

## Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique

Melaine Cervera (\*), Hervé Defalvard (\*\*)

*La plupart des études sur l'accompagnement dans et vers l'emploi analyse l'impact des différents dispositifs d'accompagnement sur les taux d'accès et de retour à l'emploi en mobilisant une approche quantitative. Différemment, notre article vise à ouvrir la boîte noire de l'accompagnement en analysant les pratiques de l'accompagnement au sein des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) en mobilisant une théorie symbolique de la relation d'accompagnement instituée. Nous mettons à jour, à partir d'entretiens auprès de salariés en insertion, d'encadrants techniques et de chargés d'insertion de huit SIAE, les deux régulations de l'accompagnement dans et vers l'emploi, par les règles d'en haut du SPE, d'une part, et par les règles d'en bas de la mise au travail, d'autre part. Alors que le nouage de ces deux régulations au sein des SIAE permet à l'accompagnement d'avoir des effets positifs, en terme notamment d'autonomie, ces effets sont largement perdus à la sortie des SIAE en raison du dénouage entre les règles d'en haut et les règles d'en bas qui s'y produit.*

Depuis le début des années 2000, l'accompagnement des demandeurs d'emploi par le Service public de l'emploi et les acteurs de l'insertion est devenu l'outil de plus en plus privilégié de la politique d'activation des dépenses d'indemnisation du chômage, se substituant en partie à la politique de dégressivité des allocations mise en place dans les années 1990 (ELBAUM, 2008, pp. 279-280). À l'heure de la fusion entre l'Assedic et l'ANPE donnant naissance au Pôle Emploi et de la généralisation du Rsa à partir de juillet 2009, cette évolution se trouve affirmée et renforcée. En une décennie, la politique de l'emploi a ainsi généralisé, intensifié et différencié l'accompagnement des demandeurs d'emploi conduisant à un «accompagnement individualisé de masse» avec la réalisation de 20 millions d'entretiens sur la période 2002-2004 (DEBAUCHE, JUGNOT, 2005). Généralisé dans la mesure où ces dispositions, qui ont pris le relais du Service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi (SPNDE) mis en place en 1998 pour lutter contre le chômage de longue durée et s'adressant à un public ciblé, prévoient désormais la réalisation d'un entretien individualisé pour tous les demandeurs d'emploi dès leur inscription. Intensifié dans la mesure où elles introduisent un suivi régulier du demandeur d'emploi soit par Pôle Emploi soit par des cotraitants comme les

missions locales pour les jeunes. Différencié dans la mesure où, suite au premier entretien individualisé, le demandeur d'emploi est alors classé dans l'une des quatre catégories retenues pour apprécier son degré d'éloignement du marché du travail, faisant alors l'objet d'un suivi d'autant plus intense que le demandeur relève d'une catégorie plus éloignée de l'emploi.

Cette nouvelle politique de l'emploi a donné lieu à un ensemble d'études cherchant à mesurer l'effet des différents dispositifs d'accompagnement mis en place sur le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. Ces travaux empiriques peuvent être classés dans deux rubriques : des travaux statistiques, par exemple celui, récent, de BONNEVILLE (2008), qui a porté sur le contrat d'insertion dans la vie sociale), et des travaux économétriques dont on trouvera une présentation méthodologique dans BRODATY, CREPON, FOUGÈRE (2007).

Si la recherche présentée dans cet article aborde bien l'accompagnement des demandeurs d'emploi, elle marque par rapport à ces études trois décrochages.

Tout d'abord, elle ne porte pas sur les dispositifs formels d'accompagnement mais sur les pratiques de la relation d'accompagnement entre l'accompagnant et l'accompagné. D'une certaine manière, elle ouvre la boîte noire de l'accompagnement en faisant l'hypothèse que les effets sur le retour à l'emploi dépendent en aval de la relation d'accompagnement

(\*)  
(\*\*)

## Encadré 1 Les SIAE

Les structures d'insertion par l'activité économique ont pour objectif d'embaucher des personnes éloignées de l'emploi pour une période limitée afin qu'elles retrouvent ensuite une activité professionnelle dans un emploi durable. Il existe six types de SIAE : Les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI), les Régies de Quartier (RQ), les Associations Intermédiaires (AI), les Entreprises d'Insertion (EI), les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI) et les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ). Selon les types des SIAE, les aides publiques ont des modalités différentes correspondant à une part variable de leur budget allant en moyenne de 20 à 50 %.

La première loi donnant un cadre légal à l'Insertion par l'Activité Économique est la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998.

Ensuite, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 précise le cadre d'action des chantiers d'insertion et la mise en place des nouveaux contrats aidés. La loi généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion du 1<sup>er</sup> décembre 2008 précise que « L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. » Ce dernier aspect ajoute la dimension de dynamique territoriale à l'activité des SIAE. Celles-ci sont implantées dans des territoires et elles doivent s'organiser en fonction de leur environnement social et économique. Le nouveau conventionnement des SIAE, régi par la circulaire DGEFP du 10 décembre 2008 traduit cette priorité. Cette dernière donne également de nouveaux objectifs à atteindre aux SIAE en terme de retour à l'emploi : les SIAE ont aujourd'hui pour obligation d'atteindre en trois ans 60 % de sorties dites dynamiques, comprenant au moins 25 % de sortie vers l'emploi durable (contrat à durée déterminée, contrat à durée déterminée ou mission d'Intérim de plus de six mois), des sorties vers un emploi de transition (contrat à durée déterminée ou mission d'Intérim de moins de six mois, contrats aidés) et enfin des sorties dites positives (formation qualifiante ou emploi dans une autre SIAE).

et, donc, de l'usage des dispositifs plutôt que directement de leur contenu formel.

Ensuite, et de manière induite, elle ne s'en tient pas aux chiffres de l'accompagnement mais se tourne vers les mots de l'accompagnant et de l'accompagné, qui seront ici le matériau à partir duquel les pratiques de l'accompagnement et leurs résultats nous seront révélés.

Enfin, elle considère un mode d'accompagnement particulier dans la panoplie des dispositifs d'accompagnement de la politique de l'emploi, celui mis en œuvre dans les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE, *cf.* encadré 1) qui a été institutionnalisé une première fois par la loi contre les exclusions de 1998. Cet accompagnement a deux caractéristiques propres par rapport à celui plus général mis en œuvre par Pôle Emploi (ou certains de ses prestataires comme les missions locales). Il est, en effet, doublement dual puisqu'il est dans et vers l'emploi, social et professionnel. C'est un accompagnement professionnel dans l'emploi au sein de la SIAE sous l'égide principalement de l'encadrant technique et un accompagnement social à la fois dans l'emploi au sein de la SIAE et vers l'emploi à la sortie de la SIAE pris en charge par le chargé d'insertion qui cherche à outiller le salarié en insertion pour lui assurer une sortie dynamique de la SIAE.

Dans une première partie, sur la base des pistes suggérées par une analyse de données textuelles du matériau recueilli auprès des acteurs de la relation d'accompagnement dans huit SIAE, nous présenterons un modèle institutionnaliste qui fait l'hypo-

thèse d'une double régulation de celle-ci : par les règles d'en haut du service public de l'emploi et par les règles d'en bas issues de l'expérience au travail. Dans les trois parties suivantes, nous montrerons comment les mots des acteurs de l'accompagnement dans les huit SIAE disent la logique ascendante de leurs interactions, puis leur régulation descendante, enfin, l'entrecroisement de ces deux régulations dans l'accompagnement. Dans une cinquième et dernière partie, nous détaillerons les effets de cet accompagnement social et professionnel, dans et vers l'emploi en constatant que pour les salariés en insertion les bénéfices de sa double régulation sont très souvent perdus après leur sortie des SIAE. En conclusion, nous proposerons quelques pistes en écho aux évolutions actuelles des politiques d'insertion afin que le nouage entre les règles d'en haut et les règles d'en bas continue de se produire après la sortie des SIAE en vue d'un parcours d'insertion réussi jusqu'à son terme.

## Méthode et Modèle

### Une enquête monographique

Afin d'étudier les pratiques des acteurs de la relation d'accompagnement dans les SIAE, nous avons assez naturellement privilégié une approche monographique passant par des entretiens auprès des accompagnants et des accompagnés dans huit structures de l'IAE. Sur ces huit structures de l'IAE, on comptabilise cinq entreprises d'insertion, une association intermédiaire, un chantier d'insertion

et, enfin, une régie de quartier (1). Ce choix privilégiant les entreprises d'insertion s'explique par le fait qu'étant, dans la chaîne de l'insertion, les plus proches de l'entreprise classique, elles associent au mieux l'accompagnement DANS l'emploi au sein de la SIAE et l'accompagnement VERS l'emploi classique.

En plus d'être dans et vers l'emploi, l'accompagnement dans les SIAE est encore dual sous un autre aspect puisqu'il est désigné dans le texte même de la loi comme à la fois social et professionnel. Dans la plupart des SIAE aujourd'hui, ces deux volets de l'accompagnement sont mis en œuvre par des professionnels de l'accompagnement différents : le premier volet revient au chargé d'insertion alors que le second revient à l'encadrant technique. Une étude réalisée en 1996 sur l'accompagnement dans les SIAE de l'Île-de-France (HORIZON ÎLE-DE-FRANCE, 1996) montre qu'à l'origine des SIAE il en était autrement puisque le volet social était alors externalisé et pris en charge par des chargés d'insertion œuvrant dans des organismes du service public de l'emploi. Dans les huit SIAE monographiées, les entretiens auprès des salariés en insertion ont été collectifs, menés avec plusieurs salariés en insertion à la fois pour diminuer l'effet contrôle qui peut être ressenti et pour être en harmonie avec le cadre collectif de la SIAE. Les entretiens auprès des accompagnants ont pu varier dans leur forme selon les types de SIAE (voir tableaux 1 et 2 de l'annexe). Dans tous les cas, la grille d'entretien passée a cherché à aborder les différents volets de l'accompagnement, dans et vers l'emploi, social et professionnel.

Les paroles recueillies ont d'abord été analysées selon une méthodologie quantitative en ayant recours au logiciel d'analyse de données textuelles Alceste (2). Les classes de mots ou « mondes lexicaux » de l'accompagnement ainsi obtenus ont été présentés dans DEFALVARD (2008). Les résultats de l'analyse quantitative ont mis en évidence une catégorisation en trois classes du corpus des salariés en insertion. La première classe, dominante dans la mesure où elle contient 50% des mots du corpus, est la classe de l'accompagnement pragmatique renvoyant à l'intégration au travail : elle révèle un langage dont le dire est aussi un faire. Cette classe est particulièrement prégnante dans le discours des salariés des chantiers d'insertion. La deuxième classe est celle de l'accompagnement contractuel, celle du parcours d'insertion qui s'appuie sur le

contrat de travail mis en place dans la SIAE et échelonné dans le temps. Elle est la plus représentée auprès des salariés en insertion des entreprises d'insertion. Enfin, la troisième classe est celle du volet économique de l'accompagnement qui renvoie dans les SIAE au fait de percevoir une rémunération en reprenant une activité professionnelle.

Dans le corpus des permanents, celui qui concerne les entretiens menés auprès des encadrants techniques et des chargés d'insertion, trois classes sont également catégorisées par Alceste et répondent plus ou moins en miroir aux classes du corpus des salariés en insertion. Ainsi, une classe contractuelle et une classe pragmatique sont également dégagées. Elles correspondent pour la première à la mise en place du contrat de travail et à la gestion du parcours d'insertion et pour la seconde à l'encadrement technique lors de la réalisation du travail dans la SIAE. Enfin, Alceste détermine une classe spécifique qui désigne l'accompagnement des publics jeunes en difficulté, qui n'a pas d'équivalent dans le corpus des salariés en insertion.

Ces différentes catégorisations du discours des acteurs de la relation d'accompagnement dans les SIAE ont été utilisées dans un second temps comme suggérant une hypothèse de travail : la relation d'accompagnement serait le produit d'une double régulation par des règles d'en haut et par des règles d'en bas dont les SIAE réaliseraient le nouage. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons mobilisé un modèle institutionnaliste de la relation d'accompagnement qui, dans le prolongement de l'analyse des données textuelles, cherche à déterminer comment les mots des acteurs éclairent la construction de leurs interactions et ouvrent sur une nouvelle lecture des résultats produits par l'accompagnement.

## Un modèle institutionnaliste de la relation d'accompagnement

La spécificité de l'approche institutionnaliste est de considérer que les personnes en relation sociale ne sont pas des individus définissables en dehors de cette relation. Au contraire, les personnes sont fabriquées par les institutions qui les mettent en relation sociale à travers le langage des institutions. De manière largement empruntée à John SEARLE (1995), la relation d'accompagnement instituée met en relation selon des règles une personne  $X_i$  ayant le statut  $Y_{a/é}$  d'accompagnant avec une autre personne  $X_j$  ayant le statut  $Y_{é/a}$  d'accompagné dans un contexte donné. Dotée de ressources (droit et devoir) pour interagir avec l'autre selon des règles, une personne n'est jamais réductible à un individu dans une relation instituée sauf dans le cas limite où la personne est totalement inadaptée socialement et donc tient son statut et les règles pour rien.

Du point de vue des institutions qui les définissent, les SIAE sont le lieu de deux types de relation d'accompagnement, celle entre le chargé d'insertion et le

(1) Notre base monographique ne contient donc pas d'entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) qui sont la cinquième composante des SIAE. Ceci s'explique simplement par la difficulté de trouver dans les délais une ETTI qui réponde favorablement à notre projet d'enquête.

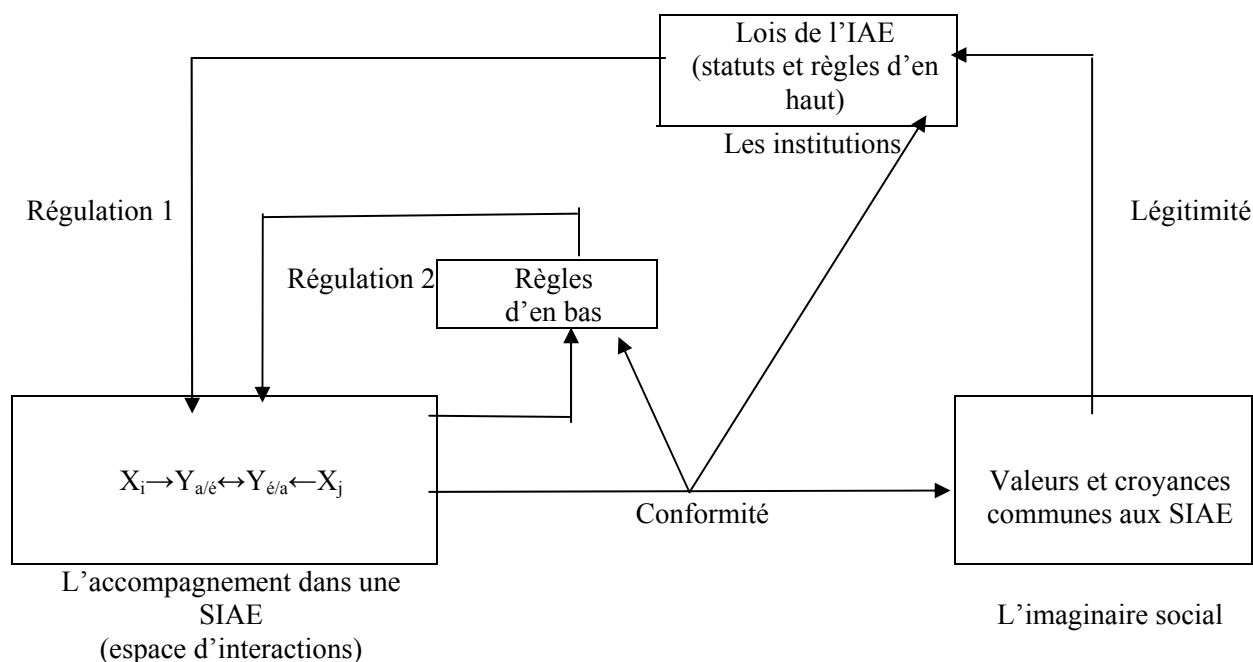
(2) Pour une présentation de la méthodologie suivie par le logiciel Alceste, nous nous permettons de renvoyer le lecteur à son exposé dans DEFALVARD (2008).

bénéficiaire et celle entre l'encadrant technique et le salarié d'insertion. Si dans chacune, l'accompagné est bien le même individu défini physiquement, ce n'est pas la même personne dans la relation instituée: bénéficiaire ou salarié en insertion. Si notre modèle est holiste dans le sens où il ne modélise pas des individus en relation, il évite cependant le défaut du déterminisme des institutions. Dans le contexte donné, tout ne se passe pas comme les institutions le prévoient et le règlent. Notre parti pris d'étudier les pratiques nous fait ouvrir la boîte noire de l'accompagnement. En s'approchant des lieux concrets de la mise en œuvre de la relation d'accompagnement, notre enquête repère deux sortes de règles pour les interactions en jeu: les règles d'en haut et les règles d'en bas. Pour les définir, nous reprendrons l'opposition introduite par VYGOTSKI (1933) entre les concepts scientifiques et les concepts concrets. Nous dirons que les règles d'en haut sont construites à partir du discours alors que les règles d'en bas se construisent à partir de l'expérience. Pour les règles d'en haut, la définition précède l'usage alors que pour les règles d'en bas leur usage précède leur définition. Pour les règles d'en haut, c'est le sens général qui est donné en premier, elles façonnent l'interaction depuis un plan abstrait. Pour celles d'en bas, leur sens est gorgé

du concret des pratiques, elles portent sur les interactions au quotidien. Les règles d'en haut construites hors du contexte s'appliquent à un contexte d'interactions donné alors que les règles d'en bas régulent des interactions concrètes en les soumettant à une certaine généralité. Les premières ont une logique descendante, les secondes obéissent à une logique ascendante.

La relation d'accompagnement procède d'une double régulation qui est elle-même prise dans une causalité symbolique représentée dans le schéma 1 ci-après. En effet, les lois passent dans les pratiques en fonction de la légitimité que leur donnent les valeurs et croyances communes des acteurs. Pour les acteurs de l'IAE, la croyance commune fondamentale affirme que toute personne exclue du marché du travail est néanmoins employable. À son tour, les résultats de la relation d'accompagnement apparaissent plus ou moins en conformité avec les croyances, d'une part, avec les lois, d'autre part. Lorsque les résultats d'une organisation n'apparaissent plus en conformité ni avec les croyances, ni avec les lois, la régulation des interactions connaît une crise nécessitant de nouvelles lois ou/et de nouvelles croyances.

Schéma 1 : La relation d'accompagnement instituée



Les règles d'en haut de l'accompagnement sont celles issues des textes de loi de la politique de l'emploi. Pour l'accompagnement dans les SIAE, la loi de 1998 a défini la règle générale à laquelle il doit obéir qui est celle du retour à l'emploi classique des personnes éloignées de l'emploi. Toutefois, cette loi ne définit pas précisément les modalités de l'accompagnement à mettre en œuvre dans chaque structure conventionnée et financée par l'État. Elle lui donne seulement un double contenu en le qualifiant de social et professionnel et une finalité en en faisant un sas vers l'emploi classique. Enfin, l'accompagnement s'appuie sur des dispositifs publics différents puisque, selon leur type, les SIAE recourent à des contrats différents pour l'embauche des salariés en insertion. Il s'agira de voir comment cette régulation générale trouve son application dans les SIAE. Les règles d'en bas se rapportent directement aux pratiques et expériences vécues de l'accompagnement au sein des SIAE. Elles sont celles qui régulent l'intégration du salarié en insertion dans son milieu de travail. Par rapport à cette double régulation des pratiques de l'accompagnement, les deux types d'accompagnant présents dans les SIAE n'occupent pas la même place. Le chargé d'insertion par son statut est censé mettre en application la règle de l'accompagnement des bénéficiaires VERS l'emploi classique. Il est aussi chargé de l'accompagnement social au quotidien. L'encadrant technique par son statut est chargé de réguler l'intégration au travail des salariés en insertion de sorte qu'elle permette à la structure d'atteindre ses objectifs économiques de production. En réunissant ces trois acteurs de la relation d'accompagnement au sein d'un même contexte d'interactions, les SIAE sont le lieu d'un nouage entre les règles d'en haut et les règles d'en bas.

Comment les mots des acteurs de cette relation d'accompagnement instituée permettent-ils de rendre compte de chacune de ces deux régulations de leurs pratiques? Comment éclairent-ils la question de leur nécessaire coordination? Sur cette base, quelles nouvelles interprétations de leurs résultats permettent-ils de fonder?

Pour répondre à ces questions, nous commencerons par repérer les modalités de régulation de l'intégration au travail des salariés en insertion. Nous serons sur le versant règles d'en bas de l'accompagnement dans les SIAE. Puis nous aborderons comment s'y imprime la logique de sas vers l'emploi. Nous serons sur le versant règles d'en haut de l'accompagnement. Enfin, nous repérerons comment se nouent dans la pratique règles d'en haut et règles d'en bas de l'accompagnement afin d'en expliquer les résultats observés.

## La régulation ascendante de l'accompagnement

Dans ce volet, nous analysons la régulation de la relation d'accompagnement par les règles d'en bas. Cette logique ascendante intervient par le jeu de règles qui s'établissent sur le terrain, dans l'acte de travail au quotidien.

Le contexte d'intervention des règles d'en bas est celui du « learning by doing » (apprendre en faisant). Ce contexte est caractérisé par un processus d'apprentissage qui est intégré dans les pratiques des salariés en insertion et des permanents des SIAE. À travers l'approche monographique, nous repérons des conduites, des attitudes au travail façonnées et régulées par le contexte du vivre au travail, du faire au travail. Ce processus d'apprentissage résulte d'une transmission, des encadrants techniques aux salariés en insertion. « Ca m'a appris quelque chose quoi, parce que moi au niveau de boulot, j'ai déjà de l'expérience dans le boulot, parce que quand tu travailles dans le mouvement, dans le mouvement du travail, tu connaîtras des choses... » (Salarié en insertion, agent d'entretien, Paris, RQ). De plus, nous repérons que l'apprentissage vécu par les salariés en insertion dans le cadre d'une SIAE se démarque de l'apprentissage scolaire. « Et puis moi je l'ai toujours dit, le meilleur métier qu'on apprend, c'est sur le tas. Pas à l'école. Le vrai métier qui s'apprend, c'est sur le tas. C'est là qu'on voit les inconvénients aussi. C'est là qu'on apprend les techniques les plus pointilleuses. » (Salarié en insertion, jardinier, peintre en bâtiment, Grande Synthe, ACI.)

Le *learning by doing* est structuré par des règles d'en bas de différentes natures. Les règles de la ponctualité et de la discipline émergent en premier des entretiens menés auprès des encadrants techniques. Cet acteur vit le quotidien de l'activité professionnelle à l'intérieur de la SIAE. Au départ, la règle de la ponctualité détermine le temps de travail et permet au salarié en insertion de se remobiliser dans le cadre du travail. « Ca peut être deux jours d'essai, trois jours, une semaine, ou cinq matinées, mais bien avoir le salarié dès le matin avec les horaires. Qu'elles ne sachent pas travailler ce n'est pas grave, ce n'est pas cela qui m'importe le plus. Si elle est motivée, si elle est à l'heure, c'est le plus important. De toute façon, l'insertion, au départ, c'est d'être là à l'heure. » (Encadrante, responsable blanchisserie, Étampes, E15). Ensuite, elles permettent aux encadrants techniques la réalisation des objectifs de production. Dans ce cadre, l'encadrant technique a pour rôle d'assumer le volet de l'accompagnement dans l'emploi, à l'intérieur de l'emploi, au moment de l'intégration au travail. « Ce sont des avertissements : là, y' en a un, il a eu une mise à pied de trois jours. Il était parti et on n'a pas eu de nouvelles pendant une semaine. Là aussi par

exemple, ce matin, on avait un gars qui devait partir avec un chef de bonne heure, et bien il n'est pas là.» (Encadrant technique, Marcoussis, EI2.) Pour faire respecter cette discipline, un système de sanctions est organisé dans la SIAE. La règle discipline le comportement au travail en lien avec les problèmes sociaux. «Le problème auquel on est confronté des fois c'est les gens qui ont des dépendances, soit l'alcool ou la drogue. Au niveau comportemental ça, c'est imprévisible. C'est pour ça d'ailleurs que je les fais travailler dès le matin, ça ne les empêche pas de consommer s'ils veulent sur le chantier, mais c'est quelque chose sur lequel je suis très vigilant et que je vois très vite.» (Encadrant technique, Grande Synthe, ACI.)

Une autre règle se démarque, celle relative à la technicité du *learning by doing*. Cette règle se construit au cours du parcours du salarié en insertion. «En entretien, c'est la tonte, les tailles, les bêchages, les massifs, les plantations. Y'a de la création aussi, il y a deux chefs d'équipe en création et trois en entretien. Là, c'est plus du gros travail, c'est des grosses plantations, c'est du béton, des dallages, là, ils sont en train de poser une clôture, faire les engazonnements. Mais moi, je suis sur l'entretien. [...]. Le travail, de toute façon il est fait [...]. S'il est mal fait, il est refait, une fois, deux fois, trois fois, et puis bon, après c'est moi qui fais le travail.» (Encadrant technique, Marcoussis, EI2.) En effet, tous les encadrants techniques agissent sur la relation d'accompagnement par le conseil technique et l'apprentissage du métier. Les salariés accueillis dans les SIAE n'ont en général pas de qualification sur les postes de travail occupés. L'aspect de la transmission de la technicité revêt donc toute son importance et correspond à une formation dans le travail, une formation sur le tas. Plusieurs stratégies sont employées par l'encadrant technique pour atteindre les objectifs de production. Par exemple, donner davantage de responsabilités aux salariés les plus anciens permet de maintenir un ordre dans les équipes et d'accompagner les salariés les plus récemment embauchés. «Je les appelle les brigadiers, ça valorise en fait la personne qui est là depuis plus longtemps et qui transmet à son tour un savoir faire et puis pour la dernière recrue, il n'est pas directement avec moi. Il est avec moi sans être avec moi et ça permet de s'imprégner plus rapidement.» (Encadrant technique, Grande Synthe, ACI.)

Le mode d'expression des règles du «learning by doing» est l'oralité. On apprend en disant, en parlant. Cette modalité se repère dans la relation entre les salariés en insertion ou avec l'encadrant technique. L'oralité, le «dire», se traduit ici en acte, en apprentissage et en transmission de savoirs faire. Précisons que la moitié des entretiens menés avec les salariés en insertion se polarise sur les règles d'en bas du «learning by doing», avec une accentuation particulière rencontrée chez les salariés en insertion des chantiers d'insertion. Leur oralité se

concrétise d'abord dans la relation au chef. Elle s'observe dans le «dire» du chef d'équipe, l'encadrant technique. «Bah nous déjà, c'est Pascal, c'est notre chef d'équipe, on a une bonne relation avec lui, y'a un bon échange, y'a aussi de l'amical avec lui. Si on a un problème personnel, on peut lui en parler.» (Salarié en insertion, jardinier, Grande Synthe, ACI.) Dans ce cadre, la confiance est indispensable à la construction de la relation d'accompagnement. Aussi, l'oralité passe par la relation entre salariés en insertion et par «le dire des pairs». «On leur explique comment manipuler le matériel, on en profite pour les faire travailler sur le nouveau matériel.» (Salarié en insertion, jardinier, peintre en bâtiment, Grande Synthe, ACI.)

Ces règles issues du savoir faire et de l'expérience illustrent la régulation ascendante de l'accompagnement et elles façonnent la relation d'accompagnement principalement dans l'interaction entre l'encadrant technique et le salarié en insertion au sein souvent d'un contexte collectif, chacun occupant un rôle institué. La relation d'accompagnement résulte de l'intervention d'autres règles, les règles d'en haut, qui s'appliquent selon une logique descendante, des Institutions vers les SIAE.

## **L'accompagnement ordonné par les règles d'en haut**

Rappelons que les règles d'en haut sont issues des règlements et des lois en matière d'insertion par l'Activité Économique. Ces règles viennent modeler les pratiques d'accompagnement à partir des politiques publiques en vigueur et s'appliquent à la relation d'accompagnement.

L'application des règles d'en haut se réfère au modèle du parcours. Le parcours d'insertion est lui-même outillé par un contrat particulier. Le Contrat à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) est un contrat de droit commun séquentiel. La règle contractuelle est la règle principale qui émane du modèle du parcours. Elle est particulièrement prégnante dans les Entreprises d'Insertion et correspond à la logique du sas vers l'emploi. Aujourd'hui, le CDDI est appelé à devenir le contrat unique, s'appliquant progressivement à tous les types de SIAE. Il outille le parcours dans la SIAE et implique une sortie de la structure à son terme du fait qu'il est limité dans le temps. En effet, celui-ci ne peut dans tous les cas excéder 24 mois et est défini réglementairement. Constatons tout d'abord que les bénéficiaires connaissent de manière pointue cette règle et qu'ils l'ont intégrée. Tous les salariés rencontrés le soulignent précisément: leur travail dans la SIAE est temporaire. «Normalement, c'est six mois avant le départ qu'on commence à faire la recherche d'emploi, à partir d'ici, je ne sais plus combien d'après-midi mensuelles, sont dédiées à la

recherche d'emploi [...]. Moi, quand je suis arrivée ici, j'ai signé un contrat d'un an renouvelable une fois, que j'ai renouvelé y'a trois mois, en octobre, mais sachant que c'est la dernière.» (Salarié en insertion, forfaitiste vendeur, Rungis, EI4.) La logique d'étape du tremplin vers l'emploi est intériorisée par le salarié en insertion qui devient ainsi lui-même acteur de son parcours. Elle implique un engagement du salarié en insertion, l'engagement dans un parcours d'insertion. En effet, par la signature du contrat d'insertion, le salarié s'engage à se former, à s'organiser pour s'orienter progressivement vers l'emploi pérenne, accompagné par l'équipe de permanents. «Depuis cette année, on est vraiment dans une formalisation, donc l'engagement, il est par rapport à ce que le salarié va produire pour arriver à la sortie. Dès l'inscription, on est sur un parcours où l'on va travailler pendant six ou sept mois selon les difficultés de la personne et puis après on va commencer à faire des démarches importantes pour préparer la sortie. [...] Donc, on établit des contrats sur l'engagement mutuel. Le salarié s'engage, lui, à faire des démarches et on s'engage en contrepartie à l'accompagner dans ces démarches-là et on le formalise par écrit.» (Chargée d'antenne, Montrouge, AI.) Ce besoin de formalisation et d'engagement est actuellement une problématique des associations intermédiaires qui tentent de rationaliser les parcours d'insertion. Ces associations travaillant sur la base des contrats de mise à disposition et non du CDDI, elles ont pu ces dernières décennies multiplier les contrats de courte durée avec des salariés qui finalement ne s'engageaient pas dans la logique du sas. Les démarches «qualité» mises en œuvre par les têtes de réseau des SIAE permettent progressivement d'atteindre des objectifs en terme de construction des parcours d'insertion dans les associations intermédiaires, s'appuyant sur un accompagnement formalisé par des contrats.

Le modèle du parcours d'insertion intègre aussi la règle du suivi social. Le support de l'application de cette règle est l'organisation d'entretiens: La règle du suivi social s'applique lors des entretiens que mène le chargé d'insertion avec le bénéficiaire de ce service d'accompagnement. «J'ai surtout un soutien social. On voit tous les soucis de santé, de logement et de formation. Ca, c'est vraiment la première approche. Donc, elles peuvent venir me voir quand elles veulent si elles ont des papiers à faire ou des problèmes avec la CAF, si elles ont des soucis de logement, vraiment un peu de tout.» (Chargée d'insertion, Étampes, EI5.) Les entretiens sont fixés périodiquement ou peuvent s'effectuer spontanément. Cette parole nous permet de rendre compte de l'ensemble des problématiques que le chargé d'insertion rencontre dans l'exercice de son métier et de l'ampleur des tâches qu'il a en charge. La résolution de ces problématiques sociales corres-

pond aux missions données aux SIAE et permet de répondre aux objectifs fixés par la loi.

Enfin, le modèle du parcours implique la règle du suivi «formation». En effet, le parcours d'insertion intègre le recours à la formation dans la perspective de sortie de la SIAE. «Si elles n'ont pas d'idée précise au départ, on parle de leur réorientation professionnelle: est-ce qu'elles veulent continuer le pressing ou faire autre chose? À ce moment-là, il y a plusieurs possibilités, plusieurs partenaires. On peut soit les envoyer vers une association qui fait des bilans professionnels, ou alors si elles ont des idées plus précises on peut leur trouver des formations.» (Chargée d'insertion, Étampes, EI5.) Le parcours du bénéficiaire est construit par les chargés d'insertion en lien avec les Pôles Emploi, les services RMI, les missions locales, toutes institutions liées au profil des personnes bénéficiaires.

Ces trois règles, celles du contrat, du suivi social et du suivi formation, sont les trois volets du parcours d'insertion vers l'emploi et elles s'appliquent aux pratiques des permanents et des bénéficiaires dans la logique du sas vers l'emploi.

Les règles d'en haut et les règles d'en bas orientent la relation d'accompagnement et il s'agit maintenant de repérer la manière dont ces règles se croisent et dans quel cadre elles interagissent.

## La conjonction des règles d'en haut et d'en bas

Analysons la double régulation de la relation d'accompagnement par les règles d'en haut et par les règles d'en bas.

Tout d'abord, les règles d'en haut et d'en bas se croisent du fait de la dualité de l'accompagnement. L'accompagnement est en effet social et professionnel. L'insertion sociale et l'insertion professionnelle sont étroitement liées. Le chargé d'insertion répond aux différentes problématiques selon l'évolution du parcours d'insertion du bénéficiaire. Il met en place un accompagnement individualisé qui permet d'assurer le bon déroulement de l'activité professionnelle dans la structure. «Après, s'il y a des choses très personnelles que le jeune m'a demandé de garder je le garde, du moment que ça n'influe pas sur son comportement au travail. S'il y a des problèmes de santé dont il faut tenir compte, je suis obligé d'en référer à qui de droit, mais c'est très rare. Des problèmes de diabète ou des choses comme ça, ça arrive et il faut le savoir, car si le jeune tombe dans les pommes parce qu'il n'a pas pris d'insuline, cela peut être très grave sur le lieu de travail.» (Chargée d'insertion, Grande Synthe, ACI.) On constate ici que la résolution de certaines problématiques sociales (mais pas toutes) permet l'intégration au travail.

Le croisement des deux logiques est illustré par la structuration de l'accompagnement à l'intérieur de la SIAE. Pour répondre aux objectifs d'insertion sociale et professionnelle, la relation entre l'encadrant technique et le chargé d'insertion est formellement organisée. Cette liaison entre ces deux catégories de personnel permanent influence les modalités d'accompagnement du salarié en insertion et varie selon les types de structures étudiées. Elle contribue dans tous les cas à l'accompagnement dans et vers l'emploi. L'encadrant technique aura un comportement plus sévère à l'égard de ses équipes. « Disons que c'est une main de fer dans un gant de velours. » (Encadrant technique, Grande Synthe, ACI.) Ceci s'explique par les objectifs de production qu'il doit atteindre. Le chargé d'insertion semble avoir des pratiques plus empathiques. « En fait, je suis là pour leur faciliter la vie ! Ils ne me la facilitent pas toujours mais moi je la leur facilite ! » (Chargée d'insertion Grande Synthe, ACI.) Il existe de manière générale une articulation entre les rôles des permanents : l'encadrant technique assure le bon déroulement de l'activité, résout les insuffisances techniques des salariés de son équipe et repère les problèmes sociaux dans l'expérience au travail qu'il transmet au chargé d'insertion. Celui-ci, à travers des entretiens, tente de trouver des solutions à ces problématiques sociales. L'encadrant technique a un rôle de passeur. Il assure le pivot entre les problématiques sociales révélées souvent au travers de l'expérience au travail et le chargé d'insertion. C'est dans l'expérience au travail que s'actionne la double régulation des règles d'en haut et d'en bas.

Enfin, nous l'avons vu, le Contrat d'Insertion, que ce soit le CDDI ou le contrat de mise à disposition, vient outiller les permanents des SIAE dans leurs pratiques d'accompagnement. Le contrat donne un cadre formel à la relation d'accompagnement, édicté par les lois ou les règlements. Les permanents des SIAE s'appuient sur la propriété séquentielle du contrat. « On sait qu'on engage des personnes en CDDI, Contrat à Durée Déterminée d'Insertion. On fait un premier contrat de trois mois, puis on le renouvelle pour neuf mois, puis pour douze mois. C'est un maximum de 24 mois. Si une personne se trouve un travail entre-temps ou si elle quitte [la structure] du jour au lendemain, on ne la retient pas, il n'y a pas de préavis, c'est dans le contrat. Si elles veulent faire une formation qui dure assez longtemps, on peut suspendre le contrat pour qu'elles puissent revenir après travailler. » (Chargée d'insertion, Étampes, EI5). La règle du contrat implique la prise en compte de la durée du parcours et en lien avec le *learning by doing*, elle oriente l'accompagnement social et professionnel.

La durée du parcours, le lien étroit entre les deux volets social et professionnel de l'accompagnement, la relation entre l'encadrant technique et le chargé d'insertion permettent de lier trois aspects fondamentaux au carrefour des règles d'en haut et d'en

bas. Le triptyque Social, Parcours, Travail compose le support des deux logiques dans lesquelles est prise la relation d'accompagnement.

## Les résultats de la relation d'accompagnement instituée

Analysons les effets de chacune de ces deux régulations, l'une étant liée aux pratiques de l'intégration au travail, l'autre répondant aux objectifs de la politique publique de l'emploi.

### Les effets des règles d'en bas

Un des effets est la reconnaissance ressentie par les salariés en insertion. Il s'agit d'une reconnaissance sociale, d'une reconnaissance symbolique par le travail. L'accompagnement produit alors une valorisation de la personne en insertion. « C'est du respect. C'est le respect avec les patrons. Parce que ça s'est créé pour ça, les patrons, ils ont créé ça pour aider les gens, écouter les gens, si tu as des problèmes tu en parles, ils t'écoutent, ils le font. C'est ça qui se passe entre les gens d'ici avec les patrons. Tout va bien. » (Salarié en insertion, agent d'entretien, Paris, RQ.) Cet effet de valorisation résulte d'un processus d'accompagnement piloté par l'encadrant technique dans l'exercice du travail. « Déjà, par rapport à soi-même, on est fier, on est utile. » (Salarié en insertion, peintre en bâtiment, ACI.) L'effet reconnaissance est double. Il s'agit à la fois d'une reconnaissance du chef et une reconnaissance des pairs. Les encadrants techniques utilisent sur le terrain différentes stratégies pour atteindre ces objectifs. L'autoformation ou la formation par les pairs sont souvent utilisées. Ceci se traduit par un travail en binôme, salarié en insertion plus ancien accompagnant une personne nouvellement accueillie dans la SIAE. « Pour qu'ils soient très rapidement autonomes, on a des gens qui sont plus anciens et on a des jeunes recrutés. Moi je mets toujours une personne qui connaît bien ou qui connaît depuis plus longtemps avec quelqu'un qui ne connaît pas. [...] Je délègue pas mal déjà au niveau des gars pour qu'ils puissent évoluer. » (Encadrant technique, Grande Synthe, ACI.) L'autonomie des salariés en insertion résulte ici d'un double accompagnement de l'intégration au travail, par le conseil technique du permanent et par celui du salarié en insertion plus ancien. Ceci renforce l'effet de reconnaissance. Toutes ces stratégies pour mener le salarié à l'autonomie et à la responsabilisation face à son travail se construisent sur le terrain, dans l'acte du travail et dans sa réalisation.

Le second effet de la régulation de l'accompagnement par les règles d'en bas est donc l'autonomisation des salariés en insertion liée au processus d'apprentissage. Il résulte de la pratique de l'encadrant technique et se retrouve également dans le

ressenti des salariés en insertion: «Moi, tout ça, ça me donne vraiment de l'assurance, progressivement, moi je me rends compte, y'a des choses que je fais je me dis houa, quand je suis arrivée ici j'étais sûre et certaine de ne pas pouvoir faire ce que je fais maintenant. Donc on a une très-très bonne formation qui nous donne vraiment de l'assurance et puis après au départ on n'est pas pressé de s'y mettre et après on en redemande encore quoi!» (Salariée en insertion, Rungis, EI4.) Nous constatons que l'effet escompté de l'accompagnement dans l'emploi est obtenu: les objectifs d'apprentissage des savoir-faire et des savoir-être inscrits dans les projets sociaux des Entreprises d'Insertion sont ici atteints mais comme nous le verrons plus bas ils se trouvent largement perdus en raison d'une sortie qui atteint trop rarement l'emploi durable.

Enfin, l'effet d'autonomisation s'établit également à la conjonction des règles d'en bas et de la règle d'en haut qui contractualise la contrepartie de la mise au travail sous la forme d'une rémunération salariale. Cette autonomie concerne le volet économique de l'accompagnement et n'est pas liée aux pratiques mais au fait de se doter du statut de salarié d'insertion. Nous parlerons d'une relation d'emploi qui s'instaure, à travers la mise en place d'une rémunération liée à la signature d'un contrat, plutôt que de la relation d'accompagnement. La rémunération est alors évoquée comme un changement de pratiques par les salariés en insertion et elle se réfère aux expériences de vie. «Le fait de ne rien faire tout au long de la journée et bien, c'est épuisant. On perd le rythme. On a des soucis d'ordre financier. Y'a des problèmes, quand on n'a pas de rentrée régulière d'argent, ça, ça pose problème. Donc, du fait qu'il y ait un certain rythme, ça aide beaucoup à s'organiser par rapport au temps, le timing... Et ça remonte le moral et ça donne une assurance en soi.» (Salarié en insertion, EI413, Rungis.) La relation d'accompagnement ne peut se tisser que parce que le volet économique existe. Le fait d'occuper un emploi et de percevoir un revenu permet le maintien du lien entre l'encadrant technique et les salariés en insertion en ce qui concerne l'intégration au travail et la reconnaissance dans le travail d'une part et le maintien de la liaison entre le chargé d'insertion et les bénéficiaires en ce qui concerne le suivi social et le suivi «formation». L'accompagnement dans le travail n'est donc possible que dans la mesure où le salarié retrouve une place, un rôle dans la structure et une rémunération. Au départ, avant de beaucoup travailler, on les laisse tranquille, que financièrement l'argent rentre un peu, qu'elles commencent déjà à sortir la tête de l'eau.» (Responsable blanchisserie, Étampe, EI5). Cet effet indirect d'autonomisation par le volet rémunérateur de la relation d'emploi est constaté par les permanents des SIAE.

Le retour au travail dans une SIAE construit une relation porteuse principalement d'effets de reconnaissance et d'autonomisation, mais comment

peuvent-ils aujourd'hui répondre aux objectifs des dispositifs publics de retour à l'emploi?

## Les effets des règles d'en haut

L'objectif d'insertion sociale édictée par la loi conduit les acteurs de l'Insertion par l'Activité Économique à résoudre les problématiques sociales rencontrées par les bénéficiaires. Le rôle du chargé d'insertion est ici primordial. Nous constatons que c'est par l'enclenchement du parcours d'insertion que le chargé d'insertion peut résoudre les problèmes connexes à l'expérience au travail, repérés pendant l'exercice du travail. «Donc, mon travail consiste à recevoir les gens dans mon bureau pour y faire du suivi technique et social. Alors technique: c'est relatif au poste de travail et à la formation. Sur le plan social, c'est-à-dire les difficultés d'ordre social, ça peut aller des problèmes avec la justice jusqu'aux problèmes de factures à régler. Je joue un peu le rôle d'assistante sociale et d'éducateur en même temps. Je fais un peu la médiatrice entre la situation de la personne et le poste de travail.» (Chargée d'insertion, Grande Synthe, ACI.) Par la mise au travail, les problèmes sociaux peuvent être abordés et résolus, ce qui en retour améliore l'intégration au travail, amorçant le cercle vertueux de l'insertion. Dans cette expérience, les problématiques sociales des salariés en insertion se manifestent. «Il faut laisser du temps, une chance, parce que ce sont des chômeurs de plus ou moins longue durée. On n'a jamais cassé le premier contrat de trois mois. Il faut du temps pour qu'ils se réadaptent à se lever de bonne heure, à respecter le temps de prestation, ce n'est pas évident. Dans les trois premiers mois quand on a gagné cela même si la qualité n'est pas là, je crois qu'on a gagné pas mal de chose. Après, ça se travaille sur le long terme, sur les autres mois. Ça dépend de ce que la personne a subi, comment elle est cassée. Si elle accepte l'encadrement, on voit les progrès très rapidement.» (Responsable d'exploitation, La chapelle St.-Aubin, EI2.) À travers la parole des encadrants techniques et des chargés d'insertion, nous constatons combien la mobilisation par la mise au travail permet aux personnes de retrouver une confiance et de se revaloriser.

Les règles d'en haut ont un dernier effet qui concerne le retour à l'emploi qu'elles imposent à travers la logique de sas. À ce niveau, les résultats montrent majoritairement une sortie non assurée vers l'emploi durable. Si le parcours d'insertion dans la SIAE qui combine règles d'en haut et règles d'en bas dans la SIAE produit des effets bénéfiques, le dernier volet de la règle d'en haut, celui de l'imposition de la sortie, produit des effets plus négatifs liés à l'accès peu assuré vers l'emploi durable. En effet, les chiffres observés en 2007 pour les entreprises d'insertion sont les suivants: 14,7% (dont 5,5% d'embauche en CDI) des salariés en insertion accèdent à l'emploi non aidé à la sortie de la SIAE,

7,5% en contrat aidés ou dans une autre SIAE. 77,9% d'entre eux sont dans une autre situation : entrée en formation (4,6%), inactif (2,2%), au chômage (27%), autre situation connue (24,7%), sans nouvelle (19,4) (DARES, 2009).

Ce dernier effet se retrouve de deux manières dans les mots des acteurs de la relation d'accompagnement mise en œuvre dans les SIAE.

Du point de vue des salariés en insertion, il se retrouve sous la crainte de la sortie de la structure et la peur de se retrouver dans une situation similaire à la situation antérieure après la sortie. «Oui, pour moi oui, je pense qu'il y aura toujours des problèmes. Par exemple, si j'ai plus de travail, si au bout de mon contrat de deux ans je n'ai plus rien, je vais encore me retrouver au RMI et puis d'abord au chômage donc si j'ai plus de travail, au niveau du transport, si j'ai pas d'argent, je ne pourrai pas aller à droite à gauche, je ne pourrai pas faire grand-chose.» (Salariée en insertion, blanchisseuse, EI5.) L'intégration au travail dans la SIAE ne suffit pas systématiquement pour se diriger durablement vers l'emploi à la sortie. Les chargés d'insertion le soulignent souvent eux-mêmes, l'effet «cocon» de la SIAE pouvant ici être un frein à la sortie vers l'emploi ordinaire.

Du point de vue des permanents des SIAE, le modèle du parcours produit souvent un certain désenchantement du chargé d'insertion devant la difficulté de trouver des voies de sortie aux salariés en insertion du fait du nombre insuffisant d'emploi disponible. «Il y a des publics tellement éloignés de l'emploi que même nous, on ne va pas pouvoir les aider au regard des objectifs fixés, dans la mesure où on va les mettre en relation avec des clients, nous, on veut bien les faire travailler mais les clients ne vont pas vouloir les recevoir chez eux. Ça, c'est une situation d'échec.» (Chargée d'antenne, Montrouge, AI.) Les caractéristiques sociales de certains publics et le peu d'ouverture des entreprises aux publics issus de l'insertion sont des freins aux sorties positives et illustrent toute la difficulté du métier de chargé d'insertion dans les SIAE, pris dans une double logique, ascendante et descendante. Les entreprises préfèrent ne pas reprendre les gens [issus d'un] CDD Insertion alors qu'ils sont formés, c'est dommage alors qu'elles y gageraient 50% car la personne connaît le chantier.» (Responsable d'exploitation, Chapelle St.-Aubin, EI2.)

Finalement, les résultats de notre recherche permettent une interprétation renouvelée du faible taux de retour à l'emploi durable des salariés en insertion qui apparaît comme le produit du dénouage des règles d'en haut et des règles d'en bas après la sortie de la SIAE. Plutôt que de mobiliser la lecture psychologique habituelle du faible taux de retour à l'emploi qui pointe les caractéristiques individuelles des salariés en insertion comme obstacle au retour à l'emploi, notre recherche fonde une lecture plus

socio-économique en montrant que le rapport social au travail intégrant un accompagnement social et professionnel réussi dans l'emploi au sein des SIAE se défait à la sortie en raison du dénouage qui s'y produit entre les règles d'en haut du parcours d'insertion et les règles d'en bas de l'intégration au travail.

En conclusion, nous allons ouvrir quelques pistes en matière de politiques d'insertion qui nous sont suggérées par cette nouvelle interprétation.

\*  
\* \*

Alors que les études statistiques et économétriques sur l'accompagnement vers l'emploi se focalisent sur la métrique des effets sur le retour à l'emploi des différents dispositifs, notre analyse s'est d'abord intéressée aux pratiques de l'accompagnement dans l'emploi au sein des SIAE. Elle a révélé que l'accompagnement y est un construit social complexe où s'imbriquent les règles d'en bas du *learning by doing* et les règles d'en haut du parcours d'insertion dans un espace collectif d'interaction institué. Les règles de la discipline au travail et celles de sa technicité se combinent dans leur expression orale par le chef et par les pairs pour produire à la fois de la reconnaissance symbolique et de l'autonomie pour les personnes en insertion qu'il est certes dans les deux cas difficile de quantifier. Cette production de reconnaissance et d'autonomie se fait également en lien avec deux règles d'en haut, celles du suivi social du parcours d'insertion et celle économique de la rémunération du travail.

Si les règles d'en haut du parcours d'insertion produisent sur le plan des difficultés sociales et sur celui de la formation des effets positifs tant qu'elles sont en lien avec la mise au travail, elles échouent ensuite parce que le parcours d'insertion se détache de la mise au travail au moment de la sortie des SIAE.

Ce dénouage des deux régulations nécessaires à la production d'un parcours d'insertion réussi a plusieurs raisons : la difficulté pour certains salariés en insertion de satisfaire aux conditions d'un emploi classique, la faible transférabilité de leurs acquis professionnels dans les emplois disponibles, le manque d'accompagnement au sein des entreprises classiques et finalement le manque d'emploi. On remarque néanmoins que pour pallier à ce vide dans lequel se retrouvent les salariés en insertion après leur passage dans les SIAE, les politiques publiques d'emploi tentent, comme le montrent les nouvelles procédures de leur conventionnement, d'inscrire les structures dans leur territoire et d'impulser davantage de partenariats entre les SIAE et les entreprises

classiques pour mettre en place des passerelles efficaces et durables.

Dans cette perspective, quelles préconisations peuvent être faites afin que le nouage entre les règles d'en haut et les règles d'en bas se maintienne après la sortie des SIAE puisque ce dernier apparaît constituer la condition d'un parcours d'insertion réussi dans l'emploi durable ?

Trois préconisations nous semblent pouvoir être faites :

– Assouplir les conditions de l'accès à l'emploi durable en permettant à des salariés en insertion de bénéficier de contrat d'insertion plus durable, voire à durée indéterminée, qui leur assure une sécurisation de leur vie sociale et professionnelle, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas jugés en capacité de revenir aux formes d'emploi classiques. Les SIAE peuvent devancer ou initier cette évolution en augmentant leur surface économique pour assurer l'embauche durable des salariés en insertion sans solution à la sortie comme c'est le cas des entreprises Le Relais (cf. DUPONCHEL, 2009).

– Améliorer localement la médiation faite par les SIAE entre les salariés en insertion et les entreprises classiques en construisant des filières cohérentes, dynamiques et mutualisantes, en pesant aussi sur les entreprises classiques pour qu'elles proposent une intégration et des emplois de qualité.

– Développer l'activité économique en privilégiant l'emploi durable par une politique négociée de croissance durable qui fasse de ce choix une priorité.

Les nouvelles modalités de conventionnement des SIAE définies par la circulaire du 10 décembre 2008 n'interdisent de s'engager dans aucune de ces trois pistes. Il est certain que l'activation conjointe de ces dernières permettrait d'être beaucoup plus ambitieux quant à l'objectif de sortie vers l'emploi durable que la circulaire a fixé à 25 % de l'ensemble des sorties. Elle permettrait surtout des résultats plus conformes à la croyance partagée des acteurs de l'IAE que chaque personne éloignée de l'emploi à la recherche d'un emploi est employable durablement. Le taux de chômage élevé des salariés en insertion après leur passage dans une SIAE pourrait ainsi être diminué par la mise en œuvre progressive d'une organisation territoriale et collective des différents types de SIAE et de leurs relations avec les entreprises classiques. Une étude en cours sur les actions menées en ce sens dans le département de la Seine et Marne devrait apporter des premiers éléments de réponse sur les conditions locales d'un nouage continué entre les règles d'en bas et les règles d'en haut après la sortie des SIAE et permettre d'en observer les effets sur le retour à l'emploi durable des personnes issues de l'insertion.

## Bibliographie

BONNEVIALLE L. (2008), «Le Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS): la moitié des jeunes sur la voie de l'insertion professionnelle après 18 mois», *Premières Informations, Premières Synthèses*, juillet, n° 29.3, Dares.

BRODATY Th., CREPON B., FOUÈRE D. (2007), «Les méthodes micro-économétriques d'évaluation et leurs applications aux politiques actives de l'emploi», *Économie et Prévision*, n° 177, pp. 91-120.

DARES (2009), «L'insertion par l'activité économique en 2007», *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 17.2, avril.

DEFALVARD H. (2008), «L'accompagnement dans les SIAE», in F. Brun et al., *Les pratiques de l'accompagnement vers et dans l'emploi au sein de différents contextes institutionnels d'acteurs*, Rapport CEE/

Dares, septembre 2008, partie II.

DORMONT B., FOUÈRE D., PRIETO A. (2001), «L'effet de l'allocation unique dégressive sur la reprise d'emploi», *Économie et Statistique*, n° 343.

DUPONCHEL P. (2009), *Le Relais, envers et contre tout*, Éditions Rue de l'Échiquier.

ELBAUM M. (2008), *Économie politique de la protection sociale*, Puf.

HORIZON ÎLE-DE-FRANCE (1996), «Les pratiques d'accompagnement dans les entreprises d'insertion», DRTEFP d'Île-de-France, Hors série, n° 33, décembre.

SEARLE J. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Ed. de Minuit.

VYGOTSKI L. (1933), *Pensée et langage*, La Dispute, Paris, 1997 (réédition).

## Annexe

**Tableau 1 : Les situations des personnes en insertion**

Type de Structure	Nombre de salariés interviewés	Durée de l'entretien collectif	Sexe	Âge	Ancienneté dans la SIAE en mois	Situation à l'entrée de la SIAE
Entreprise d'insertion 1	3	85 mn	F	50	3,5	RMI (log. précaire)
			F	43	6 + 6	Mère au foyer
			H	31	3 + 5	Chômage fin de droit
Entreprise d'insertion 2	1	57 mn	F	-	20	Formation rémunérée
Association intermédiaire	1	18 mn	H		60	Pas le RMI
Entreprise d'insertion 3	3	71 mn	H	-	17	CAP Paysage
			H	16	4	CAP alternance
			H	38	4	Assedic
Chantier d'insertion	4	100 mn	H	-	10	RMI
			F	-	3	Chômage non indém.
			H	-	2	Chômage non indém.
			H	-	2,5	RMI
Régie de quartier	3	105 mn	H	30	7	ANPE spectacle
			F	38	24	ANPE
			H	47	13	Hôtel, travail au noir
Entreprise d'insertion 4	3	84 mn	H	-	15	Sans emploi
			F	20	5	Mission locale
			F	-	4,5	Intérim Mission locale
Entreprise d'insertion 5	2	74 mn	F	40	6 mois	RMI
			F	30	2 mois	RMI
Total	20					

**Tableau 2 : Les entretiens auprès des professionnels en charge de l'accompagnement**

Type de Structure	Activité	Nombre de salariés permanents	Nombre de salariés en insertion et ETP	L'entretien sur l'accompagnement dans l'emploi réalisé avec	L'entretien sur l'accompagnement vers l'emploi réalisé avec
EI4	Conception/ vente de séjour social	5 Dont: 1 ET* 1 CI**	8 SI 8 ETP	Directrice	Accompagnatrice socioprofessionnelle
EI1	Services aux communes	5 Dont: 2 ET	10 SI 5 ETP	Directeur	
EI3	Espace vert	9 Dont: 5 ET 0,6CI	20 SI	Chef de chantier	Chargée d'insertion
RQ	Espace vert, nettoyage et bâtiment	12 Dont: 3 ET 2 CI	50 SI	Encadrant technique	Chargée d'insertion
EI5	Blanchisserie, repassage	6 Dont: 1 ET 1 CI	16 SI	Responsable blanchisserie	Chargée d'accompagnement
AI	Service à la personne	9 Dont: 4 ET/CI	210 inscrits	Chargée d'antenne	
EI2	Nettoyage industriel	15 Dont: 0,5CI 3 ET	40 SI 28 ETP	Responsable d'exploitation	Directeur
CI	Bâtiment et espace vert	3 Dont: 2 ET 1 EI	30 SI	Encadrant technique	Référente socioprofessionnelle

\* ET = encadrant technique ou équivalent; \*\* CI = Chargé d'insertion ou équivalent

V3 DEF auteure 2 mars 2009-validée 12 août