

Entreprises : POUSUIVRE LES OUVERTURES RÉCENTES

*par Vincent Berthet **

Pour qui s'intéresse à la promotion de l'emploi, un acteur est incontournable : l'entreprise. A quelles conditions peut-elle, dans sa pratique, converger avec le projet social des structures d'insertion ?

Une forte minorité des usagers de l'insertion par l'économie, ceux des ETTI en particulier, prend pied tôt ou tard, ponctuellement ou durablement, dans des entreprises du tissu économique local. Pour autant, le partenariat entre les entreprises et les structures d'insertion n'est pas un exercice facile. Bien au contraire, cette rencontre revêt de prime abord un fort coefficient d'improbabilité. Les obstacles qu'elle soulève doivent être connus, assumés, pour prétendre aller au-delà.

Cette rencontre est aléatoire à sa source parce qu'elle renvoie à une différence de fondement entre ces deux types d'organisations. Pour les entreprises, le développement de l'emploi, quand il n'est pas considéré simplement comme un coût, est un levier d'action, ou un « bon » résultat ; elles ne sont pas construites autour de cette intervention sociale directe ou indirecte, qui à l'inverse, est le fondement commun des actions d'IAE. À des degrés divers les responsables des entreprises sont vecteurs d'une logique économique qui a conduit au chômage de longue durée, à l'élimination des moins qualifiés, etc. La visée d'un partenariat avec les entreprises ne doit donc pas oublier que ces dernières, très largement, ont préféré se passer des travailleurs que les SIAE voudraient y réintroduire.

Des variables multiples

Ceci étant, des initiatives prometteuses existent, des évolutions sont possibles ; les variables qui influent sur le cours des relations entre structures d'insertion et entreprises locales sont nombreuses du côté des entreprises :

- situation locale de l'emploi, en particulier perspectives d'embauches ; sans contexte économique satisfaisant, sans éventualité de recrutement (pour un emploi ou un stage) des usagers des unités d'insertion, à quoi bon se côtoyer (1) ?
- autonomie de décision de l'entreprise, et faculté de ses dirigeants à se projeter dans le moyen terme ; les établissements bridés au sein d'un groupe qui ne sait assurer leur continuité que

** Directeur de la revue Économie & Humanisme*

(1) Les difficultés des ETTI étant comme des « verres grossissants » de ce problème. Cf. l'analyse des « risques de l'intérim d'insertion » réalisée par **S. Ter Ovanessian** et **M. de Sahb**, *Opus 3*, janvier 2002.



de six mois en six mois ne seront pas enclins à jouer la carte de l'embauche à objectif social, dans un premier temps coûteuse en énergies.

■ profils des dirigeants patronaux ; la concertation et la coopération font appel à leurs motivations personnelles. Les travailleurs sociaux n'ont pas le monopole du souci de la justice. Une coopération implique, au delà d'un minimum de respect mutuel, une ouverture à cette autre forme d'entreprise que sont les SIAE, à cet autre profil de responsable qu'elles abritent. On ne peut compter, en général, sur les diverses écoles de gestion pour éveiller les dirigeants des entreprises à l'« économie sociale d'insertion » ; c'est donc souvent de l'enracinement convictionnel des responsables d'entreprises et des démarches volontaires que les SIAE locales, ou les collectifs de chômeurs, ont engagées vis-à-vis du milieu économique que surgissent des possibilités de coopérer.

■ propension des personnels des entreprises à être impliqués d'une façon ou d'une autre, ne serait-ce qu'en tant que collègues, dans l'intégration de salariés en processus d'insertion (2).

■ histoire des relations entre l'entreprise et son environnement ; l'entreprise qui a depuis longtemps donné son appui à des démarches culturelles locales, qui a réalisé des modules de formation longs avec divers porteurs locaux, ou dont les marchés sont majoritairement locaux (cas de la grande distribution) sera plus prompte à se rendre présente à une démarche d'appui à l'insertion sur son territoire.

Du côté des organismes d'IAE, on pourrait avancer trois variables principales : en premier lieu, la prise de conscience plus ou moins nette de leur identité d'acteur économique (3), celle-ci facilitant le dialogue avec les entreprises ; le profil des responsables et travailleurs de l'unité de production ; l'enracinement local de l'organisme et de ses responsables.

Comment coopérer ?

À partir des expériences de coopération entre SIAE et entreprises, plusieurs points d'insistance se sont fait jour, afin que les aléas dans la combinaison de toutes ces variables soient, en partie au moins, levés.

Le monde des entreprises doit être considéré à travers toutes ses composantes, qui sont liées : les directions, les personnels, leurs organisations, les syndicats, les chambres consulaires et patronales, les clubs et fondations d'entreprises, les associations inter-Comités d'entreprise... C'est l'ensemble de ces acteurs qui est plus ou moins étranger à la logique de l'IAE. Avec eux tous un tra-

(2) Plus leurs difficultés sont profondes, plus le facteur de la disponibilité relationnelle des personnels de leur entreprise d'accueil pèsera lourd.

(3) Au sens où cette organisation n'est pas inscrite dans la vie économique « par défaut », mais où elle construit son projet à travers une configuration d'échange économique.

ET LA RESPONSABILITÉ DES EMPLOYEURS PUBLICS ?

Il ne serait pas inexact, mais sûrement trop simple, de déduire de certaines pratiques objectivement excluantes un raisonnement général sur la passivité de l'Etat et des autres employeurs publics français face au défi de l'emploi pour tous.

Oui, « la machine à recruter » des administrations et des sociétés publiques est massivement sélective. Elle ne laisse qu'une place marginale, et quelquefois nulle, aux parcours parallèles d'accès à ses emplois, préférant l'embauche surqualifiée à l'organisation de cursus promotionnels bien plus ouverts (1).

Oui, l'application abrupte de la clause de nationalité française pour l'accès à tous les emplois publics crée une barrière. Même lorsque la réalité l'oblige (hôpitaux...) à employer des étrangers, la mère-patrie est une marâtre injuste, multipliant les sous-statuts.

Oui, les entreprises publiques (EDF, SNCF...), lorsqu'elles agissent pour l'insertion, sont davantage dans une logique d'« œuvres » (au demeurant bien financées et organisées) que dans une transformation de leur propre gestion des emplois et des compétences pour faire à nouveau place à des travailleurs très peu qualifiés.

Globalement, le primat accordé à la logique du « mérite » (sur des critères en partie discutables), et depuis peu à celle de la performance dans la gestion publique des ressources humaines, conduit la République à l'écrasement de la logique des « besoins ».

Cependant un certain nombre de constats permettent d'envisager une attitude progressivement plus positive des employeurs publics dans la lutte contre l'exclusion.

En premier lieu, on doit noter une certaine

force du système public dans la prévention de l'exclusion : employé de l'Équipement, aide-cuisinière à la cantine municipale, ou consul de France... un alcoolique ou un dépressif chronique risque moins que dans le secteur privé de perdre son travail et les relations qui en dépendent.

En second lieu, les collectivités locales, surtout les municipalités moyennes, et un certain nombre de services publics ont une pratique très volontariste d'accueil – à défaut d'emploi proprement dit – de personnels en difficulté. Le problème qui se pose par rapport à ces titulaires de « contrats aidés » est celui de la qualité de leur formation continue. On ne peut que remarquer, à ce titre, la faiblesse des moyens accordés, dans l'équation budgétaire arbitrée par l'Etat, à l'accompagnement de ces personnes. Quand politique « offensive » il y a, elle repose beaucoup sur l'engagement personnel d'un certain nombre de fonctionnaires ou salariés publics.

Il arrive, en troisième lieu, que l'Etat et les autres employeurs publics prennent l'option de s'impliquer eux-mêmes dans un programme d'envergure pour l'emploi et contre l'exclusion. Les programmes « emplois-ville », puis « nouveaux services-nouveaux emplois » (2) en sont deux illustrations. Mais pour des raisons de facilité, pour une volonté d'affichage de « résultats » rapides, leur mise en œuvre est souvent moins connotée « lutte contre l'exclusion » que cela n'a été annoncé au lancement des opérations. Le fait que des campagnes comme celle instituant les « emplois-jeunes » soient relayées « à reculons », pour des raisons politiques, par une partie des employeurs-élus montre bien à quel point l'insertion par l'économique est en France un enjeu secondaire.

V. B.

(1) Le comble de l'hypocrisie est atteint lorsque l'on entend des hauts fonctionnaires se réclamer de l'« égalité » de la devise républicaine pour justifier des concours administratifs radicalement inégalitaires, par refus de plafonner le niveau de formation antérieure exigé des candidats.

(2) A fortiori, lorsqu'il est prévu, pour les titulaires de ces emplois, une aide à la réussite des concours de l'administration.



vail de persuasion a été entrepris par certaines structures. Un travail de longue haleine, car celles-ci veulent échapper aux politiques d'image, sur lesquelles leur rapports avec certaines entreprises les ont rendues vigilantes. Les appuis ponctuels à telle ou telle de leurs réalisations plus ou moins festive, ou au simple démarrage de l'une de leurs interventions ne doivent être que secondaires. L'enjeu central du rapprochement, c'est l'embauche ou la qualification de personnels en parcours d'insertion, le partenariat sur de nouvelles opérations économiques, la réflexion commune sur les moyens dont dispose l'entreprise pour ne pas licencier ses personnels, voire pour développer l'emploi...

Certains de ceux qui pratiquent déjà cette complémentarité associations-entreprises mettent en relief l'importance des relations directes, construites indépendamment de toute retombée immédiate : les entreprises doivent savoir précisément, estiment-ils, ce qu'elles peuvent attendre des SIAE, et vice versa ; la confiance demeure le ciment principal de toute coopération. D'autres privilégient les relations à partir de situations concrètes, avec des objectifs limités ; elles ont l'avantage de permettre aux protagonistes de voir - ou de savoir un peu plus tard - l'impact de leur action. C'est sur leur timidité à risquer un premier pas, quelle qu'en soit la forme, avec les SIAE, que beaucoup d'entreprises peuvent être interpellées.

« UNE MISSION PARTICULIÈRE »

Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification sont devenus l'un des organismes traits d'union entre les tenants de l'entreprise et les animateurs du social ou du socio-économique. Ils permettent la plupart du temps l'accès à une qualification ou à une première situation de travail.

Du point de vue législatif et réglementaire, rien ne distingue un GEIQ d'un autre Groupement d'employeurs : c'est un outil créé, piloté et géré par un collectif d'entreprises. Il embauche des salariés qu'il met à disposition de ses adhérents. Mais un GEIQ se donne une mission particulière : l'embauche de demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle.

Le GEIQ a pour objectif la qualification et l'insertion professionnelle de ces demandeurs d'emploi au moyen d'un parcours qui a pour support un contrat de travail (le plus souvent un contrat « aidé » (1)). Le GEIQ assume les formalités administratives liées à la signature et au déroulement de ces contrats. Il assure avec ses partenaires spécialisés l'accompagnement social souvent nécessaire mais que l'entreprise ne sait (peut) pas assumer.

L'entreprise est ainsi recentrée sur son vrai rôle : offrir des situations de travail permettant, avec tutorat, l'acquisition d'une qualification professionnelle (2).

(1) Contrat de qualification dans 58 % des cas.

(2) En 2001, 58 % des contrats arrivés à terme dans l'un des 86 GEIQ labellisés ont été suivis d'une embauche banale.

Les actions émanant de Comités d'entreprise, par ailleurs, sont chaque année un peu moins rares. Certains financent partiellement des opérations existantes (4) ; d'autres constituent, avec leurs salariés membres, une sorte de « pool » permettant un démarrage ou une extension d'actions avec financement des salariés volontaires. Les services de proximité, ou services aux personnes, sont les plus représentés parmi ces initiatives.

D'autres enfin, plus rares, participent sur leur territoire d'implantation à des concertations autour des phénomènes d'exclusion du droit au travail. Les CE (minoritaires) qui se sont engagés dans cette voie n'ont pas toujours conscience eux-mêmes du déplacement que cela représente par rapport aux repères acquis : ce type d'action reste enraciné dans leur appartenance au monde du travail et à l'entreprise, et dans le même temps relativise cette appartenance. La poussée des phénomènes d'exclusion, peut-on dire, provoque ainsi le monde du travail - et le syndicalisme en particulier - à se situer par rapport aux droits d'un groupe social large et non par rapport à la défense d'un corps de salariés. D'où certainement une partie des fortes résistances du syndicalisme - et des CE - à s'inscrire dans l'action aux côtés des SIAE.

Médiations, décloisonnements, assouplissements des fonctions et des identités institutionnelles en réponse aux phénomènes d'exclusion : évoquer en ces termes les pratiques des entreprises, des fondations, des CE... qui vont dans le sens de l'insertion, c'est montrer qu'ils s'inscrivent dans un courant, ou plutôt un tâtonnement social, bien plus vastes. Chaque fois qu'ils apportent aux publics en processus d'exclusion de nouvelles chances d'intégration sociale, c'est en conjuguant leur enracinement « territorial » (dans le quartier, la commune, le bassin d'emploi...) et convictionnel avec une ouverture à d'autres enjeux et d'autres cercles relationnels.

En ce sens, la FNARS a proposé que la lutte contre les exclusions soit introduite dans le champ des négociations collectives de branche et d'entreprise, ainsi que des plans de formation (5) ; que les conditions de départ des personnels licenciés soient améliorées par des mesures d'accompagnement et le maintien temporaire des avantages annexes du contrat de travail : logement, prévoyance, formation, oeuvres sociales ; enfin, que les possibilités d'accueil et de tutorat des personnes en insertion ainsi que la coopération avec les organismes d'insertion, soit facilitées par des incitations publiques.

Vincent Berthet

(4) Notamment au moyen du FCP Insertion-Emploi, dont les moyens devraient croître rapidement à partir de 2002 suite aux dispositions sur l'épargne salariale. Voir « *Investir contre l'exclusion* » dossier d'Économie & humanisme n° 352, mars 2000.

(5) Voir aussi l'article de **V. Fuchs**, p. 51, et les propos de **C. Alphandéry** au nom du CNAIE, pp. 62-67.