

A contrepied de l'employabilité : insérer pour former

Au-delà d'une proximité d'époque, il n'est pas anecdotique de rappeler quelques concomitances entre l'émergence de la méthode IOD¹, développée par *Transfer*², et la publication du rapport de Bertrand Schwartz (1981) sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. On retiendra notamment que l'ordonnement du titre n'est pas neutre : le versant professionnel soutient le versant social, rompant avec la dichotomie des diagnostics et la polarisation des parcours. On notera surtout une conviction commune : chaque approche invoque les fonctions formatives des situations de travail tout autant que leur fonction intégratrice³. L'ambition de *Work First* était née, déjà contre-intuitive eu égard aux schémas à l'œuvre dans l'insertion.

Insérer pour former, voilà un contrepied fondateur qui ne se limite pas à l'état de doctrine pour *Transfer*. Celui-ci précise un cadre stratégique et technique où la recherche de mise en situation (l'emploi d'abord) est préférée à la mise en condition (préparer à l'emploi) des individus. Il prend de fait distance avec la notion d'« employabilité », construit social qui aspire les pratiques d'accompagnement vers une recherche de mise en conformité des individus aux attentes supposées du marché et diffère toujours un peu plus leur accès à l'emploi. Il délimite enfin l'espace d'intervention : l'entreprise et son organisation, car la sphère productive n'est pas spontanément formatrice et intégrante.

OLIVIER FOSCHIA, directeur de l'association *Transfer* (mail).

1. Issue de la rencontre de Jean-Marc Lafitte et Francis Valls, étudiants, de Denis Castra, leur professeur de psychologie sociale, d'un chef d'entreprise et d'un magistrat, la création de l'Association de coordination et de recherche pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes (ACRIP), en 1982, initie les prémices de l'action IOD, méthode d'intervention sur les offres et les demandes. La marque a été déposée en décembre 1988.
2. L'association *Transfer*, fondée en 1991 en Gironde par un collectif de chercheurs universitaires, de responsables économiques et de travailleurs sociaux, a pour but d'accompagner les organisations de l'emploi et de l'inclusion, les pouvoirs publics et les entreprises, en développant des actions de soutien et de médiation entre les entreprises et les demandeurs d'emploi.
3. « En établissement scolaire, le jeune ne rencontre pas d'autres adultes que des enseignants. Or les travailleurs sont porteurs d'un potentiel de connaissances et d'expériences nées de leur propre pratique. Cela est particulièrement important dans le domaine des qualifications sociales » (Schwartz, 1981).

Personne n'est inemployable

Fort de ces paradigmes, le réseau *Transfer* se nourrit de l'expérience acquise par une minorité agissante depuis plus de trente ans. Des nouvelles professionnalités de l'insertion s'y construisent ; on y accompagne davantage les employeurs que les demandeurs d'emploi car on y apprend que l'intégration comme l'exclusion sont d'abord question de fonctionnement des entreprises. Par choix, *Transfer* adresse ce service aux publics des politiques de lutte contre les exclusions professionnelles (77 % des publics accompagnés en 2018 étaient allocataires des minima sociaux et 52 % étaient sans diplôme) et, par souci de clairvoyance, aux employeurs locaux que l'incertitude du recrutement incite à faire des choix de gestion toujours plus précaires et plus sélectifs.

In fine, l'observation des trajectoires des personnes sorties en position d'emploi témoigne de la faible concordance entre le poste occupé et les expériences antérieures. Ainsi, en Gironde, sur 462 personnes stabilisées en emploi durable⁴, 274 (60 %) exercent un métier sans rapport avec leurs expériences professionnelles passées et, pour 381 d'entre elles (82 %), sans rapport avec leur parcours de formation. Ce résultat est obtenu sans que l'accompagnement proposé s'appuie sur des sessions d'élaboration de projet ou mobilise de formations préalables à l'embauche. Par quelle alchimie expliquer la réussite de ces transitions, pour le moins marquées par la découverte et l'inexpérience ?

Il convient d'abord de se (ré)interroger sur l'analyse des demandes de travail⁵ et sur la traduction qui en est communément faite en offres d'emploi. Une simple grille d'analyse suffit, permettant de ranger d'un côté les énoncés renseignant sur le profil attendu des candidats et de répertorier de l'autre les informations décrivant le travail à accomplir. Le résultat est sans appel : la description du candidat prédomine, largement stimulée par une préoccupation d'appariement où la tentative d'adéquation marque le début d'un processus d'éviction des moins expérimentés et des moins formés.

Offre et demande s'entredéfinissent

La stratégie développée par *Transfer* s'attache précisément à contrecarrer ces énoncés inutilement sélectifs et privilégie l'analyse du besoin de recrutement sous l'angle de la situation de travail et des ressources d'intégration mobilisables. Ce faisant, elle suggère au recruteur des alternatives pour construire, à l'appui des

4. L'objectif d'emploi durable est défini par l'accès à un contrat à durée déterminée ou indéterminée d'au moins six mois (hors contrats aidés), à temps complet ou partiel choisi, avec maintien en poste du salarié au-delà de la période d'essai. 462 personnes ont atteint cette cible entre 2015 et 2018 sur D2C Gironde.
5. Au sens économique, l'entreprise est demandeuse d'employés, le chômeur est offreur de services.

ressources disponibles et des collectifs de travail en place, sa propre stratégie de formation/adaptation au poste. Elle le place également face à ses contradictions, la plupart des dirigeants d'entreprises ayant fait l'expérience de « bons éléments » qu'une application stricte des fameux énoncés aurait inévitablement écartés du recrutement. Sans le percevoir, nombre d'employeurs ont ainsi découvert que « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs dans une situation ou un contexte donné » (Le Boterf, 1995).

C'est ensuite sur la base de ce travail décrit que les opportunités de recrutement sont présentées aux demandeurs d'emploi. La proposition des offres – plusieurs offres sont simultanément proposées (Pascual *et al.*, 2006 ; Pascual, 2010) – s'apparente au récit d'une journée de travail, de la vie d'une équipe et du fonctionnement d'une organisation. Une façon de permettre au demandeur d'emploi de « s'y voir ou pas », y compris face à des environnements professionnels méconnus. Ce « prépositionnement » pourra ensuite être confirmé ou infirmé lors de l'entretien de mise en relation (modalité alternative au recrutement concurrentiel [Castrà et Pascual, 2003 ; Vallée *et al.*, 2011]), circonstance où le candidat part à la découverte *in situ* du poste et de ceux qui, demain, seront peut-être ses collègues de travail. Dans ce contexte de recrutement, la négociation est encouragée sur les termes du contrat, la stratégie d'intégration, parfois le contenu du poste lui-même. Offre et demande s'entredéfinissent plus qu'elles ne se mettent en conformité (Marchal, 2015), posant ainsi les bases d'une relation d'emploi qui s'annonce durable.

Puis vient le temps de la prise de fonction et de l'accompagnement dans l'emploi, celui où le médiateur *Transfer* exprimera pleinement son art. Il suppose une présence rapide, fréquente et continue, pour s'immiscer dans la relation de travail et conseiller les parties en présence. L'approche est résolument situationnelle ; l'enjeu est moins d'accompagner l'individu pour qu'il modifie des attitudes jugées inadaptées que de procéder aux aménagements organisationnels et managériaux qui soutiendront l'émergence des compétences professionnelles et relationnelles attendues. A y regarder de plus près, la technicité mise en œuvre rappelle les canons de l'apprentissage expérientiel promus par la récente loi sur les actions de formation en situation de travail : animation d'espaces de dialogue permettant la réflexivité sur le travail ; progressivité des objectifs et adaptation des paliers d'apprentissages au rythme de l'apprenant ; droit à l'erreur et mise à profit des incidents pour apprendre des échecs... Pensée en ces termes, la cible première de l'accompagnement dans l'emploi se précise naturellement : seuls l'employeur et les collectifs de travail en place ont la main pour réunir ces conditions d'intégration et de formation en poste.

Toute compétence est évolutive

Cette description de quelques soubassements théoriques et méthodologiques qui fondent l'action de *Transfer* rappellent que « l'entrepreneur et l'employeur sont des figures dissociées » (Duclos, 2007). L'exercice de la fonction employeur serait-elle à ce point malaisé qu'il faille former les dirigeants ? Le pas à franchir est d'importance tant « l'organisation de l'entreprise et sa capacité à stimuler la fonction d'employeur sont l'un de ces facteurs les moins bien analysés ». Ainsi que le soulignait Denis Castra dans son dernier article⁶, cette capacité des agents d'insertion à ouvrir la boîte noire de l'entreprise est loin d'être acquise, « la cible de l'intervention étant non pas un individu mais un système d'interdépendance incluant l'entreprise dans ses modes de recrutement et de gestion du personnel » (Castra, 2011). En qualité de président historique, il aurait probablement salué l'avènement de l'AFEST, et formulé quelques précautions quant à ses facteurs de réussite. Les professions de l'insertion, comme celles de la formation, demeurent massivement centrées sur le sujet. L'engouement croissant pour les savoir-être et autres *soft skills* en témoigne. Il renvoie pour une grande part à l'illusion d'une homogénéité et d'une stabilité des propriétés d'un individu, renforcée par ce qu'en psychologie sociale on nomme l'« erreur fondamentale d'attribution » (c'est-à-dire l'oubli ou la sous-estimation du contexte et de ses effets). Il voile le caractère situé, collectif et évolutif de la compétence, laissant les recruteurs, comme les intermédiaires du marché du travail, à la tentation de les évaluer *ex nihilo*. Prenons donc garde à ce que ces consensus n'enrayent la mise en place de solutions nouvelles. ◆

6. Denis Castra a présidé l'association *Transfer* depuis sa création en 1991. Il est décédé en janvier 2019.

Bibliographie

- CASTRA, D. 2003. *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris, Puf.
- CASTRA, D. 2011. « L'insertion des bas-niveaux de qualification : un problème de GRH ? ». *L'orientation scolaire et professionnelle*. N° 40, p. 395-414.
- CASTRA, D. ; PASCUAL, A. 2003. « L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel ». *Revue européenne de psychologie appliquée*. N° 53, p. 167-178.
- CASTRA, D. ; VALLS, F. 2007. *L'insertion malgré tout. Vingt ans d'expérience de la méthode IOD*. Toulouse, Octarès.
- DUCLÓS, L. 2007. « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'"employabilité" ? ». *Metis*. N° 6 [en ligne].

- DUCLLOS, L. (dir. publ.). 2013. *Appui au recrutement et médiations pour l'emploi*. Paris, ministère du Travail.
- DUCLLOS, L. ; KERBOURC'H, J.-Y. 2006. *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*. Rapport au Conseil d'orientation pour l'emploi. Paris, Centre d'analyse stratégique.
- LE BOTERF, G. 1995. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris, Editions d'Organisation.
- MARCHAL, E. 2015. *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*. Paris, Editions de l'EHESS.
- PASCUAL, A. 2010. « Restauration d'un contexte de libre choix et insertion professionnelle des allocataires du RMI ». *Psychologie du travail et des organisations*. N° 16, p. 178-192.
- PASCUAL, A. ; CASTRA, D. ; GUÉGUEN, N. 2006. « L'impact des conditions de choix d'un emploi sur l'insertion professionnelle de publics "précaires" : une application de la théorie de l'engagement ». *Psychologie du travail et des organisations*. N° 12, p. 21-28.
- PASCUAL, A. ; VALLÉE, B. 2012. « Le test par CDD comme frein au fonctionnement des entreprises ». *Psychologie du travail et des organisations*. N° 18, p. 291-303.
- SCHWARTZ, B. 1981. *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Paris, La Documentation française.
- VALLÉE, B., PASCUAL, A. ; GUÉGUEN, N. 2011. « Comment recruter plus efficacement les "publics précaires" ? Une approche contextuelle et collective des recrutements sur les postes de bas niveaux de qualification ». *L'orientation scolaire et professionnelle*. N° 40, p. 201-220.

