant de multiplier les opportunités et d'élargir les voies d'accès à l'emploi ?**

Le séminaire « *appui au recrutement et médiations pour l'emploi* » est **un séminaire de mise en commun des pratiques et des savoirs des intermédiaires du marché du travail,** des acteurs du champ de la formation professionnelle ou de l'appui-conseil et des structures d'insertion par l'activité économique. Il s'appuie sur leur expérience pour renouveler la réflexion sur les pratiques d'accompagnement des personnes et conjointement sur les formes d'intervention auprès des entreprises.

Le séminaire se propose en particulier de **mettre en débat les stratégies dites de « médiation active » que le Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale adopté en janvier 2013 avait invité à déployer pour résoudre les difficultés d'accès ou de retour à l'emploi de certains publics.** Il s'agit notamment d'analyser l'efficacité propre des processus qui s'appuient sur le rapprochement des besoins réels d'un employeur potentiel et des capacités concrètes d'un individu, pour soutenir la formulation du projet professionnel et créer l'emploi.

## ■ Déroulé du séminaire du 24 octobre 2013



### TÉLÉCHARGER LES INTERVENTIONS

<http://www.emploi.gouv.fr/espace-evenementiel/technique-dappui-au-recrutement-et-mediation-active>

8H45 — ACCUEIL DES PARTICIPANTS

9H30 — OUVERTURE DU SÉMINAIRE

- François CHÉRÈQUE, Inspecteur général aux affaires sociales, chargé de la Mission de suivi de la mise en œuvre du Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale

#### INTRODUCTION GÉNÉRALE

- Emmanuelle WARGON, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle

10h15 — PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES ET PLURALITÉ DES MODES D'INTERMÉDIATION

Table ronde animée par Marc-Antoine ESTRADE, Chef du département des Synthèses, DGEFP

- Thomas CAPELIER, Directeur « Marché du travail et Insertion », Groupe Amnyos Consultants ;
- Anne FRETTEL, Maître de Conférences à l'Université de Lille 1, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé)-IRES ;
- Emmanuelle MARCHAL, Chargée de recherche CNRS, Centre de sociologie des organisations ; Sciences Po Paris ;
- Catherine POUX, Directrice « Services aux entreprises », Pôle emploi [sous réserve] ;

11h45 — COMMENT STRUCTURER UNE OFFRE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ET DES ENTREPRISES ?

Table ronde animée par Laurent DUCLOS, Adjoint au Chef du département des Synthèses, DGEFP

- Serge ESTEBAN, Directeur de la Mission locale de Carcassonne ;
- Olivier FOSCHIA, Responsable des partenariats, Cabinet Transfer-IOD ;
- Yves MONTEILLET, Responsable du pôle « Emploi et Territoire » du Cabinet OPUS 3 ;
- Marie-France ROLLAND, Consultante AFPA-Transitions Bretagne ;
- Elodie SOJIC, Cheffe de projet à la Direction Ingénierie des Compétences, Opcalia.

13h15 — DÉJEUNER EN COMMUN



■ François CHÉRÈQUE ■ Emmanuelle WARGON ■  
■ Anne FRETTEL | Thomas CAPELIER | Marc-Antoine ESTRADE | Emmanuelle MARCHAL | Catherine POUX ■



■ Anne FRETTEL | Thomas CAPELIER | Marc-Antoine ESTRADE ■ Yves MONTEILLET | Laurent DUCLOS | Olivier FOSCHIA | Serge ESTEBAN ■  
■ Marie-France ROLLAND | Elodie SOJIC ■

**14h30 — LES APPUIS AU RECRUTEMENT ET À L'EXERCICE DE LA FONCTION D'EMPLOYEUR**

Table ronde animée par **Luiza-Maria MARTINS DE BARROS**, Chargée de mission, Sous-direction Ingénierie de l'Accès et du Retour à l'Emploi, DGEFP

- **Pascale D'ARTOIS**, Directrice générale du Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF.TT) ;
- **Pascal DELOBEL**, Responsable Entreprise et reclassement, Triselec-Lille ;
- **Samir HARICHE**, Directeur de la mission locale de Bondy ;
- **Jean-Marc LAFITTE**, Directeur du Cabinet Transfer-IOD ;
- **Sébastien LAUNAY**, Directeur de clientèle, Adecco-Aude.

**16h00 — METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE MÉDIATION POUR L'EMPLOI : INSTRUMENTATION ET PARTENARIATS ADAPTÉS**

Table ronde animée par **Pauline BOURDIN**, Adjointe à la Cheffe de mission Insertion des jeunes, DGEFP

- **Florence CAUMES**, Directrice du GEIQ Gard Vallée et Delta du Rhône ;
- **Antonio CORREIA**, Directeur de la mission locale de Paris ;
- **Philippe DOLE**, Inspecteur général aux affaires sociales (IGAS) ;
- **Bruno PAVIE**, Directeur des ressources humaines de NGE-Groupe.

**17h30 — SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES**

**LES MÉDIATIONS POUR L'EMPLOI ET LES POLITIQUES D'ACCÈS ET DE RETOUR À L'EMPLOI DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DU MARCHÉ DU TRAVAIL**

- **Claire DESCREUX**, Cheffe de service, Adjointe à la Déléguée générale, DGEFP

**18h00 — FIN DES TRAVAUX**



■ Laurent DUCLOS ■ Olivier FOSCHIA ■ Serge ESTEBAN ■  
■ Pascal DELOBEL | Pascale D'ARTOIS | Luiza-Maria MARTINS DE BARROS | Sébastien LAUNAY | Jean-Marc LAFITTE ■



■ Pascal DELOBEL | Pascale D'ARTOIS ■ ... Samir HARICHE | Luiza-Maria MARTINS DE BARROS ■  
■ Bruno PAVIE | Florence CAUMES | Pauline BOURDIN ■



■ ... Philippe DOLE | Antonio CORREIA ■ Bruno PAVIE ... ■ Claire DESCREUX ■





## RESSOURCES DOCUMENTAIRES

■ Présentation des ressources accessibles par voie électronique

### SOMMAIRE

1. Marché du travail, emploi et formation : quelques focus .....	47
2. L'accompagnement des publics éloignés du marché du travail .....	50
3. Pratiques de recrutement et formes d'intermédiation .....	55
4. La sécurisation des parcours professionnels : un nouveau point de vue pour la politique de l'emploi.....	60
5. Quelles médiations pour l'emploi ?.....	61
5.1 La fonction d'accompagnement : actualité .....	61
5.2 La méthode d'intervention sur l'offre et la demande (IOD) : un exemple de mise en œuvre des stratégies dites de « médiation active » .....	63
5.3 Les stratégies de mise à l'emploi direct (work first).....	65
5.4 Les appuis à l'exercice de la fonction d'employeur : comment développer l'employeurabilité ?.....	66
6. Accompagnement et « enquêtes métiers » : outils et démarches.....	67
7. Les sources de la « Garantie jeunes ».....	72

## 1. Marché du travail, emploi et formation : quelques focus

### L'effet de la crise sur les trajectoires des jeunes entrants sur le marché du travail



Zora MAZARI, Isabelle RECOTILLET

« Génération 2004 : des débuts de trajectoire durablement marqués par la crise ? »  
Bref CEREQ, n° 311, 2013.

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Bref/Generation-2004-des-debuts-de-trajectoire-durablement-marques-par-la-crise>

Malgré la crise financière de fin 2008, le chômage des jeunes entrés sur le marché du travail en 2004 arrive, sept ans plus tard, fin 2011, à un niveau voisin de celui de leurs aînés entrés en 98. Pour autant, les non-diplômés auront dès le départ pâti de la mauvaise conjoncture et des statuts précaires. Les diplômés du secondaire semblent, eux, avoir été largement impactés par la crise. Les progressions de salaire ont aussi été freinées, notamment pour les diplômés de l'enseignement supérieur

### L'adéquation formation-emploi



Thomas COUPPIE, Jean-François GIRET, Alberto LOPEZ

« Obtenir un emploi dans son domaine de formation : un enjeu très relatif dans l'insertion des jeunes »

INSEE – Formation et Emploi, Édition 2009.

[http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ref/formemp09d.PDF](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/formemp09d.PDF)

Paradoxalement, obtenir un premier emploi correspondant strictement à sa formation initiale n'est souvent pas la norme, en dehors de quelques professions ou formations bien réglementées. Cette « adéquation » se détériore même, le plus souvent, au fil de la carrière dans des secteurs peu attractifs. Si le niveau de diplôme assure en général un risque de chômage moindre et un salaire plus élevé, l'impact de la spécialité de formation est plus complexe. Les formations professionnelles ne procurent pas seulement des compétences spécifiques à un domaine d'emploi mais aussi, et peut-être tout autant, des compétences générales et transférables. Qui plus est, une fois la carrière engagée en décalage avec la spécialité de formation initiale, l'expérience spécifique cumulée prendrait le pas sur les acquis de la formation initiale.

## Les effets de la formation professionnelle : Revues de littérature



Tony WILSON

### « Youth Unemployment : review of Training for Young People with Low Qualifications »

Centre for Economic and Social Inclusion, Department for Business, Innovation & Skills, BIS research papers, 101, February, 2013.

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/70226/bis-13-608-youth-unemployment-review-of-training-for-young-people-with-low-qualifications.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/70226/bis-13-608-youth-unemployment-review-of-training-for-young-people-with-low-qualifications.pdf)

This paper seeks to revisit that evidence base; in order to draw conclusions on what lessons can be learned for the design of training programmes for young people aged 19 to 24 who are unemployed, not in learning and have low or no qualifications.

A number of studies find that programmes with a strong focus on employment are more likely to be successful. In particular this means ensuring that provision: makes use of workplace training where possible; aligns with needs of local labour market; engages employers in design and delivery; build in support for transition to work; include support for job search whilst on programme; ensure individuals can continue training after job entry.

Where possible, programmes should aim to do all of these elements in combination. A number of studies point out that programmes that combine training with periods of work experience, contact with employers and assistance with job search, and that lead to recognised and relevant qualifications, are more likely to have positive impacts.

Document complémentaire :

Marc FERRACCI

### « Étude relative à l'évolution des dispositifs de formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des salariés »

Note de synthèse de la Chaire "Sécurisation des parcours professionnels, juin 2013.

[http://chairepro.mobme.info/Uploads/43\\_EtudeSynthese-Ferracci.pdf](http://chairepro.mobme.info/Uploads/43_EtudeSynthese-Ferracci.pdf)

## Les mobilités sur le marché du travail



Marc-Antoine ESTRADE

### « La mobilité professionnelle : de quoi parle-t-on ? »

CAS – La Note de veille, n° 19, juillet 2006.

<http://www.strategie.gouv.fr/system/files/noteveille19b.pdf>

Les variations nettes d'une année sur l'autre de l'emploi sont négligeables par rapport aux mouvements d'entrées et de sorties que connaît le marché du travail chaque année. Ainsi, on peut dénombrer près de 30 millions de mouvements de main-d'oeuvre au cours d'une année, soit 118 000 personnes, qui, chaque jour ouvré, changent de situation juridique par rapport à l'emploi (cf. encadré). Plus de la moitié de ces mouvements correspondent au début d'une nouvelle mission d'intérim : au cours de l'année 2005, 15,4 millions de contrats de missions ont été conclus entre les entreprises d'intérim et les entreprises utilisatrices. Ces missions ont été en moyenne de 9,7 jours. Les autres mouvements de main-d'oeuvre correspondent aux embauches dans les entreprises, dont plus des deux tiers d'entre elles s'effectuent en CDD ou en contrat aidé.

## Le poids des contrats courts



Kathleen BERCHE, Cyrille HAGNERÉ, Madeleine VONG

### « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : Une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois »

ACOSSTAT, Étude n° 143, décembre 2011.

[http://www.acoss.fr/dmdocuments/acoss/Acoss\\_Stat\\_143.zip](http://www.acoss.fr/dmdocuments/acoss/Acoss_Stat_143.zip)

Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : Une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois : Entre 2000 et 2010, le nombre total de déclarations d'embauche (hors intérim) a progressé de 41,7 %. Cette hausse est tirée par la forte croissance des contrats de moins d'un mois (+ 88,1 %) et notamment celle des CDD de moins d'une semaine (+ 120,2 %). A contrario, les embauches de plus d'un mois (CDD de plus d'un mois et CDI) diminuent de 1,7 % sur dix ans. La forte augmentation des embauches en CDD de moins d'un mois s'observe principalement dans le tertiaire et plus particulièrement dans les secteurs autorisés par la loi à conclure des contrats dits « d'usage ». Ces contrats à durée déterminée, qui bénéficient d'un régime dérogatoire (ni durée maximale, ni délai de carence, ni indemnité de précarité), semblent s'être fortement développés à partir de 2003, à la faveur d'une évolution de la jurisprudence limitant les risques de requalification en CDI. Les secteurs concernés par le CDD d'usage, qui représentent environ 12 % de l'emploi salarié, recouvrent ainsi à eux seuls 57 % des contrats de moins d'un mois en 2010 et ont contribué à hauteur de 65 % de leur progression entre 2000 et 2010. Les secteurs de l'industrie et du BTP ont quant à eux davantage recours au travail intérimaire. Par ailleurs, une analyse au niveau des personnes embauchées met en évidence la forte récurrence des embauches en contrat de courte durée dans certains secteurs, notamment ceux concernés par les contrats d'usage. Ainsi,

à peine plus de 2 % des personnes embauchées concentrent près d'un tiers des déclarations d'embauche hors intérim. Enfin, une étude de la saisonnalité des embauches permet de définir une typologie des contrats en fonction de leur durée.

## Le « halo » autour du chômage



Élise COUDIN, Hélène THÉLOT

« Le « halo » du chômage : entre chômage BIT et inactivité »

INSEE – Insee Première, n° 1260, octobre 2009

<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1260/ip1260.pdf>

En 2007, 770 000 inactifs de 15 à 64 ans souhaitent travailler, mais ne sont pas comptés comme chômeurs au sens du BIT soit parce qu'ils ne recherchent pas d'emploi, soit parce qu'ils ne sont pas disponibles rapidement pour travailler. Ces personnes forment un « halo » autour du chômage. Un trimestre plus tard, 14 % d'entre elles occupent un emploi, plus d'un quart sont au chômage et un tiers ne souhaitent plus travailler. Leur accès à l'emploi est nettement plus fréquent que celui des inactifs ne souhaitant pas travailler (3 %), mais reste moins fréquent que celui des chômeurs BIT, dont un quart ont un emploi le trimestre suivant. Ce « halo » du chômage forme un groupe hétérogène et mouvant : ceux qui recherchent un emploi, ou ceux qui attendent les résultats de démarches antérieures, sont proches des chômeurs BIT en termes de retour à l'emploi, alors que ceux qui ne recherchent pas, qu'ils soient disponibles rapidement ou non, en sont plus éloignés. C'est notamment le cas des « travailleurs découragés ».

Document complémentaire :

Hélène THELOT

« Aux frontières de l'emploi, du chômage et de l'inactivité »

INSEE - Insee Première, n° 1207, août 2008

<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1207/ip1207.pdf>

## La récurrence au chômage



Danielle GRECO, Clémence LE ROY

« La récurrence au chômage : des demandeurs d'emploi »

POLE EMPLOI – Les cahiers Études, n° 7, mai 2010.

[http://www.pole-emploi.org/file/galleryelement/pj/94/3b/f4/6b/cahiersn7\\_reccurrence\\_mai\\_36338.pdf](http://www.pole-emploi.org/file/galleryelement/pj/94/3b/f4/6b/cahiersn7_reccurrence_mai_36338.pdf)

Ce cahier complète la publication « Repères & Analyses - Etudes » n°10 de novembre 2009, sur la récurrence des demandeurs d'emploi. Il présente des résultats plus détaillés de l'ensemble des exploitations statistiques qui ont été réalisées ainsi que des analyses complémentaires sur la probabilité d'être récurrent. Ces analyses complémentaires portent d'une part sur la prise en compte ou pas de la trajectoire avant l'inscription de 2004 et d'autre part sur la notion de récurrence, définie par un nombre variable de réinscriptions. Les travaux réalisés montrent que la récurrence au chômage, définie comme le fait d'avoir eu plus d'une inscription au chômage sur une période donnée concerne une grande partie des demandeurs de la cohorte des inscrits en 2004. La plupart des demandeurs récurrents ont deux ou trois inscriptions sur la période. Si aucune catégorie de demandeur d'emploi n'échappe à la récurrence, les jeunes, les personnes avec un faible niveau de formation ou sans qualification et les bénéficiaires du RMI y sont particulièrement exposés. La probabilité d'être récurrent est d'autant plus élevée que le demandeur a déjà eu plusieurs inscriptions à Pôle emploi (ex ANPE) par le passé. Si l'on ne tient pas compte de la situation antérieure, c'est le fait d'être de nationalité non européenne et d'être bénéficiaire du RMI qui augmente le plus le risque de récurrence. De plus, les facteurs de risque mis en évidence dans des régressions pour lesquelles le risque de récurrence est associé à un nombre de réinscriptions supérieur à 1 sont les mêmes, mais leur impact s'accroît lorsque le nombre de réinscriptions pris en compte augmente. Un groupe de demandeurs d'emploi représentant environ 15 % des inscrits ou 20 % des demandeurs d'emploi récurrents est très affecté par la répétition des épisodes de chômage : ils connaissent en moyenne cinq inscriptions au cours des quatre années pour une durée cumulée s'élevant à 26 mois. Les ouvriers, les personnes peu ou pas diplômées ou encore les bénéficiaires du RMI sont surreprésentés dans ce groupe.

## La question des emplois vacants



Grande conférence sociale pour l'emploi des 20 et 21 juin 2013.

« Les échecs au recrutement » pp. 89 – 93.

Dossier documentaire de la table ronde n° 1, intitulé « Mobiliser pour l'emploi et la formation professionnelle »

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/table-ronde-1-GCS2013.pdf>

Le nombre de 300 000 à 600 000 emplois non pourvus est régulièrement avancé dans l'argumentation politique et médiatique comme élément de preuve d'un dysfonctionnement du marché du travail, et/ou d'un décalage entre les compétences demandées par les employeurs et celles offertes par les demandeurs d'emplois. Cette co-existence entre des emplois non pourvus et un nombre élevé de chômeurs est ainsi une question récurrente. Mais ce paradoxe est largement trompeur. Il conviendrait plutôt d'examiner au niveau local les situations réellement difficiles pour y apporter les solutions ad hoc, tant à destination des employeurs que des demandeurs d'emploi ; il conviendrait encore de mieux documenter les comportements sous-jacents. Retenons deux points :

- parmi les 20 millions de procédures recrutements engagés chaque année (hors intérim), un peu moins de 2% se soldent par un échec, faute de candidatures adaptées ou par abandon du candidat pressenti : très majoritairement, ces échecs sont temporaires et sont concentrés dans les petites entreprises qui ont peu l'habitude de recruter et peuvent avoir une mauvaise connaissance du marché local du travail.

- l'analyse des modalités de recrutement, qu'il s'agisse de l'usage dominant des candidatures spontanées ou de la difficulté pour de nombreux employeurs à formuler leurs besoins, suggère de mettre l'accent sur les stratégies dites de "médiation active" qui tendent à modifier conjointement l'offre et la demande d'emploi.

Document complémentaire :

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI (COE)

« Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement »

Rapport du 30 septembre 2013.

<http://www.coe.gouv.fr/Adoption-du-rapport-Emplois-durablement-vacants-et-difficultes-de-recrutement.html>

## 2. L'accompagnement des publics éloignés du marché du travail



Johanne AUDE

« Les bénéficiaires de la formation « compétence clés » : Plus de 50 000 entrées en formation en 2011 »

DARES Analyses, n° 44, juillet 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-044.pdf>

Le dispositif « compétences clés » s'inscrit dans un cadre européen définissant les compétences de base pour l'éducation et la formation tout au long de la vie. En 2011, en France, 50 100 personnes ont débuté une formation dans le cadre de ce programme. Les stagiaires, à 69 % des femmes, étaient plutôt jeunes et peu qualifiés et la plupart d'entre eux étaient sans emploi lors de la prescription. La formation « compétences clés » est personnalisée en fonction du projet d'insertion professionnelle du stagiaire. Les formations débutées en 2011 et suivies jusqu'à leur terme ont duré un peu plus de 100 heures en moyenne et se sont échelonnées sur une période de cinq mois et demi. 92 % des stagiaires étaient sans emploi au moment de l'inscription en formation. 86 % des stagiaires ont suivi le programme en vue d'accéder à une formation qualifiante ou à un emploi. 23 % envisageaient de travailler ensuite dans des métiers de support à l'entreprise, comme le secrétariat et l'assistance, et 23 % dans les services à la personne et à la collectivité. 28 % des entrants de 2011 dans une formation « compétences clés » l'ont abandonnée avant son terme. Parmi ceux qui l'ont suivie jusqu'au bout, 33 % sont en emploi six mois après la fin et 21 % en formation.

Johanne AUDE

« La formation professionnelle des demandeurs d'emploi en 2011 : Baisse de 4 % des entrées en formation »

DARES Analyses, n° 27, avril 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-027-2.pdf>

En 2011, 566 000 demandeurs d'emploi sont entrés en formation (-4,5 % par rapport à 2010). Ces stagiaires ont suivi 648 000 formations, soit une baisse de 4 % du nombre de stages effectués.

Les régions ont financé les coûts pédagogiques de 57 % des stages débutés en 2011 et leurs actions ont été, pour 52 % d'entre elles, destinées aux jeunes en insertion. Pôle emploi a financé 20 % des stages, l'État 9 % tandis que les autres financements ont été assurés par les stagiaires eux-mêmes (5 %), des Opcas et des Opacif (6 %), l'Agefiph, des

collectivités territoriales autres que les régions (3 %). En 2011, Pôle emploi a financé 15 % de stages de plus qu'en 2010 et 52 % de plus qu'en 2009. Tous financeurs confondus, les formations débutées en 2011 ont duré en moyenne 4,4 mois. Les stages financés par Pôle emploi, qui visent davantage à répondre à des besoins immédiats des entreprises, sont beaucoup plus courts (2,4 mois en moyenne) et ceux financés par l'État ou les régions plus longs (respectivement 4,6 mois et 4,7 mois). Sur l'ensemble de l'année 2011, les demandeurs d'emploi ayant débuté une formation représentent 20,3 % du nombre moyen de chômeurs au sens du BIT sur l'année, soit 0,7 point de moins qu'en 2010.

---

Céline ARNOLD (Drees), Julie ROCHUT (Dares)

**L'accompagnement des bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) »**

DARES - Analyses, n° 8, février 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-008.pdf>

Début 2011, un peu plus de la moitié des bénéficiaires du RSA dans le champ des « droits et devoirs » déclaraient avoir un référent unique et 25 % n'identifiaient pas de référent unique mais déclaraient être suivis par un organisme. La quasi-totalité des bénéficiaires qui avaient un référent unique avaient eu plusieurs entretiens avec celui-ci et une très grande majorité d'entre eux étaient satisfaits de leur relation. Un peu plus de 40 % des bénéficiaires déclaraient avoir contractualisé sur des actions d'insertion, cette contractualisation étant plus fréquente pour ceux qui avaient un référent unique (56 %). Près de la moitié des bénéficiaires dans le champ des « droits et devoirs » déclaraient avoir obtenu une aide spécifique depuis leur entrée dans le RSA, dans leur recherche d'emploi ou dans le domaine social (transport, garde d'enfants, santé...), et 25 % avaient suivi au moins une formation. Près de la moitié de ceux qui n'avaient pas reçu de formation auraient souhaité en suivre une. Les bénéficiaires du RSA perçoivent généralement peu de différence avec le RMI ou l'API. Les bénéficiaires du RSA en dehors du champ des « droits et devoirs » bénéficiaient rarement d'un accompagnement régulier mais ne le souhaitaient généralement pas.

*Cette étude a été menée dans le cadre du Comité d'évaluation du RSA. Elle reprend pour l'essentiel l'annexe 15 du rapport final du Comité diffusé en décembre 2011. Le chapitre 6 de ce rapport présente une synthèse des travaux menés par le Comité d'évaluation sur le parcours d'insertion des bénéficiaires du RSA.*

---

Marie AVENEL, Marlène BAHU

**« L'insertion par l'activité économique en 2011 : Hausse globale des embauches malgré une légère diminution dans les entreprises d'insertion »**

DARES Analyses, n° 063, octobre 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-063.pdf>

En 2011, 166 000 personnes ont été embauchées ou renouvelées dans une structure de l'insertion par l'activité économique (IAE), soit une hausse de 3,5 %, après 4,7 % en 2010. La hausse est tirée par les embauches réalisées par les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), qui ont bénéficié, comme en 2009 et 2010, de mesures visant à lutter contre la crise. En 2011, la priorité des contrats aidés du secteur non marchand a été donnée aux personnes très éloignées de l'emploi qui sont habituellement accueillies dans les ACI. Les embauches diminuent légèrement dans les entreprises d'insertion (EI) alors qu'elles progressent dans les associations intermédiaires (AI) et les ACI et restent stables dans les entreprises de travail temporaires d'insertion (ETTI). En 2011, 123 000 salariés ont travaillé dans une structure de l'IAE en moyenne chaque mois, en hausse de 3,8 % par rapport à 2010, après 5,7 % l'année précédente. Parmi les personnes en difficulté accueillies au sein des structures de l'IAE en 2011, les salariés recrutés par les ACI et les EI demeurent plus éloignés de l'emploi que ceux recrutés par les AI et encore davantage par les ETTI

---

Marlène BAHU

**« Les contrats d'aide à l'emploi en 2011 : Des entrées en baisse, mais des contrats plus ciblés sur les publics en difficulté »**

DARES Analyses, n° 088, novembre 2012.

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-088\\_.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-088_.pdf)

En 2011, 444 000 contrats uniques d'insertion ont été signés, dont 391 000 dans le secteur non marchand et 53 000 dans le secteur marchand. 285 000 sont des nouvelles embauches et 159 000 sont des reconductions de contrats précédemment conclus. Le nombre de contrats conclus a diminué de 15 % par rapport à 2010 sous l'effet de la forte baisse des entrées dans le secteur marchand (-53 %) et de celle plus modérée des embauches dans le secteur non marchand (-4 %), après deux années de forte mobilisation pour faire face à la dégradation de l'emploi suite à la crise économique. En 2011, les contrats ont été plus ciblés qu'en 2010 sur les personnes les plus éloignées de l'emploi : les demandeurs d'emploi de longue durée, les allocataires du RSA ainsi que les seniors dans le secteur marchand et les jeunes en difficulté (pas ou peu diplômés, résidant en zones urbaines sensibles) dans le secteur non marchand. Les intentions d'accompagnement et de formation ont été renforcées.

---

Vinciane BAYARDIN

**« Le devenir à six mois des personnes sorties de contrat aidé en 2010 : un retour à l'emploi plus fréquent pour les personnes formées durant le contrat »**

DARES Analyses, n° 066, octobre 2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-066.pdf>

Six mois après la fin de l'aide de l'État associée à leur contrat, 70 % des salariés sortis d'un contrat aidé du secteur marchand en 2010 sont en emploi. Leur insertion dans l'emploi passe souvent par le maintien chez l'employeur, plus fréquent après un CDI ou un contrat long. Parmi les salariés sortis d'un contrat aidé du secteur non marchand en 2010, 39 % sont en emploi six mois après la fin du contrat. Ceux qui ont rompu leur contrat de manière anticipée sont plus souvent en emploi que ceux qui sont allés au terme prévu, les ruptures étant souvent liées à une meilleure opportunité d'emploi. Les personnes sorties d'un contrat unique d'insertion (CUI) en 2010 ont un profil spécifique : ils ont majoritairement signé des contrats courts ou rompu leur contrat de façon précoce, le CUI ayant été mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Cette spécificité contribue à expliquer qu'ils soient moins souvent en emploi dans le secteur marchand que les personnes sorties d'un CIE ou CI-RMA issus de la loi de cohésion sociale de 2005. En lien avec des obligations renforcées, les sortants de CUI déclarent plus souvent avoir été suivis par un tuteur pendant leur contrat et plus intensément que ceux des précédents contrats. Avoir suivi une formation au cours du contrat aidé augmente les chances d'accéder à l'emploi après la sortie tandis que les effets de l'accompagnement, interne ou externe, sont plus contrastés

---

Isabelle BENOITEAU, Véronique REMY

**« L'opinion des demandeurs d'emploi sur les contrats aidés »**

DARES Analyses, n° 18, mars 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-018V2.pdf>

Fin 2008 et fin 2009, la Dares a mené une enquête auprès de demandeurs d'emploi entrés ou non dans l'un des quatre contrats aidés issus de la loi de cohésion sociale (CIE, CI-RMA, CAE, CAV) et leur a, à cette occasion, demandé ce qu'ils pensaient de ces dispositifs. L'opinion des enquêtés sur les contrats aidés est globalement positive même si elle varie selon leur parcours professionnel antérieur, leur profil, leur expérience effective de ces contrats et leur situation à l'issue du contrat. Plus de 9 demandeurs d'emploi sur 10 considèrent ainsi qu'un contrat aidé est un bon moyen de reprendre contact avec le monde du travail. Les demandeurs d'emploi passés par un contrat aidé du secteur marchand estiment plus fréquemment que ce type de contrat permet de retrouver un emploi non aidé, en lien notamment avec une meilleure insertion sur le marché du travail à l'issue de leur contrat. Le regard porté sur les contrats aidés apparaît plus favorable lorsque les prestations reçues de la part du service public de l'emploi ont été diverses et que le nombre d'offres d'emploi proposées est jugé satisfaisant.

---

Lionel BONNEVIALE

**« L'activité des missions locales et PAIO en 2011 »**

DARES Analyses, n° 34, juin 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-034.pdf>

En 2011, 487 000 jeunes ont été accueillis pour la première fois dans le réseau des missions locales et PAIO, soit une baisse de 5 % sur un an. Le nombre de jeunes de 16 à 25 ans en contact avec le réseau a continué néanmoins d'augmenter pour atteindre 1 365 000, dont 1 147 000 ont été reçus en entretien par un conseiller. L'activité globale s'est élevée à un peu plus de 4 millions d'entretiens individuels assurés. Dans un contexte de chômage élevé et de poursuite du recul du taux d'emploi des jeunes, l'accès à l'emploi des jeunes reçus en premier accueil dans les missions locales se maintient en 2011 : 27,4 % d'entre eux ont trouvé un emploi en moins de 6 mois, contre 27 % en 2010. Au total, les jeunes reçus en entretien individuel en 2011 ont signé 637 000 contrats de travail au cours de l'année, soit 11 % de plus qu'en 2010. Cette hausse, comme celle de l'année précédente, est imputable aux contrats en intérim (+18 %) et aux contrats en alternance (+11 %), mais aussi aux CDD de droit commun et aux CDI qui ont augmenté de 12 % et 9 % respectivement.

---

Nadège COUVERT (SGCIV), Laure CRUSSON et Wali ROSTAM (Dares)

**« Le contrat d'autonomie : 4 jeunes sur 10 entrés en 2009 ont accédé à un emploi ou à une formation »**

DARES Analyses, n° 084, novembre 2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-084.pdf>

Créé en 2008, le contrat d'autonomie vise à accompagner vers l'emploi durable, la formation qualifiante ou la création d'entreprises des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville. L'accompagnement du jeune et son suivi en emploi ou en formation sont réalisés par des opérateurs publics ou privés. Entre 2008 et mi-2011, 41 000 jeunes ont signé un contrat d'autonomie dans les trente-cinq départements où le

dispositif a été déployé. D'après une enquête réalisée auprès des jeunes entrés en contrat d'autonomie en 2009, les trois quarts d'entre eux avaient déjà travaillé auparavant et seuls 18 % n'avaient jamais été suivis par le service public de l'emploi. 7 jeunes sur 10 avaient un niveau de formation inférieur ou équivalent au CAP-BEP. Durant les premiers mois, les jeunes ont bénéficié d'un accompagnement intensif et individualisé. Si le niveau de formation initiale joue un rôle important dans l'accès à un emploi, la nature et l'intensité de l'accompagnement prodigué affectent également les chances d'accéder à l'emploi ou à la formation. À l'issue de l'accompagnement, 42 % des jeunes signataires en 2009 ont accédé à un emploi ou une formation et cette proportion a eu tendance à croître au cours de l'année.

---

Fabien DELMAS, Simon QUANTIN

**« Les contrats aidés dans les zones urbaines sensibles en 2011 »**

DARES Analyses, n° 089, novembre 2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-089.pdf>

En 2011, en France métropolitaine, 52 000 résidents des zones urbaines sensibles (Zus) ont été embauchés en contrat unique d'insertion (CUI), représentant 12,7 % du total des entrants en CUI (+2 points par rapport à 2010). En Zus, la population bénéficiaire de CUI se distingue principalement de celle des quartiers urbains environnants par une part plus élevée d'allocataires de minima sociaux et d'étrangers, ainsi que par un niveau de formation initiale plus faible, reflétant en cela des différences que l'on observe également parmi les demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi. Les emplois qu'occupent les résidents de Zus en contrat unique d'insertion sont aussi plus souvent manuels. À caractéristiques sociodémographiques identiques, les demandeurs d'emploi résidant en Zus ont, en 2011, accédé plus fréquemment au CUI dans le secteur non marchand (CAE) et dans les mêmes proportions au CUI dans le secteur marchand (CIE) que les demandeurs d'emploi des quartiers hors Zus des mêmes agglomérations. Les contrats en alternance restent peu mobilisés pour les jeunes résidant en Zus. En 2009, ces derniers représentaient 5,5 % des nouveaux apprentis et 5,8 % des jeunes entrés en contrat de professionnalisation

---

Zélie LEGRAND

**« La maîtrise insuffisante des savoirs de base : Un obstacle pour s'intégrer au marché du travail ? »**

DARES Analyses, n° 045, juillet 2013.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-045.pdf>

En 2011, 16 % des personnes de 18 à 65 ans résidant en France métropolitaine, en situation d'être sur le marché du travail, éprouvent des difficultés dans au moins un des domaines fondamentaux de l'écrit. Cette proportion ne varie pas selon le sexe mais augmente avec l'âge. Ces difficultés sont plus courantes chez les personnes sans emploi. 21 % des personnes qui se déclarent au chômage et 37 % des personnes inactives maîtrisent mal l'écrit, contre 13 % parmi celles en emploi. « Toutes choses égales par ailleurs », une mauvaise maîtrise de l'écrit multiplie par 1,7 la probabilité d'être inactif plutôt qu'actif. 64 % des personnes maîtrisant mal l'écrit sont malgré tout en emploi. Leur situation n'est pas sensiblement plus précaire que celle des personnes sans difficulté, mais elles occupent des postes moins qualifiés, où le recours à la lecture, à l'écriture et à l'outil informatique est moins fréquent. En moyenne, à catégorie socioprofessionnelle donnée, elles perçoivent un salaire inférieur aux personnes qui ne rencontrent pas de difficulté à l'écrit. Mal maîtriser l'écrit complique aussi certaines démarches nécessaires pour retrouver un emploi et peut avoir tendance à prolonger la durée de recherche : 30 % des personnes en difficulté à l'écrit se déclarant au chômage cherchent un emploi depuis plus de deux ans et 60 % ont déjà connu par le passé une ou plusieurs période(s) de chômage de plus d'un an.

---

Sylvie LE MINEZ, Laurent LEQUIEN, Béatrice LE RHUN, Véronique REMY, avec la coll. de Marlène BAHU

**« Les trajectoires professionnelles des bénéficiaires de contrats aidés – Premier résultat du panel 2008 »**

DARES - Analyses, n° 085, novembre 2012.

[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-085\\_.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-085_.pdf)

Fin 2008 et fin 2009, la Dares a mené une enquête auprès de demandeurs d'emploi qui se sont inscrits à l'ANPE au printemps 2005 et qui ont été recrutés, entre cette date et le printemps 2007, sous l'un des quatre contrats aidés issus de la loi de cohésion sociale (CIE, CI-RMA, CAE, CAV). Six demandeurs d'emploi sur dix déclarent être entrés en contrat aidé principalement parce qu'ils ne voulaient pas « rester sans rien faire », voulaient « améliorer leur situation financière » ou n'avaient pas d'autres propositions d'embauche. Un tiers environ indiquent que l'emploi proposé correspondait à ce qu'ils cherchaient ou qu'ils souhaitaient ainsi acquérir de l'expérience. Une fois en contrat aidé, les bénéficiaires sont globalement satisfaits du métier exercé. En revanche, la plupart des salariés en contrat aidé non marchand étaient à temps partiel mais auraient aimé travailler davantage. En lien notamment avec un parcours antérieur plus heurté et plus éloigné de l'emploi, les personnes passées par un contrat aidé du secteur non marchand sont moins souvent en emploi à la sortie du contrat aidé que celles passées par un contrat du secteur

marchand. Lorsqu'elles sont en emploi, elles occupent plus fréquemment un nouvel emploi aidé. Cependant, dans l'année qui suit la fin du contrat, la part des anciens bénéficiaires de CAE ou de CAV qui sont en emploi augmente davantage que pour leurs homologues de CIE et de CI-RMA tout en restant inférieure.

---

Béatrice LE RHUN (DEPP), Claude MINNI (Dares)

**« Évolution récente de l'insertion des jeunes sur le marché du travail selon le niveau de diplôme »**

DARES Analyses, n° 013, février 2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2012-013-2.pdf>

Avec la stabilisation de la durée des études, le niveau de diplôme atteint par les jeunes au terme de leur formation initiale a peu varié au cours des années 2000. En 2010, un peu moins de 2 jeunes sortants sur 10 ont au plus le brevet des collèges, tandis que la proportion de diplômés du second cycle du secondaire, comme celle des diplômés du supérieur est d'environ 4 sur 10. En phase d'insertion professionnelle, et bien qu'ils soient en moyenne plus diplômés, les jeunes connaissent un taux de chômage plus élevé que les personnes ayant plus d'ancienneté sur le marché du travail. Fin 2010, un à quatre ans après la fin de leurs études initiales, 2 jeunes actifs sur 10 sont au chômage ; c'est le cas de plus de 4 sur 10 pour ceux ayant au plus le brevet des collèges, contre seulement 1 sur 10 pour les diplômés du supérieur. Les caractéristiques de leurs emplois (sous-emploi, part des contrats temporaires et salaires) sont également moins favorables, en partie en raison de leur faible ancienneté dans l'entreprise. Là aussi, les différences selon le niveau de diplôme sont particulièrement marquées. Dans les premières années suivant la fin des études, la situation des jeunes est particulièrement sensible aux variations de la conjoncture économique. Ainsi, la hausse du taux de chômage en 2008 et 2009, puis la baisse en 2010, ont été plus soutenues pour les actifs sortis récemment de formation initiale que pour l'ensemble des actifs.

---

Ruby SANCHEZ

**« Le contrat de professionnalisation : L'insertion des bénéficiaires varie surtout selon le métier préparé »**

DARES Analyses, n° 100, décembre 2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-018V2.pdf>

Âgés de moins de 26 ans dans leur grande majorité, les bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation ont une expérience limitée sur le marché du travail. Si 85 % d'entre eux ont déjà travaillé, même de façon occasionnelle, leur durée cumulée d'emploi entre la fin de leur scolarité et l'entrée en contrat n'a le plus souvent pas dépassé un an. Pour près des trois quarts des bénéficiaires, le désir de préparer une qualification par alternance est l'un des deux principaux motifs d'entrée en contrat de professionnalisation. Dans 9 cas sur 10, l'alternance entre travail et formation n'a pas posé de problème. 18 % des contrats ont néanmoins été rompus de manière anticipée. La qualification préparée est validée dans 69 % des cas ; le taux de réussite aux épreuves est plus élevé pour les bénéficiaires entrés en contrat à plus de 25 ans. À l'issue du contrat, les deux tiers des bénéficiaires restent en emploi, chez le même employeur dans les trois quarts des cas. Il s'agit d'un CDI pour 60 % d'entre eux. La très grande majorité des personnes passées par un contrat de professionnalisation en a une opinion favorable et 9 sur 10 considèrent que c'est une expérience professionnelle valable sur le marché du travail



---

Céline ARNOLT, Michèle LELIEVRE

**« Les modes d'organisation des conseils généraux avec la mise en place du revenu de solidarité active »**

DREES – Études et résultats, n° 800, mars 2012.

<http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/er800.pdf>

Vingt ans après la création du revenu minimum d'insertion (RMI), la loi du 1er décembre 2008 généralise le revenu de solidarité active (RSA) et réforme les politiques d'insertion des bénéficiaires. Elle instaure un nouveau système de « droits et devoirs » pour les personnes les plus éloignées du marché du travail, et prévoit un suivi plus systématique, individualisé et différencié selon la situation des publics concernés. Les conseils généraux sont confortés dans leur rôle de chef de file de la politique départementale d'insertion, sa mise en oeuvre reposant sur une mobilisation plus ample des partenaires aux différents échelons locaux et en premier lieu Pôle emploi. Fin 2010, d'après l'enquête de la DREES menée en métropole avec le concours de l'ADF auprès des conseils généraux, les nouvelles organisations associées aux innovations légales prévues pour faire fonctionner le dispositif du RSA sont en place, bien qu'elles ne couvrent pas encore tous les bénéficiaires concernés. Les départements ont mis en oeuvre la phase d'orientation, la différenciation des parcours d'accompagnement et les référents uniques dans leur grande majorité. Les correspondants RSA sont nommés pratiquement partout et les équipes pluridisciplinaires, organes consultatifs sur les sanctions et réorientations, sont constituées. Les acteurs se sont repositionnés tout au long du parcours. Le conseil général investit davantage les fonctions de coordination et de pilotage du parcours d'insertion, tout en restant présent aux étapes les plus déterminantes. Les organismes payeurs

jouent un rôle de premier plan dans l'instruction des dossiers et Pôle emploi a un rôle accru, en particulier pour l'accompagnement professionnel.

---

Audrey ISEL (DREES), Stéphane DONNÉ et Françoise MATHIEU (CNAF)

« Les allocataires du RSA fin juin 2011 et leurs trajectoires »

DREES – Études et résultats, n° 782, novembre 2011.

<http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/er782-2.pdf>

Instauré en juin 2009, étendu sous certaines conditions aux jeunes de moins de 25 ans en septembre 2010 puis aux DOM en janvier 2011, le revenu de solidarité active (RSA) est versé à 2 023 000 allocataires en juin 2011 sur le seul champ du régime général. En France métropolitaine, 1 832 000 foyers en bénéficient à cette date. Après une période de montée en charge, le rythme de progression du nombre de foyers allocataires du RSA en métropole ralentit très nettement. Il n'augmente en effet que de 3,7 % au terme de cette deuxième année d'existence, après une hausse annuelle de 19,5 % à la fin juin 2010. La croissance du nombre d'allocataires du RSA socle est aussi moins forte depuis un an, du fait d'un contexte économique moins défavorable (+3,6 % après +11,2 %). Plus proches du marché du travail, les bénéficiaires du RSA activité seul entrent et sortent plus fréquemment du dispositif. Ainsi, près d'un tiers de sa population se renouvelle chaque trimestre. À l'inverse, la persistance dans le RSA socle est plus forte avec un taux de renouvellement de seulement 15 % en moyenne chaque trimestre. La rotation des bénéficiaires du RSA socle non majoré est du même ordre de grandeur que celle observée pour le RMI, prestation à laquelle il se substitue. Les bénéficiaires du RSA n'ont pas les mêmes trajectoires selon la composante de la prestation qu'ils perçoivent. Les allocataires du RSA activité seul ont ainsi rarement perçu un minimum social par le passé, contrairement aux allocataires du RSA socle. Ces derniers sont par ailleurs plus nombreux à être inscrits à Pôle emploi.

### 3. Pratiques de recrutement et formes d'intermédiation

---

cee

Christian BESSY, Guillemette DE LARQUIER

« Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement »

CEE - Document de travail, n° 113, janvier 2009.

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00677788/>



Document de travail

Les changements en cours dans les formes d'intermédiation du marché du travail accroissent l'intérêt d'une analyse précise du rôle des intermédiaires et leur positionnement les uns vis à vis des autres. À partir de l'enquête *Ofer* (Dares, 2005), ce texte examine la segmentation du « marché du placement » suivant les caractéristiques des entreprises, des emplois et des recrutés. Il étudie ensuite leur efficacité suivant différents critères : rapport entre recours à l'intermédiaire et recrutement effectif par son intermédiation, durée de la procédure de recrutement et qualité de l'appariement, en s'intéressant en particulier à la nature du lien entre l'intermédiaire et l'entreprise. Nous montrons que la spécialisation des intermédiaires n'accroît pas substantiellement la vitesse des procédures de recrutement, ni la qualité des appariements. C'est plutôt le recours habituel à l'intermédiaire, avec une attente autre que la simple diffusion de l'annonce d'offre d'emploi, qui améliorerait la qualité du recrutement.

---

Christian BESSY, Emmanuelle MARCHAL

« L'usage des canaux de recrutement par les entreprises »

CEE – Document de travail, n° 89, 2007.

[http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/89-canaux\\_recrutement.pdf](http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/89-canaux_recrutement.pdf)

L'exploration de l'enquête *Ofer* (2005), réalisée auprès de 4 050 établissements du secteur privé, permet d'appréhender la façon dont les entreprises utilisent les canaux de recrutement. Nous différencions les canaux mobilisés pour trouver des candidats (qui permettent de calculer des taux de recours), de ceux qui ont effectivement permis de recruter (taux de recrutement). Dans l'un et l'autre cas, ce sont toujours les candidatures spontanées qui occupent la première place. Elles sont suivies par les réseaux de relation, les intermédiaires publics, les annonces d'offres d'emploi et enfin le rappel d'anciens employés et les autres intermédiaires. L'objectif est d'analyser le positionnement de chaque canal, d'après les caractéristiques des entreprises qui l'utilise, les types d'emplois qu'ils visent à pourvoir et les profils des candidats recrutés. La prise en compte des caractéristiques de la procédure (temps consacré, coûts, recrutement simple ou multiple) permet d'affiner l'analyse.

---

Christian BESSY, Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU.

« **L'importance des candidatures spontanées en France** »

CEE – *Connaissance de l'emploi*, n° 47, 2007.

<http://www.cee-recherche.fr/publications/connaissance-de-lemploi/limportance-des-candidatures-spontanees-en-france>

Deux enquêtes récentes convergent pour mettre en évidence la place primordiale occupée en France par les candidatures spontanées parmi les modes de recrutement. À l'analyse, il apparaît que ce canal est une source d'embauche privilégiée pour les jeunes, les personnes peu diplômées et celles embauchées en contrat à durée déterminée. En outre, ce mode de recrutement est particulièrement utilisé par les grands établissements.

La comparaison avec l'Espagne et le Royaume-Uni montre qu'il s'agit d'une spécificité française, le poids des candidatures spontanées étant beaucoup moins important ailleurs, au profit des relations en Espagne et des annonces d'offres d'emploi ou des agences de recrutement au Royaume-Uni. La répartition des canaux de recrutement dans chaque pays donne un éclairage original sur le fonctionnement des différents marchés du travail.



---

Marie-Christine BUREAU, Emmanuelle MARCHAL

« **Pluralité des marchés du travail et qualités des intermédiaires** »

CEE - *Document de travail*, n° 48, novembre 2005.

<http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/pluralite-des-marches-du-travail-et-qualites-des-intermediaires>

Les médiations sur le marché du travail sont assurées par une grande diversité de dispositifs et d'acteurs, privés ou publics, lucratifs ou non. En mettant à contribution des travaux sociologiques et économiques, ce texte examine la nature et la fonction dévolues aux intermédiaires du marché du travail selon la façon dont on envisage ce dernier : comme un marché unifié ; un marché-réseau, un marché fermé ou un marché-jugement. Il montre ensuite les incertitudes et tensions auxquelles ont à faire face les intermédiaires positionnés sur un marché du travail ouvert. La pression du chômage, en France, induit un décrochage des critères de sélection par rapport aux contextes professionnels et renforce les risques d'une présélection opérée à distance sur des critères de plus en plus généraux. Cette évolution entraîne l'exclusion de ceux qui ont connu des parcours professionnels singuliers, difficiles à faire valoir selon ces critères. Dans le monde de l'insertion, la tendance à la décontextualisation se traduit par le succès de la notion d'« employabilité ». Les auteurs insistent sur la nécessité de rééquilibrer la relation d'embauche en intervenant au plus près des situations de travail, et si possible au cœur des réseaux professionnels, pour éviter de figer prématurément les qualités des demandeurs d'emploi. C'est là un programme pour les intermédiaires engagés dans l'action publique



---

Corrado DELFINI, Didier DEMAZIERE.

« **Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : Diversité des logiques d'intermédiation** »

DARES - *Revue Travail et Emploi*, n° 81, janvier 2000, pp. 27-40.

[http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/81\\_1107.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1107.pdf)

Les auteurs étudient ici les modalités de traitement des offres d'emploi par les agences locales de l'emploi et les relations qu'elles développent avec les entreprises recherchant du personnel. Ils sont amenés à distinguer quatre logiques, « idéal-typiques » en quelque sorte, en interaction avec les orientations générales définies par l'Agence, qui sous-tendent les comportements des agents. Les quatre logiques informationnelle, commerciale, d'expertise et de justice sociale proposées par les auteurs privilégient des axes d'action et d'intervention différenciés, allant de la simple information, à la renégociation correctrice du poste offert et du profil du demandeur d'emploi recherché, afin d'améliorer les chances des demandeurs d'emploi difficiles à placer.



---

Yannick FONDEUR

« **Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement** »

Dossier de la *Revue de l'IRES*, n° 76, 2013/1.

<http://www.ires.fr/publications/la-revue-de-l-ires/546-la-revue-de-l-ires-n-76-2013-1>

Comment les systèmes d'emploi structurent-ils les pratiques de recrutement ? Quelles dynamiques différenciées en fonction des secteurs ou des entreprises peut-on identifier ? Pour répondre à cette interrogation, ce dossier de *La Revue de l'IRES* mobilise les résultats d'une recherche coordonnée par le Centres d'études de l'emploi et financée par la Dares et le Défenseur des droits dans le cadre de l'appel à projets « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail » (Fondeur, Larquier, 2012). Cette recherche collective s'est inscrite dans la lignée de la première enquête statistique française sur les pratiques de recrutement, Ofer (pour « Offre d'emploi et recrutement »), dont on a cherché à affiner et prolonger les résultats grâce à une approche qualitative et monographique (encadré). La prise en compte de la diversité sectorielle des façons de recruter a constitué un élément important de notre démarche.

Notre questionnaire s'est déployé transversalement dans quatre secteurs : banque, hôtellerie-restauration, grande distribution, services de conseil en informatique. Ces quatre secteurs de service ont tous été dans les dernières années très fortement recruteurs. Trois de ces secteurs sont structurellement caractérisés à la fois par un fort dynamisme en matière d'emploi et par une rotation très importante de la main-d'œuvre : l'hôtellerie-restauration, les services de conseil en informatique et la grande distribution. La conjonction de ces deux facteurs y crée de manière permanente d'importants besoins de recrutement, qui peuvent néanmoins varier fortement selon la conjoncture et/ou selon la saison dans l'hôtellerie-restauration et la grande distribution. Dans la banque, les besoins de recrutement sont également structurellement importants, mais pour des raisons différentes. Les recrutements massifs effectués dans les années 1970, combinés avec la forte stabilité de l'emploi qui caractérise le secteur, ont conduit au vieillissement en emploi de toute une génération de salariés atteignant aujourd'hui l'âge de la retraite. Cette configuration est à l'origine de forts besoins de renouvellement de la main-d'œuvre. Les recrutements de ce secteur sont également moins sensibles à la conjoncture que ceux des trois autres, même si la crise actuelle l'a conduit pour la première fois à pratiquer des ajustements (plus tardifs et de moindre ampleur que dans les autres secteurs). Dans chaque secteur, une dizaine de cas d'entreprises ont été analysés. L'hypothèse sous-jacente était que les pratiques de recrutement devaient être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées. Il s'agissait donc non seulement d'identifier des déterminants sectoriels, mais également, *via* le croisement de ces dimensions, des dynamiques différenciées au sein des secteurs, voire des entreprises. L'enquête montre ainsi comment les systèmes d'emploi structurent les pratiques de recrutement.

---

Yannick FONDEUR (coord.), Michèle FORTÉ, Guillemette DE LARQUIER (coord.), Sylvie MONCHATRE, Géraldine RIEUCAU, Marie SALOGNON, Ariel SEVILLA, Carole TUCHSZIRER

**« Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail »**

CEE- Rapport de recherche, n° 72, mars 2012.

<http://www.cce-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/pratiques-de-recrutement-et-selectivite-sur-le-marche-du-travail>

Cette recherche, avait pour objet d'affiner la connaissance des pratiques de recrutement et de caractériser leur sélectivité. Mais cette sélectivité pose problème dans deux cas : quand elle s'appuie sur des critères illégitimes au regard du droit du travail, car elle produit ainsi de la discrimination ; mais aussi quand elle est fondée sur des critères non prohibés par la loi mais mobilisés de manière systématique, car elle engendre alors des phénomènes d'exclusion sur le marché du travail. Notre analyse porte sur les pratiques de recrutement directement et indirectement sélectives. Les recruteurs peuvent intentionnellement chercher à écarter telles catégories de population ou à privilégier telles autres. Mais il est également possible que des pratiques en apparence neutres induisent une sélectivité particulière, engendrant de manière indirecte la mise en avant systématique de certains profils et/ou l'exclusion, voire la discrimination, d'autres catégories de candidats. La prise en compte de la diversité sectorielle des façons de recruter a constitué un élément important de notre démarche empirique. Notre questionnaire s'est déployé transversalement dans les quatre secteurs retenus (banque, hôtellerie-restauration, grande distribution, conseil et services en informatique et technologies), mais des problématiques spécifiques aux différents secteurs ont également été développées. Un des partis pris importants de cette recherche était en effet de mettre en avant le caractère structurant des systèmes d'emploi sur les pratiques de recrutement. L'hypothèse sous-jacente est que les pratiques de recrutement doivent être analysées dans leur contexte en tenant compte de l'activité économique des entreprises et du marché sur lequel elles opèrent, des caractéristiques des différents types de main-d'œuvre mobilisée, de leurs marchés du travail et règles professionnelles, et, enfin, des politiques de gestion de l'emploi et des carrières spécifiquement développées. Il s'agissait donc non seulement d'identifier des déterminants sectoriels, mais également, *via* le croisement de ces dimensions, des dynamiques différenciées au sein des secteurs, voire des entreprises. Les quatre monographies sectorielles de ce rapport s'attachent à cela (chapitres 1 à 4). Ce matériau monographique fait l'objet d'analyses transversales à travers quatre thématiques : la gouvernance du recrutement (chapitre 5) ; les canaux de recrutement (chapitre 6) ; les critères d'évaluation et la sélectivité (chapitre 7) ; la discrimination, l'exclusion, et la diversité (chapitre 8).

---

Yannick FONDEUR, France LHERMITTE

« Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter »

CEE- Document de travail, n° 165, avril 2013.

<http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/outils-informatiques-de-gestion-de-recrutement-et-standardisation-des-facons-de-recruter>

Apparus à la fin des années 1990, les progiciels de gestion de recrutement constituent aujourd'hui une norme d'équipement dans les grandes entreprises. Leur adoption y répond souvent à la volonté de standardiser les façons de recruter, avec en arrière-plan des enjeux gestionnaires et de « professionnalisation ». En particulier, la pénétration des indicateurs de gestion dans le champ du recrutement, les enjeux autour de l'« image employeur » et la question de la lutte contre les discriminations constituent pour les grandes entreprises des incitations fortes à normaliser leurs processus. Pour aligner les pratiques sur des standards communs, les porteurs de projets d'équipement se réfèrent aux « bonnes pratiques » que l'outil permettrait de mettre en œuvre. La transversalité de la fonction « ressources humaines » (RH), et sa quête de légitimité professionnelle face aux opérationnels sur le champ du recrutement, sont particulièrement propices à l'usage de cette rhétorique. Les éditeurs de progiciels et consultants s'emparent aussi largement de cet argument, pour que les clients renoncent à la personnalisation de l'outil, que le mode de commercialisation de ces solutions (Software as a Service) rend économiquement peu viable.

---

Yannick FONDEUR (CEE-Tepp), Jean-Louis ZANDA (Pôle Emploi)

« Les emplois « vacants »

Connaissance de l'emploi, n° 64, avril 2009.

<http://www.cee-recherche.fr/publications/connaissance-de-lemploi/les-emplois-vacants>

Souvent confondus avec les « offres d'emploi non pourvues ou non satisfaites », les « emplois vacants » sont régulièrement mis en regard du nombre de chômeurs et assimilés, abusivement, à des recrutements difficiles. Que recouvre réellement cette notion ? Quels en sont les instruments actuels de mesure statistique ? Quelles relations entretient-elle avec les difficultés de recrutement et le chômage ? C'est d'abord à ces questions qu'il s'agit de répondre ici. Sont ensuite esquissées des pistes de réflexion sur la manière dont il conviendrait de construire le concept de vacance d'emploi, en miroir de celui de chômeur au sens du BIT, et sur l'intérêt d'une analyse du « halo » autour dudit concept.



---

Anne FRETTEL

« Typologie des figures de l'intermédiation : Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE »

IRES - Document de travail, n° 02.2012.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/table-ronde-1-GCS2013.pdf>

Pour les acteurs du Service public de l'emploi (SPE), l'incitation à développer des relations aux entreprises est forte de la part des pouvoirs publics définis sante et mettant en oeuvre les politiques d'emploi. Ces derniers estiment qu'un lien plus fort avec les entreprises induirait un meilleur taux d'accès à l'emploi pour les personnes accompagnées et donc des politiques d'emploi plus « efficaces ». Mais comment s'applique dans les faits cette idée d'intermédiation ? Sur la base d'une enquête de terrain menée auprès de différentes structures d'accompagnement (Missions locales, contrat de transition professionnelle –CTP-, Cap emploi, opérateurs privés de placement) un essai de typologie des formes d'intermédiation est proposé. Il apparaît ainsi que les modes d'intermédiation dépendent avant tout ? Des formes d'accompagnement que ces structures mettent en oeuvre tant vis-à-vis du demandeur d'emploi que de l'entreprise. Il en ressort trois conclusions principales : i) il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ; ii) l'« efficacité » d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ; iii) l'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement : par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moduler les formes d'intermédiation permet alors de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».



Jérôme GAUTIE, Olivier GODECHOT, Pierre-Emmanuel SORIGUET

« Arrangement institutionnel et fonctionnement : Les cabinets de chasseurs de têtes »

CEE-Document de travail, n° 38, mars 2005.

[http://olivier.godechot.free.fr/hopfichiers/marche\\_travail\\_chasseurs\\_tetes.pdf](http://olivier.godechot.free.fr/hopfichiers/marche_travail_chasseurs_tetes.pdf)

Le recours aux entreprises d'intermédiation constitue-t-il un arrangement institutionnel qui éloigne le fonctionnement économique réel de l'idéal marchand ou qui l'en rapproche en réduisant les coûts de transaction ? Nous étudions ici le déroulement et les effets de l'activité des consultants des cabinets de chasse de tête sur le marché du travail des cadres dirigeants. Loin d'être le vecteur passif de la rencontre de l'offre et de la demande, le consultant joue un rôle actif dans la construction de l'échange. Il contribue à la traduction marchande de la demande singulière des entreprises. Il suscite l'offre des candidats par la mobilisation de ses réseaux. Il met en oeuvre des catégories idiosyncrasiques d'évaluation pour être au plus près des préférences des deux parties. Si un tel mode de fonctionnement diminue les coûts de recherche de l'information, il n'en produit pas moins des déformations par rapport à l'idéal marchand. Il introduit un biais notable en faveur des mobilités entre postes à fonction et secteur identiques et décourage les mécanismes de substitution. Son mode de tarification alimente alors des tensions inflationnistes sur des marchés de cadres dirigeants très segmentés.



Agnès LEGAY, Sylvie MONCHATRE

« L'ANPE à l'épreuve du local », dossier « Acteurs locaux de l'emploi »

DARES – Travail Emploi, n° 81, janvier 2000.

[http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/pdf/81\\_1108.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/81_1108.pdf)

A l'issue d'un travail d'observation mené en parallèle dans deux agences locales situées sur deux bassins d'emploi différents d'une même région, les auteurs mettent en évidence comment leurs modalités d'action se comprennent dans une vision large qui englobe les caractéristiques des marchés du travail concernés, et les structururations différentes des autres acteurs de l'emploi au niveau local, comme les municipalités, les groupements patronaux et les agences de travail temporaire. Elles sont amenées à distinguer des « systèmes locaux d'acteurs » et à les relier à deux logiques dominantes, l'une publique, l'autre privée, influençant les modes d'intermédiation déployés par les agences locales.



Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU

« Les filières d'embauche, une exploitation de l'enquête emploi 2004 »

CEE – Rapport de recherche, n° 34, 2006.

[http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/filieres\\_embauche\\_enquete\\_2004\\_34.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/rapports/filieres_embauche_enquete_2004_34.pdf)

Le rapport s'appuie sur l'enquête "Emploi 2004" de L'INSEE pour analyser les démarches de recherche d'emploi en France puis présente les résultats de l'enquête britannique pour la même année. Le rapport revient notamment sur les différentes filières d'embauche (candidatures spontanées, relations, annonces, concours...), la filière intérim et les types d'emplois auxquels permettent d'accéder les filières.

Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU.

« Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir »

CEE – Connaissance de l'Emploi, n° 11, janvier 2005.

<http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/connaissancedeemploi/11-candidat-age.pdf>

La comparaison d'annonces d'offres d'emploi françaises, britanniques et espagnoles diffusées sur internet met en relief plusieurs spécificités françaises. La sélection des candidats s'appuie davantage qu'ailleurs sur des présupposés liés à leur âge, à leur formation (notamment leur diplôme) ou à la durée de leur expérience, mais aussi sur leur apparence, comme le révèle la nécessité d'envoyer parfois une photographie. De telles pratiques risquent de conduire à une exclusion précoce et massive de candidats sur la base de critères discutables, voire injustes. La comparaison avec l'étranger montre bien que l'on peut procéder autrement. Une réflexion sur ces questions est plus que nécessaire en France, ne serait-ce que parce que la sélection « à distance » est une source importante de discrimination à l'embauche.

Emmanuelle MARCHAL, Delphine REMILLON.

« A chaque marché du travail ses propres modes de recherche d'emploi »

CEE – Document de travail, n° 90, 2007.

<http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/chaque-marche-du-travail-ses-propres-modes-de-recherche-demploi>

Cet article prend appui sur les récits de personnes âgées de 40-60 ans au chômage ou ayant connu des périodes de chômage pour analyser leur façon de chercher et trouver un emploi. Il montre qu'à chaque

segment du marché du travail – marchés non-qualifiés, professionnels et internes – correspondent des modes de recherche spécifiques et un usage distinct des intermédiaires. Il traite de l'évolution des démarches mises en oeuvre pour faire face aux obstacles rencontrés notamment en fin de parcours.

---

Emmanuelle MARCHAL, Géraldine RIEUCAU, Didier TORNÏ

« Des standards nationaux à l'épreuve d'Internet : Sites et offres d'emploi en France, Espagne et Grande-Bretagne »

CEE – Rapport de recherche, n° 12, 2003.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000635/0000.pdf>

Les modes de rédaction des annonces d'offres d'emploi diffèrent d'un pays à l'autre. Ces différences nous renseignent sur le fonctionnement des marchés du travail, sur ce qu'il importe au candidat de savoir pour postuler ou sur ce que l'on peut exiger de lui. De telles variations sont observées à partir d'un échantillon de 1 200 annonces françaises, espagnoles et britanniques, analysées à l'aide d'un logiciel de traitement de données textuelles. Les trois corpus ayant été prélevés sur des sites internet, leur étude est aussi l'occasion de réfléchir aux effets du nouveau support sur le format et le contenu des annonces.

---

Emmanuelle MARCHAL, Didier TORNÏ

« Embaucher, sélectionner, valoriser : Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000 »

CEE – Rapport de recherche, n° 03, Rapport pour l'ANPE, 2002.

<http://www.cee-recherche.fr/fr/publicationspdf/02rap03.pdf>

Le rapport présente les résultats de l'analyse de 2 350 offres d'emploi publiées dans la presse (nationale, régionale et spécialisée) entre 1960 et 2000. Le rapport revient notamment sur la présentation de l'environnement dans lequel s'inscrivent les annonces analysées ; sur l'analyse des modes d'entrée en relation des candidats avec les entreprises ; sur le traitement de l'annonce comme un outil permettant aux candidats comme aux annonceurs d'opérer leur sélection ; sur les procédés les plus récents, utilisés pour valoriser la proposition d'emploi ; enfin la dernière partie analyse les appellations d'emplois qui figurent en tête des annonces et étudie leur renouvellement.

## 4. La sécurisation des parcours professionnels : un nouveau point de vue pour la politique de l'emploi



Groupe AMNYOS Consultants.

« Rapport pour le groupe de travail du CNFPTLV sur la contribution des politiques de formation professionnelle à la sécurisation des parcours »

Rapport final, au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, février 2008.

[http://www.amnyos.com/IMG/pdf/rapport\\_amnyos\\_cnfptlv\\_SPP.pdf](http://www.amnyos.com/IMG/pdf/rapport_amnyos_cnfptlv_SPP.pdf)

Cette étude s'intéresse à la « contribution possible et souhaitable de la formation professionnelle à la construction de parcours mieux sécurisés ». Elle repose sur le recensement de 250 initiatives portées par les acteurs publics (conseils régionaux, services déconcentrés de l'Etat), les composantes du service public de l'emploi, les organisations professionnelles et organismes paritaires, etc. Observant que la notion de « sécurisation des parcours » – commune à l'ensemble de ces initiatives – pouvait être un « pavillon de complaisance sous lequel navigue des pratiques très diverses », les auteurs ont sélectionné 30 projets qui leur ont servi construire une typologie des initiatives se réclamant de l'objectif de sécurisation. Ils se sont spécialement intéressés aux conséquences de cette référence sur le décloisonnement des dispositifs, sur les modes d'accès des individus à l'information et à la formation, sur leur accompagnement pendant leur trajectoire professionnelle, sur leur insertion ou leur retour à l'emploi, sur le financement de différentes étapes du processus et plus généralement sur les garanties collectives qui leur sont ainsi apportées.



Laurent DUCLOS

« Les conférences des financeurs »

DGEFP – Les notes du département des Synthèses, n° 4, mars 2011.

[http://www.regions-et-formation.fr/IMG/pdf/lien\\_3- Note01cc.pdf](http://www.regions-et-formation.fr/IMG/pdf/lien_3- Note01cc.pdf)

La conférence des financeurs est un procédé qui vise à soutenir l'exercice d'une compétence de financement partagée. Elle est un moyen de décloisonner les financements pour suivre l'individu dans « son » parcours et remédier ainsi à un défaut de prise en charge du besoin. Ce procédé est distinct, de ce fait, de la simple recherche d'apport en co-financement pour des « produits » d'ores et déjà sur l'étagère.

Toutes les conférences de financeurs ne se ressemblent pas : certaines sont constituées à un niveau stratégique et se donnent pour ambition la production de « visions partagées » ; d'autres plus opérationnelles débrouillent précisément, et au cas par cas, des problèmes de financement de parcours. Le procédé de la conférence des financeurs voisine par ailleurs avec d'autres modes d'intégration des financements, ainsi par exemple des « fonds de sécurisation des parcours » : il peut concurrencer ces différentes formules d'intégration. Mais il pourrait également s'y articuler en vue précisément de faciliter la coordination des doctrines d'affectation des fonds, au plan stratégique, et la mobilisation concrète des financements au plan opérationnel.

---

Laurent DUCLOS

**«La flexicurité et la question des sécurités adéquates »**

IRES - numéro spécial « Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels et protection sociales »,

La revue de l'IRES, n°63 - 2009/4

<http://www.ires-fr.org/images/files/Revues/Revue63/R63-3.pdf>

Les sécurités en question dans le modèle de la flexicurité restent largement indéterminées. Si ce modèle s'est constitué sur l'idée que la protection de l'employabilité de l'individu devait passer avant la protection de son emploi, et s'il a ce faisant permis de mettre au coeur du débat la question des transitions professionnelles, il est resté très discret sur les moyens de les sécuriser. Sauf à réserver à la formation tout au long de la vie un rôle de « couteau suisse » dans la modernisation de nos systèmes d'emploi... En particulier, le modèle de la flexicurité ne dit rien ou pas grand-chose sur le concours de la protection sociale à la sécurisation des trajectoires professionnelles. S'agit-il de confier au marché du travail et à son fonctionnement propre la prise en charge des fonctions redistribuées du *welfare*, au risque d'alimenter en retour le procès des sécurités « à l'ancienne », réputées trop passives ? S'agit-il, à l'inverse, « d'ajouter » à la protection sociale classique un étage de droits attachés à la personne et dédiés à la sécurisation des parcours ? Les débats noués en France autour des derniers grands accords nationaux interprofessionnels n'ont pas véritablement permis de trancher cette alternative, en dépit du potentiel que recèle la notion de portabilité des droits introduite par les partenaires sociaux et de l'assise qu'elle pourrait constituer pour penser de nouvelles articulations entre travail et protection sociale. Il resterait encore à traduire et à prolonger ces articulations dans un équipement propre au marché du travail dont certaines expérimentations actuelles seraient la préfiguration.

---

Olivier MÉRIAUX

**« Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives »**

ÉDUCATION PERMANENTE - n° 181/2009-4

[http://halshs.archives-](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/55/42/PDF/O._MERIAUX_in_Education_Permanente_NA_181_2009.pdf)

[ouvertes.fr/docs/00/65/55/42/PDF/O.\\_MERIAUX\\_in\\_Education\\_Permanente\\_NA\\_181\\_2009.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/65/55/42/PDF/O._MERIAUX_in_Education_Permanente_NA_181_2009.pdf)

La traduction de l'idée théorique de " sécurisation des parcours " dans des dispositifs opérationnels de " construction de parcours " a été largement impulsée en France par la voie du droit conventionnel, jusqu'à s'imposer comme le nouveau référentiel des politiques d'emploi-formation. On examinera les principaux réajustements nécessaires, dans les politiques publiques, l'organisation du dialogue social, afin que les principes de la sécurisation des parcours professionnels se concrétisent pour les salariés et pour ceux qui restent aux franges du marché du travail. Ce faisant, on montre comment la construction individuelle des parcours peut prendre appui sur les cadres d'action collective et les transformer, au-delà de l'affichage sémantique et des discours

## 5. Quelles médiations pour l'emploi ?

### 5.1 La fonction d'accompagnement : actualité



Emmanuelle BEGON, Pascale LEVET, Stéphanie MAILLIOT, Michel PARLIER (Anact), en collaboration avec le Département des Synthèses-DGEFP

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

Anact-DGEFP

[http://www.anact.fr/web/publications/m\\_05etudes](http://www.anact.fr/web/publications/m_05etudes)

Quels liens peut-on faire entre les conditions de/du travail offertes aux individus et l'efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand ? A quelles conditions le travail peut-il être un facteur d'insertion et de développement des parcours professionnels ? Cette étude-action menée par l'ANACT et le DGEFP est centrée sur les modalités de la rencontre entre les organisations pourvoyeuses d'emploi et les individus bénéficiaires de contrats aidés. Elle s'intéresse aux conditions de réalisation du travail déterminées par l'ensemble des acteurs engagés dans les processus d'insertion professionnelle. La mobilisation des

■ questions liées au travail et aux conditions dans lesquelles l'activité de travail s'accomplit permet d'enrichir l'étude des mécanismes d'insertion.



Yves COUTURIER, Sébastien CARRIER – Département de service social Université de Sherbrooke  
**« Pratiques fondées sur les données probantes en travail social : un débat émergent »**  
Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, n° 2, 2003.

<http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009843ar.pdf>

Pour rénover nos pratiques d'accompagnement, il faut notamment pouvoir sélectionner celles dont l'efficacité serait attestée par des « preuves tangibles ». Cette question est centrale pour les évaluations, *a fortiori* les évaluations de nature quantitatives où la détermination de témoins fiables – comme on dit dans le vocabulaire des essais cliniques – est déterminante. Dans leur article, Yves Couturier et Sébastien Carrier proposent précisément de mettre en débat les modalités d'évaluation du travail social. Ils militent pour que soient rendus observables à la fois les « effets de situation », les effets d'organisation, mais aussi les aspects relationnels du « traitement » dont bénéficient les publics concernés. On peut en effet penser qu'en travail social l'efficacité d'un « traitement » dépend de la participation active, à la fois de ceux qui le suivent et de ceux qui l'administrent. Ainsi le soulignent les auteurs, « *en travail social c'est la situation qui est probante, les données et les résultats pouvant s'y dissoudre ou y être investis selon les circonstances* ».



Philippe DOLE

**« Le contrat de sécurisation professionnelle : Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation, analyses et préconisations »**

IGAS – Rapport, février 2013

[http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-163P\\_DEF.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2012-163P_DEF.pdf)

Le présent rapport dresse le « Bilan et recommandations de la mission d'appui sur le fonctionnement du CSP » et s'attache, en vue de leur capitalisation, à formuler des analyses tirées du terrain sur les conditions de déploiement de l'accompagnement, son articulation avec les dispositifs de formation, les attentes et opinions des bénéficiaires et le coût de revient du dispositif. Il appréhende successivement l'économie générale du CSP et les conditions de sa mise en oeuvre, les processus d'accès à l'emploi, l'expérimentation de cette forme d'accompagnement au profit des personnes en fin de contrats précaires, la construction des transitions professionnelles et l'accès à la formation, le partenariat territorial et le pilotage, le management opérationnel et le système d'information, les perspectives d'évolution pour l'accompagnement des mobilités professionnelles et la sécurisation du retour à l'emploi.

DGEFP – Département des Synthèses

**Recueil des travaux du groupe CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle) & Information et intermédiation, février – juillet 2012.**

[http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail\\_Information-Intermediation\\_fev-juil.2012\\_Recueil-debats.pdf](http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf)

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

**Séminaire relatif au Contrat de Sécurisation Professionnelle « Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement », mardi 16 octobre 2012.**

<http://www.emploi.gouv.fr/actualites/seminaire-contrat-securisation-professionnelle-16octobre2012>



Anne FRETTEL

**« La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination »**

Revue Française de Socio-Economie - Dossier : Travail, Emploi et Politiques Sociales, 1/2013, n° 11, pp. 55-79.

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-1-page-55.htm>

La notion d'accompagnement sert de plus en plus souvent à qualifier des dispositifs mis en oeuvre à destination de différentes catégories de publics. Dans le champ des politiques d'emploi, cette notion tend à devenir omniprésente sans que l'on en saisisse bien les contours. Cet article essaye de mieux cerner les enjeux qui se nouent autour de la notion d'accompagnement en analysant la production normative (textes et discours) de l'administration centrale en charge de la conception de la mise en oeuvre des politiques d'emploi.



Organisation syndicales et patronales, les associations du collectif ALERTE

**« Vers l'emploi, mais pas tout seul »**

Collectif : Guide co-écrit par les employeurs, les syndicats et les associations, 2011

<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/guide-vers-l-emploi,-mais-pas-tout-seul-.pdf>

A l'occasion du colloque « Vers et dans l'emploi mais pas tout seul », organisé au CESE les partenaires sociaux (organisations patronales et syndicales) et le collectif Alerte qui regroupe une quarantaine d'associations de lutte contre l'exclusion, ont lancé un guide commun. Cet outil a pour objectif d'accompagner vers et dans l'emploi les publics les plus fragiles et de susciter de nouvelles coopérations entre le monde de l'insertion et les entreprises. Il rassemble les grands principes de l'accompagnement (responsabilité de la personne; définition, typologie des personnes accompagnées, facteurs favorisant un accompagnement réussi), et met en valeur les bonnes pratiques observées dans les associations, les syndicats et les entreprises. Des fiches pratiques, complètent le guide et permettent une déclinaison opérationnelle à l'intention des travailleurs sociaux, des bénévoles, des tuteurs, des syndicalistes, de l'encadrement et des employeurs.

## 5.2 La méthode d'intervention sur l'offre et la demande (IOD) : un exemple de mise en œuvre des stratégies dites de médiation active



Philippe AVEZ

**« Le droit au travail comme support de la citoyenneté »**

L'action de l'association C2DI93, Informations sociales, n° 142, 6/2007.

<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-6-page-114.htm>

Le marché du travail est difficile d'accès pour les personnes le plus en difficulté. En agissant sur les pratiques des entreprises en matière de recrutement, d'accueil et d'intégration des salariés, C2DI 93 permet à des femmes et à des hommes devenus invisibles pour les employeurs d'accéder à des emplois stables et durables. En acquérant un statut fort, ces personnes ont bien plus de chance de sortir de la précarité, d'accéder à des droits fondamentaux et à une véritable reconnaissance sociale



Denis CASTRA

**« L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? : L'insertion professionnelle des BNQ »**

L'Orientation scolaire et professionnelle, n° 4, vol. 40, 2011.

<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/professionnalisation/osp-2011-dj.castr.pdf>

Depuis 25 ans, la méthode dite d'intervention sur l'offre et la demande (IOD) est centrée sur l'accès direct à l'emploi de droit commun de personnes de bas niveau de qualification. Pour ce numéro spécial, nous avons souhaité rassembler l'essentiel de nos observations empiriques et expérimentales autour d'une question centrale : quels sont les facteurs ou variables qui favorisent l'intégration durable de ces publics ? Les données sont présentées en fonction de trois temps du processus d'insertion : l'accueil des demandeurs, le recrutement et le suivi post-embauche. Elles supportent l'hypothèse générale selon laquelle, au-delà des ressources des individus, ce sont celles du médiateur et la gestion du personnel dans les entreprises qui sont à questionner.



Denis CASTRA, Alexandre PASCUAL – Université Bordeaux II

**« L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel »**

Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 2003.

<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/REPA.pdf>

Cette étude traite de l'insertion professionnelle des publics prioritaires (allocataires du RMI, chômeurs longue durée, jeunes sans qualification) dans les entreprises du secteur marchand et sous contrat de droit commun. La première partie de l'article développe l'idée que les attentes normatives dans l'entretien de recrutement seraient tout particulièrement excluantes pour ces publics. Sont ensuite présentées 3 études de terrain où des agents d'insertion substituent à l'entretien d'embauche classique un entretien de mise en relation (EMR) qui réunit l'employeur, le candidat et l'agent sur le lieu même du poste de travail. On étudie l'efficacité comparée de l'EMR selon diverses conditions de mise en oeuvre. Il apparaît que la possibilité d'interaction avec les autres salariés lors de cet EMR est un facteur nettement prédictif dans les 3 études. D'autres produisent des effets moins constants, comme la préparation de cet EMR ou le fait qu'il

puisse inclure une renégociation du contrat de travail. Ces résultats qui se veulent utiles aux professionnels de l'insertion, sont analysés en référence à la théorie de l'engagement



Denis CASTRA, François VALLS  
**« L'insertion malgré tout : L'intervention sur l'Offre et la Demande 25 ans d'expérience »**  
Ed. Octares, coll. Le travail en débats, hors série  
[http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/L\\_insertion\\_malgre\\_tout.pdf](http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/L_insertion_malgre_tout.pdf)

L'IOD – méthode d'Intervention sur les Offres et les Demandes – s'est progressivement construite au fil des expériences -menées depuis vingt-cinq ans au sein du réseau participant à son évolution. La création de l'association « Transfer » a permis, ensuite, de favoriser la déclinaison et l'ancrage local pour en faciliter la mise en œuvre. Cette démarche spécifique repose sur une posture particulière face à l'insertion professionnelle de demandeurs d'emplois dits « publics prioritaires » et risquant l'exclusion. S'interrogeant sur les enjeux des politiques d'insertion et sur les pratiques des entreprises en matière de recrutement et d'intégration après l'embauche, les praticiens de l'IOD interviennent au cœur du débat concernant la gestion des ressources humaines et la question de la place du travail



Marie SALOGNON  
**« Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée. Observation de la méthode IOD »**  
In A.-T. DANG, J.L. OUTIN, H. ZAJDELA (eds), « Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale ».  
CNRS Éditions, septembre 2006, pp. 163-179.  
[http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/42/97/89/PDF/salognon\\_article\\_3.pdf](http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/42/97/89/PDF/salognon_article_3.pdf)

Les principaux dispositifs d'insertion actuels reposent sur une conception individuelle de la responsabilité du chômage de longue durée et se concentrent, selon une logique adaptative, sur l'amélioration de « l'employabilité » des chômeurs. Cette logique relève d'une convention de qualité particulière, impliquant des formes de jugement trop excluantes car fondées sur l'idée d'une employabilité universelle. Cette contribution justifie un renversement de logique des politiques de l'emploi qui se veut désormais intrusive, par la prise en compte des responsabilités sociales dans le chômage de longue durée et l'exclusion. Elle s'appuie sur le récit d'observation de la méthode IOD, en particulier de la manière dont elle modifie les modes de jugement des employeurs pour insérer un public précaire, habituellement discriminé. Le but de la logique intrusive est de transformer la demande de travail et d'induire une évolution des pratiques des entreprises vers des embauches stables et vers une baisse de la sélectivité à l'embauche.

**Document complémentaire :**

Marie SALOGNON  
**« Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée : Observation de la méthode IOD »**  
Communication au Colloque Matisse, « L'accès inégal à l'emploi et à la protection sociale », 16-17 septembre 2004  
<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/salognon.pdf>

## Revue de presse sur la méthode IOD

- Alexis GOURSOLAS  
**« Accompagner (Aussi) l'employeur »**  
Le Magazine de la FNARS, dossier « Priorité au logement durable », n° 2, hiver 2013. p. 25.  
[http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/docsactualites/F\\_mag\\_2\\_light.pdf](http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/docsactualites/F_mag_2_light.pdf)
- Violette QUEUNIET  
**« Un autre regard sur le recrutement d' »exclus »**  
Entreprise & Carrières, n° 974, du 27 octobre au 2 novembre 2009  
[http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/E&C\\_974.pdf](http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/E&C_974.pdf)
- Catherine PETILLON  
**« Quand le chômeur et l'entreprise négocient l'employabilité »**  
Le Monde, 23 janvier 2007  
[http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/Article\\_Le\\_Mond\\_co\\_23\\_01\\_07.pdf](http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/Article_Le_Mond_co_23_01_07.pdf)
- Raphaël WINTREBERT – Directeur de l'Observatoire Jeunes & Travail  
**« Personne n'est inemployable" : reconsidérer la démarche d'insertion sociale et professionnelle" »**  
Le Monde, 26 avril 2010  
[http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/Le\\_Monde\\_2010\\_04\\_26.pdf](http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/bibliotheque/reseau/transfer/Le_Monde_2010_04_26.pdf)

## 5.3 Les stratégies de mise à l'emploi direct (*work first*)



Jean-Jacques ARRIGHI, Virginie MORA

« Le retour en formation en début de vie active : un effet ambivalent sur l'accès à l'emploi »

CEREO - Département des entrées et évolutions dans la vie active (DEEVA) – NET DOC , n° 83, 2011.

<http://www.cereq.fr/index.php/publications/Net.Doc/Le-retour-en-formation-en-debut-de-vie-active-un-effet-ambivalent-sur-l-acces-a-l-emploi>

Les débuts de carrière d'une partie des jeunes sont hésitants. Preuve parmi d'autres, ils sont relativement nombreux à retourner en formation au cours de leurs premières années de vie active : 14 % des jeunes sortis du système éducatif en 2004 se sont ainsi engagés dans une formation avant la fin de l'année 2007. Les retours en formation visent avant tout à améliorer l'accès au marché du travail. En effet, ils sont plus fréquents aux niveaux de sortie qui connaissent le plus de difficultés à être reconnus par les employeurs. Les sortants non diplômés, qui représentent 17 % des individus de la génération, rassemblent 30 % de ceux qui retournent en formation au cours des trois premières années de vie active ; de même, les titulaires d'un CAP ou d'un BEP tertiaire, les bacheliers technologiques ou professionnels tertiaires et les bacheliers généraux sont largement sur représentés. Dans quelle mesure ce retour par la formation permet-il d'améliorer l'accès ultérieur à l'emploi ? L'univers des formations est avant tout très hétérogène : les formations de simple remise à niveau ou de découverte des métiers côtoient des formations qualifiantes plus exigeantes ou des formations visant à se réorienter, plus fréquemment choisies et moins prescrites. De même, au sein des parcours elles ne surviennent pas dans les mêmes conditions et elles connaissent des formes et des durées distinctes. Ces constats invitent à prendre de la distance avec tout discours globalisant quant à l'efficacité de « la » formation.



Gary R. BOND et alii

« Implementing supported employment as an evidence-based practice »

Psychiatric Serv. Vol. 52, n° 3, march 2001.

<http://ps.psychiatryonline.org/article.aspx?articleID=85599>

In this paper, the first of several on specific evidence-based practices for persons with severe mental illness, we discuss supported employment, a recent approach to vocational rehabilitation that has proved to be consistently more effective than traditional approaches. Our goals are to familiarize clients, families, clinicians, administrators, and mental health policy makers with supported employment; to review the findings and limitations of current research; and to discuss implementation issues, including availability, barriers, and strategies. Because several recent reviews of research on supported employment already exist, our intent is to provide information that is accessible to stakeholder groups other than researchers

Document complémentaire :

Gary R. BOND

« Supported employment : evidence for an evidence-based practice »

Psychiatric Rehabilitation Journal, Vol. 27, n° 4, 2004, pp. 345-359.

<http://corinnawest.com/wp-content/uploads/2011/08/supported-employment-evidence-base.pdf>



Amaria SEKOURI

« La mise en œuvre du programme TRACE au niveau national » cité dans le rapport intitulé « Sur les traces de TRACE : Bilan d'un programme d'accompagnement de jeunes en difficulté » pp.15-24.

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale ; Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques. DARES – Hors collection, 2005, 108 p.

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/TRACE.pdf>

Le bilan du programme TRACE publié par la DARES en 2005 indique qu'en 1999, le cabinet ASDO avait réalisé une étude auprès de dix missions locales pilotes afin de repérer les bonnes pratiques associées à la mise en œuvre de TRACE. Parmi les conditions d'efficacité identifiées dans le rapport figuraient déjà deux éléments qui constituent aujourd'hui un enjeu majeur dans la mise en œuvre de la Garantie jeunes : « la stratégie de mise à l'emploi direct [le work first] et la relation à l'entreprise ». On ne dispose malheureusement pas de détails sur le type de rapport à l'entreprise préconisé dans le cadre du programme TRACE

## 5.4 Les appuis à l'exercice de la fonction d'employeur : comment développer l'employeurabilité ?



ARACT – TRANSFERT IOD

« Retour sur l'expérimentation ARACT/TRANSFER soutenue par la Fondation de France et la DIRECCTE Aquitaine, auprès d'entreprises du secteur propreté »

<http://www.transfer-iod.org/transfer/inet/data/documents/innovation/aract.pdf>

Innovation & Expérimentation : Où il est montré que des entreprises qui « pensent » intégration et professionnalisation lors du recrutement produisent une meilleure qualité de services et un collectif plus stable.



Manon BREZAUZ, Léopold GILLES, Christine OLM, avec la collaboration de Marie-Odile SIMON

« Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion »

CREDOC – Cahier de recherche, n° 274, décembre 2010.

<http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C274.pdf>

Les travaux du CRÉDOC menés depuis plusieurs années dans le champ des politiques sociales ont permis de constater que si la volonté d'intégrer les entreprises dans les plans d'action pour l'insertion est désormais fortement répandue, peu de structures parviennent à concrétiser cette volonté, alors qu'il existe des entreprises ayant une sensibilité, sinon une motivation forte, à l'embauche de personnes en difficulté d'insertion professionnelle. Ce cahier de recherche a donc pour objectif d'analyser les pratiques à l'œuvre dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, qui permettent un rapprochement effectif entre les deux univers. Ce travail s'appuie à la fois sur une analyse bibliographique et sur la mobilisation des enseignements de différents travaux menés par le département Évaluation des Politiques Sociales du CREDOC, complétés par des investigations spécifiques dans trois structures d'insertion différentes : une association regroupant une Maison de l'Emploi, un PLIE et une Mission Locale ; un Conseil Général ; une association rapprochant les Structures d'Insertion par l'Activité Économique et les acteurs économiques.



Laurent DUCLOS

« L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? »

METIS – Correspondances Européennes du Travail, juin 2007.

[http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur\\_fr\\_70\\_art\\_128.html](http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur_fr_70_art_128.html)

Il semble qu'il n'y ait pas de politique d'emploi digne de ce nom sans couplet sur « l'employabilité » du salarié. Les réformes du marché du travail focalisent ainsi surtout notre attention sur les facteurs qui déterminent l'offre de travail, quand elles ne se contentent pas de cibler les comportements de recherche d'emploi. Côté demande de travail, nous ne savons rien sur la façon dont est répartie la capacité à assumer la fonction d'employeur ou la volonté de la développer. Qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? L'entreprise réduite à l'entrepreneur est-elle dans une phase de son développement ou le point d'aboutissement d'un projet consistant à créer son propre emploi ? Dans les « autres entreprises », les pratiques d'externalisation du risque d'emploi (intérim, sous-traitance, vrais-faux indépendants, etc...) ne consacrent-elle pas une dissociation définitive de la figure de l'entrepreneur et de la figure de l'employeur ? Comment ré-internaliser, dans l'entreprise, la responsabilité de l'emploi ? L'Europe doit inventer un nouveau pilier de la politique de l'emploi et développer à côté de « l'esprit d'entreprise » – deuxième pilier historique de la stratégie européenne pour l'emploi - la capacité d'employer : il faut développer « l'employeurabilité ».

Document complémentaire :

Laurent DUCLOS, Jean-Yves KERBOURC'H

« Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française »

CAS – Document de travail, octobre 2006, pp. 78 – 88.

[http://www.metiseurope.eu/content/pdf/flexicurite/12\\_duclos.pdf](http://www.metiseurope.eu/content/pdf/flexicurite/12_duclos.pdf)



Lucile MANOURY

« Accompagner les petites et moyennes associations employeurs - Guide pratique »

L'Atelier coopératif & Avise, mars 2011

[http://www.avise.org/IMG/pdf/GuidePMA\\_telech-2.pdf](http://www.avise.org/IMG/pdf/GuidePMA_telech-2.pdf)

Commandité par l'AVISE, Chorum, la CPCA, l'USGERES, le Crédit Coopératif et le RNMA, ce guide méthodologique a pour ambition de (re)mettre la gestion de l'emploi au service du projet associatif et de renforcer la prise en charge de la fonction employeur dans les associations. Il a été rédigé à destination des acteurs de l'appui-conseil pour améliorer le soutien et l'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs (PMA). Le document formalise des repères communs dans des pratiques professionnelles encore diversifiées ; il fournit un socle de réflexion sur ces pratiques et les collaborations utiles entre acteurs dans les territoires. Les approches proposées, centrées sur la question de l'emploi, constituent en ce sens un référentiel de pratiques à l'usage des acteurs de l'accompagnement. Elles doivent être intégrées dans une problématique d'ensemble de soutien aux associations et aux projets associatifs.

## 6. Accompagnement et « enquêtes métiers » : outils et démarches



CARIF ESPACE COMPÉTENCES PACA

« Quel processus d'information dans le conseil et l'accompagnement ? : Les enjeux et les méthodes d'appropriation de l'information socio-économique dans les pratiques d'accompagnement et d'orientation »

*L'Essentiel – Études*, n° 8, janvier 2012.

<http://actualite.espace-competences.org/File/5730.pdf>

Les éléments de cette étude visent à fournir des points de repères techniques pour les professionnels qui souhaitent **améliorer le processus d'information et de conseil proposé aux personnes accueillies**. S'interroger sur l'utilisation des informations socio-économiques dans les pratiques de conseil, d'accompagnement et d'orientation, c'est tenter de répondre plus généralement à une demande sociale complexe et intense sur les débouchés professionnels, les possibilités d'insertion après une formation et les chances de réussite d'un projet. Cette question est d'autant plus importante qu'elle ne se pose plus aux seuls moments d'entrée dans la vie active, mais bien « tout au long de la vie ». Il s'agit à la fois de **délivrer une information descriptive utilisable par le public, qui puisse l'aider à décider en connaissance de cause**, mais également prospective, en fonction des besoins de l'économie prévisible. La question des perspectives à long terme n'a jamais été aussi fréquente, alors que la prévision économique a du mal à dresser des scénarios précis. Ce paradoxe est au cœur du travail de médiation de l'information. **Cette étude présente des expérimentations réalisées en 2010 et 2011 sur deux territoires**, avec des objectifs très différents et complémentaires :

- l'une s'intéresse à la mise en oeuvre d'un dispositif de mutualisation et de veille autour de l'information économique sur un territoire, expérimentation menée avec la Maison de l'Emploi et de la Formation de la Provence Verte et du Haut Var.
- l'autre relève d'un **travail méthodologique de médiation de l'information avec le public**, conduite par les équipes de l'Inter-SEDOP (Service d'Orientation Professionnelle) de Toulon. L'objectif est de repérer les éléments des expérimentations transposables à l'ensemble des réseaux et des professionnels et d'en souligner, outre l'intérêt technique, les principes d'action structurants.

### SOMMAIRE DES FICHES PRATIQUES

#### 1. Les constats à l'origine de l'expérimentation

#### 2. Les expérimentations

2-1 Objectifs de la démarche et méthodologie

2-2 L'expérimentation avec la Maison de l'Emploi et de la Formation de la Provence Verte et du Haut Var

2-3 L'expérimentation par les équipes du SEDOP (Service d'Orientation Professionnelle) de Toulon

Fiche 1 : *La sensibilisation du public à l'environnement socioéconomique et la médiation de l'information*

Fiche 2 : *L'investigation des sources d'information pour tester la faisabilité d'un projet*

#### 3. Analyse et synthèse : les conditions de réussite et de transposition

3-1 L'intérêt de ces démarches : une première analyse

3-2 Les limites et les difficultés pratiques

3-3 Les conditions de réussite

#### 4. Un professionnalisme à structurer, à développer et à faire vivre

4-1 Les ressources informatives et méthodologiques

4-2 Les dispositifs à animer autour de cette question

4-3 Le pilotage au niveau régional : modéliser, capitaliser, transférer

#### Annexes

Fiche Repère 1 : *Pourquoi, quand et comment utiliser les informations socio-économiques ?*

Fiche Repère 2 : *L'apport du groupe dans la médiation de l'information*

Fiche Repère 3 : *Les données : comment les qualifier ?*

Fiche Repère 4 : *Séance collective : rechercher des informations pour explorer un projet*

Fiche Repère 5 : *Rechercher des informations pour explorer un projet : l'exemple du webmestre*

Fiche Repère 6 : *Tester la faisabilité d'un projet : un exemple de tableau d'aide à la décision*





## OBSERVATOIRE DES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES

### « Les transitions professionnelles des salariés en CIF de l'emploi à la formation »

Ed. La Manivelle, juin 2012, -pp. 24 – 78.

[http://www.fongecif-idf.fr/fileadmin/user\\_upload/docs\\_enligne/emailing/cp/etude-OTP-2012.pdf](http://www.fongecif-idf.fr/fileadmin/user_upload/docs_enligne/emailing/cp/etude-OTP-2012.pdf)

Cette étude s'appuyant sur une base de données des salarié(e)s en CIF financés par sept Fongecif constitue une avancée dans l'analyse des transitions métier- formation-métier spécifiques aux salarié(e)s en CIF. Elle décrit les différences de parcours en fonction des caractéristiques individuelles des salarié(e)s et de leur métier d'origine. Elle permet d'observer la manière dont les Fongecif adaptent leur accompagnement à ces demandes ; les moins diplômés, et plus âgés bénéficiant d'un accompagnement plus important au regard de la durée et des services utilisés. En mettant en évidence quatre types de transition professionnelle (externe, sans montée en qualification, avec montée en qualification ; interne, sans montée en qualification, avec montée en qualification), l'étude souligne que les salarié(e)s envisagent majoritairement un changement de domaine de compétences plus qu'une recherche de montée en qualification. À cette étape de l'analyse et dans l'attente de pouvoir disposer de données relatives à la situation des salarié(e)s une fois leur formation terminée, plusieurs pistes d'études se dessinent. La principale est celle qui permettra de comprendre les liens existants entre le domaine de la formation et celui du métier exercé à l'issue de la formation ; le lien existant plus largement entre le domaine de métier d'origine et celui du métier exercé à l'issue de la formation. À partir de là, et au préalable, l'exercice consistera à définir, via les données dont on dispose, ce que signifie un parcours sûr (sécurité de l'emploi, celle du parcours). Ensuite, l'étude tentera de déterminer parmi les quatre formes de transition définies ici, celle qui s'avère être plus facilement une transition "sécurisée". Ainsi, par exemple, on pourra se demander si le fait d'envisager un changement professionnel sans sortir de son domaine (transition interne) constitue un parcours plus sécurisé (par la connaissance du milieu et la construction d'un réseau professionnel) qu'un changement total de domaine ? L'étude s'intéressera aussi au lien, d'une part, entre les services d'accompagnement apportés par les Fongecif et le recours au bilan de compétences, ou à la VAE et, d'autre part, la sécurisation de l'emploi ou du parcours qui suit la formation. Ces questions pourront trouver leurs réponses dans une prochaine étude de l'OTP.

## PÉDAGOGIE DE L'EXEMPLE



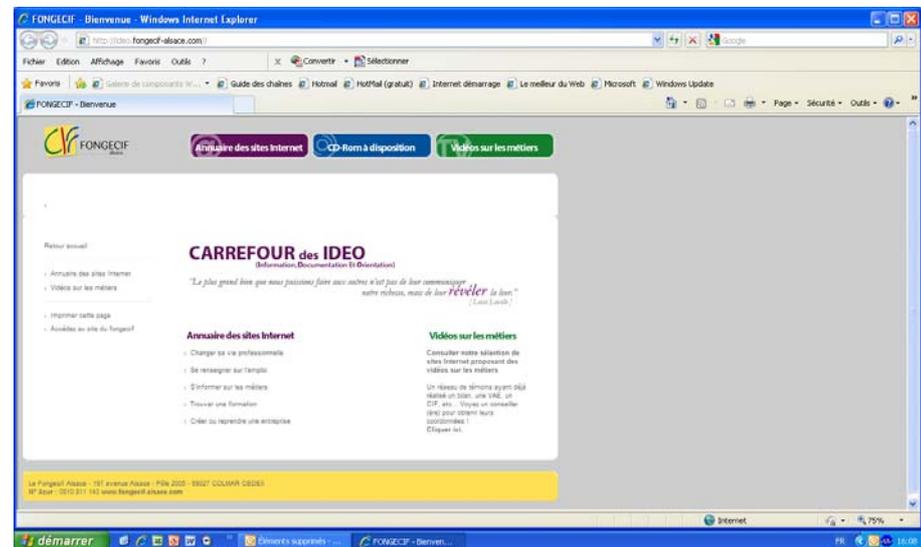
Outre l'approche quantitative, le document comprend une approche qualitative s'appuyant sur des récits de salarié(e)s accompagné(e)s par les conseillers. Ces entretiens, sans être représentatifs de tous les salarié(e)s, rendent compte des logiques de parcours (motivations initiales à l'origine d'une demande de CIF, démarches entreprises, difficultés rencontrées, etc.). **Vingt-cinq entretiens ont été réalisés** avec des salarié(e)s sélectionné(e)s dans la base de données. Pour ces derniers uniquement, il est possible de connaître leur situation après la formation.





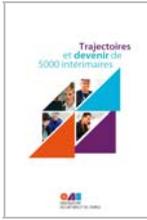
## <http://ideo.fongecif-alsace.com//>

Vous cherchez des informations sur les métiers ? Vous cherchez un emploi ? Vous cherchez une formation ? Vous souhaitez créer ou reprendre une entreprise ?



## <http://www.monmetierdedemain.com/>





## OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DE L'EMPLOI

### « Trajectoires et devenir de 5000 intérimaires »

Les Dossiers de l'Observatoire des Métiers et de l'Emploi, novembre 2011, 33 p.

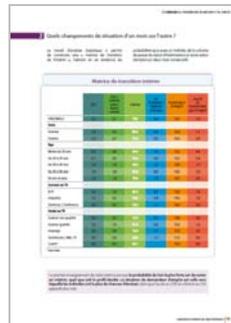
<http://www.observatoire-travail-temporaire.com/medias/trajecitoires.pdf>

L'OME (Observatoire des Métiers et de l'Emploi – anciennement Observatoire du Travail Temporaire ou OTT), chargé de réaliser des études quantitatives et qualitatives sur la branche du travail temporaire, a souhaité conduire une étude portant sur le suivi d'une cohorte d'intérimaires dans le but d'approfondir la connaissance de la branche sur ses salariés. Les sociétés BVA et Geste ont réalisé sur la période 2009-2011 cette étude, dont le pilotage a été assuré par un comité paritaire. Un Conseil scientifique, composé de représentants de l'Université, du Centre d'Analyse Stratégique, du CREDOC, de l'ANACT, de l'INSEE, a également suivi cette étude en prodiguant des conseils méthodologiques et en proposant des axes d'analyse. Cette étude avait pour objectif principal de suivre un ensemble d'intérimaires pendant deux ans pour en connaître les trajectoires professionnelles et l'évolution sur le marché de l'emploi. Une série d'axes d'analyse a été travaillée pendant deux ans afin de mieux comprendre la diversité des trajectoires liées au passage par l'intérim et les différents facteurs qui les influencent. Sur le plan méthodologique, l'étude a combiné approche quantitative et approche qualitative. Il s'agissait en effet de produire des indicateurs d'insertion (taux d'emploi, densité d'emploi, type de contrat de travail...) selon les niveaux de formation, secteurs d'activité, familles d'activité professionnelle, ce qui a justifié la mise en place d'une démarche quantitative lourde. Mais aussi de produire des informations contribuant à la compréhension des processus d'insertion et de différenciation des parcours des intérimaires, ce qui a parallèlement donné lieu à la mise en oeuvre de techniques d'enquête qualitatives.



## QUESTIONNEMENT

Les thématiques qui ont été approfondies, et qui constituent la structure du rapport d'étude, sont les suivantes : **Qui sont et que sont devenus**, deux ans après et dans un contexte de crise économique, les intérimaires<sup>1</sup> constituant la cohorte initiale ? Quelles sont leurs **trajectoires professionnelles** ? Comment peut-on les interpréter ? Quel regard les intérimaires portent-ils sur leur propre parcours professionnel et sur le rôle de l'intérim ? Quelles sont les spécificités de ces intérimaires en termes de **conditions de travail** et d'accidents du travail ? Quelle **expérience de la formation professionnelle** les intérimaires ont-ils eue et quel en est l'impact sur leurs trajectoires professionnelles ? Quelle est **l'influence des facteurs de motricité** sur les trajectoires des intérimaires ? Quelle appréciation les intérimaires d'une part, les agences d'emploi d'autre part portent-ils sur **le rôle de l'intérim dans la trajectoire professionnelle** ? Quelles spécificités des **jeunes intérimaires** de la cohorte et du rôle de l'intérim dans leur trajectoire ? Quelles spécificités des **femmes intérimaires** de la cohorte et du rôle de l'intérim dans leur trajectoire ? Quelles spécificités des **seniors intérimaires** de la cohorte et du rôle de l'intérim dans leur trajectoire ?





Bouhra NINY  
 « La matrice métiers-secteurs en Ile de France »  
 OREF IDF, Focale, n° 2, août 2006.  
[http://www.oref-idf.org/docs/pub\\_focale/focale\\_2.pdf](http://www.oref-idf.org/docs/pub_focale/focale_2.pdf)

L'étude de l'OREF Ile de France sur la « matrice métiers-secteurs » qui permet de montrer ce que sont les fonctions exercées et les métiers demandés dans les entreprises de chaque secteur, avec en contrepoint les secteurs qui sont à l'origine de la demande de travail dans chaque métier. Synthèse des travaux menés en 2005 par l'OREF sur l'articulation entre métiers et secteurs. Il explicite clairement la distinction entre les deux notions de « secteurs d'activité » et de « métiers ». Il montre par exemple de manière pédagogique comment un même métier peut être exercé dans plusieurs secteurs d'activité et *a contrario*, qu'un secteur d'activité particulier peut fournir des opportunités d'emplois pour de multiples métiers.



### QUELS METIERS DANS LES SECTEURS D'ACTIVITE ? QUELS SECTEURS D'ACTIVITE DANS LES METIERS ?

**59 %** des emplois occupés dans le secteur de l'industrie, en île de France, relèvent des métiers tertiaires. Les métiers industriels : **50 %** hors du secteur de l'industrie. Les métiers commerciaux : **44 %** hors du secteur du commerce.

Tableau 2  
**MATRICE MÉTIERS-SECTEURS EN ÎLE-DE-FRANCE**  
 EN VOLUMES DEMANDÉS

Les secteurs d'activité ...

Les métiers ...

Métier	Secteurs d'activité																
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>TOTAL</b>	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000

Source: Recensement de la population 1999 au Recensement 2005, Insee, Trésorerie - Chef de file France

## 7. Les sources de la « Garantie jeunes »

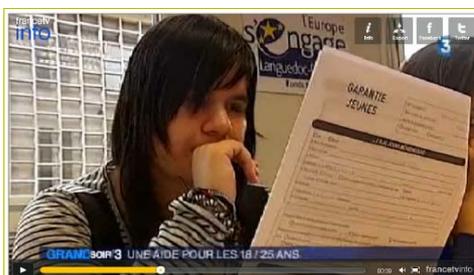


Le **Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale**, adopté lors du **Comité interministériel de lutte contre les exclusions (CILE)** du 21 janvier 2013, a prévu la création d'une Garantie Jeunes. L'instauration de cette Garantie renvoie explicitement à une préconisation du rapport établi par Catherine Barbaroux et Jean-Baptiste de Foucauld lors des travaux préparatoires à la **Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale** des 10 et 11 décembre 2012. Cette garantie, complétée par une allocation de soutien au revenu d'un niveau équivalent au RSA, s'adresse aux jeunes ayant quitté le système éducatif, et qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ceux que l'on appelle les NEETs (Not in Education, Employment or Training). La Garantie Jeunes porte la volonté de rendre effectif le droit à une première expérience professionnelle. La promotion d'un tel droit est l'héritage en France des rapports des Commissions Charvet (Jeunesse, le devoir d'avenir ; 2001) et de Foucauld (Pour une autonomie responsable et solidaire ; 2002).

- ▶ Catherine BARBAROUX et Jean Baptiste de FOUCAULD, rapporteur Laurent DUCLOS  
**« Emploi, travail, formation professionnelle : Un droit au parcours accompagné vers l'emploi »**  
Ce rapport préparation à la Conférence nationale de lutte contra la pauvreté et pour l'inclusion sociale, mis en place par le Premier Ministre, 26 novembre 2012.  
[http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_emploi\\_couv.pdf](http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_couv.pdf)
- ▶ **« Le plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale »**  
Adopté le 11 décembre 2012, lors du Comité interministériel de lutte contre l'exclusion (CILE).  
<http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/DP-PAUVRETE-janvier2013-2.pdf>

### LES TEXTES DE RÉFÉRENCES

- ▶ Décret n° 2013-880 du 1<sup>er</sup> octobre 2013 relatif à l'expérimentation de la « garantie jeunes »  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028022726&dateTexte=&categorieLien=id>
- ▶ Arrêté du 1<sup>er</sup> octobre 2013 fixant la liste des territoires concernés par l'expérimentation de la garantie jeunes  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028022743&dateTexte=&categorieLien=id>
- ▶ Lettre de mission adressé par le Premier ministre à François Chérèque, chargé du suivi du plan pluriannuel contre la pauvreté  
[http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/lettres\\_M\\_CHEREQUE\\_ET\\_M\\_BOISSIER-2.pdf](http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/lettres_M_CHEREQUE_ET_M_BOISSIER-2.pdf)



Reportage à Carcassonne

**« Garantie jeunes : une allocation pour les 18 – 25 ans »**

Diffusion sur France 3, le 02 Octobre 2013

[http://www.francetvinfo.fr/economie/video-garantie-jeunes-une-aide-pour-les-18-25-ans\\_425157.html](http://www.francetvinfo.fr/economie/video-garantie-jeunes-une-aide-pour-les-18-25-ans_425157.html)

Rencontre à Carcassonne (Aude) avec deux des tout premiers allocataires de la nouvelle garantie jeunes : depuis un mois, Johann et Brice, sans emploi, vivaient dans la rue. Ils touchent désormais une indemnité de 433 euros par mois. *"Ça nous a permis d'entrer au Foyer de jeunes travailleurs, et on va pouvoir payer notre loyer, nos courses."* Mais le contrat ne s'arrête pas là : comme vingt autres jeunes, Johann et Brice s'engagent à être suivis à la Mission locale. Et le programme est chargé : ateliers quotidiens pendant six semaines, et assiduité contrôlée. Objectif de ce suivi serré : se rapprocher du monde du travail. Car dans un mois et demi, pour tous, c'est l'immersion en entreprise - stage ou petit boulot. Un moyen aussi de passer le cap du CV, *"d'aller à la rencontre des chefs d'entreprise"*. Les jeunes seront accompagnés pendant un an, et les résultats suivis de très près : Carcassonne est la ville pilote du dispositif. A terme, la garantie jeunes devrait concerner 100.000 jeunes en grande précarité.