

Michel Berclaz

Le rôle des employeurs dans  
la réinsertion  
professionnelle

Cahier de l'IDHEAP 254/2010

Chaire Politiques Sociales

Travail de mémoire

Rapporteur: Prof. Giuliano Bonoli

© 2010 IDHEAP, Chavannes-Lausanne

ISBN 978-2-940390-30-4



**Institut de hautes études en administration publique**

Swiss Graduate School of Public Administration

Institut universitaire autonome

Route de la Maladière 21 CH-1022 – Chavannes-Lausanne

T : +41(0)21 557 40 00 – F : +41(0)21 557 40 09

idheap@idheap.unil.ch – www.idheap.ch



## SOMMAIRE

Liste des tableaux .....	VI
Liste des figures .....	VI
1 Introduction.....	7
1.1.1 <i>Problématique et questions de recherche</i> .....	9
1.1.2 <i>Objectif du travail</i> .....	11
2 Concepts, théories et état des savoirs .....	12
2.1 Principaux concepts .....	12
2.1.1 <i>Concept en lien avec la politique sociale</i> .....	12
2.1.2 <i>Concept en lien avec les employeurs</i> .....	19
2.2 Les évolutions du marché du travail et de l'Etat social et leur impact sur les politiques de réinsertion .....	22
2.2.1 <i>Le marché du travail et ses évolutions</i> .....	22
2.2.2 <i>Evolution du marché du travail, évolution sociale et emploi des peu qualifiés</i> .....	24
2.2.3 <i>Développement et transformation de l'Etat social</i> .....	24
2.2.4 <i>Conditions de développement de l'Etat-providence</i> ..	25
2.2.5 <i>Evolution des conditions cadres et transformations de l'Etat-providence</i> .....	26
2.3 Types et efficacité des mesures de réinsertion.....	28
2.3.1 <i>Effets des mesures sur les bénéficiaires</i> .....	30
2.3.2 <i>Effets des mesures sur les employeurs et risque de distorsion du marché du travail</i> .....	31

2.3.3	<i>Effets des différents types de mesures en termes de réinsertion</i> .....	32
2.4	Changements sociaux et réinsertion professionnelle : évolutions et paradoxes ou paradoxes de l'évolution .....	33
2.5	Les acteurs de la réinsertion professionnelle.....	36
2.5.1	<i>La définition des bénéficiaires et de leurs secteurs d'activité</i> .....	36
2.5.2	<i>Les employeurs, la réinsertion et les autres acteurs</i> . .....	37
2.6	Les employeurs et le maintien en emploi .....	39
2.6.1	<i>La détection précoce : une source d'inspiration ?</i> .... .....	41
2.6.2	<i>Le travail modifié</i> .....	42
2.6.3	<i>Conclusion : maintien en emploi, le cas spécifique des personnes à employabilité restreinte</i> .....	43
2.7	Les facteurs décisionnels dans l'acte d'embauche .....	44
2.7.1	<i>Impact de la régulation du marché du travail sur les stratégies d'embauche</i> .....	45
2.7.2	<i>Stratégies de recrutement, critère de sélection et limitation du risque</i> .....	46
2.7.3	<i>Spécificité de l'embauche des personnes à employabilité restreinte : indices et signaux</i> .....	49
2.7.4	<i>La discrimination statistique</i> .....	53
2.7.5	<i>La discrimination statistique dans les stratégies d'embauche</i> .....	54
2.7.6	<i>Comment contrer la discrimination statistique ?</i> .....	56
2.8	Les rôles des employeurs dans la réinsertion professionnelle. ....	58

2.8.1	Attentes et facteurs de participation des employeurs à la réinsertion professionnelle.....	59
2.8.2	<i>Craintes des employeurs</i> .....	61
2.8.3	<i>Les avantages de la prise en compte des employeurs</i> .....	63
2.9	Les mesures de réinsertion et la prise en compte des employeurs.....	65
2.9.1	<i>Les mesures destinées aux bénéficiaires : travailler sur les impressions ?</i> .....	65
2.9.2	<i>Les mesures destinées aux employeurs : Donner envie plutôt que donner les moyens ?</i> .....	69
2.9.3	<i>Les mesures et la prise en compte des différents acteurs de l'entreprise</i> .....	70
2.9.4	<i>Les employeurs : des clients comme les autres des agences publiques de placement ?</i> .....	72
3	Hypothèses et méthodologie.....	75
3.1	Méthodologie et sources de données.....	78
3.1.1	<i>Description des données</i> .....	79
3.1.2	<i>Utilisation des données</i> .....	81
4	Résultats et discussions.....	85
4.1	Hypothèse 1.....	85
4.1.1	<i>Les canaux de recrutement : privilégier la spontanéité</i> .....	85
4.1.2	<i>De l'importance relative d'être recommandé</i> .....	87
4.1.3	<i>Etre motivé : la meilleure stratégie de postulation</i> .....	88

4.1.4	<i>Les autres stratégies d'évitement du risque : discrimination statistique ?</i> .....	92
4.1.5	<i>Les chômeurs de plus de 50 ans</i> .....	92
4.1.6	<i>Les chômeurs issus de minorité Ethnique</i> .....	93
4.1.7	<i>Les chômeurs de longue durée</i> .....	96
4.1.8	<i>Test d'aptitude, période d'essai et contrat à durée déterminée.</i> .....	100
4.1.9	<i>Résumé et conclusion de l'hypothèse 1</i> .....	102
4.2	<i>Hypothèse 2</i> .....	105
4.2.1	<i>Effets de la conjoncture</i> .....	105
4.2.2	<i>Effets de la régulation du marché du travail</i> .....	108
4.2.3	<i>Effets des évolutions de l'économie</i> .....	110
4.2.4	<i>Résumé et conclusion de l'hypothèse 2</i> .....	115
4.3	<i>Hypothèse 3</i> .....	117
4.3.1	<i>La double méfiance envers les agences publiques de placement</i> .....	117
4.3.2	<i>Agences privées, publiques et spécialisées</i> .....	122
4.3.3	<i>Conclusion et résultats de l'hypothèse 3</i> .....	126
4.4	<i>Hypothèse 4</i> .....	128
4.4.1	<i>Opinion des employeurs sur les mesures</i> .....	129
4.4.2	<i>Opinion des employeurs sur la participation aux mesures</i> .....	135
4.4.3	<i>Résumé et conclusion de l'hypothèse 4</i> .....	136
4.5	<i>Discussion générale des Résultats</i> .....	137
5	<i>Recommandations</i> .....	142

5.1.1	<i>Recommandations générales</i> .....	143
5.1.2	<i>Recommandations pour l'approche étape par étape</i> .....	145
6	Conclusion.....	152
	Remerciements : .....	154
	Bibliographie : .....	155
	<i>Annexe 1 : Informations sur le travail modifié et sur la prise en charge des cas psychiques.</i> .....	162
	<i>Le problème spécifique des cas psychiques</i> .....	163
	<i>Annexe 2 : Activation et marché du travail pour quatre pays</i> .....	166
	<i>Annexe 3 : Questionnaire</i> .....	169
	<i>Annexe 4 : Liste des entreprises</i> :.....	178
	<i>Annexe 5 : Description du projet RECOWE</i> .....	179

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Secteur d'activité des employeurs interviewés.....	80
Tableau 2 : Position hiérarchique de la personne interviewée....	81
Tableau 3 Fréquence d'utilisation des canaux de recrutement...	86
Tableau 4 : Importance des recommandations des différents acteurs .....	88
Tableau 5 : Risques particuliers liés à l'engagement d'un chômeur de plus de 50 ans .....	93
Tableau 6 : Risques particuliers liées à l'engagement d'un chômeur issu d'une minorité ethnique .....	94
Tableau 7 : Risques particuliers liés à l'engagement d'un chômeur de longue durée .....	96
Tableau 8 : Différence de la perception du danger lié aux chômeurs de longue durée en fonction du type de marché du travail .....	97
Tableau 9 : Détails des réponses sur les perceptions à propos des chômeurs de longue durée .....	98
Tableau 10 : Difficulté à procéder à un licenciement selon le type de marché du travail .....	108
Tableau 11 : Evolution de la propension à embaucher si plus de facilité à pouvoir licencier.....	109
Tableau 12 : Fréquence de l'annonce des places vacantes aux agences publiques .....	118
Tableau 13 : Perception des aides financières.....	129

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Proposition de typologie pour la classification des pays en fonction des régulations.....	18
Figure 2 Les étapes de la réinsertion du point du vue des employeurs et des candidats .....	74

# 1 INTRODUCTION

Dans les pays de l'OCDE, la population en âge de travailler qui est au bénéfice d'un « revenu » non pas issu du travail, mais provenant de l'un ou l'autre des systèmes de sécurité sociale s'accroît. Conjointement, se posent des problèmes récurrents de financement et de légitimité de l'Etat social. Ces deux constats poussent l'OCDE à insister sur le besoin, voire la nécessité, de la participation au marché du travail des personnes dépendantes de l'aide de l'Etat (OCDE 2006). Ainsi, des populations qui, par le passé, auraient souvent été laissées dans une situation passive, d'assistés ou de rentiers, sont, désormais, en termes de possibilité et d'obligation, enjointes de retrouver une activité lucrative.

De plus, l'évolution des économies modernes et des Etats-providence, qui avaient vu le jour sous d'autres conditions économiques et d'autres modèles d'organisation du marché du travail, a créé des dynamiques contradictoires. D'une part, le marché du travail a de plus en plus besoin de travailleurs mieux formés et va tendre à exclure les plus faibles. D'autre part, les pressions subies par les systèmes sociaux de remplacement du revenu en cas de non participation active au marché du travail font qu'il devient difficile de financer l'indemnisation du nombre croissant d'individus qui n'accède pas ou plus au marché du travail. Il y a donc une pression pour tenter d'activer des personnes dont le profil fait que leur chance de trouver du travail est faible ou en voie de diminution. Au niveau global, il s'agit donc de savoir comment l'efficacité des politiques de réinsertion professionnelle peut être augmentée, afin de diminuer la contradiction qui est au cœur des évolutions actuelles. Dans ce travail, nous analyserons spécifiquement l'importance de la prise en compte du rôle des employeurs dans la résolution des problèmes liés à la réinsertion professionnelle.

Nous assistons donc à la naissance d'un nouveau « trilemme »<sup>1</sup> que les différents acteurs du marché du travail devront tenter de résoudre :

---

*1 Iversen et Wren (1998) ont mis en avant l'impossibilité pour les gouvernements de concilier égalité (au niveau de salaires) emploi et discipline budgétaire.*

- 1) une pression systémique pour des hausses de productivité, donc une demande accrue de main d'œuvre plus qualifiée, efficace et productive ;
- 2) une volonté de réduction des coûts de l'action sociale de l'Etat
- 3) une volonté croissante d'activation des personnes dépendantes.

Comme l'a souligné Esping-Andersen (1999), il est souvent possible de résoudre deux des aspects d'un trilemme. Mais souvent au détriment, dans le cadre d'un « trade-off », du troisième aspect. Ainsi, il est probable que la volonté de réduction des coûts de l'action sociale peut aller à l'encontre d'une activation croissante des personnes dépendantes. D'autre part, un marché du travail plus exigeant peut contrecarrer la volonté d'activation en n'offrant pas de débouchés aux bénéficiaires et par là même participer à l'augmentation des coûts de l'action sociale de l'Etat. Il peut exister cependant une spirale positive dans laquelle les coûts de l'activation sont couverts par le retour de bénéficiaires sur le marché de l'emploi.

Les évolutions actuelles tant de l'Etat social que du marché du travail rendent ainsi les politiques de réinsertion beaucoup plus importantes qu'auparavant, mais en compliquent également la mission. Nous pensons, à l'instar de Martin (2004), que ces évolutions doivent déboucher sur un rôle plus important donné aux employeurs dans les politiques publiques de réinsertion socio-professionnelle. Ceci implique une meilleure intégration de leurs besoins, et nécessite également une plus grande participation des employeurs.

L'activation ne pouvant fonctionner que si un travail est effectué sur tous les maillons de la chaîne, il convient donc de créer un intérêt mutuel entre les employeurs et les personnes à employer afin que le retour sur le marché de l'emploi soit possible (OCDE 2006 : 3) Nous nous intéresserons, par conséquent, au rôle des employeurs dans la réinsertion professionnelle. Ceci au sein des pays qui ont mis en place des processus d'activation des populations dépendantes de l'action sociale de l'Etat.

L'OCDE (2006) souligne, par ailleurs, que les personnes à employabilité restreinte sont caractérisées par un très faible niveau de participation au marché du travail. Ce travail va donc se concentrer davantage sur ces personnes. Il s'agit de voir quel peut et quel doit être le rôle de l'Etat pour faciliter les contacts et les procédures entre les personnes à employabilité restreinte et ceux qui les emploient. Les facteurs qui influent les décisions d'embauche des employeurs doivent également être étudiées afin de comprendre comment les politiques de réinsertion peuvent devenir plus efficaces.

Cette première partie visera à exposer notre problématique, les questions de recherche qui vont nous guider et les objectifs du travail. Ensuite, nous allons dans une deuxième partie nous consacrer aux aspects théoriques. Nous nous pencherons sur l'état des savoirs au sein notre sujet d'étude. Dans une première section, nous allons définir l'ensemble des concepts auxquels nous devons avoir recours. Une deuxième section sera consacrée à la description de la situation de la réinsertion professionnelle en lien avec le contexte socio-économique. Puis, dans une troisième section, nous nous interrogerons sur le rôle des employeurs en étudiant leurs interactions avec les autres acteurs de la réinsertion, leurs comportements lors du processus de recrutement, ainsi que leurs attentes par rapport à la réinsertion. La troisième partie sera consacrée à l'exposé de nos hypothèses, aux questions de méthodologie et à la description de nos données. Ensuite, dans une quatrième partie consacrée à l'analyse de nos données, nous testerons nos hypothèses, puis discuterons nos résultats. Avant de conclure, nous établirons, dans la cinquième partie, des recommandations en vue d'une meilleure prise en compte des employeurs dans la conception et l'implémentation des mesures de réinsertion professionnelle.

### *1.1.1 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE*

L'enjeu du travail consiste à étudier et comprendre la place des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle. Cette question est importante pour deux raisons majeures. Premièrement, les évolutions socio-économiques rendent le recours à la réinsertion

professionnelle plus fréquent et nécessitent une maximisation de son efficacité. Deuxièmement, le rôle des employeurs dans ce processus est fondamental car ils sont les « gate keeper » du marché du travail. Cependant, les comportements, craintes et attentes des employeurs ont longtemps été ignorés. Ainsi, à notre sens, la maximisation de l'efficacité des mesures de réinsertion passe par une meilleure prise en compte des employeurs. **La question centrale à laquelle nous devons répondre est donc de savoir quels sont les facteurs qui conditionnent la participation des employeurs aux processus de réinsertion.** Une fois que nous aurons acquis une bonne connaissance de ce domaine, nous pourrons établir des recommandations pour l'amélioration des mesures de réinsertion.

Pour atteindre notre objectif d'une meilleure compréhension du rôle des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle, notre recherche va se concentrer sur les 3 domaines suivants :

- les évolutions socio-économiques qui ont entraîné une augmentation de l'importance de la réinsertion, ceci afin de définir le contexte général de notre étude ;
- l'état de la situation de la réinsertion en termes de mesures existantes et de l'évaluation de leur efficacité, ceci afin de décrire le contexte spécifique de la réinsertion ;
- les relations entre les employeurs et la réinsertion professionnelle, ceci afin d'analyser les comportements, craintes et attentes des employeurs qui ont une influence sur leur participation à la réinsertion.

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous devons passer par plusieurs étapes qui vont nous permettre de construire notre connaissance de la question afin de pouvoir établir nos recommandations. Nos questions de recherche intermédiaires seront les suivantes :

Q1 : Quels sont les obstacles du point de vue des employeurs à la réinsertion professionnelle des publics à employabilité restreinte ?

Q2 : Quels sont les facteurs qui influent sur l'acte d'embauche des profils à employabilité restreinte ? Ces comportements d'embauche

sont-ils suffisamment pris en compte dans le cadre du processus de réinsertion professionnelle ?

Q3 : Quels sont les besoins, attentes, craintes, rôles et positions des employeurs dans le cadre de la réinsertion professionnelle ? Sont-ils pris en compte ? Si oui, comment ? Et si non, quels sont les principaux points faibles ?

Q4 : Quelles sont les interventions publiques qui, du point de vue des employeurs, peuvent faciliter l'embauche des publics à employabilité restreinte ?

### 1.1.2 *OBJECTIF DU TRAVAIL*

A travers les domaines de recherche et les questions que nous avons mentionnées, ce travail poursuit un certain nombre d'objectifs :

- Décrire l'impact des transformations de l'Etat social et du marché du travail sur l'importance de la réinsertion professionnelle.
- Décrire les principaux acteurs de la réinsertion et leurs interactions, en particulier en lien avec les besoins et les points de vue des employeurs.
- Décrire les principaux types de mesures de réinsertion et leur efficacité selon les évaluations des politiques publiques.
- Décrire l'acte d'embauche du point de vue des employeurs, en particulier, les spécificités de l'embauche pour les emplois à faible qualification.
- Décrire les souhaits des employeurs en matière de réinsertion.
- Etudier, en fonction de l'analyse de nos données portant sur quatre pays de l'OCDE (Allemagne, Danemark, Italie et Suisse), diverses hypothèses qui peuvent expliquer les facteurs qui conditionnent la participation des employeurs aux politiques de réinsertion. Il s'agira également d'étudier les facteurs qui peuvent influencer une éventuelle participation et ses modalités.
- Etablir, en lien avec les éléments récoltés dans la littérature et les résultats obtenus grâce à l'analyse des données, des recommandations, en soulignant les possibilités d'une meilleure prise en compte des besoins des employeurs de sorte à les faire plus et mieux participer aux différents dispositifs de

réinsertion professionnelle mis en place par les services publics.

## 2 CONCEPTS, THÉORIES ET ÉTAT DES SAVOIRS

Cette partie sera consacrée à la définition des principaux concepts et notions utilisés dans ce travail, puis nous dresserons un état des savoirs des principaux thèmes de notre objet de recherche. Comme notre étude se situe à la frontière de plusieurs champs de recherche. Nous emprunterons certains éléments à l'analyse des politiques sociales. Ceci afin de dresser un état des lieux de la question de la réinsertion professionnelle et du contexte dans lequel elle se situe. Dans un autre domaine, l'analyse du comportement d'embauche va nous amener à la frontière de la littérature des ressources humaines. Cependant nous en resterons aux grandes lignes des canaux d'embauches et des critères de sélection, en particulier des personnes à faible employabilité.

### 2.1 PRINCIPAUX CONCEPTS

Cette section théorique vise à définir brièvement les principaux concepts, leurs définitions et leurs interrelations, qui seront utilisés dans ce travail. Il convient de préciser que la finalité du présent travail ne consiste pas à dresser un état des savoir exhaustif, mais tend à établir des recommandations. Les concepts sont donc ici définis, de manière succincte, et seront contextualisés eu égard la problématique de la réinsertion tout au long de ce travail.

#### 2.1.1 CONCEPT EN LIEN AVEC LA POLITIQUE SOCIALE

En premier lieu, il s'agit de définir la notion *d'employabilité restreinte*. Il est, en effet, important de préciser que les politiques de réinsertion sont particulièrement orientée vers des publics dont le retour vers l'emploi, sans intervention extérieure, est peu probable. Ainsi pour nous, le terme *d'employabilité restreinte* fait référence à toute population,

dépendante pour tout ou partie de son revenu de l'aide de l'Etat et pour lesquelles un retour à l'emploi est rendu nécessaire par les évolutions de l'Etat social, mais dont le dit retour peut s'avérer particulièrement difficile. En effet, ces personnes s'avèrent particulièrement difficile à réinsérer sur le marché du travail en raison d'un handicap physique ou psychique, d'une longue période de recherche d'emploi, d'un niveau de formation faible, d'un manque d'expérience professionnelle ou encore d'une mauvaise maîtrise de la langue. Souvent les facteurs peuvent être cumulés.

Les problèmes de capacité d'insertion sur le marché du travail font partie *des nouveaux risques sociaux* (Bonoli 2005, 2006 ; Taylor Gooby 2004) auxquels sont exposés les habitants des pays développés. Les nouveaux risques sociaux sont de plusieurs natures et touchent des publics différents. Ils concernent tant les problèmes de conciliation entre vie familial et vie professionnelle, que les difficultés de retour sur le marché de l'emploi des personnes à faible qualification ou à qualification obsolète. En effet, posséder une formation faible ou obsolète devient de plus en plus handicapant, en particulier face à un marché du travail qui évolue rapidement et dont le niveau d'exigence augmente (Bonoli 2005 : 433). Nous reviendrons sur la question de l'évolution du marché du travail. Pour le moment nous voulons juste insister sur le fait que les NSR représentent un défi pour l'Etat social qui se voit confronté à l'apparition de nouvelles situations sociales qui peuvent nécessiter son intervention.

En lien avec les changements décrits, un autre concept important est celui *d'investissement social*. Il s'agit d'un changement paradigmatique important dans l'action de l'Etat social. L'investissement sous entend un retour positif pour l'Etat et pour le bénéficiaire. Il ne s'agit plus uniquement de verser de l'argent en vue de maintenir un revenu, mais de « mieux aider les perdants des transformations économiques tout en renforçant l'édifice de l'Etat social » (Bonoli 2008b : 2). L'investissement social correspond à la spirale positive, que nous décrivions dans l'introduction, qui voit les charges provoquées par l'activation de l'action de l'Etat couvertes par le retour en emploi des bénéficiaires. La logique d'activation concerne autant les institutions

que les bénéficiaires. L'Etat met en place de nouvelles structures et de nouveaux programmes pour permettre le retour du plus grand nombre possible de bénéficiaires vers l'emploi. Parallèlement, les bénéficiaires se voient proposer et imposer de nouvelles solutions pour sortir de leurs conditions. L'activation au niveau des bénéficiaires se traduit par la multiplication des mesures de réinsertion : « Active Labour Market Policies » (ALMP) en anglais ou mesures du marché du travail (MMT) dans le vocable suisse. Ce processus d'activation peut être mis en œuvre et perçu soit comme une opportunité pour les bénéficiaires, soit comme une contrainte. Il peut s'agir d'une nouvelle chance, mais cette évolution constitue également, en particulier dans le cadre d'une conception assurantielle de la couverture sociale, le passage à une logique de contre-prestation et non plus seulement d'un droit acquis. Nous décrirons les différents types de mesures actives dans la troisième partie de ce travail.

En relation avec certaines mesures de réinsertion, nous devons également expliquer les implications du développement d'un *marché secondaire de l'emploi*. Ce marché, également appelé complémentaire, représente un « marché du travail qui rassemblent toutes les activités de production de biens ou de services jugées insuffisamment rentables par les entreprises privées » (Etienne 2010). Ainsi, en participant au financement de ces activités qui ne sont pas complètement rentables mais qui peuvent cependant être vendues afin de couvrir une partie des frais et qui, de plus, remplissent une mission utile pour la société, l'Etat peut contribuer à faciliter le retour vers l'emploi d'une population qui en est très éloignée, et rend également disponible des biens et services qui ne le seraient pas sans cette intervention. Le financement d'emploi sur le marché secondaire correspond, par conséquent, à un processus d'activation des bénéficiaires dans une logique d'investissement social. Le développement du marché secondaire peut, cependant, générer deux types de problèmes. En premier lieu, il convient d'être extrêmement attentif à ne pas concurrencer le marché primaire et ce tant au niveau des biens et services produits que des salaires offerts. En second lieu, l'objectif d'un passage sur le marché secondaire doit être, idéalement, le retour vers le marché primaire. A défaut, il existe un risque de

gonflement important du marché secondaire. Cette extension du marché secondaire peut contribuer à accentuer le mouvement de dualisation des parcours professionnels que certains chercheurs en politique sociale mettent déjà en lumière<sup>2</sup>. De plus, en lien avec le problème de non concurrence du marché primaire, plus le marché secondaire aura tendance à s'étendre, plus les risques de chevauchement des activités vont augmenter.

Nous devons également préciser les différences et similitudes qui existent entre les notions de *réinsertion sociale*, de *réinsertion professionnelle* et de *réinsertion socioprofessionnelle*. Ce travail est consacré à la réinsertion professionnelle, c'est-à-dire au retour en emploi. Cependant en fonction des parcours des bénéficiaires et des problématiques auxquelles ils font face, il est possible qu'avant de pouvoir viser un retour au travail, une réinsertion sociale, sous entendu un processus de resocialisation, soit nécessaire. Les personnes rencontrées, durant la réalisation de mandats consacrés à l'efficacité des mesures de réinsertion professionnelle, ont affirmé des visions opposées de ce cheminement. Pour certaines la réinsertion professionnelle n'est envisageable qu'après une réinsertion sociale. Alors que d'autres insistent sur le fait que le travail est un puissant vecteur de réinsertion sociale. Ces questions de la relation entre réinsertion sociale et professionnelle, ne seront pas évoquées dans ce travail. Il faut cependant souligner qu'elles vont devenir particulièrement importantes si des décisions politiques font que le cercle des personnes à réinsérer augmente et qu'ainsi des personnes non immédiatement aptes au travail, par exemple des personnes bénéficiant de l'aide sociale, sont peu à peu poussées en direction du marché de l'emploi.

Les causes multiples de l'employabilité restreinte nous amènent également à devoir préciser les *institutions étatiques* actives dans le

---

<sup>2</sup> Selon certains chercheurs, les parcours professionnels sont en phases de dualisation entre une population qui a des parcours professionnelles « standards » et qui bénéficie de contrat à durée déterminée, de salaire relativement bon et de l'accès à l'ensemble de la couverture sociale et une population dont l'accès au marché du travail est difficile et la situation précaire. Cette population ne parvient qu'à obtenir des engagements à durée déterminée ou par le biais de poste intérimaire. Cette fragilité se traduit également par des niveaux de salaire inférieur et un accès moins complet à la couverture sociale (Chauvel 2006).

contexte de la réinsertion professionnelles. En effet, les profils des bénéficiaires peuvent varier en fonction des problématiques de ceux-ci, mais également selon les droits à différentes formes d'indemnisation ouverts par leurs parcours professionnels ou selon le type d'organisation institutionnelle propre à chaque pays. Il est donc important de souligner que selon les problèmes d'insertion et le type de régimes d'Etat social, les services publics en charge de la réinsertion vont varier d'un pays à l'autre et d'un bénéficiaire à l'autre. Dans le cadre de ce travail, la plupart des données récoltées durant les entretiens concernent les *agences de placement et de réinsertion* liées à l'assurance chômage. Par exemple, en Suisse, il s'agit des offices régionaux de placement (ORP). Nous verrons, cependant, dans la partie consacrée aux résultats, qu'il a également été fait mention d'autres organismes en charge de la réinsertion. Généralement, il s'agit d'organismes privés ou semi-publics spécialisés dans la réinsertion professionnelle et non d'agences étatiques. Lorsqu'il sera question du rôle des agences étatiques, ce travail sera donc principalement orienté vers l'action des services publics de l'emploi. Cependant en fonction des éléments récoltés durant nos recherches, certaines informations liées à l'invalidité seront également évoquées. Notamment les stratégies de détection précoce et de travail modifié, qui idéalement, vise à permettre de ne pas avoir besoin de recourir à un processus de réinsertion.

Le dernier concept lié aux politiques sociale que nous voulons définir a trait aux régimes d'Etat-providence et aux diverses tentatives de classifications dans des *typologies des Etats providence*. Esping-Andersen (1990) a, dans son ouvrage séminal, classifié les pays de l'OCDE, en fonction du type et du niveau de protection sociale en trois grands groupes idéaux typiques : les états sociaux libéraux-résiduels qui se retrouvent dans les pays anglo-saxons et sont caractérisés par un faible niveau de protection destiné en priorité aux plus démunis ; les états sociaux conservateurs comme l'Allemagne et la Suisse dominés par un niveau de protection fortement lié à des statuts et donc soumis à des conditions d'éligibilité tendant à favoriser certains groupes ; et enfin les Etats providence sociaux-démocrates du Nord de l'Europe, comme le Danemark, très développés et ayant une couverture à tendance

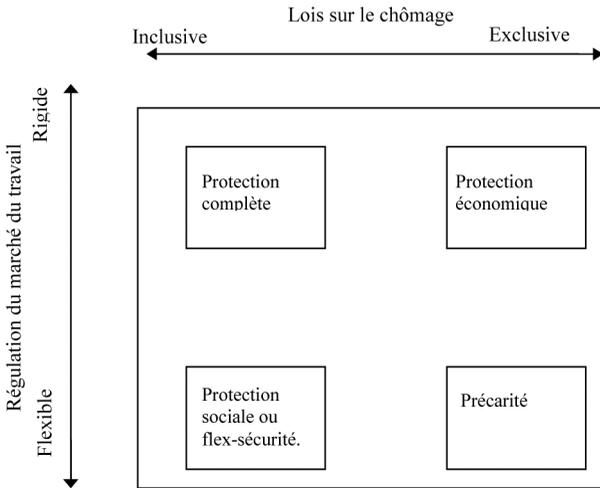
universaliste. Cette typologie a été très commentée et critiquée et d'autres classifications ont été proposées. Parmi les critiques et propositions les plus pertinentes pour ce travail, il faut mentionner Ferrara (1996) qui a suggéré l'existence d'une quatrième classe de la typologie qui serait constituée des pays latins comme l'Italie dans lesquels le rôle social de l'Etat serait limité et celui de la famille important. Ou encore Bonoli (2003) qui a proposé de prendre en compte l'importance de la régulation du marché du travail qui peut également agir comme un équivalent fonctionnel à la protection sociale. Au niveau de la régulation du marché du travail, le Danemark et la Suisse ont des marchés flexibles, alors que l'Allemagne et l'Italie sont caractérisées par des législations plus rigides. Paugam et Gallié (2000) ont proposé une typologie des pays en fonction de leur gestion de la question du chômage. Leur classification est basée sur 3 facteurs : le degré de couverture (qui parmi les travailleurs est protégé), le niveau de compensation (combien un chômeur reçoit) et l'importance des mesures actives (comment est mise en œuvre la logique d'activation. Il en découle quatre types de protection contre le chômage : les pays sub-protecteurs comme l'Italie dans laquelle le niveau de protection ne permet pas d'atteindre le niveau de subsistance ; les pays libéraux-minimaux (Royaume-Uni) avec un degré de couverture et de compensation faible ; les pays basés sur l'emploi dans lesquels le niveau de compensation est bon, mais le degré de couverture varie en fonction du parcours professionnel. Les droits peuvent être importants, mais des problèmes d'éligibilité peuvent toucher les bénéficiaires avec un parcours atypiques. Et enfin les régimes universels, comme le Danemark, dans lesquels les niveaux de protection et de couverture sont élevés et les mesures actives nombreuses. Enfin, Giugni et al (2009) ont proposé une typologie qui prend en compte les deux dimensions de la législation sur le chômage et de la régulation du marché du travail (voir figure 1). Cette classification permet de voir si, sur l'axe du chômage, les pays sont inclusifs ou exclusifs. Ce critère est mesuré en fonction de critères d'éligibilité, et des devoirs et droits des chômeurs. Sur l'autre axe, le marché du travail est flexible ou rigide<sup>3</sup> en fonction du niveau de

---

*3 Voir l'annexe 4 pour la classification des marchés du travail selon l'OCDE, ainsi que*

protection offert aux salariés et de l'existence de plusieurs catégories de contrat de travail offrant des niveaux de protection différents. Selon cette approche, l'Italie est un pays exclusif et rigide, l'Allemagne un pays inclusif (pour ceux qui disposent d'un emploi « standard ») et rigide. La Suisse représente un exemple du cas exclusif et flexible. Et enfin le Danemark est un cas typique de « flexsécurité »<sup>4</sup>, un mélange entre un marché du travail flexible et des politiques sur le chômage inclusives<sup>5</sup>.

**Figure 1 :** Proposition de typologie pour la classification des pays en fonction des régulations de l'emploi et du chômage.



*pour des informations complémentaires à propos des pays qui seront étudiés dans la partie résultat.*

*4 Pour plus de détails sur la « flexsécurité » au Danemark et sur son éventuelle adaptation à la Suisse voir Berclaz et Bonoli (2009).*

*5 La typologie de Giugni et al est avant tout de nature heuristique, l'appartenance des pays aux différents modèles n'est pas pure. L'un des chercheurs concerné est actuellement à la tête d'un projet qui vise à récolter les informations sur les différents indicateurs afin de permettre une opérationnalisation plus complète de cette classification.*

### 2.1.2 CONCEPT EN LIEN AVEC LES EMPLOYEURS

Au niveau de la littérature consacrée aux employeurs, le premier concept qu'il faut définir est celui d'*employeur* lui-même. En effet, ce terme peut regrouper plusieurs types d'acteurs. L'un des premiers défis de l'étude du rôle des employeurs dans le processus de réinsertion a été la prise en compte du fait qu'il existe, au-delà des évolutions du marché du travail, des acteurs clé qui décident de l'accès à celui-ci : les employeurs. Cependant, cette étape est nécessaire, mais non suffisante. En effet, il faut maintenant franchir la porte des entreprises afin de mieux connaître les acteurs impliqués non seulement dans l'acte d'embauche, mais également dans la définition des canaux de recrutement et des stratégies d'embauches mais aussi d'intégration dans l'entreprise des personnes engagées. Il peut y avoir trois grandes catégories d'acteurs concernées par l'ensemble des éléments qui concernent l'embauche et le maintien en entreprise : la direction ; les ressources humaines ; la hiérarchie et les collègues. Il est évident que l'existence de ces trois groupes et la répartition des missions entre eux, va dépendre de la taille et de la structure de l'entreprise. La réinsertion professionnelle doit donc également tenir compte, non seulement des employeurs, mais également de leurs spécificités afin d'augmenter son efficacité.

Une autre notion qu'il faut clarifier est celle de *participation des employeurs aux mesures de réinsertion*. Celle-ci peut prendre trois formes. La première est indirecte et ne sera pas évoquée ici. Il s'agit de la participation politique et financière qui consiste à accepter la logique de la réinsertion en ne faisant pas de lobbying contre les politiques de réinsertion, voire de militer en leur faveur. Cette participation concerne également le fait de contribuer à leur financement à travers l'impôt et les cotisations sociales. Les deux formes de participation directe consistent à accepter des personnes en besoin de réinsertion dans l'entreprise. Il peut s'agir soit de la mise à disposition de place de stage et/ou de formation en entreprise ; soit de l'embauche d'un bénéficiaire. Ces deux formes peuvent être liées, un stage pouvant déboucher sur une décision d'embauche. Certaines mesures prévoient également une embauche à la fin de celle-ci. Quand, par exemple, une partie du salaire d'un bénéficiaire est financée par l'Etat pendant une période donnée, mais en

échange l'employeur est tenu d'engager, sauf problème, la personne à la fin de la mesure.

Dans le domaine de la littérature sur l'acte d'embauche, nous devons également procéder à un travail de définition conceptuelle. Pour les emplois à faible qualification comme pour tout autre engagement, *les étapes du processus d'engagement* restent les mêmes. Il s'agit pour l'employeur de passer par quatre stades : une analyse du besoin qui permet de déterminer la nécessité d'un engagement ; une démarche de recrutement qui vise, en lien avec les besoins de l'entreprise, à obtenir un certain nombre de candidat pour le poste à (re)pourvoir ; un processus de sélection en vue de déterminer le candidat le plus apte à remplir le besoin ; et enfin un processus d'intégration qui permet à la personne sélectionnée de prendre sa place dans l'entreprise et de devenir rapidement productive (Emery et al 2005 : 12). Tant la définition des besoins pour le poste que la sélection des candidats va s'appuyer sur la notion de *prédicteur*. Il s'agit de définir le type de profil dont l'employeur a besoin. Il y a d'un côté les prédicteurs techniques qui sont les caractéristiques qui sont nécessaires pour mener à bien les missions du poste mis au concours. Cependant « de nombreux autres critères interviennent dans le processus d'engagement. En effet, les prédicteurs liés au poste sont complétés, voire remplacés par d'autres éléments : ils peuvent alors être considérés comme des facteurs « non techniques » d'engagement, donc le lien avec le travail à effectuer est tenu, voire inexistant » (Emery et al 2005 : 12). Une autre notion importante au niveau des messages que le candidat envoie à l'employeur est celui de « softskills ». Moss et Tilly définissent les « softskills » comme des « skills, abilities, and traits that pertain to personality, attitude, and behaviour rather than formal or technical knowledge » (Moss et Tilly in Zamudio et Lachter 2008 : 574). Deux autres notions importantes sont celles d'*indices* et de *signaux*. Les indices sont des éléments intangibles (sexe, race, âge, ...) sur lesquels les candidats n'ont pas de prises et les signaux constituent des éléments qui peuvent évoluer suite aux actions de l'individu (éducation, présentation et attitudes) (Spence 1973 : 357). En fonction des attentes techniques et non techniques de l'employeurs, les différents indices et signaux envoyés par le candidat constituent des

prédicteurs du succès ou d'échec (Emery et al 2005). L'employeur va s'appuyer sur ces éléments pour prendre sa décision.

Les notions de *discrimination* et de *discrimination statistique* sont également importantes. La discrimination, dans le cadre de l'embauche, consiste à déterminer les décisions d'engagement sur les préjugés de l'employeur. Alors que la discrimination statistique « (...) postule que les employeurs, dans leur processus d'embauche et de rémunération, s'appuient non pas sur des préjugés mais sur des généralités ou des statistiques plutôt que sur l'analyse des dossiers individuels. (...) En fait la discrimination statistique se résume (...) à juger de la productivité d'un individu d'après les statistique moyenne qui se rapportent à son groupe plutôt que d'après ses qualités personnelles » (Cousineau 2005 : 111).

Le dernier concept lié aux stratégies d'engagement est celui de *lemon* (Akerloff 1970). Pour Akerloff, le « lemon » est, pour reprendre son exemple, la voiture d'occasion de mauvaise qualité qu'un acheteur potentiel a peur d'acquérir. La crainte de tomber sur un « lemon » peut pousser les acheteurs potentiels à désertier le marché des voitures d'occasion. Dans le cadre de la réinsertion, le « lemon » est une personne dont la productivité est plus faible que le salaire et/ou la capacité d'intégration dans l'entreprise est mauvaise et dont l'engagement peut constituer un danger pour l'employeur. A l'instar du marché des voitures d'occasion, la peur d'engager un « lemon » peut pousser les employeurs à éviter les candidats concernés par la réinsertion professionnelle.

Une grande partie de ces concepts liés à la décision d'embauche va se matérialiser durant *l'entretien d'embauche*. Ce dernier constitue l'occasion de tester les compétences techniques, mais également, et peut être essentiellement, la personnalité et le potentiel d'intégration du candidat dans l'organisation (Emery et al 2005). Les choix des employeurs semblent, en effet, se faire en fonction des comportements et attitudes des candidats et de l'appréciation par l'employeur de leur motivation et de leur dynamisme (Belier 1989 in Emery et al 2005).

## **2.2 LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DE L'ÉTAT SOCIAL ET LEUR IMPACT SUR LES POLITIQUES DE RÉINSERTION**

Le champ d'action de la réinsertion professionnelle se trouve à la frontière entre le marché du travail et l'Etat social. Hors ces deux entités ont connu, depuis la fin des Trente glorieuses, des transformations sociales, politiques, économiques et idéologiques majeures. Une réflexion sur la réinsertion professionnelle doit donc étudier ces transformations, afin de mieux comprendre et prendre en compte le contexte dans lequel les politiques publiques de réinsertion évoluent. Concernant le marché du travail, les conditions d'entrée ont évolué et sont devenues plus difficiles et ce, que ce soit en termes de types d'emploi disponibles, de niveau de formations requis et de capacités attendues au niveau des compétences comportementales et de résistance au stress. La stabilité de l'emploi a également diminué.

De plus, l'ensemble de ces transformations ont lieu dans un cadre plus général de mutation de l'Etat social et des conditions-cadres qui avaient entouré son développement. Nous verrons que les évolutions du marché du travail font partie intégrante des facteurs qui entraînent la mutation des Etat sociaux, à travers, entre autres, l'apparition des nouveaux risques sociaux.

### **2.2.1 LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET SES ÉVOLUTIONS**

Les processus de désindustrialisation et de tertiarisation ont fortement influencé les besoins en personnel des économies des pays de l'OCDE. La demande de personnel moins qualifié a fortement baissé – eu égard à des capacités devenues obsolètes - et a ainsi rendu très difficile l'entrée ou le maintien de ce type de profil sur un marché de l'emploi désormais largement tertiarisé. De plus, leur faible niveau de qualification rend leur reclassement particulièrement difficile. Cette évolution est considérée comme l'un des nouveaux risques sociaux (NSR) (Bonoli 2005, 2006 ; Taylor Gooby 2004) auxquels sont exposés les habitants des pays développés. Posséder une formation faible ou obsolète devient de plus en plus handicapant, en particulier face à un marché du travail qui

évolue rapidement et dont le niveau d'exigence augmente (Bonoli 2005). En addition, le niveau moyen de formation tend lui aussi à croître, ainsi la situation des personnes sans formation devient comparativement encore plus difficile, car ils sont en concurrence avec des gens de mieux en mieux formés. Partiellement en lien avec la tertiarisation de l'économie, une évolution a également eu lieu au niveau des compétences sociales qui sont attendues de la part des candidats, y compris à certains postes sans qualification. En effet les capacités liées aux relations interpersonnelles sont devenues plus importantes. Nous reviendrons sur cette question de l'importance croissante des « softskills » lorsque nous traiterons les déterminants de l'acte d'embauche.

Un autre nouveau risque social concerne les individus au parcours professionnel atypique et/ou ayant connu de nombreuses interruptions dans leur vie professionnelle. Ces populations, de part un mode de financement basé sur les cotisations d'une partie des systèmes de protection sociale, sont mal protégées contre des risques auxquels elles sont très exposées. Les populations à employabilité restreinte sont très concernées par cette situation.

Un autre aspect des transformations sociales et économiques du marché de l'emploi, concerne l'entrée massive et la stabilisation de la présence des femmes sur le marché du travail. Cette situation a amplifié les problèmes de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle pour les pères de famille et bien plus encore pour les mères. Les difficultés de conciliation constituent ainsi un nouveau risque social. Dans le cadre de la réinsertion professionnelle, les problèmes de conciliation peuvent souvent rendre extrêmement complexe le maintien ou le retour vers l'emploi. Par exemple, les familles monoparentales qui sont sur représentées dans la catégorie exposée à la pauvreté (Bonoli et Berclaz 2006) voient souvent leur potentiel de participation au marché du travail drastiquement réduite par des problèmes de garde d'enfant.

### 2.2.2 *ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL, ÉVOLUTION SOCIALE ET EMPLOI DES PEU QUALIFIÉS*

Comme nous l'avons vu, les emplois disponibles pour les personnes à faible qualification ont diminué dans le secteur industriel. Cependant les évolutions actuelles sont également créatrices de gisements potentiels d'emplois. Par exemple dans le secteur des services offerts aux femmes qui travaillent et qui donc ont moins de temps pour remplir certaines tâches, en particulier ménagères, ceci également en lien avec une moindre participation des hommes à ce type d'activité. Cependant ces secteurs n'offrent qu'une faible valeur ajoutée, les salaires y sont donc peu élevés et le potentiel d'achat de ces services par les ménages va dépendre du degré d'inégalité entre le revenu du ménage et le coût du service. On peut donc assister à un dilemme entre une forte dérégulation du marché du travail qui augmente le nombre d'emploi, mais crée, pour les populations les plus faibles, des emplois peu rémunérés et participent à la multiplication des « working poor ». Alors qu'une réglementation stricte risque de provoquer une augmentation du chômage, car les ménages n'ont pas les moyens d'acheter les services si les salaires sont trop élevés dans les secteurs peu qualifiés<sup>6</sup>.

### 2.2.3 *DÉVELOPPEMENT ET TRANSFORMATION DE L'ÉTAT SOCIAL*

L'apparition de ces nouveaux risques sociaux a donc un double impact sur l'État social. Premièrement, ces nouveaux risques sont le signe d'une forte transformation des conditions qui avaient présidé à son développement. Deuxièmement, les NSR marquent l'apparition d'une demande pour de nouveaux types d'interventions alors que les risques sociaux traditionnellement couverts n'ont pas disparu voire augmentent

---

<sup>6</sup> *Fluckiger et Kempeneers (2008) mettent en avant que les recherches empiriques sur l'effet d'un salaire minimum n'ont pas mis en avant d'effets négatifs sur la demande d'emploi des entreprises. Ainsi, il semblerait que des actions politiques sur le marché du travail sont encore possible et peuvent être favorables aux employés les plus faibles : « En améliorant le niveau des salaires de toute une série d'emploi prioritairement destinés à des personnes peu qualifiées, la politique en faveur des bas salaires constitue une mesure efficace de réinsertion professionnelle » (p.82)*

en termes de contraintes financières (régimes de retraite par exemple). L'Etat social doit ainsi faire face à une situation extrêmement complexe qui voit les contraintes financières liées aux anciens risques augmenter, alors que de nouveaux besoins apparaissent dans un contexte de transformations profondes des conditions économiques, sociales et idéologiques qui avaient accompagné la naissance de l'Etat-providence.

#### ***2.2.4 CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ETAT-PROVIDENCE***

La croissance du rôle de l'Etat-providence après la Deuxième Guerre Mondiale s'était appuyée sur des conditions spécifiques qui peuvent être séparées en trois groupes : les conditions économiques, démographiques et socioculturelles. Les conditions économiques ont été exceptionnelles, une croissance forte et continue a permis une augmentation générale du niveau de vie et du pouvoir d'achat de toutes les couches de la société. Le plein emploi était la règle et le chômage était faible, conjoncturel et de courte durée. Enfin, le compromis keynésien s'est construit sur la base de sociétés et d'économies industrielles plus centrées sur leur cadre national et moins soumises à des pressions internationales. En ce qui concerne les conditions démographiques, une croissance démographique constante avait permis le maintien du rapport actif/inactif dans le cadre du développement des assurances vieillesse. Enfin, les conditions socioculturelles étaient aussi plus favorables, la stabilité de la cellule familiale était plus grande, le taux de divorce était inférieur à celui que nous connaissons actuellement. Et sur le plan de la société dans son ensemble, l'idée que la redistribution était juste et, de plus, favorable à la croissance était plus répandue et mieux acceptée.

Cependant, après la phase de croissance et de stabilisation, les années quatre-vingts marquent le renforcement des discours prônant la remise en cause de l'Etat social, la fin du consensus concernant son action et aussi la fin d'un certain optimisme social. De plus, le développement du chômage de longue durée et des mécanismes de désindustrialisation et de tertiarisation que nous avons mentionnés ont également déstabilisé l'Etat-providence. Enfin, la baisse de la stabilité des structures familiales, à laquelle s'ajoute la présence plus importante et plus

constante des femmes sur le marché du travail, a également contribué à créer un plus grand besoin d'intervention étatique dans le domaine de la conciliation. Enfin, la chute des régimes communistes a constitué une évolution idéologique importante qui a marqué la fin d'une certaine retenue dans le rapport entre le capital et le travail qui s'est manifesté par un affaiblissement du soutien, de la part de certains acteurs politiques et économiques, pour l'action redistributrice de l'Etat. La chute du Mur marque la fin du compromis keynésien (Adda 1996). Comprimé entre une augmentation des tâches et des charges financières, d'une part, et de l'évolutions idéologiques des conceptions de l'action de l'Etat qui tendraient à limiter son pouvoir, ses moyens et son domaine d'action, d'autre part, le rôle de l'Etat social est en cours de transformation.

### *2.2.5 EVOLUTION DES CONDITIONS CADRES ET TRANSFORMATIONS DE L'ETAT-PROVIDENCE*

Dans le cadre de la réinsertion professionnelle, les évolutions que nous avons décrites se manifestent sans doute de la manière la plus visible, ce par le biais de la notion d'investissement social : il ne s'agit plus uniquement de verser de l'argent en vue de maintenir un revenu, mais de rentrer dans une logique d'activation qui concerne autant les institutions que les bénéficiaires en vue d'obtenir un retour sur investissement. L'Etat met en place de nouvelles structures et de nouveaux programmes pour permettre le retour du plus grand nombre possible de bénéficiaires vers l'emploi. De l'autre côté, les bénéficiaires se voient proposer et imposer de nouvelles solutions pour sortir de leurs conditions. Ainsi, il deviendrait possible de dépasser le fait qu'une plus grande partie de la population est dépendante de l'aide de l'Etat pour son revenu et le fait que le cumul des dépenses passives pour les anciens et les nouveaux risques sociaux augmentent de façon importante. L'investissement social pourrait donc contribuer à dépasser les contradictions des évolutions que nous décrivons. Cependant, dans un premier temps, il est possible que l'addition des dépenses actives et passives provoquent des tensions et participent à la crise financière de l'Etat social.

L'ensemble de ces changements a mené à une évolution des paradigmes principaux de l'action de l'Etat dans le domaine des politiques de réinsertion qui peuvent se résumer de la manière suivante : passage d'un objectif de maintien du revenu à celui de la promotion de l'emploi individuel, de l'objectif du plein emploi à la mise en avant de l'employabilité individuelle<sup>7</sup> et d'un revenu garanti par l'Etat à l'engagement d'investir dans l'amélioration du capital humain et social des bénéficiaires (Martin 2004 : 44). Cette auteure cerne ainsi plusieurs des évolutions majeures des Etats sociaux : activation, individualisation du suivi des bénéficiaires et développement de l'investissement social. Ces changements mettent l'accent sur le retour sur le marché du travail à travers une plus grande pression vers l'emploi sur les bénéficiaires qui doivent, grâce à l'aide de l'Etat, augmenter leur capital social et professionnel et donc améliorer leur employabilité. Comme nous allons le voir, le succès de cette démarche va dépendre de la participation des employeurs au niveau des débouchés pour les bénéficiaires (emplois), de la disponibilité pour participer à des mesures (stages, tests et autres quasi-emploi) et de la participation au financement (charges sociales et impôts) (Martin 2004).

Avant d'analyser les paradoxes qui sont au centre des évolutions actuelles, nous allons décrire les principaux types de mesures de réinsertion, ainsi que leurs différents niveaux d'efficacité selon les évaluations qui se sont penchées sur différents projets de réinsertion. Nous verrons également que les mesures de réinsertion peuvent avoir des effets non-voulus et peuvent créer des distorsions sur le marché du travail.

---

<sup>7</sup> *Soulignons que le fait de porter plus l'accent sur un facteur individuel comme l'employabilité et non plus sur des facteurs globaux et structurels comme viser le plein emploi en agissant sur le marché du travail traduit un changement idéologique important, les transformations du monde du travail ne sont plus considérées comme étant influençables par l'Etat. Il ne s'agit plus de viser le plein emploi en fonction d'action sur le marché du travail, mais de viser une meilleure employabilité en fonction d'action sur les individus.*

## 2.3 TYPES ET EFFICACITÉ DES MESURES DE RÉINSERTION

Les politiques de réinsertion ont pour objectif principal de permettre le retour sur le marché du travail de personnes qui ne sont pas parvenues, sans aide spécifique, à trouver un emploi. Il s'agit donc de faire se rencontrer une offre et une demande de travail qui, sans intervention extérieure et sans action pour améliorer leur adéquation, n'ont que peu de chance de coïncider.

Les mesures actives du marché du travail peuvent être de nature très différente. On peut les diviser en deux grandes familles : les mesures orientées vers un retour rapide à l'emploi, la priorité est donnée au travail (« workfirst approach ») et les mesures orientées vers le développement et l'amélioration de la force de travail à travers la formation (« human capital approach ») (Lindsay et al 2007).

Les mesures qui focalisent sur le retour en emploi peuvent viser à diminuer les coûts et/ou les risques pour les employeurs qui engagent des personnes à employabilité restreinte. Il peut s'agir de subventionner une partie du salaire pour une certaine période ou de diminuer les charges sociales. Par exemple, en Suisse, les mesures d'encouragement envers les employeurs sont les AIT (allocations d'initiations au travail) qui consiste à financer une partie du salaire d'un chômeur qui a besoin d'une initiation pour exercer une activité, contre un engagement de l'employeur à consacrer du temps à la formation de celui-ci et de l'engager si possible pour une durée indéterminée, mais pour au minimum 6 mois après à la fin de la mesure.

Les mesures peuvent également se focaliser sur les bénéficiaires pour encourager et/ou contraindre la reprise d'un emploi. Comme, en raison des effets de seuil, le retour à l'emploi peut également constituer un risque pour le bénéficiaire, certaines mesures visent à encourager financièrement le retour à l'emploi et à diminuer l'impact de la perte de l'éligibilité pour certaines aides étatiques qui peuvent être liées au retour à l'emploi. Ainsi une aide peut être diminuée de manière dégressive en cas d'augmentation de revenu suite à une reprise d'emploi. En clair,

jusqu'à un certain seuil, pour chaque franc en plus gagné par le bénéficiaire, l'aide étatique diminue de moins d'un franc. Une solution d'inspiration similaire est le crédit d'impôt ou l'impôt négatif.

La création d'un marché du travail secondaire représente une autre forme de priorité donnée au retour vers l'emploi. Il s'agit de faciliter le retour vers l'emploi des personnes ayant une employabilité restreinte, mais ayant conservé une capacité de travail. Par exemple dans le cas des emplois de solidarités genevois, la différence entre la productivité des bénéficiaires et le niveau de salaire minimal versé est couvert par une subvention étatique. Cette solution permet aux bénéficiaires de reprendre un rythme de travail dans une activité adaptée à leur capacité, mais qui est néanmoins orientée vers une clientèle. Il ne s'agit pas uniquement de viser une occupation, mais de permettre aux bénéficiaires de retrouver l'utilité économique et sociale propre au travail.

Les mesures qui sont centrées sur le développement du capital humain privilégient l'augmentation de l'employabilité des bénéficiaires à travers des mesures de formation. Il peut s'agir de formations spécifiques à la recherche d'emploi, de mesure de « coaching ». Il peut également y avoir des formations liées à des besoins spécifiques (langues, informatique, secrétariat, ...). Il s'agit le plus souvent de formations courtes. Par exemple, en Suisse, des formations complètes (2-4 ans) ne sont généralement disponibles que pour des jeunes sans formation ou dans le cadre d'une reclassification en lien avec l'assurance invalidité.

### 2.3.1 EFFETS DES MESURES SUR LES BÉNÉFICIAIRES

En ce qui concerne les effets des mesures sur les bénéficiaires, les diverses évaluations<sup>8</sup> menées au niveau international mettent en avant le type de mesure qui sont les plus prometteuses et celles dont les effets sont faibles voire négatifs. Les effets peuvent être divers et varier en fonction du type de mesure et du bénéficiaire (Bonoli 2008a). Les principaux types d'effets listés dans la littérature sont : l'effet de dissuasion qui pousse le bénéficiaire à trouver un emploi plutôt que de devoir suivre la mesure. Cet effet peut également révéler des pratiques telles que le travail au noir ou le fait que la personne devrait être suivie par une autre assurance sociale (effet triage). Les mesures peuvent également avoir un effet de motivation sur le bénéficiaire qui grâce à cette nouvelle forme d'activité retrouve de la motivation en vue d'un retour vers l'emploi. Enfin, un arsenal d'incitations positives (ex bonus) ou négatives (sanction) peuvent également pousser à trouver un travail. Comme nous allons le voir, le réseau peut également être important dans une recherche d'emploi et les contacts liés lors de la réalisation d'une mesure peuvent s'avérer positifs. Enfin, et cet élément pourrait se révéler fondamental, la réalisation d'une mesure, qui correspond aux attentes des employeurs, peut contribuer à réduire le stigmate lié au statut des bénéficiaires. Ceci en particulier si la mesure a permis d'établir un contact entre l'employeur et le bénéficiaire ou si la mesure se situe dans le même domaine d'activité que l'employeur potentiel. Ce dernier élément signifie que le « matching » entre le bénéficiaire et la mesure dont il va profiter doit être réfléchi non seulement en fonction

---

<sup>8</sup> L'évaluation des politiques publiques consiste à « (...) expliquer les résultats de l'action publique et ses effets sur la société, au regard des objectifs poursuivis et/ou en termes d'effets indirects ou indésirables » (Knoepfel et al 2006 : 11). Une méta-évaluation est l'analyse d'un grand nombre d'évaluations afin de pouvoir en comparer les résultats et en vérifier la méthodologie. Plusieurs grandes méthodes existent, mais il s'agit en général de comparer les trajectoires des groupes ayant suivi la mesure avec les groupes ayant des caractéristiques similaires (âge, sexe, formation, ...) mais n'ayant pas bénéficié de la mesure. Il est important de pouvoir, autant que faire se peut, attribuer les différences entre le groupe qui a suivi une mesure et le groupe qui n'en a pas bénéficié à la mesure elle-même et non à d'autres facteurs. Cependant la question d'attribuer ou non une mesure à une personne peut poser des questions d'ordre éthique au niveau de l'égalité de traitement entre les bénéficiaires. Enfin, le fait que les mesures de réinsertion doivent être évaluées pour en analyser les effets et l'efficacité devrait être intégré dès la phase de conception de celles-ci.

des envies et des capacités du bénéficiaire, mais également en fonction de son potentiel de réinsertion et du domaine d'activité le plus indiqué pour lui.

Au niveau des effets négatifs, les mesures peuvent donc avoir des effets de démotivation, si le processus de réinsertion n'est pas construit de manière cohérente et fait apparaître des attentes irréalistes chez le bénéficiaire<sup>9</sup>. Enfin les mesures peuvent également avoir des effets de rétention qui évoque le fait que pendant qu'il est en mesure, le bénéficiaire réduit l'intensité de ses recherches d'emploi et diminue sa probabilité de trouver du travail.

### **2.3.2 EFFETS DES MESURES SUR LES EMPLOYEURS ET RISQUE DE DISTORSION DU MARCHÉ DU TRAVAIL**

Les mesures cherchent à influencer le comportement des employeurs. Cet élément est positif quand, comme nous venons de le décrire, elles permettent la rencontre entre un employeur et un bénéficiaire et qu'elles contribuent à faciliter le « matching » entre l'offre et la demande d'emploi. Cependant l'influence sur les employeurs peut également avoir des effets pervers. Les employeurs peuvent en effet profiter de leur participation pour tirer avantage d'une distorsion du marché de l'emploi. Ainsi l'effet d'aubaine fait que l'employeur va accepter d'engager une personne subventionnée, alors qu'il avait de toute manière prévu d'engager un employé. Il peut également y avoir un effet de substitution, l'employeur engage un bénéficiaire, alors qu'il aurait engagé une autre personne et aucun emploi n'est véritablement créé (Bonoli 2008a). Dans le cadre des mesures de réinsertion, comme dans celui de la création d'un marché de l'emploi secondaire, il est important de veiller à ne pas entrer en concurrence avec le marché primaire et à ne pas fausser la concurrence entre les personnes à la recherche d'un emploi.

---

<sup>9</sup> Par exemple, lors d'une évaluation des mesures de réinsertion socio-professionnelle, l'importance de l'adéquation entre les mesures et les capacités des bénéficiaires a été soulignée par la référence à une personne sans qualification à qui, une mesure effectuée dans une école (travaux d'entretien), avait fait espérer un travail en lien avec des enfants, mais qui, une fois confrontée aux exigences du marché du travail primaire, s'était vue proposer un emploi en usine.

### *2.3.3 EFFETS DES DIFFÉRENTS TYPES DE MESURES EN TERMES DE RÉINSERTION*

Les principales évaluations et méta-évaluations mettent en avant que les mesures les plus efficaces sont : l'aide à la recherche d'emploi, les subventions à l'emploi en entreprise, l'accompagnement rapproché et le « coaching », et enfin les sanctions. Alors que les solutions les moins efficaces sont les emplois subventionnés dans le secteur public, les mesures qui permettent la reconstitution d'un délai cadre et la formation. Concernant les mesures de formation, il convient de préciser qu'elles concernent la plupart du temps des formations courtes et que les analyses concernent les effets des mesures quelques mois après celles-ci. En général, les résultats mettent en avant la faible efficacité, voire le caractère contre-productif des mesures de formation. Il faut souligner que certaines évaluations ont cherché à mettre en avant les effets à moyen et long termes des mesures de formation et que dans ce cas les résultats sont plus positifs (Strandh et Nordlund 2008). Parmi les mesures les plus efficaces, on retrouve celles qui impliquent la plus forte proximité avec le marché du travail standard (Martin et Grubb 2001), cet élément souligne combien le rôle et la participation des employeurs sont importants. Ces résultats sont confirmés par une évaluation menée dans un canton romand. Les mesures de réinsertion les plus efficaces sont également celles qui impliquaient une présence en entreprise. Cependant, cette évaluation met en avant que si ce type de mesure est efficace, il est également moins souvent mis en œuvre que d'autres mesures moins efficaces, mais plus faciles à organiser. En effet, les mesures qui nécessitent la participation d'un employeur demandent un plus grand travail de démarchage et d'organisation. De plus, la mise en œuvre de ces mesures demande plus de temps aux agents des services publics (Bonoli et al 2009). L'importance du bon « matching » entre l'emploi et le bénéficiaire est soulignée par le fort succès d'un programme mis en place dans la ville de Portland, même si le programme était d'inspiration « work first », les bénéficiaires pouvaient, dans une certaine mesure, attendre un emploi qui soit adapté à leurs capacités. De plus, des modules de formation et d'éducation étaient à disposition pour celles et ceux pour qui un retour à l'emploi immédiat

n'était pas envisageable (Ashworth et al 2006). Ce mélange d'orientation vers l'emploi, de priorité à opérer un bon « matching » et de remise à niveau pour les plus faibles semble être prometteur.

En résumé, il s'agit de mettre en avant que les effets des mesures sont parfois complexes à mesurer et que le plus souvent ils sont peu spectaculaires. Cependant, si le coût des mesures actives peut s'avérer élevé, il faut souligner que l'inaction et l'inactivation se révèlent également coûteuses, les dépenses passives pouvant s'inscrire dans la durée tant que le bénéficiaire ne retrouve pas le chemin du marché du travail<sup>10</sup>.

## **2.4 CHANGEMENTS SOCIAUX ET RÉINSERTION PROFESSIONNELLE : ÉVOLUTIONS ET PARADOXES OU PARADOXES DE L'ÉVOLUTION**

Les transformations étudiées ont un double impact sur la réinsertion professionnelle : premièrement, les évolutions du monde du travail font que plus de personnes connaissent des difficultés à intégrer ou réintégrer le marché du travail. Deuxièmement, la volonté d'activation fait que des populations dont les caractéristiques auraient fait que rien n'aurait été tenté pour les remettre dans le monde du travail sont peu à peu (ré)activées. Nous assistons ainsi à un double mouvement : un accroissement de la population qui dépend de l'aide de l'Etat et un accroissement de la population potentiellement éligible pour des mesures d'activation en vue d'un retour sur le marché de l'emploi. Cette volonté politique, économique et idéologique de viser le retour à l'emploi d'un plus grand nombre de bénéficiaires de l'aide de l'Etat ayant une employabilité restreinte se traduit par la nécessité de mettre en œuvre des politiques de réinsertion professionnelle plus nombreuses et

---

*10 Pour une revue de la littérature sur les mesures actives et leur évaluation voir Champion et Wichman (2009) et Kluge et al. (2008) qui procèdent à la description dans 25 pays de l'OCDE, y compris ceux de cette étude à l'exception de la Suisse. Pour une description plus détaillée des effets des mesures voir Bonoli (2008a). Voir Bonoli et al (2008) et Bonoli et al (2009) pour des analyses de l'efficacité des mesures en Suisse romande.*

plus efficaces. Cette situation révèle également deux paradoxes : l'un au niveau du comportement de l'Etat et l'autre au niveau du comportement des employeurs.

Le premier paradoxe est lié au fait que la réinsertion vise à remettre sur le marché du travail des personnes ou des types de profil dont les politiques publiques avaient précédemment géré les difficultés d'intégration dans le marché du travail à travers une légitimation de la non participation. Cette solution était rendue possible grâce au recours à des mécanismes de gestion de la sortie de l'emploi, comme par exemple les préretraites (France) ou le recours massif à l'assurance invalidité (Pays-Bas). Les pouvoirs publics ont donc mis sur pied des politiques de réinsertion en vue de réintégrer des profils dont les politiques sociales mises en œuvre précédemment avaient visé, pour une partie d'entre eux, à gérer leur exclusion du monde du travail à travers les assurances sociales. L'inversion de cette logique des politiques publiques va-t-elle demander et/ou déboucher sur une inversion de l'évolution des exigences du marché de l'emploi ? Il ne s'agit plus d'accompagner les évolutions du marché du travail à travers une adaptation collective des assurances sociales, mais de combattre ces évolutions à travers une démarche de réinsertion individuelle adaptée à chaque bénéficiaire. Ce changement de philosophie pourrait s'avérer déjà difficile à mettre en œuvre au niveau de la logique de l'action de l'Etat, mais pourrait également se voir confronté au second paradoxe.

Ce dernier concerne l'attitude des employeurs qui vont se voir demander de participer à la réinsertion professionnels de profils que les évolutions du marché du travail ont contribué à exclure. Les employeurs sont soumis aux évolutions de l'économie qui contribuent à augmenter le nombre de personnes à réinsérer. Les employeurs vont donc devoir contribuer à régler un problème dont l'addition de leurs comportements individuels est partiellement responsable. Le climat de compétition entre les pays et les entreprises qui agit fortement sur les comportements des employeurs pourrait s'avérer peu favorable à la mise en place d'une logique de la réinsertion. La généralisation de la volonté de réinsertion va devoir prendre en compte les paradoxes et les contradictions qui sont à la base de son développement.

La réinsertion est ainsi en phase de révolution copernicienne car il va falloir changer la logique de fonctionnement d'une grande partie des acteurs, le processus d'activation va donc concerner toutes les parties prenantes de la réinsertion. En effet, la plupart des mesures actuelles sont focalisées sur le fait de donner l'envie – également par la contrainte – et la possibilité de travailler au niveau individuel, en agissant sur les bénéficiaires et les caractéristiques qui les éloignent du marché du travail. Cependant, ce processus d'activation ne prend peut être pas suffisamment en compte les facteurs extérieurs à la personne qui empêchent son entrée ou son retour sur le marché du travail. Une façon d'intégrer la problématique des facteurs externes consiste à mieux prendre en compte les besoins et attentes des employeurs. Cette démarche nécessite une étroite collaboration avec et une participation active des employeurs. En effet, pour le moment, une grande partie des efforts a été consacrée à l'offre de travail sans tenir suffisamment compte de la demande. Beaucoup de mesures sont orientées vers les bénéficiaires dans le but de les (re)qualifier et de rendre ainsi possible leur retour vers le marché du travail. Une réflexion a également été menée au niveau des incitations et contraintes qui peuvent agir sur la motivation des bénéficiaires à retrouver un travail. Les services de l'Etat ont également revu et amélioré leur fonctionnement et de nouvelles politiques de réinsertion ont été mises en œuvre. Cependant, l'ensemble de ces processus a partiellement perdu de vue que la réinsertion professionnelle, pour connaître le succès, doit aboutir au retour vers l'emploi et que cette étape ne peut être franchie sans un acte d'engagement. En d'autres termes, derrière le terme abstrait de marché du travail, on retrouve des individus : les employeurs. Le retour sur le marché primaire ne peut donc pas se faire, en particulier pour des individus à employabilité restreinte, sans la prise en compte des besoins, des attentes et des craintes des employeurs et de leur interrelations avec les autres acteurs du processus de réinsertion. Le processus d'activation de l'Etat social doit donc également inclure les employeurs. La question qui se pose est de savoir comment les convaincre (voire les contraindre) de participer.

## 2.5 LES ACTEURS DE LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE

A l'heure actuelle, la réinsertion professionnelle concerne essentiellement quatre acteurs principaux :

- les bénéficiaires : dont les profils varient en fonction de la/des cause(s) de leurs difficultés à rejoindre le marché du travail et dont les mesures à disposition pour leur réinsertion changent selon l'assurance sociale responsable de leur dossier ;
- l'Etat : différents secteurs en fonction de la cause du besoin de réinsertion et dont les moyens et mesures à disposition évoluent en fonction de l'assurance sociale en charge du dossier et également du système institutionnel ;
- les employeurs : qui constituent les « gate-keeper » du marché de l'emploi et qui peuvent soit offrir des places de stage soit embaucher les profils concernés par la réinsertion. Nous verrons que leur degré de participation varie en fonction de nombreux facteurs ;
- les prestataires de service spécialisés dans les mesures de réinsertion qui interviennent à travers les mesures qu'ils proposent et qui parfois créent le lien entre les bénéficiaires et les employeurs, le plus souvent sur le mandat des agents de l'Etat. Certains prestataires se limitent à organiser des mesures visant à faciliter le retour vers le marché du travail, alors que d'autres sont également actifs dans le placement en entreprise par l'intermédiaire de stage ou d'emploi.

### 2.5.1 LA DÉFINITION DES BÉNÉFICIAIRES ET DE LEURS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Notre questionnement s'intéresse particulièrement aux personnes à faible employabilité touchées par le problème de la réinsertion professionnelle. Nous devons maintenant procéder à un travail de définition des secteurs d'emploi concernés par la réinsertion, ainsi que des profils. Il s'agit de mettre en avant les limites de notre travail en termes d'apport théorique et pratique, mais également de préciser la complexité de la question de la réinsertion. La réinsertion peut concerner des personnes touchées par des problématiques multiples (processus

cumulatif), mais aussi diverses (spécificité et singularité des situations). Les agences étatiques responsables sont également diverses (assurances chômage, aide sociales, assurances invalidités). Notre recherche s'intéressera plus particulièrement aux mesures de réinsertion mises en œuvre par les services étatiques en charge de la question du chômage.

En ce qui concerne les emplois à faible qualification disponibles, ils sont également très divers au niveau de secteur d'activité et des capacités requises. En effet, même si les niveaux de qualification requis sont dans les deux cas faibles, les connaissances attendues divergent largement entre, par exemple, les emplois non qualifiés du secteur industriel et de celui des services. Selon les domaines, les compétences nécessaires peuvent varier de manière importante. Enfin les publics concernés par la réinsertion peuvent être sans formation, sans qualification, avoir subi une déqualification en raison de l'obsolescence de leur compétence suite à des évolutions technologiques ou suite à une longue absence du monde professionnel. Ainsi, comme nous le verrons, les employeurs sont plus sensibles à l'absence d'expérience qu'à l'absence de formation. La réinsertion professionnelle correspond donc à la résolution d'un problème complexe de « matching » entre les capacités des bénéficiaires et les besoins des employeurs.

### *2.5.2 LES EMPLOYEURS, LA RÉINSERTION ET LES AUTRES ACTEURS*

Le processus de réinsertion met en contact ces quatre acteurs qui ont des visions et des perceptions très différentes de la situation et des comportements des autres acteurs. Ils ont également des visions du monde du travail et des exigences qui y sont liées différentes. Ainsi le processus de réinsertion est également, dans une certaine mesure, un processus de communication interculturelle. Il est donc essentiel de se pencher sur la nature des relations entre les acteurs et sur les perceptions qu'ils ont les uns des autres. Une meilleure compréhension mutuelle des contraintes, des perceptions, des attentes et des craintes peut représenter l'une des clés essentielles d'un processus de réinsertion réussi.

La mise en œuvre des mesures de réinsertion et leur efficacité, évaluée par le biais du taux de retour des bénéficiaires sur le marché du travail, semblent dépendre de la participation des employeurs (Martin 2004 ; Martin et Grubb 2001). Cependant, cette participation est loin d'être acquises, car les employeurs ont d'autres priorités (la rentabilité de l'entreprise, la productivité des employés et la stabilité de la force de travail) que la participation à des mesures de réinsertion et l'engagement de personnes à employabilité restreinte. Les employeurs subissent des contraintes croissantes en termes de concurrence, de niveau de productivité et de rendement attendu par les autres acteurs économiques (clients, fournisseurs, actionnaires)<sup>11</sup>. Sans rentrer dans les détails des évolutions liées à l'internationalisation progressives des économies nationales et des transformations managériales en cours et de leurs conséquences sur l'emploi, il s'agit de mettre en avant le fait que les employeurs sont soumis à des contraintes croissantes qui peuvent ressurgir sur les employés. Les changements de style de management et les nouvelles exigences au niveau des résultats chiffrés font que certains employés face à l'ensemble des changements tant au niveau de l'organisation que de l'exécution de leur tâche ne réussissent plus à gérer les performances attendues de leur part. L'évolution des métiers a également causé une augmentation des attentes en ce qui concerne la formation. Les employeurs sont face à une population globalement mieux formée et qui doit accomplir des tâches qui ont tendu à se complexifier, ils font donc logiquement plus facilement appel aux profils les plus prometteurs ou les moins risqués lorsqu'ils ont le choix.

Face aux évolutions du marché de l'emploi et de l'Etat social, la position des employeurs en ce qui concerne la réinsertion peut être difficile à

---

*11 Soulignons que les employeurs sont dans une situation un peu ubuesque qui les voit parfois être soumis à un mouvement d'accroissement de la compétition et de la concurrence qu'ils ont contribué à créer et dont ils sont à la fois les gagnants et parfois les victimes. Il faut également souligner que les employés les moins qualifiés sont souvent les premiers touchés par cet accroissement de la concurrence. Pour mieux comprendre la situation des employeurs, mais surtout celles des personnes à faible qualification, le livre de Florence Aubenat (*Les Quais de Ouistreham*. Paris : L'Olivier 2010) qui a vécu la vie des personnes sans qualification confirme ce jugement sur des employeurs qui sont soumis à une très forte pression, mais qui parviennent à en transmettre une partie sur les travailleurs peu qualifiés à travers des contrats très astreignants et précaires. Ce livre permet également d'avoir une description des conditions et des opportunités de travail de personnes à faibles qualifications.*

cerner. Les coûts induits par la réinsertion peuvent conduire les employeurs à s'opposer à des politiques de réinsertion. Cependant l'augmentation des coûts liés à la croissance du pourcentage de la population en âge de travailler qui ne participent pas au marché du travail constitue également un coût dont une partie repose sur les employeurs. De plus, les employeurs peuvent tirer avantage de politiques qui contribuent à leur fournir une main d'œuvre plus nombreuse et plus productive. Comme le souligne Mares (2003), le rôle des employeurs dans le niveau et les formes de développement de l'Etat social n'est que rarement étudié. En effet, ils sont généralement considérés comme opposés à l'Etat social et aux coûts qu'il implique. Les politiques de mesures actives du marché du travail sont plus complexes à juger du point de vue des employeurs (et des autres acteurs) car elles intègrent des perspectives et des mesures qui sont inspirées autant par la gauche que la droite (Martin 2004, 2005 ; Martin et Swank 2004). Leur participation à ces mesures va dépendre d'un nombre important de facteurs. Parmi lesquels, nous pouvons citer la réglementation du marché du travail, la qualité des contacts avec les autres acteurs, ainsi que le niveau de confiance réciproque. Par exemple, la perception qu'ont les employeurs des agences étatiques et des bénéficiaires concernés par la réinsertion a des effets forts sur leur propension à participer à des mesures (Martin 2004). Nous reviendrons sur ces questions lorsque nous décrirons les facteurs de la participation des employeurs ainsi que dans la partie résultat de ce travail.

## **2.6 LES EMPLOYEURS ET LE MAINTIEN EN EMPLOI**

La meilleure mesure de réinsertion est d'éviter d'avoir besoin de réinsérer. Le premier niveau de réinsertion professionnelle, le plus simple et peut être le plus efficace, est donc de lutter contre la sortie du marché du travail de personnes qui y sont intégrées mais que des évolutions personnelles (maladie, « burn-out », problème de conciliation suite à une rupture ou une naissance ...) ou structurelles (obsolescence des compétences, disparition du domaine dans lesquelles ils travaillent)

risquent de mettre à l'écart. Dans ce domaine, les employeurs peuvent jouer un rôle essentiel à travers le développement de mesures internes de requalification ou de maintien dans l'entreprise de ces personnes dont la capacité de travail et/ou l'employabilité a évolué négativement. Le premier aspect peut être la participation à des mesures de détection précoce<sup>12</sup>. En effet, agir avant la sortie du marché du travail permet d'éviter l'un des obstacles les plus forts à la réinsertion : la durée de la période d'inactivité professionnelle. Wolfgang Martz, vice président de l'Union Patronale Suisse, abonde dans ce sens lors qu'il affirme que « Pour un employeur, sa première tâche, sa tâche principale, est d'éviter les cas de « désinsertion » et préserver son personnel » (ORIPH 2007). Il met également en avant deux éléments fondamentaux au niveau de la motivation des employeurs : la perspective d'un retour sur investissement des mesures de réinsertion et une participation basée sur le volontariat. Soulignons, que ces deux aspects sont fondamentaux pour la conception des mesures de réinsertion, ils indiquent qu'il faut, pour prendre en compte les besoins des employeurs, penser dans une logique de rationalité économique en faisant en sorte que l'employeur ait quelque chose à gagner d'une éventuelle participation. Il faut également faire en sorte que les employeurs aient envie de participer. Les mesures contraignantes ou peu attractives risquent, en effet, de rester lettre morte et de donner naissance à des stratégies d'évitement.

Dans cette section, nous n'évoquerons pas les mesures de requalification qui sortent de notre cadre d'analyse. Nous n'approfondirons pas non plus la question de la mise en place d'un management « compréhensif » qui évite au maximum les situations dangereuses physiquement et/ou psychiquement en préservant le personnel. Nous traiterons des questions de la détection précoce et de l'adaptation de l'emploi aux capacités résiduelles de travail de l'employé : le travail modifié ou « modified work ».

---

*12 En Suisse, les offices AI sont fortement rentrés dans cette logique de détection précoce et de collaboration avec les employeurs. Il y a par exemple une hotline pour les employeurs à l'OAI de Genève ou encore une campagne nationale sur la nécessité de la rencontre entre les employeurs, les salariés et l'AI : (<http://www.jobs-ai.ch/fr-ch/home.html>).*

### *2.6.1 LA DÉTECTION PRÉCOCE : UNE SOURCE D'INSPIRATION ?*

Nous allons très brièvement évoquer les transformations de l'assurance invalidité en Suisse, car les changements mis en œuvre sont emblématiques des pressions qui pèsent sur la réinsertion professionnelle. En effet, le nombre de personnes couvertes par l'AI a largement augmenté, et la situation financière de cette assurance s'est drastiquement péjorée. Ainsi, la diminution du nombre de rente à travers une réduction des nouvelles pensions attribuées et une réévaluation des rentes déjà existantes est devenue un objectif prioritaire. Le retour ou le maintien en emploi représente des moyens pour atteindre ce but. Ainsi, l'AI incarne bien les pressions contradictoires entre un marché du travail plus excluant et une volonté de réinsérer et de maintenir en emploi. Le fonctionnement de l'AI a donc été revu afin de mieux atteindre ces objectifs. Nous ne voulons pas décrire les différentes évolutions de l'AI. Nous voulons, uniquement, à travers l'exemple d'un partenariat récemment signé à Genève montrer l'importance de l'intégration de tous les acteurs concernés par la réinsertion. En effet, comme nous le verrons dans la partie résultat, les employeurs mettent en avant leur envie d'être considérés comme des partenaires dans le processus de réinsertion. De plus, certains employeurs suisses ont mentionné l'exemple de l'AI pour souligner un exemple d'évolutions positives de la relation avec les services étatiques.

L'Office AI de Genève a signé un accord sur la détection précoce dans lequel sont impliqués l'OAI, l'assurance perte de gains concernée, la SUVA, les employeurs (dans ce cas la fédération du bâtiment) et les syndicats. L'objectif prioritaire est le maintien en emploi à travers une intervention précoce liée à un financement négocié dans le cadre de l'accord. Il est ainsi possible de disposer de moyen relativement important pour agir avant même que la requête d'invalidité ne soit considérée comme légitime. Lorsque l'on connaît l'importance du facteur temps dans les mécanismes d'exclusion du marché du travail, cette liberté d'action pourrait s'avérer très utile. En fonction des

contributions des différentes parties prenantes, il est possible de disposer d'une somme de 17'500.-<sup>13</sup> pour agir très rapidement. Il est donc envisageable de mettre sur pied des mesures de qualité, qui sont ciblées en fonction des spécificités du domaine (la construction dans ce cas précis). Les mesures sont mises sur pied en collaboration avec un organisme spécialisé qui a ouvert un centre de réadaptation dans la région. Cet exemple met en avant la nécessité d'une bonne collaboration et l'importance de l'instauration d'une logique de partenariat<sup>14</sup>.

### 2.6.2 LE TRAVAIL MODIFIÉ

Le travail modifié<sup>15</sup> consiste à adapter le poste de travail précédent ou à trouver un poste de travail adapté aux capacités diminuées de l'employé concerné, que ce soit de manière temporaire ou permanente. Dans la littérature, on retrouve différents exemples de travail modifié :

- Travail léger : adaptation aux capacités du collaborateur.
- Travail croissant : le nombre d'heures et/ou les attentes sont peu à peu augmentés.
- Travail à l'essai : le fait de continuer est discrétionnaire tant du point de vue de l'employé que de l'employeur.
- Travail supporté : travail avec l'aide d'un coach ou d'un spécialiste.
- Emploi protégé : position non compétitive.

Une méta-étude, sur les programmes de travail modifié, visant le retour en emploi de personnes ayant subi des blessures physiques (les cas psychiques ne sont pas traités) fait état de résultats encourageants. Cette revue de littérature, portant sur 29 études traitant 24 programmes, indique que les programmes d'emploi modifié ont un impact positif sur le retour en emploi (Krause et al. 1998).

---

<sup>13</sup> 5000.- de l'AI, 10'000.- de l'assurance perte de gain ou SUVA, 2'500 paritaires des employeurs et des syndicats,

<sup>14</sup> Information obtenue lors d'un entretien avec un cadre l'OAI de Genève.

<sup>15</sup> Cette partie est basée sur des analyses effectuées dans le cadre d'un mandat d'évaluation du programme RE-AGIR, réalisé pour le canton de Vaud en 2008 (voir Bonoli et Berclaz (2008)). De plus amples informations sur différentes formes de travail modifié et leurs résultats sont disponibles dans l'annexe 2.

L'approche du travail modifié est souvent utilisée pour faciliter la reprise d'une activité professionnelle pour une personne qui a connu un arrêt, plus ou moins long, pour cause de maladie. Différentes études semblent indiquer que plus la durée de l'absence est longue, plus il sera important de laisser à la personne qui retourne au travail une assez grande latitude en matière de rythmes, de type d'activité, de lieu de travail, etc. Ces études concernent aussi bien des atteintes mécaniques comme des maux de dos ou de l'arthrose que des problèmes psychiques. Il est également possible de procéder à des ajustements permanents en termes d'adaptation du temps de travail et/ou des tâches à réaliser (Duijts et al. 2006; Janssen et al. 2003 ; Krause et al. 1998).

### ***2.6.3 CONCLUSION : MAINTIEN EN EMPLOI, LE CAS SPÉCIFIQUE DES PERSONNES À EMPLOYABILITÉ RESTREINTE***

Les personnes à faible employabilité peuvent plus difficilement participer à des programmes de reclassification, en particulier s'ils sont sans formation et avec des expériences peu formatrices ou reconnues. Ceci pour plusieurs raisons, elles sont plus facilement remplaçables, et donc les employeurs sont peut-être moins disposés à faire des efforts pour les conserver. De plus, leur situation contractuelle peut s'avérer plus précaire et donc leur accès à certaines mesures peut être plus difficile. Cependant nous savons que les populations affaiblies sont celles dont la durée de recours à l'aide de l'Etat est la plus longue. Ainsi les renseignements acquis grâce à une expérience de la détection précoce et du « modified work » peuvent être utilisés pour tenter de maximiser les chances de maintien en emploi des personnes à employabilité restreinte. Il peut être encore plus important d'intervenir pour faciliter le maintien en emploi de personnes dont on sait que les caractéristiques risquent de rendre un éventuel retour sur le marché du travail particulièrement difficile. De plus, même une personne qualifiée, dont la durée de l'indisponibilité se prolonge, se voit progressivement devenir une personne à employabilité restreinte. Car la durée du non travail va tendre à devenir l'un des facteurs importants de l'augmentation de cette durée. Donc le travail modifié et toutes les

formes de maintien et/ou d'évitement de la sortie de l'emploi participent à cette nouvelle logique qui rend la réinsertion plus importante en permettant d'éviter la nécessité de la réinsertion.

L'action préventive permet ainsi de limiter l'augmentation du bassin des personnes à employabilité restreinte, mais il peut également constituer une source d'inspiration tant au niveau des formes de travail modifié que de l'implication des employeurs dans les mesures qu'ils mettent parfois eux-mêmes en place.

L'employabilité restreinte et la problématique de la réinsertion concernent des personnes sans qualification. N'oublions pas, cependant, que les évolutions technologiques, une longue absence du marché du travail ou encore une absence de toute expérience professionnelle peuvent constituer des facteurs de disqualifications professionnelles et à termes d'exclusion sociale. C'est pourquoi le maintien en emploi permet de contourner une des difficultés majeures de la réinsertion : l'acte d'embauche. Cette affirmation peut paraître triviale, mais comme nous allons le voir dans la partie suivante, les déterminants de l'acte d'embauche sont largement influencés par l'aversion au risque des employeurs. Les personnes concernées par la réinsertion professionnelle apparaissant comme posant des risques supplémentaires, les employeurs peuvent être particulièrement peu enclins à les engager. Après avoir analysé les déterminants de l'acte d'embauche, nous étudierons le rôle et les besoins des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle.

## **2.7 LES FACTEURS DÉCISIONNELS DANS L'ACTE D'EMBAUCHE**

Le marché de l'emploi représente l'archétype d'un marché à information imparfaite. L'imperfection est bidirectionnelle (*double asymétrie*) les employeurs et les employés ne parviennent pas à obtenir une vue d'ensemble du nombre et de la qualité tant des candidats que des postes qui sont proposés. Du point de vue des employeurs, l'asymétrie de l'information est particulièrement importante au niveau de la détermination de la productivité potentielle d'un candidat et donc de la

décision d'engagement et du salaire proposé. La productivité effective d'une personne ne se révèle qu'après l'engagement. L'employeur court donc le risque que la productivité se révèle inférieure au salaire, et que donc les charges liées à la personne engagée dépassent les profits engendrés par son activité<sup>16</sup>. Ainsi tout comme les candidats à l'emploi ont une certaine vision d'un salaire minimum pour lequel ils sont prêts à s'engager, les employeurs ont également une attente en termes de productivité minimale que le candidat doit pouvoir atteindre (Behrenz 2001). Par aversion pour le risque, l'employeur va donc mettre en œuvre plusieurs techniques de limitation des coûts d'obtention de l'information et du risque durant le processus d'engagement. Dans cette section, nous allons évoquer les différents éléments qui influencent les employeurs et également les stratégies qu'ils mettent en œuvre. Cependant, il s'agit ici de traiter de l'engagement pour des postes à faible niveau de qualification auxquels certaines des méthodes avancées de management et de recrutement ne conviennent pas : ceci tant au niveau des capacités des employés potentiels, que du comportement, des méthodes utilisées et des attentes des employeurs (Emery et al 2005).

### **2.7.1 IMPACT DE LA RÉGULATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL SUR LES STRATÉGIES D'EMBAUCHE**

Les différences dans les régulations du marché du travail ont un impact sur les stratégies d'embauche des employeurs. Plus les licenciements sont difficiles et plus les employeurs font adopter des stratégies d'évitement du risque. En particulier, les bassins de candidats vont évoluer : « In a world with adverse selection, firing costs not only lengthen jobless spells; they may also redistribute new employment opportunities from unemployed to employed workers » (Kugler et Saint-Paul 2004 : 554). L'augmentation de la difficulté de l'acte de licenciement semble orienter les employeurs vers l'embauche de personnes déjà en emploi. En effet, le fait d'avoir été licencié, malgré la

---

<sup>16</sup> Les niveaux de salaire, généralement faibles, proposés aux personnes à faible employabilité concernées par la réinsertion mettent en avant la question de la motivation des bénéficiaires à accepter des emplois qui peuvent ne représenter qu'une amélioration très faible, voire une détérioration, de leur niveau de vie par rapport aux niveaux des prestations offertes l'Etat.

rigidité de la loi, semble impliquer un comportement ou une productivité réellement problématique. Pour cette raison le contexte et les raisons du licenciement sont également importants. En cas de ralentissement économique, les entreprises devraient d'abord, selon cette conception, se séparer des éléments les moins productifs, donc les employés qui se retrouvent au chômage en premier sont, potentiellement, moins productifs. Le fait de chercher à embaucher un chômeur peut multiplier le risque d'engager une personne dont la productivité et/ou la capacité d'intégration dans l'entreprise sont mauvaise : un « lemon » selon la terminologie d'Akerloff (1970). Ainsi, être victime d'une fermeture d'usine qui a entraîné le licenciement de tous les employés est moins stigmatisant (Gibbons et Katz 1991, Frederiksen et al 2003). De même, un chômage causé par la fin d'un contrat est moins considéré avec méfiance (Kugler et Saint-Paul 2004). Cette vision est également corroborée par Boeri (1999) qui montre que, même dans les pays qui ont une régulation rigide du marché du travail et des conditions strictes de licenciement, il y a des mouvements importants de rotation de personnel. Cependant, ces mouvements concernent en majorité des transferts de personnes qui changent de travail et non de retour vers l'emploi de personne qui ont connu une période de chômage. Le stigmate du chômage semble être plus important en cas de législation stricte. La régulation du marché du travail va avoir une influence sur les stratégies d'embauche à travers son impact sur les bassins d'emplois qui vont être privilégiés lors de la recherche d'un candidat. Cet élément est fondamental pour la réinsertion, car les canaux de recrutement vont être déterminants dans les chances de rencontre entre la demande de travail des employeurs et l'offre fournie par les personnes concernées par la réinsertion.

### *2.7.2 STRATÉGIES DE RECRUTEMENT, CRITÈRE DE SÉLECTION ET LIMITATION DU RISQUE*

Nous allons maintenant étudier les stratégies de recrutement en gardant à l'esprit l'impact des différentes régulations du marché du travail. Il est possible que les bénéficiaires n'apprennent jamais l'existence d'une

place correspondant à leurs capacités car les employeurs ne vont pas chercher à engager dans le bassin des personnes sans emploi, mais vont essentiellement se focaliser sur les personnes qui ont déjà un travail. En fonction de ce critère, l'information va être distribuée dans des canaux auxquels ils n'ont pas accès. « From the point of view of policy making, knowledge about the use of different recruitment strategies is of importance since it influences the distribution of vacant jobs over different groups of employed and unemployed job seekers » (Gorter et al 1993 in Behrenz 2001 : 256). Les employeurs vont baser leurs méthodes de recherche sur leurs expériences antérieures et sur leur connaissance du bassin d'emploi (Behrenz 2001). Les différents canaux vont amener un nombre et des types de candidats différents. Les canaux de recrutement ont une influence, ainsi le recours à la publicité ou à des méthodes informelles diminuent la probabilité que des chômeurs obtiennent l'emploi proposé (Gorter, Nijkamp et Rietveld 1993). Alors que l'utilisation des agences publiques de placement et des méthodes informelles augmente les chances des chômeurs (Lindeboom, Van Ours et Renes 1994). Nous pouvons voir que, selon les études, l'influence des méthodes informelles est contradictoire, nous reviendrons sur cette question dans la partie résultat. Enfin les conditions économiques ont également un impact, en cas de forte croissance. En effet, les employeurs utilisent plus de canaux, alors qu'ils en restreignent le nombre en cas de dépression (Russo et al. in Behrenz 2001).

Pour rappel, le processus complet d'engagement comprend quatre étapes majeures : le constat d'un besoin ; le processus de recherche ; le processus de sélection et enfin le l'intégration dans l'entreprise (Behrenz 2001 ; Emery et Gonin in Emery et al 2005). Behrenz effectue une revue de la littérature sur les critères qui influencent la détermination des profils attendus et les mécanismes de sélection parmi les profils qui ont postulé. Au niveau de la définition des compétences attendues, les grandes entreprises sont plus exigeantes que les plus petites (Van Ours et Ridder 1991 in Behrenz 2001). Cet élément met en avant que les entreprises plus petites sont, peut-être, des terrains plus favorables pour la réinsertion des personnes à faible employabilité. Cependant, leur taille restreinte, peut les rendre beaucoup plus sensible aux mauvaises

performances d'un « lemon ». Leur aversion au risque peut ainsi s'en avérer augmentée. La structure organisationnelle, en particulier, la présence d'un service des ressources humaines peut également avoir un impact sur les méthodes de recrutement (Holzer 1996 ; Holzer et Neumark 2000). Ces éléments soulignent l'importance d'une bonne connaissance des spécificités propres à l'organisation de chaque entreprise.

L'intensité et la largeur du spectre des recherches pour un candidat varient négativement en fonction de la complexité de la tâche et du niveau d'éducation et d'expérience requis. En d'autres termes plus le travail est complexe et les niveaux de formation attendus élevés, plus la recherche va être approfondie (Barron, Berger et Black 1997). Ainsi le type d'emploi que peuvent viser les candidats à faible employabilité va amener les employeurs à mettre en place des techniques de recherche moins coûteuses et moins complexes. Cet élément doit être pris en compte dans l'élaboration des stratégies de recherche d'emploi des candidats à la réinsertion.

Dans une logique de réinsertion, il est important de comprendre les caractéristiques des candidats qui sont considérées comme les plus importantes par les employeurs : expérience et éducation sont considérées comme les facteurs les plus importants par les employeurs suédois. Gorter, Nijkamp et Rietveld (1993) mettent en avant que la plus grande barrière à l'embauche est le manque d'expérience professionnelle plutôt que le manque de formation. Cependant, l'éducation peut être un facteur éliminatoire, au premier tour, alors que, l'expérience est l'un des facteurs décisifs dans la décision de contacter un candidat (Behrenz 2001 : 269-270). Nous pouvons penser que, concernant des emplois ne demandant pas ou très peu de formation, l'expérience devient un facteur encore plus essentiel. C'est pourquoi des mesures permettant d'obtenir de l'expérience sont plus efficaces que des formations de courte durée qui n'ouvrent pas les portes des métiers plus qualifiés, tout en n'étant pas aussi valorisées que des expériences pratiques.

Au niveau des autres critères pris en considération, les employeurs mentionnent les informations obtenues et l'impression donnée durant l'interview, les contacts personnels et les références des anciens employeurs sont également considérés comme importants (Behrenz 2001). Quand au critère décisif, les employeurs mentionnent : les compétences professionnelles (56%), l'engagement et l'envie dans la recherche d'emploi et les capacités relationnelles (13%). Une autre information souligne l'importance des prédicteurs non-technique. En effet, les personnes engagées correspondent moins aux critères attendus en termes de formation et d'expérience que la moyenne des candidats (Behrenz 2001). Les informations et impressions données durant l'entretien semblent donc avoir encore plus d'importance que ce que les employeurs mentionnent.

Une autre question centrale quant à la circulation de l'information sur les places vacantes concerne le rôle des réseaux et l'importance des différentes formes de recommandation. La question des pratiques de circulation d'information, en vue des engagements et des formes de recommandation considérées comme les plus fiables, soulèvent la question de l'importance des réseaux formels et informels dans le processus pour retrouver du travail (Granovetter 1973, 1995 ; Korpi 2001 ; Harlof 2006). En effet, le fait que les postulons spontanées et les recommandations des employés déjà engagés sont très importantes démontre que l'accès à l'information sur les entreprises en recherche de candidats et la possibilité de pouvoir compter sur le soutien de personnes déjà en place sont essentiels. Cela montre que les contacts informels avec des proches et des connaissances peuvent se révéler beaucoup plus efficaces que les parcours formels en lien avec les annonces parues dans les journaux ou les informations obtenues auprès des agences publiques de placement.

### *2.7.3 SPÉCIFICITÉ DE L'EMBAUCHE DES PERSONNES À EMPLOYABILITÉ RESTREINTE : INDICES ET SIGNAUX*

L'engagement d'un nouvel élément est un moment important pour les employeurs. Il s'agit de trouver une personne dont la productivité et

l'intégration au sein de l'organisation vont permettre à l'entreprise de poursuivre son objectif de profit. Cependant, l'engagement des personnes à employabilité restreinte est soumis à des règles et contraintes différentes de celles des employés « standards ». Les employeurs ont, souvent, concernant les bénéficiaires à faible employabilité, un certain nombre d'images et de stéréotypes qui leur font penser que le niveau de productivité et le comportement de ces individus vont aller à l'encontre de leurs objectifs prioritaires : rentabilité et stabilité dans la force de travail. De plus, les employeurs ont, également, tendance à penser que les bénéficiaires de l'aide de l'Etat sont disponibles immédiatement et aux conditions proposées. Ainsi, le rapport de pouvoir instauré par les employeurs laisse très peu de place à la négociation (Emery et al 2005). De plus, de manière contradictoire, les employeurs disent vouloir des candidats qui montrent de forte qualité d'initiative et de spontanéité durant l'entretien. Alors qu'en cas d'engagement, ils vont attendre une « plasticité comportementale » (Emery et al 2005 : 8) et une bonne intégration dans l'entreprise à travers « des indices qui laissent augurer d'une future allégerance du candidat aux règles de l'entreprise, qu'elles soient techniques ou sociales » (ibid. : 7).

Un aspect important lors de l'établissement du contact avec un employeur est l'adaptation et la personnalisation de la postulation en fonction de l'entreprise. Cependant pour cela il faut maîtriser les codes du milieu professionnel concerné et bien connaître l'entreprise (Emery et al 2005). L'importance de cet aspect est soulignée par un professionnel de la réinsertion qui pousse les personnes dont il s'occupe à se rendre auprès des entreprises, sans leur CV et sans intention de postulation immédiate, mais uniquement pour obtenir des informations sur l'entreprise et ses attentes et ainsi pouvoir personnaliser la postulation le moment venu. Cette technique permet de rajouter un « supplément d'âme » auquel les employeurs peuvent se montrer sensibles. En effet, la signature d'un contrat de travail est l'aboutissement d'un processus basé sur des facteurs techniques et rationnels, mais aussi d'une rencontre basée sur des facteurs non techniques et psychologiques. Enfin, comme les CV et les parcours

professionnels des profils à faible employabilité concernés par la réinsertion sont souvent atypiques, les employeurs peuvent moins recourir à ce type d'information et doivent plus s'appuyer sur les capacités relationnelles des candidats et sur l'impression générale que ceux-ci donnent au niveau de leur attitude et de leur motivation.

En d'autres termes, les employeurs cherchent à connaître les « softskills » des candidats et les jugent en se fondant sur leurs impressions. Pour rappel, ces derniers se définissent comme la capacité des employés potentiels à démontrer leur envie de travailler et à mettre en avant et à avoir une bonne capacité d'interaction avec les clients et d'intégration dans l'entreprise. Cependant Zamudio et Lichter (2008), qui ont interviewé des responsables d'hôtel dans la région de Los Angeles, mettent en garde contre la notion de « softskills ». Selon ces auteurs, en particulier pour les employés à faible niveau de qualification, les employeurs sont plus particulièrement à la recherche d'employés faisant preuve de soumission et ne risquant pas de devenir revendicatifs dans un contexte où le salaire et les perspectives d'avancement sont faibles. Alors que dans leur justification de décisions d'embauche, les employeurs insistent sur les capacités relationnelles, l'attitude des candidats, ainsi que sur leur éthique du travail. Il s'avère que les capacités relationnelles demandées sont restreintes car la maîtrise de la langue n'est pas considérée comme un facteur important. De plus l'attitude est plutôt jugée sur la notion de soumission à l'autorité alors que l'éthique du travail tend à être définie comme l'acceptation de tâches ingrates et d'une forte pression pour augmenter la productivité sans émettre d'objection. Les auteurs appellent cette « qualité », la tractabilité. Les employeurs interrogés ont, par exemple, indiqués préférer des travailleurs immigrés provenant d'Amérique Centrale et du Sud, plutôt que des travailleurs américains (Noirs, Blancs ou Latinos de deuxième génération), car les immigrés sont moins revendicatifs et plus zélés (Zamudio et Lichter 2008). Ces résultats posent un problème en termes de réinsertion professionnelle. Si les mesures visant à augmenter les capacités comportementales des bénéficiaires sont relativement aisées à mettre en œuvre. La question des conditions d'emploi des personnes à employabilité restreinte en cas de réinsertion réussie est

également un enjeu important. Mais ces questions ne seront pas approfondies dans la mesure où elles dépassent le cadre de ce travail.

En ce qui concerne les facteurs qui motivent une décision d'embauche, de nombreux employeurs se réfèrent à la notion de « feeling ». Spence (1973) souligne l'importance de l'obtention de l'information à travers l'interprétation des différents messages donnés par les candidats. Ce en particulier, sur un marché au sein duquel l'information est si imparfaitement distribuée. Les candidats à l'emploi donnent deux types de renseignement aux employeurs : les indices (sur lesquels les candidats n'ont pas d'influence) et les signaux (sur lesquels les candidats peuvent agir en vue de les modifier). Dans le domaine de la réinsertion, certains signaux sont souvent faibles, en particulier au niveau de la formation et de l'expérience, et ne permettent pas de différencier les candidats. Les employeurs peuvent se révéler alors particulièrement sensibles aux indices et utiliser des techniques de discrimination statistique. Cependant, comme les indices ne peuvent être changés (seule leur interprétation peut évoluer) les politiques de réinsertion doivent donc se focaliser sur les signaux. Il s'agit donc de mieux définir les différentes catégories de signaux. Il y a des signaux relationnels (attitude et apparence) et des signaux de parcours de vie (formation et expérience). Les signaux et les mesures qui permettent de les influencer peuvent également être classés de la manière suivante :

- le savoir (formation) : les mesures de formation peuvent améliorer ce signal.
  
- le savoir-faire (expérience) : les mesures permettant d'acquérir de l'expérience peuvent améliorer ce signal. Plus la mesure est proche du monde de l'emploi, plus elle est efficace.
  
- le savoir-être (motivation et apparence). Dans ce domaine les employeurs sont particulièrement sensibles aux éléments concernant l'attitude, la motivation, la présentation. Les mesures de coaching et de techniques de recherche d'emploi sont les plus indiquées.

#### 2.7.4 LA DISCRIMINATION STATISTIQUE

La sensibilité aux indices augmente, particulièrement, les risques de discrimination statistique. Face à l'imperfection des informations sur les capacités individuelles des candidats, les employeurs craignent de tomber sur un candidat à problème : un « lemon » (Akerloft 1970). Pour gérer cette situation, les employeurs tendent à recourir à des processus de limitation du risque telle que la discrimination statistique basée sur les indices fournis par les candidats.

Les personnes à faible employabilité, en relation avec un certain nombre de caractéristiques qu'ils peuvent présenter (origine, niveau de formation, absence d'expérience professionnelle ou parcours atypique, présentation, comportement), sont particulièrement exposées à la discrimination statistique. Cette pratique des employeurs s'appuie, à la fois, sur des expériences antérieures et sur des éléments avérés ou supposés. Il s'agit donc d'une réaction partiellement rationnelle, mais également émotionnelle. La discrimination statistique n'est pas la discrimination pure. La première est considérée comme économiquement rationnelle alors que la seconde, basée sur les goûts des employeurs (« taste based discrimination »), n'est pas jugée économiquement rationnelle (Becker 1971 [1957]). Selon les économistes, la rationalité de la discrimination statistique réside dans la diminution des coûts de l'obtention de l'information pour les employeurs. Elle risque, cependant, de les priver de la possibilité d'engager, celles et ceux qui parmi les personnes discriminées n'ont pas les caractéristiques avérées ou supposées de leur groupe. De plus, la discrimination statistique, même si elle est justifiable en termes économiques, reste une pratique discriminatoire. Selon Zamudio et Lichter (2008), y recourir permet, en effet, d'améliorer la productivité. Mais non pas en permettant le choix d'employés ayant une meilleure attitude et de meilleures capacités relationnelles contrairement à ce qu'affirment les employeurs. Mais au contraire en leur permettant de choisir des employés appartenant à des groupes particulièrement faibles, comme les immigrés, et donc plus facile à diriger. En effet, ces derniers sont moins susceptibles de développer des attitudes revendicatives. Les auteurs soulignent également une différence dans les

pratiques discriminatoires en fonction du niveau de qualification, les critères de sélection ayant tendance à évoluer en fonction du niveau des postes proposés, la pratique discriminatoire tend à diminuer si le niveau de qualification requis pour un poste augmente (Thomas 2003). Il semble donc que l'importance particulière de la discrimination, pour les emplois à faible qualification, prouve l'utilisation par les employeurs des indices par rapport aux signaux dans les situations où le CV est peu étoffé. Les politiques de réinsertion doivent prendre en compte l'utilisation de ce type de critère de sélection et réfléchir à des moyens de les contourner.

### *2.7.5 LA DISCRIMINATION STATISTIQUE DANS LES STRATÉGIES D'EMBAUCHE*

Un aspect important de cette question porte également sur la volonté des employeurs de reconnaître l'existence de ce type de biais et de changer leurs attitudes. En effet, les employeurs ont souvent tendance à mettre en avant le fait que tous les candidats ont les mêmes chances et que seules comptent les caractéristiques (prédicteurs techniques et non techniques) individuelles. Cependant, des études ont montré qu'il peut y avoir une grande différence entre ce que les employeurs avouent durant un entretien en termes de pratique discriminatoire et la réalité de leur comportement lors de la sélection de candidats. L'envoi de CV similaires à l'exception du patronyme a, par exemple, montré que l'origine ethnique des candidats pouvaient avoir une influence sur leur chance de trouver un emploi (Fibbi et al 2003). Pager et Quillian (2005) ont même pu montrer la forte différence entre le discours des employeurs quand on les interroge sur l'engagement potentiel d'un ancien détenu et le comportement des employeurs lorsqu'ils sont confrontés à une postulation effective d'un ancien détenu. Les employeurs se révèlent bien plus sélectifs qu'ils ne l'avouent en entretien. Dans le cadre de cette recherche une forte tendance à la discrimination raciale est également apparue. Les auteurs parlent de deux niveaux de discrimination : les préjugés qui sont des conceptions et la discrimination effective qui est leur traduction dans des comportements. Dans leur étude, ils constatent une quasi absence de corrélation entre les

réponses aux questionnaires plus enclines à une attitude ouverte et des comportements effectifs fortement discriminatoires (Pager et Quillian 2005). Ils expliquent cette différence par le fait qu'entre la possibilité abstraite d'engager quelqu'un avec ce type de passif et le fait de le faire lorsque l'on est confronté à la personne est très différent. En effet, dans le cas d'un engagement réel, le candidat porteur du facteur discriminant est confronté à un certain nombre d'autres candidats qui, eux, n'en sont pas porteurs. L'employeur a donc la possibilité, de pouvoir procéder, de manière concrète, à des comparaisons en fonction des informations connues sur les candidats et de ce qu'elles indiquent, de manière fondée ou non, sur leur productivité potentielle. L'employeur est dans la pénombre et va recourir à toutes formes de lumière, factice ou réelle, à laquelle il peut avoir accès. Il est ainsi important de garder à l'esprit que les comportements des employeurs peuvent être plus discriminatoires que ceux qu'ils indiquent dans leur réponse. Cela implique que les mesures de réinsertion doivent être encore plus convaincantes, mais aussi que pour une partie des employeurs, une participation n'est juste pas envisageable.

La discrimination statistique est également présente en Suisse et en Suède. Ainsi, en Suède, à dossier égal, les immigrés ont 1/3 de chance de moins d'être engagés (Behrenz 2001). En Suisse, à dossier égal (même CFC dans une même école), les différences sont fortes. En Suisse romande, le différentiel de chance de décrocher un emploi est de - 24% pour les Yougoslaves albanophones, et - 59% pour cette même catégorie en Suisse allemande (Fibbi et al 2003).

Les effets de la discrimination statistique peuvent être diminués en cas de contact direct à la personne porteuse d'un facteur de discrimination. Par exemple, Pager (in Pager et Quillian 2005) indique que l'effet discriminatoire de la race et d'un passé criminel (temps passé en prison) est diminué en cas de possibilité de contact direct avec un employeur potentiel. Au-delà du simple contact, la possibilité de tester les capacités de travail des candidats permet également de diminuer la discrimination statistique. Ainsi les entreprises qui utilisent des tests pratiques dans leur technique d'embauche emploient plus d'Afro-américains (Neckerman et Kirschenman 1991). La discrimination statistique peut également être

combattue par la mise en place de politique d'entreprise qui peuvent aller à l'encontre des préjugés des individus en charge des engagement : « Recent studies have found that firm-level variables such as the presence of a human resources apparatus, the use of applicant tests, and affirmative action policies have far more influence on the racial composition of a company than the individual characteristics of hiring managers or owners » (Pager and Quillian 2005 : 368 ; voir aussi Holzer 1996 ; Holzer and Neumark 2000).

Le contact personnel peut être un facteur qui facilite le dépassement des préjugés, car il permet de rencontrer la personne et de se faire une opinion à son sujet. Cependant, et ici les mesures de coaching peuvent jouer un rôle fondamentale, il s'agit également de s'interroger sur la manière dont les employeurs vont décoder différemment les comportements des uns et des autres en fonction des informations (indices et signaux) dont ils disposent. Les stéréotypes peuvent, en effet, contribuer à ce qu'un comportement similaire soit évalué de manière très différente, selon le type de bénéficiaire qui l'adopte. Par exemple, un candidat avec une attitude déterminée sera jugé comme ambitieux et sur de lui s'il est blanc. Alors qu'un comportement similaire sera jugé comme arrogant de la part d'un candidat noir (Sagar et Schofield in Pager et Quillian 2005).

Ainsi, même si les réponses des employeurs doivent être utilisées avec prudence, il est possible que des entretiens approfondis, comme ceux que nous avons menés, permettent de mieux cerner la réalité des comportements des employeurs (voir Kirschenman et Neckerman 1991 ; Moss et Tilly in Pager and Quillian 2005).

### **2.7.6 COMMENT CONTRER LA DISCRIMINATION STATISTIQUE ?**

Comment des mesures de réinsertion peuvent-elle convaincre les employeurs que collectivement le groupe n'est pas porteur de la caractéristique qui lui est attribuée ? Ou encore que, individuellement, le bénéficiaire concerné n'est lui pas porteur de la caractéristique de son groupe ? En nous appuyant sur la vision de Martin (2004) d'une

individualisation du parcours professionnel, il semble que les mesures doivent être adaptées à cette évolution et également agir davantage sur l'employabilité individuelle que sur les transformations des perceptions collectives quant aux différents groupes sociaux qui sont des missions de politiques plus globales. La discrimination statistique peut être combattue en contrecarrant les perceptions des acteurs qui utilisent cette méthode pour minimiser leur prise de risque. La méthode consiste soit à minimiser le risque en démontrant que l'individu ou le groupe n'est pas problématique ; soit à faire porter le risque, partiellement et/ou temporairement, à un autre acteur que l'employeur. Comme la discrimination statistique consiste à attribuer à un individu les caractéristiques supposées ou avérées de son groupe d'appartenance, la possibilité de rencontrer et éventuellement de tester les candidats de manière individuelle peut permettre d'atténuer l'impact de pratiques qui sont basées sur des généralisations rationnelles et non sur des préjugés. Une discrimination fondée sur des préjugés ne sera pas dépassée même en cas de rencontre, car le problème n'est pas la productivité supposée du candidat, mais sa personne même.

La première étape du contournement de la discrimination statistique consiste donc à créer un contact entre l'employeur et le candidat appartenant à un groupe potentiellement discriminé. Cette situation concerne, particulièrement, les publics concernés par la réinsertion car ils sont proportionnellement plus nombreux dans les groupes à potentiel discriminatoire (origine ethnique, âge, durée de l'inactivité). De plus, comme les publics de la réinsertion sont également plus susceptibles d'être engagés pour des postes pour lesquels la période d'apprentissage de la tâche est plus courte. Il est ainsi possible, déjà dans une phase de test relativement brève, de juger de leur productivité et donc d'apaiser les craintes des employeurs.

*Conclusion : Stratégie d'embauche, discrimination et réinsertion*

La réinsertion professionnelle, tout comme l'acte d'embauche, va être constituée d'une série d'étape : obtenir de l'information sur une place vacante ; établir un contact avec l'employeur et postuler ; obtenir un entretien ; passer le processus de sélection et obtenir le poste ; s'intégrer

dans l'entreprise et conserver le poste. Chacune de ces étapes devra faire l'objet d'une approche spécifique.

Une meilleure connaissance et prise en compte des stratégies d'embauche mises en œuvre par les employeurs est nécessaire à l'élaboration de politiques de réinsertion plus efficaces. Si les employeurs ont des attentes, des préjugés et des comportements, il est important pour des mesures de réinsertion efficaces de les prendre en compte et de voir comment soit les contourner, soit les utiliser pour adapter le processus de réinsertion. D'un point de vue sociétal plus large, les pratiques discriminatoires devraient être combattues, mais cette lutte dépasse le cadre des mesures de réinsertion et de ce travail.

On ne peut faire des mesures de réinsertion efficaces que si l'on comprend le fonctionnement du marché du travail et celui des employeurs. Comme il est difficile d'agir sur le marché du travail, l'action sur les employeurs est sans doute la plus prometteuse.

## **2.8 LES RÔLES DES EMPLOYEURS DANS LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE**

Nous allons maintenant nous pencher sur le rôle, les interactions et les attentes des employeurs par rapport à la réinsertion. Comme nous l'avons vu, les évolutions qui ont amené un plus grand besoin de mesures de réinsertion ont également contribué à créer un plus grand besoin de la participation des employeurs pour soutenir ces mesures tant au niveau de leur financement que de la mise à disposition de place de réinsertion en entreprise dans le cadre de mesures et de place de travail. Ces changements nécessitent une plus grande participation des employeurs, car il ne suffit pas d'être plus exigeant envers les bénéficiaires qui doivent devenir employable à travers l'augmentation de leur capital social et professionnel. Il faut également être actif du côté de la demande d'emploi afin que des débouchés existent pour les bénéficiaires. Il est important de souligner, comme le fait l'OCDE, que l'augmentation de la pression sur les bénéficiaires doit également se traduire sur une orientation plus important du système en direction des

employeurs afin qu'ils participent plus aux mesures mises en place (OCDE 2006).

### 2.8.1 ATTENTES ET FACTEURS DE PARTICIPATION DES EMPLOYEURS À LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE

Cependant, la participation des employeurs ne va pas de soi, elle dépend de plusieurs éléments et son niveau semble également influencé par des facteurs propres aux différents régimes d'Etat-providence. Selon Martin, le niveau et la forme d'implication des employeurs sont influencés par les facteurs suivants :

- 1) le type de main d'œuvre dont ils ont besoin et le niveau de disponibilité de celle-ci. Ainsi, les employeurs ayant un fort besoin de gens peu qualifiés, face à une éventuelle rareté de ce type de population, seront plus ouverts à explorer d'autres viviers d'emplois, tels que les bénéficiaires à employabilité restreinte<sup>17</sup> ;
- 2) leur conception de la responsabilité sociale des entreprises et de leur rôle dans la construction de la cohésion sociale ;
- 3) le régime d'Etat social, par exemple Martin trouve d'importantes différences entre les employeurs anglais et danois ;
- 4) le type de politiques proposées, les employeurs sont sensibles à l'adéquation entre les mesures proposées et leurs attentes ;
- 5) leur perception des participants, si les employeurs perçoivent les participants aux mesures de réinsertion comme des personnes qui sont responsables de leur situation et dont la productivité est inférieure aux coûts salariaux engendrés ou dont le comportement va nuire à leur intégration dans l'entreprise, ils sont bien entendu moins susceptibles de participer à des mesures ;

---

*17 Confrontée à des problèmes de forte rotation du personnel, la chaîne d'hôtel Marriott avait décidé de tenter l'expérience de l'engagement de personnes aveugles ou à acuité visuelle très réduites. L'investissement de départ en termes d'adaptation des postes de travail a été important. Cependant l'expérience a été un succès car il s'est avéré que le degré de fidélité et de fiabilité de ces employés était très élevé et ainsi le faible taux de rotation de ce personnel permettait de réaliser des économies (<http://www.earnworks.com/employers/success/Commerical/Marriott.doc>)*

- 6) des bénéficiaires escomptés, les employeurs ne vont participer que s'ils y voient un bénéfice : la prise de risque doit être compensée ou du moins limitée par les avantages engendrés par la participation ;
- 7) les jugements à propos de la qualité de l'action des agences étatiques, si l'image des services et des fonctionnaires en charge des mesures est mauvaise, les employeurs vont éviter de travailler avec eux (Martin 2004).

L'ensemble de ses facteurs peuvent être reliés, le régime d'Etat social pouvant, par exemple, avoir une influence sur la conception qu'ont les employeurs de leur responsabilité sociale.

Dans un registre proche, Martin et Swank (2003) ont constaté que des facteurs organisationnels chez les employeurs ont des effets sur le niveau de dépenses dans le domaine des mesures actives du marché du travail. Ainsi le soutien des employeurs au financement des mesures actives est influencé par :

- 1) Le degré d'organisation des employeurs : des employeurs bien organisés dans des associations faitières vont plus facilement parvenir à dépasser leurs spécificités et privilégier des objectifs communs tels que le développement du niveau de formation de la main d'œuvre, et également la stabilité du marché du travail. Cependant il existe de grandes différences entre les approches, les conceptions et les discours des associations et ceux de leurs membres pris individuellement.
- 2) Le degré de coordination interne des associations patronales et leur type de collaboration avec les instances étatiques (degré de corporatisme).
- 3) Le fait, pour une entreprise, d'être membre d'une association patronale. Les associations (corporatistes) sont de précieuses sources de transmission de l'information sur les possibilités offertes par les mesures

En d'autres termes le degré de centralisation, de cohésion et de corporatiste des employeurs a un impact sur le niveau de dépenses pour les mesures actives (Martin et Swank 2003).

En résumé, des facteurs institutionnels, organisationnels, rationnels et non rationnels jouent un rôle important dans le degré de participation des employeurs. Ils sont les « gate-keepers » du marché de l'emploi. En sciences sociales, il est souvent fait référence au marché du travail, entité désincarnée dont les transformations ont des conséquences positives ou négatives sur l'action sociale de l'Etat à travers une augmentation ou une diminution des personnes exclues du marché du travail et une évolution de leurs profils. Au-delà de ces évolutions macro-économiques sur lesquelles elles n'ont que peu de prise, les politiques publiques, qui ont pour mission d'augmenter l'efficacité des processus de réinsertion professionnelle, se doivent de prendre en compte le rôle des employeurs dans le retour à l'emploi. Elles doivent évaluer les besoins, les attentes et les craintes des employeurs et les inclure lors de la création et la mise en œuvre des politiques publiques consacrées à la réinsertion professionnelle. Il est intéressant d'établir un parallèle avec l'évolution des pratiques de réinsertion orientées vers les bénéficiaires dont nous avons souligné l'individualisation. Il est devenu plus important de travailler sur l'employabilité des bénéficiaires que sur les politiques macro-économiques visant le plein emploi. Face à cette évolution, et de manière similaire, il peut être plus opportun de viser les employeurs, non plus à travers de larges politiques de stimulation globale de l'embauche des profils concernés par la réinsertion, mais à travers des politiques personnalisées qui visent à convaincre les employeurs de participer aux mesures de réinsertion tant au niveau de la disponibilité de place de stages que de l'embauche des bénéficiaires.

### **2.8.2 CRAINTES DES EMPLOYEURS**

Au niveau des craintes, les employeurs ont des visions et des perceptions des personnes à employabilité restreinte, mais également des agents étatiques et des politiques qu'ils mettent en œuvre. Ils ont, de plus, des objectifs prioritaires en termes de rentabilité de leurs entreprises. Enfin, au niveau plus spécifique de la gestion des ressources humaines, les employeurs manifestent une volonté de stabilité de la force de travail et donc d'intégration non problématique des personnes

engagées. Le potentiel de socialisation organisationnelle (Emery et al 2005) des candidats à l'embauche doit donc être considéré comme bon.

Les différents services de l'Etat en charge de la réinsertion ont grandement adapté leur action, en particulier, au niveau du contact et du traitement des bénéficiaires. Ces évolutions se manifestent par la mise en œuvre de nouvelles politiques et de nouvelles mesures et le développement d'une nouvelle philosophie de travail plus basée sur la réinsertion, l'activation et l'investissement social que par le passé. Cependant, ce processus n'a pas suffisamment pris en compte les employeurs et l'importance de la demande de travail. Il importe dès lors que les actions centrées tant sur les bénéficiaires que sur les fonctionnements institutionnels et organisationnelles de l'Etat, prennent en comptes les craintes et les attentes des employeurs. Ceci afin de maximiser la probabilité que les employeurs soient prêts à tenter l'expérience. De plus, il sera plus facile de les convaincre s'il est possible de mettre en avant que leurs besoins ont été pris en compte.

Un réseau américain formé en vue d'améliorer les services fournis aux employeurs<sup>18</sup> par les agences étatiques impliquées dans la réinsertion met en avant les recommandations suivantes :

- Fournir aux employeurs un service de contact et un référent unique.
- Augmenter la coordination interinstitutionnelle, surtout entre les domaines de l'action sociale et les services de l'emploi.
- Créer un service qui ait des objectifs clairs et qui ait des résultats positifs et perceptibles pour les employeurs.
- Faire en sorte que les services fournis aux employeurs par les services de l'Etat soient flexibles et adaptés.
- Former le personnel administratif en vue de mettre en place une culture de l'emploi.
- Minimiser le poids des démarches administratives et le nombre de formulaires à remplir.

---

<sup>18</sup> Il s'agit du « Welfare Information Network ». Voir site web : <http://76.12.61.196/publications/involvingemployerswtwissuenote.htm>

- Décentraliser les activités des dispositifs afin que plus de services puissent être mis en place et implémentés sur le lieu de travail.
- Enfin, les employeurs américains marquent une forte préférence pour les employés qui sont immédiatement aptes au travail. Alors que les aides financières en cas d'engagement d'un bénéficiaire nécessitant un suivi ou une formation sont moins prisées (Relave 2001).

Nous verrons dans la partie résultats si ces demandes américaines trouvent écho auprès des employeurs interrogés en Europe et également s'ils convient de rajouter d'autres éléments.

### ***2.8.3 LES AVANTAGES DE LA PRISE EN COMPTE DES EMPLOYEURS***

En conclusion de cette partie, nous pouvons affirmer que la prise en compte des attentes et des craintes des employeurs peut permettre d'agir sur la courbe de la demande des bénéficiaires à employabilité restreinte. Ceci à deux niveaux :

- Mieux comprendre et connaître les attentes et craintes des employeurs permet de mieux cibler les mesures qui vont permettre aux bénéficiaires d'augmenter leur employabilité : agir sur les bénéficiaires en fonction des attentes des employeurs ;
- mais également, des mesures plus proches des réalités des employeurs peuvent augmenter l'envie de ceux-ci de prendre en compte ce gisement d'emploi : agir directement sur les employeurs.

Le fait d'agir tant en direction des bénéficiaires que des employeurs montre que les acteurs étatiques de la réinsertion (tout comme les organismes spécialisés dans la réinsertion) sont dans une situation dans laquelle ils doivent servir deux types de clientèles dont les attentes et les besoins peuvent être divergents. En effet, le propre de la mesure de réinsertion est de rendre possible la rencontre entre une offre et une demande de travail qui, sans intervention, ont peu de chance d'entrer en

contact. Cette situation représente l'un des aspects les plus complexes du développement et de l'implémentation des politiques de réinsertion. Il peut être difficile, en effet, de concilier les besoins, craintes et attentes de ces deux catégories d'usagers.

## 2.9 LES MESURES DE RÉINSERTION ET LA PRISE EN COMPTE DES EMPLOYEURS

Nous avons déjà décrits les principaux types de mesures de réinsertion. Nous allons maintenant revenir sur cette question sous l'angle des préférences et des attentes des employeurs.

En se basant sur cette approche, il est possible de séparer les mesures de réinsertion en deux catégories, celles qui sont orientées vers les bénéficiaires et celles qui sont orientées vers les employeurs<sup>19</sup>. Nous allons décrire, succinctement, les principales mesures de réinsertion en nous basant sur cette dichotomie. Nous analyserons également les interrelations entre ces deux types d'approche. Nous nous concentrerons, ensuite, sur les attentes des employeurs tant au niveau des mesures orientées vers les bénéficiaires que de celles qui les visent directement. Rappelons, comme nous l'avons mentionné dans ce travail, que la prise en compte des employeurs permet d'améliorer autant les mesures orientées vers les employeurs que celles destinées aux bénéficiaires.

### 2.9.1 LES MESURES DESTINÉES AUX BÉNÉFICIAIRES : TRAVAILLER SUR LES IMPRESSIONS ?

Les mesures destinées aux bénéficiaires peuvent être séparées en deux grandes catégories : les mesures visant à favoriser ou forcer un retour rapide vers l'emploi et les mesures visant à améliorer le niveau de formation et donc l'employabilité.

L'approche qui vise le retour le plus rapide vers l'emploi a recours à la contrainte et à la motivation. Cette dernière tente de rendre le travail gratifiant en limitant les effets de seuil par une réduction dégressive des aides étatiques, à travers une prime de retour à l'emploi ou encore grâce aux mécanismes du crédit d'impôt. La contrainte implique souvent de

---

<sup>19</sup> Fluckiger et Kempeneers (2008) mentionnent également l'existence de mesures destinées à maximiser le fonctionnement du marché du travail et des services de l'Etat.

réduire la durée des aides étatiques ou de rendre les critères d'entrée (éligibilité) plus stricts ou encore les critères de sorties (type d'emploi considéré comme légitime, durée maximale du suivi, ...) plus flexibles. L'objectif est de rendre l'aide de l'Etat moins attractive<sup>20</sup> et l'exercice de l'emploi plus rentable.

Cependant, du point de vue de l'efficacité des mesures, pousser les bénéficiaires à accepter un emploi proposé, quel qu'il soit, peut s'avérer problématique. En effet, Roberts et Padden (1998) mentionnent que même dans l'approche qui vise à privilégier avant tout le retour à l'emploi plutôt que le développement du capital social, les employeurs préfèrent des personnes motivées et possédant une connaissance du domaine d'activité et qui soient donc capables d'être productives rapidement. Dans ce but, les employeurs sont souvent prêts à mettre en place ou à participer à des programmes qui visent de manière précise à former la force de travail afin de la rendre immédiatement productive lors de l'entrée dans l'entreprise<sup>21</sup>.

Les employeurs préfèrent donc des personnes prêtes à l'emploi – au niveau de la motivation et des compétences –, plutôt que de devoir rentrer dans une logique de formation (Relave 2001). Le programme de retour vers l'emploi mis en œuvre par les autorités de la ville de Portland (Ashworth et al 2006) confirme ces résultats. Ce programme se focalise sur la dimension du retour rapide à l'emploi, mais permet cependant aux bénéficiaires d'attendre un travail en adéquation avec les capacités et/ou la formation de ce dernier. Selon l'évaluation, ce programme engendre un meilleur match entre l'offre et la demande d'emploi. Ceci tout en correspondant aux souhaits des employeurs qui peuvent compter sur des personnes « prêtes à l'emploi ». Cet état de fait contribue à expliquer le succès de la mesure mise en œuvre à Portland dont nous avons déjà

---

20 D'ailleurs, les mesures de réinsertion sont parfois efficaces avant même de débiter, l'effet de dissuasion poussant le chômeur inscrit à trouver un emploi, plutôt que de devoir suivre la mesure à laquelle il a été inscrit.

21 En Suisse, le programme *Progresso* mis en place par GastroSuisse est un exemple d'une mesure financée par les employeurs afin d'améliorer le niveau de formation des employés non qualifiés du secteur :

[http://www.hotelgastro.ch/standard.cfm?ID\\_n=90&language=2&unter=136&haupt=2](http://www.hotelgastro.ch/standard.cfm?ID_n=90&language=2&unter=136&haupt=2)

parlée. Le fait de pouvoir attendre un emploi adapté, permet également aux employeurs de pouvoir compter sur des candidats qui sont plus proches de l'idéal de « prêt à l'emploi ». Cette préférence est confirmée également en Suisse, une étude genevoise met en avant le fait que si les employeurs se révèlent majoritairement prêts à participer à des mesures de réinsertion professionnelle. La plupart des entreprises avouent également, et l'étude pointe cette contradiction, préférer engager une personne qui soit immédiatement opérationnelle, plutôt que de bénéficier d'une aide financière pour former un candidat qui n'est pas encore apte pour le poste. Les petites et moyennes entreprises mettent également en avant le fait qu'elles n'ont ni les moyens ni le temps de former les bénéficiaires (Zumbrunnen 2006).

Une partie de la faible efficacité des mesures actives de l'Etat peut donc être expliquée par l'inadéquation entre les formations proposées et les réels besoins des employeurs. De plus, eu égard à ce que nous avons explicité plus haut sur les indices et les signaux, les attitudes sont plus importantes pour les employeurs que les signaux liés à d'éventuelles formations. Il est possible que ces dernières, surtout si elles sont de courte durée, ne soient pas vraiment prises en compte par les employeurs qui ne s'appuient que peu sur le CV des candidats. Alors que les choix basés sur l'utilisation de la discrimination statistique et les jugements à propos des attitudes sont plus répandus. Ainsi, les mesures consacrées au développement du capital social des bénéficiaires appliquées plus récemment sont certainement plus en adéquation avec les attentes des employeurs. En effet, ces mesures de « coaching » et d'apprentissage des techniques de recherche d'emploi visent à augmenter le savoir-être des bénéficiaires. Elles n'ont pas pour but de leur donner de nouvelles compétences professionnelles, mais de les faire progresser aux niveaux des attitudes et des comportements de recherche d'emploi et de contact avec les employeurs<sup>22</sup>. Or, comme nous l'avons vu, les employeurs sont très sensibles aux impressions quand ils engagent des profils à faible niveau de qualification. Mettre en place des

---

<sup>22</sup> Les informations obtenues, durant la réalisation d'un mandat d'évaluation de mesures de réinsertion, quant à l'efficacité des mesures de coaching ont été très bons avec des taux de retour sur le marché du travail de l'ordre de 30 à 50% (Bonoli et al 2009)

mesures qui contribuent à aider les bénéficiaires à faire bonne impression peut donc s'avérer efficace. D'autant plus que cela évite le premier écueil de l'obtention d'un entretien. Enfin, il ne suffit pas de trouver un emploi, il faut également pouvoir le conserver. De bonnes aptitudes sociales peuvent contribuer à faciliter la socialisation organisationnelle. Emery et al (2005) détaillent trois stratégies qui peuvent être utilisées par le nouveau venu pour faciliter son intégration dans l'organisation :

« Nous relevons 3 groupes de tactiques : certaines sont proactives : recherche d'information, établissement d'un réseau social, les tactiques visant le confort psychologique sont quant à elles réactives, car elles interviennent après que les événements ont eu lieu (Lacaze and Roger 2000). Ces dernières sont des activités cérébrales permettant à l'individu de se situer dans son environnement et de s'y adapter, par exemple l'attribution de sens à une activité peut conduire à la considérer comme un moyen pour réaliser un objectif valorisé. Dans les environnements professionnels impliquant un rapport à la clientèle, par exemple, il est important de développer des mécanismes de défense cognitifs et comportementaux pour se préserver des critiques ou des situations difficiles. Les nouveaux collaborateurs devraient être initiés par la hiérarchie ou les plus anciens à cet aspect du travail en définissant clairement leur rôle (recevoir les critiques pour tous, sans qu'ils soient directement concernés) et les comportements appropriés. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas, car offrir au nouvel entrant le support faisant défaut dans les premiers jours ou semaines est un atout » (Emery et al 2005 : 18).

Une réinsertion réussie est une réinsertion qui dure et cette durabilité passe par la prise en compte de ces facteurs qui contribuent à faciliter l'intégration des nouveaux venus dans une organisation.

### 2.9.2 LES MESURES DESTINÉES AUX EMPLOYEURS : DONNER ENVIE PLUTÔT QUE DONNER LES MOYENS ?

Les mesures destinées aux employeurs visent principalement à diminuer les risques financiers ou contractuels afin de vaincre la réticence de ces derniers à engager des profils atypiques. La diminution des risques financiers consiste à mettre en place des incitations en réduisant le coût du travail des bénéficiaires. Ainsi certaines mesures offrent de prendre en charge pour un certain temps tout ou partie de coûts salariaux ou des charges sociales. Par exemple, en Suisse, l'allocation d'initiation au travail couvre entre 20 et 40% des coûts salariaux jusqu'à 6 mois pour l'employeur en cas d'engagement d'un chômeur nécessitant un complément de formation ou d'expérience. L'employeur est ensuite tenu, sauf problèmes durant la mesure, d'engager le bénéficiaire. En général les employeurs militent pour la diminution des contre-prestations car ils souhaitent ne pas être tenus d'engager un bénéficiaire.

La diminution du risque contractuel consiste, quant à elle, à limiter les dangers liés à l'engagement en mettant en place une solution de location de service. En effet, les employeurs rechignent à engager une personne jugée « à risque », mais ils ont encore plus d'appréhension à devoir la garder pour des raisons contractuelles, alors qu'elle pose problème. La solution peut consister dans des contrats de travail très flexibles qui permettent un licenciement aisé. Une autre possibilité réside dans des systèmes de location de service qui font qu'en cas de problème, il ne faut pas rompre un contrat de travail, mais uniquement le contrat de location de service conclut avec le service étatique ou l'organisme spécialisé dans la réinsertion, employeur direct du bénéficiaire<sup>23</sup>. Enfin une dernière mesure consisterait en la réduction des charges administratives pour l'employeur. En effet, les bénéficiaires peuvent être en concurrence avec des candidats du marché du travail standard, il ne

---

*23 Précisons que selon les pays, l'acceptation de ce type et niveau de flexibilisation d'une main d'œuvre déjà précaire ne sera possible qu'en échange d'un accroissement de sa sécurité au sein des systèmes de protection sociale en cas d'échec de la réinsertion. Par exemple, l'Angleterre a mis en place un système qui permet à une personne recevant l'assurance invalidité qui tente une expérience professionnelle de revenir pendant les 2 premières années sans réexamen de son cas.*

faut donc pas que des procédures administratives complexes réduisent encore plus leur attractivité. Nous reviendrons en détail sur ce sujet dans les parties résultats et recommandations.

### *2.9.3 LES MESURES ET LA PRISE EN COMPTE DES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE*

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à la définition des concepts, en fonction de la taille et du fonctionnement d'une entreprise, jusqu'à trois catégories d'acteurs peuvent être impliquées à différents moments-clés du processus de réinsertion : la direction, les ressources humaines et, enfin, la hiérarchie et les collègues. Chaque catégorie a un rôle différent et intervient à différentes étapes cruciales du processus. Ainsi en fonction du type d'entreprise et du moment dans le processus, il s'agit d'adapter les politiques de réinsertion aux publics impliqués à chaque étape. Les problèmes qui peuvent surgir au moment de l'acte d'embauche ne sont pas les mêmes que ceux qui peuvent se révéler pendant l'intégration de la personne dans l'entreprise. Comme le montre la figure 2, une réinsertion pleinement réussie est une suite de victoire d'étape, dont chacune a sa propre dynamique et ses propres facteurs de succès.

Nous avons déjà souligné les problèmes liés à l'embauche des personnes à employabilité restreinte, nous voulons maintenant insister sur les complications qui peuvent accompagner leur socialisation organisationnelle. Il convient de souligner que l'intégration dans l'entreprise des personnes concernées par la réinsertion peut être complexifiée par leur profil social et professionnel. En effet, le profil des bénéficiaires peut contribuer à les faire apparaître très différents des autres employés et donc comme une menace pour la stabilité (Emery et al 2005) et rendre ainsi difficile leur intégration organisationnelle (Emery et al 2005 ; Dufour et Frimousse 2006). Ainsi au delà de la personne qui décide de l'embauche, il faut également prendre en compte le rôle et les attentes des services des ressources humaines ainsi que

ceux de la hiérarchie et des collègues<sup>24</sup>. Les mesures de réinsertion se doivent de prendre en compte ces aspects.

De plus, dans le but de voir comment les mesures doivent être adaptées aux employeurs, il s'agit également de s'intéresser à l'organisation des entreprises, en particulier en lien avec un objectif de réinsertion durable. En effet, « Une intégration est réussie lorsque le processus dynamique entre employeur et employé aboutit à une satisfaction bilatérale se traduisant par un **engagement de qualité**<sup>25</sup> » (Emery et al 2005 : 15).

Ainsi, il peut être important de conseiller et d'accompagner tant les employeurs que les bénéficiaires sur les mesures qui peuvent faciliter l'intégration des nouveaux venus. Chaque entreprise constituant une organisation avec ses codes et ses spécificités, il sera difficile de donner des recettes toutes faites. Cependant, il peut s'avérer judicieux, dans le but de maximiser les chances d'un rapport de travail durable que tous les acteurs du processus soient conscients de ces enjeux de compréhension réciproque. En effet,

« Les personnes qui partagent les valeurs fondamentales de l'entreprise sont plus susceptibles de contribuer de manière constructive au développement de l'entreprise (Van Maanen et Schein 1979). Les organisations ont donc tout intérêt à favoriser le Person-Organisation-Fit (POF), c'est-à-dire le rapprochement entre les valeurs de l'individu et les valeurs de l'entreprise (Chatman, 1989), tant pour la performance de l'entreprise que pour le bien-être du salarié. » (Dufour et Frimousse 2006 : 149).

---

<sup>24</sup> Par exemple, des tensions internes à l'entreprise peuvent surgir, entre la direction qui décide de rentrer dans le jeu d'une réinsertion et les personnes, collègues et supérieurs hiérarchiques directs, qui seront en contact avec le bénéficiaire concerné par la mesure. De même il est possible qu'un candidat passe les tests mis en place par les services RH, mais ne parviennent pas à s'intégrer dans son équipe de travail. Ces aspects internes à l'entreprise ne sont pas du ressort des mesures de réinsertion. Il est cependant crucial de garder à l'esprit la complexité de la structure de l'entreprise lors de la création et de l'implémentation des mesures de réinsertion.

<sup>25</sup> Sur la question des facteurs qui facilitent ou empêchent, tant du côté de l'employeur que de l'employé, l'intégration du nouveau venu dans une entreprise voir Emery et al 2005 pp. 12 et suivantes.

Ainsi, un bon « matching » couplé à un bon suivi au niveau de l'intégration peut ainsi se révéler positif autant pour l'entreprise que pour le nouveau venu.

#### *2.9.4 LES EMPLOYEURS : DES CLIENTS COMME LES AUTRES DES AGENCES PUBLIQUES DE PLACEMENT ?*

Les mesures destinées aux employeurs, au-delà des questions pratiques, suscitent néanmoins des débats éthiques et idéologiques. Premièrement, les agences étatiques concernées par la réinsertion doivent considérer les employeurs comme des clients à l'instar des bénéficiaires. Ceci peut susciter des oppositions, y compris auprès du personnel de ces institutions dont une partie peut avoir, à propos du monde des employeurs, des conceptions négatives. De plus, la question de la double clientèle implique que, tout comme les bénéficiaires, les employeurs peuvent être soupçonnés d'abuser du système en profitant des aides étatiques liées à l'embauche des bénéficiaires. La question de la lutte contre les abus est devenue une question importante pour les organismes étatiques de réinsertion. Les éventuels abus des employeurs sont déjà problématisés. Une plus grande prise en compte des employeurs et des mesures qui leur seraient plus favorables pourraient donc susciter un débat important sur les avantages que les employeurs pourraient tirer du système.

En lien avec ce débat, il faut souligner que les agences publiques de placement se trouvent dans une position complexe, car elles doivent, en effet, servir deux clientèles, dont les attentes et les craintes peuvent être contradictoires, afin de permettre leur rencontre sur le marché du travail. Cependant, ces agences sont également tenues de remplir les objectifs politiques qui leur sont imposés. Dans la partie consacrée aux résultats, nous allons voir comment, aux yeux des employeurs, les agences publiques se sortent de cette triple contrainte.

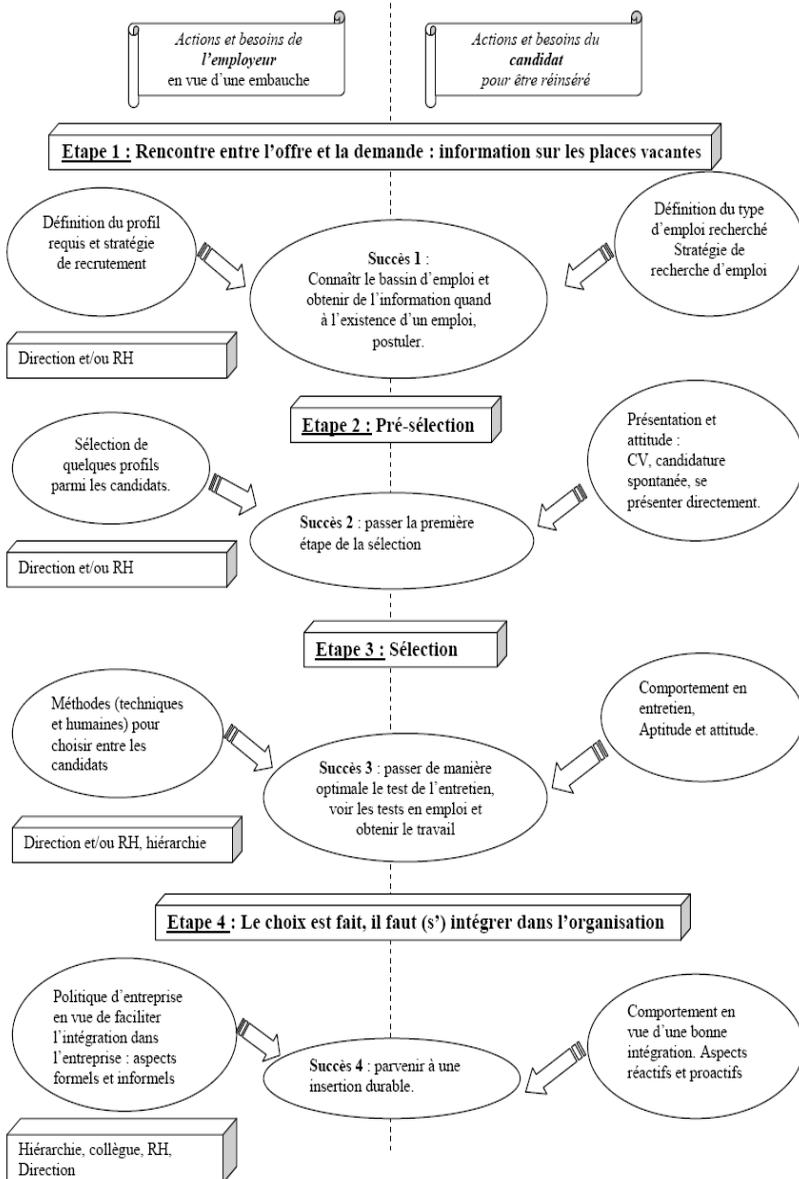
Pour conclure cette section, nous voulons insister sur la complexité du processus de réinsertion, et effet celui-ci se compose de plusieurs étapes et fait intervenir de nombreux acteurs. La figure 2 permet de résumer les différentes étapes de la réinsertion, ainsi que les éléments qui sont

importants à prendre en compte aux niveaux des employeurs et des bénéficiaires pour chacune des étapes. De plus, les facteurs de succès propres à chaque étape sont également mentionnés. Enfin, il faut rappeler que dans ce tableau, en ce qui concerne les employeurs, en fonction de la taille et de la structure organisationnelle de l'entreprise, différents acteurs peuvent être impliqués. La figure 2 nous permet donc de résumer une partie des informations réunies sur les différentes étapes qui mènent à l'emploi. Il faut passer quatre étapes avec succès, afin de pouvoir s'intégrer, durablement, dans une entreprise et couronner, ainsi, de succès un parcours de réinsertion. Enfin, il serait possible de parler d'une cinquième étape, qui consisterait à insister sur la formation en emploi ou sur la reconnaissance des acquis afin de faire sortir le bénéficiaire de son statut de personne sans formation et de diminuer ainsi son degré d'exposition à la précarité. Il s'agit ici de la rencontre entre une volonté individuelle et une stratégie d'entreprise dont le succès serait marqué par l'obtention d'un diplôme reconnu<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Le programme ERA (Employment Retention and Advancement) au Texas est l'exemple d'une mesure qui vise à permettre une plus grande stabilité dans l'emploi à travers une progression professionnelle ([http://www.mdrc.org/project\\_14\\_9.html](http://www.mdrc.org/project_14_9.html)).

**Figure 2** Les étapes de la réinsertion du point du vue des employeurs et des candidats



### 3 HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE

C'est une lapalissade que d'affirmer que les employeurs cherchent toujours à atteindre deux objectifs majeurs qui sont à la fois la survie de l'entreprise et aussi la réalisation de profits. Les dirigeants de l'entreprise n'engageront donc un employé que si (1) sa productivité est supérieure aux coûts induits par son engagement et (2) que cet employé s'intègre à l'esprit de l'entreprise, soit en adéquation avec les valeurs de l'organisation et s'entend avec la hiérarchie et les collègues. L'acte d'embauche, moment essentiel dans la vie d'une entreprise, s'effectue donc selon **une logique de choix rationnel**<sup>27</sup> dans un contexte de contraintes économiques (Becker 1976 ; Elster 1986 ; Homans 1961). De même, pour maximiser leurs objectifs et limiter les risques auxquels ils sont exposés, les employeurs vont, durant l'acte d'embauche, utiliser l'ensemble des informations à leur disposition. Les employeurs vont effectuer une pesée d'intérêt entre le coût induit par la participation à la réinsertion et celui du retrait. Toutefois, le processus d'embauche s'avère plus complexe que le choix rationnel permet de le théoriser. Tout d'abord parce que les décisions d'embauche sont effectuées dans une situation de distribution imparfaite de l'information, générant donc de l'incertitude que les employeurs vont tenter de limiter. Ensuite parce que, comme nous l'avons vu, les employeurs recourent fréquemment à des prédicteurs non techniques qui ne sont donc que peu basés sur une rationalité purement économique. Enfin parce que les décisions d'embauche sont la conclusion d'une rencontre dans lequel la rationalité autant que l'affect, les indices et signaux sont pris en compte. C'est pourquoi, au regard de ces considérations, « La plupart des discussions actuelles sur le choix rationnel ont lieu dans la théorie du risque et de l'incertitude » (Diaye 2001 : 17) et non pas dans celle du choix rationnel pur.

---

<sup>27</sup> « The theory of rational choice, a cornerstone of microeconomic theory, posits that an individual's economic behavior is determined by weighing the potential costs, benefits, and risks of alternative courses of action » (Feldman & Serrano in Kimberlin et Anger 2009: 73).

Au-delà des critères rationnels, d'autres facteurs ont une influence sur le processus de décision des employeurs. Nos hypothèses nous amènent donc à dépasser la notion de choix rationnel, pour comprendre la manière dont les employeurs gèrent le risque lié à la participation au processus de réinsertion. Nous tenterons de voir si la rationalité et l'aversion au risque sont les facteurs majoritaires de la manifestation des préférences des employeurs dans le cadre de la réinsertion ou si d'autres facteurs sont pris en compte. Surtout, nous faisons ici l'hypothèse que les employeurs sont plutôt dans une **logique de « choix non irrationnel »**. C'est-à-dire qu'ils vont dépasser le simple calcul coût-bénéfice, et prendre des risques lors de l'embauche. Ce malgré un contexte où règne l'information imparfaite et malgré l'existence d'autres facteurs problématiques chez l'employé (problèmes de productivité, de comportement, de motivation et d'intégration dans la force de travail). L'évolution du contexte économique constitue un autre facteur de risque et d'incertitude. Enfin, aux yeux des employeurs, les contacts avec les agences étatiques peuvent également représenter un facteur de risque, en lien avec la mauvaise image de ces dernières et à cause des contraintes contractuelles qui peuvent être liées à la participation à des mesures de réinsertion. Cette prise de risque n'est pourtant pas jugée irrationnelle car elle met en œuvre diverses stratégies pour limiter voire éviter les risques perçus ou réels associés à la réinsertion et à ses acteurs. Ces stratégies (canaux d'embauche, adaptation aux changements structurels et conjoncturels de l'économie, gestion des rapports avec les agences privées et publiques de placement) seront étudiées. De même que certains facteurs propres à l'employeur, comme ses valeurs et craintes, mais aussi l'influence du climat institutionnel. En revanche, nos données ne nous permettront pas de tester l'influence du climat organisationnel propre à chaque entreprise sur les décisions qui concernent la participation à la réinsertion.

Notre théorie du « **choix non-irrationnel** » postule donc que la participation au processus de réinsertion constitue potentiellement un risque plus grand que la non participation. L'employeur va donc osciller entre (1) une approche en terme de bénéfice à la participation, ceci sous l'angle de la rationalité, mais également de l'adéquation avec ses valeurs

et/ou celles de l'organisation et (2) le risque de perte, ceci sous l'angle financier, de stabilité de l'organisation, de complexité administrative et de contraintes contractuelles. Les employeurs font donc balancer entre choix rationnel et acceptation d'un choix, plus risqué, mais non irrationnel. De plus, les mesures implémentées par l'Etat peuvent, selon leurs conditions de mise en œuvre, réduire ou augmenter le risque et influencer le choix des employeurs. Une éventuelle participation au processus de réinsertion va dépendre de la perception du niveau de risque par l'employeur. Nos hypothèses vont être basées sur cette conception d'une acceptation d'un certain niveau de risque, accompagnée de la mise en place de stratégies pour en limiter l'ampleur. En fonction des éléments que nous avons mentionnés et des données disponibles, nous pouvons maintenant formuler 4 hypothèses que nous allons tester. Puis nous discuterons nos résultats. Enfin, dans la partie suivante, nous pourrions émettre des recommandations en fonction de nos résultats.

### **Hypothèse 1**

Les employeurs mettent en place des stratégies spécifiques pour éviter les risques liés à l'embauche des personnes à faible employabilité, parmi lesquels on retrouve de nombreux profils concernés par la réinsertion. Ils sont cependant prêts à prendre certains risques.

### **Hypothèse 2**

Face à l'augmentation de la flexibilité de l'économie, les employeurs ont adapté les processus d'embauche pour pouvoir flexibiliser leur main d'œuvre à faible niveau de qualification. En d'autres termes, les employeurs vont recourir à des formes de contrat spécifique dans le but de réduire les risques liés à l'engagement, pour une durée indéterminée, d'un personnel dont les qualifications ne sont ni trop rares ni trop chères.

Parallèlement, nous tenterons de voir si les régulations du marché du travail ont un impact sur les comportements d'embauche

### **Hypothèse 3**

Dans leurs comportements d'évitement des risques, les employeurs font une différence entre les agences de placement privées et les agences de placement étatiques.

### **Hypothèse 4**

Les employeurs seraient prêts à jouer un rôle plus important dans la réinsertion professionnelle moyennant une évolution des mesures qui prendrait mieux en compte leur critère de rationalité et leur aversion au risque.

## **3.1 MÉTHODOLOGIE ET SOURCES DE DONNÉES**

Nous allons maintenant exposer les différentes sources d'informations et données, ainsi que les méthodes qui vont nous permettre de tester nos hypothèses. Notre approche va s'appuyer sur la triangulation des informations fournies par trois sources de données : la littérature scientifique des différents domaines de recherche étudiés, les résultats des évaluations des politiques publiques de réinsertion et les données qualitatives originales dont nous disposons suite à des entretiens avec des employeurs dans quatre pays de l'OCDE (Allemagne, Danemark, Italie et Suisse). La littérature et les évaluations nous ont permis de dresser un état des savoirs du domaine de la réinsertion et du rôle des employeurs dans le contexte actuel. Enfin, les données seront utilisées pour tester nos hypothèses, mais également pour confronter les informations issues des deux autres sources de données. Ainsi, il sera possible de tester la robustesse de nos données par rapports aux connaissances issues des différentes recherches et évaluations consultées. Lorsque nous traiterons les résultats nous établirons le parallèle avec la littérature, afin de montrer les éléments qui sont confirmés, mais également pour souligner les éventuels points de divergence ou les éléments nouveaux qui sont apparus.

### 3.1.1 DESCRIPTION DES DONNÉES

Les données propres à notre travail de recherche sont de nature qualitative et proviennent d'entretiens menés dans les quatre pays mentionnés. Nous avons contribué à l'élaboration du questionnaire et réalisé une partie des entretiens menés en Suisse.

Les données ont été obtenues de la manière suivante : un questionnaire semi directifs mêlant questions ouvertes et fermées a été élaboré en fonction des objectifs de la « task » T01.22 du projet de recherche RECWOWE<sup>28</sup>. Le questionnaire a eu pour objectif de pouvoir mettre en lumière les stratégies et les canaux utilisés pour embaucher des personnes peu qualifiées, de mettre en avant les rapports entre les employeurs et les agences publiques et privées de placement. Enfin les employeurs ont également été interrogés sur leur appréciation des mesures de réinsertion existantes et sur leurs souhaits dans le domaine<sup>29</sup>.

Le questionnaire a été administré à sept employeurs du secteur privé dans chacun des quatre pays. Nous pouvons donc compter sur une base de 28 entretiens approfondis. Les entreprises ont été sélectionnées en fonction de la taille (PME ou grandes compagnies) et du secteur d'activité (activités industrielles, constructions, vente, service) et du fait qu'une partie au moins de leur personnel est peu ou pas qualifiée<sup>30</sup>.

Nous allons brièvement donner les spécificités des entreprises sélectionnées<sup>31</sup>. Il y a quatorze entreprises actives dans le secteur des services et quatorze autres actives dans le secteur industriel ou agro-industriel. Dans le détail, les secteurs d'activité se répartissent comme suit :

---

<sup>28</sup> Un descriptif du projet RECWOWE et de la « task » T01.22 est disponible en annexe 5.

<sup>29</sup> Voir en Annexe 3 le questionnaire.

<sup>30</sup> L'absence ou le faible niveau de qualification ont été défini comme le fait de ne pas avoir suivi une formation professionnelle de plus de 18 mois débouchant sur une certification.

<sup>31</sup> La liste complète des entreprises sélectionnées est disponible en annexe 4. Pour des raisons d'anonymat nous leur avons donnés des noms qui indiquent le pays et le secteur d'activité.

**Tableau 1 : Secteur d'activité des employeurs interviewés**

Secteur d'activité	Fréquence	Pourcentage
Nettoyage	4	14.3
Supermarché	5	17.9
Alimentation	6	21.4
Construction	1	3.6
Electronique	1	3.6
Métallurgie	1	3.6
Peinture et plâtrerie	1	3.6
Industrie des machines	2	7.1
Café-Restaurant	1	3.6
« Catering »	1	3.6
Typographie	1	3.6
Sous-traitant automobile	1	3.6
Vente de vêtement	1	3.6
Centre d'appel	2	7.1
Total	28	100

Dans les entreprises, nous avons eu des contacts avec les personnes ayant les profils suivants : les responsables des ressources humaines ou les responsables hiérarchiques en charge de l'engagement. Dans ce dernier cas, il s'agissait en général du responsable de la filiale ou du directeur de l'entreprise dans le cas de PME.

**Tableau 2 : Position hiérarchique de la personne interviewée**

Fonction de la personne	Fréquence	Pourcentage
Propriétaire et directeur général	1	3.6
Manager RH	17	60.7
Un des propriétaires	2	7.1
Directeur général	4	14.3
Directeur et manager RH	1	3.6
Propriétaire et manager d'un département	1	3.6
Manager d'une unité	2	7.1
Total	28	100

Au niveau de la taille des entreprises, le nombre d'employé oscille entre 22 et 7500. 16 d'entre elles emploient moins de 500 personnes, dont 4 moins de 50.

Pour la plupart, les entreprises sélectionnées emploient majoritairement des personnes sans qualification ou à faible niveau de qualification. Plus de la moitié des entreprises ont un personnel qui pour plus de 50% est composé de personne à faible niveau de qualification. Il faut cependant préciser, et nous reviendrons sur ce point, que les employeurs font une forte différence entre formation et qualification et qu'une personne sans formation peut avoir acquis sur le terrain, une expérience précieuse et valorisée.

### *3.1.2 UTILISATION DES DONNÉES*

Les données récoltées ont été codées et les informations entrées dans une base de données SPSS. Il est ainsi possible de classifier les principaux canaux de recrutement, les attentes spécifiques des

employeurs par rapports aux candidats pour les emplois à faible qualification, les rapports avec les agences étatiques de placement et les attentes en termes de mesures. Au vu du faible nombre d'entretiens les données quantitatives seront utilisées de manière très prudente : soit dans un but descriptif ou en lien avec une analyse qualitative des entretiens. Nous allons utiliser des citations tirées des entretiens pour souligner les principaux éléments qui ressortent des informations que nous avons obtenues. En ce qui concerne l'utilisation des citations des employeurs pour confirmer nos hypothèses, nous nous appuyons sur la même méthode que Zamudio et Lichter (2008). Ces derniers ont interrogés des employeurs à propos de leurs attentes et de leurs stratégies d'embauche par rapport à des postes peu qualifiés dans la région de Los Angeles.

Nous n'avons pas eu recours à un logiciel d'analyse des données qualitatives, tel que Atlas, qui étudie les mots ou les formules langagières, car les entretiens ont été réalisés dans les langues respectives de chaque pays, puis traduits en anglais. Il serait ainsi abusif de vouloir procéder à des analyses de discours poussées sur la base de transcription d'entretien traduite par des personnes dont le niveau d'anglais est bon, mais dont la traduction n'est pas le métier. Dans le cadre de ce travail, les citations seront mentionnées dans leur traduction française. Les citations concernant le cas suisse sont en version originale, sauf pour l'un des entretiens qui a été réalisé en italien.

Nous sommes conscients que la relative faiblesse du nombre d'entretiens peut nous exposer à des critiques quant à la significativité de nos résultats. Cependant, « *the validity, meaningfulness, and insights generated from qualitative inquiry have more to do with the information richness of the cases selected and the observational/analytical capabilities of the researcher than with sample size* » (Quinn Patton 2002: 245). De plus, nous rappelons que nous allons recourir au croisement des sources d'information. Ainsi le recours à la triangulation des informations obtenues va nous permettre de mieux défendre nos conclusions (voir Quinn Patton 2002 : 247-248).

Il est, également, possible que le nombre d'entreprises interrogées dans chaque pays (7) soit trop faible pour pouvoir exclure l'impact fort d'un climat organisationnel propre à chaque entreprise. Il se peut ainsi que les réponses soient plus influencées par la culture d'entreprise que par d'autres facteurs. Ainsi, Pager et Quillian (2005) mentionnent deux études (Holzer 1996 ; Holzer and Neumark 2000) qui montrent que dans les entreprises de grandes tailles, le climat institutionnel et les décisions prises en fonction des règlements propres à l'institution ont plus d'impact que les préférences individuelles des personnes en charge du recrutement. Cependant, les entretiens ont été menés dans une logique de respect de l'anonymat des entreprises concernées. Nous n'avons donc d'informations précises quant au nom des compagnies et ne pouvons donc pas vérifier l'impact de la dimension institutionnelle. Pour contourner ce biais, nous chercherons plus à analyser, à l'aide de ces 28 entretiens, les points communs des différents employeurs. Ceci, tant au niveau de leur perception des personnes à risque, de leur définition de cette population, de leur rapport aux services étatiques en charge de la réinsertion, ou de leurs jugements et attentes au niveau des politiques existantes ou souhaitées.

Ainsi, l'analyse des résultats ne prendra pas en compte, sauf forte spécificité, les différences nationales. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué, nous n'avons pas assez d'entretiens pour établir l'impact des particularités institutionnelles propres à chaque pays et que notre objectif consiste davantage à mettre en avant les points communs dans les comportements et attentes des employeurs concernant la réinsertion professionnelle. Nous avons d'ailleurs été surpris par la forte correspondance entre les réponses des employeurs dans les différents pays. Il semblerait que face à une réalité économique semblable au niveau des objectifs et des contraintes, les employeurs développent un discours et des attitudes qui se ressemblent. Cette situation nous renforce dans notre choix d'une approche utilisant le concept de choix rationnel.

Précisons cependant, que lorsque cela s'avérera possible, nous creuserons plus le cas de la Suisse. En effet, grâce à nos activités professionnelles, nous avons pu participer à plusieurs mandats d'évaluation de politiques de réinsertion en Suisse romande. Dans ce

cadre nous avons rencontré des employeurs, des personnes qui travaillent pour des organismes semi-privés spécialisés dans la réinsertion et des personnels de l'Etat en charge de la réinsertion, dont certains étaient spécialisés dans la gestion des contacts avec les employeurs. Lorsque cela s'avèrera pertinent, nous utiliserons donc également les informations obtenues par ce biais. Cette plus grande insistance sur le cas suisse se justifie par le fait que l'un des objectifs principaux de ce travail est l'établissement de recommandations et que le public que nous sommes le plus susceptible d'atteindre se trouve en Suisse romande.

## 4 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Cette partie sera structurée de la manière suivante : une première section sera consacrée aux tests de nos quatre hypothèses en fonction de nos données. Pour des questions de lisibilité, nous n'allons pas mentionner toutes les citations qui vont dans le sens de nos affirmations. Cependant, elles sont, à chaque fois, vérifiées par les positions de plusieurs employeurs. Nous avons également pu procéder à quelques analyses statistiques car les informations ont été codées. Nous ferons, principalement, usage de ces informations à des fins descriptives. Après chacune des hypothèses, nous ferons un petit résumé des principaux résultats, procéderons à une comparaison avec les informations de la littérature et établirons si l'hypothèse a pu être confirmée. Dans une deuxième section, nous procéderons à une discussion de l'ensemble de nos résultats.

### 4.1 HYPOTHÈSE 1

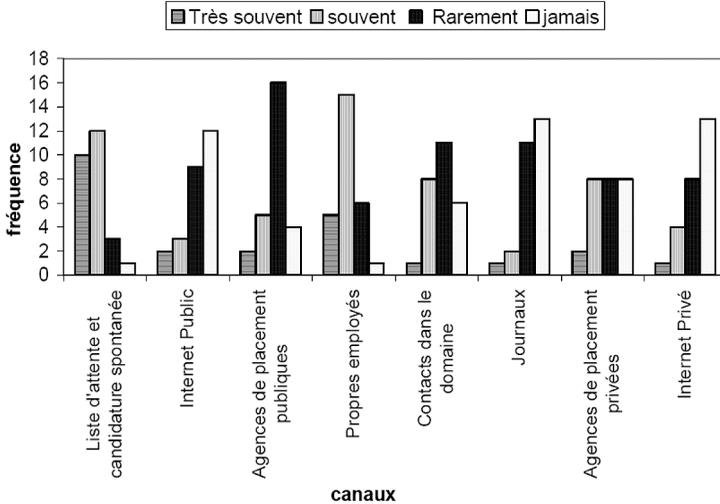
Cette hypothèse concerne les moyens mis en œuvre par les employeurs pour limiter leur exposition aux risques tant au niveau des canaux de recherche d'emploi, que des stratégies de recrutement. Nous verrons s'ils ont recours à la discrimination statistique pour effectuer leur choix ou si d'autres méthodes, tels que des tests sont utilisées. Cette analyse nous permettra également d'apprécier la perception que les employeurs ont des personnes concernées par la réinsertion. De plus, nous tenterons de voir si au-delà de l'analyse des risques, d'autres éléments, telles que les valeurs, sont pris compte dans le processus de prise de décision.

#### 4.1.1 *LES CANAUX DE RECRUTEMENT : PRIVILÉGIER LA SPONTANÉITÉ*

Il existe pléthore de canaux utilisés pour faire circuler l'information au sujet d'une place vacante. Les employeurs ont été interrogés sur leur usage. Pour chacune des possibilités, ils pouvaient indiquer la fréquence

du recours à un canal précis. Le tableau 3 résume les fréquences de l'usage des différentes possibilités.

**Tableau 3 Fréquence d'utilisation des canaux de recrutement**



Le résultat le plus flagrant est l'importance du recours aux listes d'attentes et aux candidatures spontanées, ainsi qu'aux employés déjà en poste. Nous pouvons également constater qu'un nombre important de canaux ne sont utilisés que rarement voire pas du tout. Il s'agit souvent de ceux qui ne représentent seulement qu'une alternative aux canaux privilégiés par l'employeur : « *Si vous avez des difficultés à trouver les personnes nécessaire, dans un tel cas, vous devez utiliser tous les canaux disponibles* » (DK RETAIL1). Or, pour les postes à faible qualification, les entretiens indiquent que les employeurs veulent pouvoir engager rapidement et sans complication : « *On ne peut pas attendre 2 ou 3 semaines pour avoir l'autorisation d'engager quelqu'un. Si un client nous appelle pour un travail, ça n'est pas pour dans 2 ou 3 semaines. Donc, finalement, on engage des ressortissants de l'Union Européenne, mais ça n'est pas de la discrimination, c'est de la logique économique et du bon sens* » (CH CLEAN). Dans ces conditions, ils

recourent, dans un premier temps, aux méthodes de recrutement les plus rapide et les moins coûteuses.

Une dernière constatation, quant au tableau 3, est que les agences de placement publiques ne sont que rarement utilisées par les employeurs. En effet, 16 d'entre eux affirment n'y recourir que de façon très occasionnelle. Il en va de même pour les agences de placements privées. Nous avons donc interrogé les employeurs quant à la raison de ce faible recours aux services des agences publiques de placement. Au-delà des problèmes de méfiance envers les bénéficiaires et les agences elles-mêmes, sur lesquels nous allons revenir, les chefs d'entreprise, quel que soit le pays considéré, ont également indiqué que souvent, la raison de leur non utilisation est l'absence de nécessité d'y recourir : « (...) *on n'a pas besoin d'avoir recours aux agences publiques de placement. Notre entreprise peut satisfaire ses besoins en nouveaux employés grâce aux CV que des candidats nous envoient spontanément* » (IT BEVERAGE), ou encore « *En vérité, nous n'informons jamais les agences publiques de placement lorsque nous cherchons un travailleur à faible qualification. Quand nous cherchons du monde, nous trouvons quelqu'un relativement rapidement à travers le bouche à oreille. C'est avec cette solution que nous avons eu nos meilleures expériences* » (GE CLEAN).

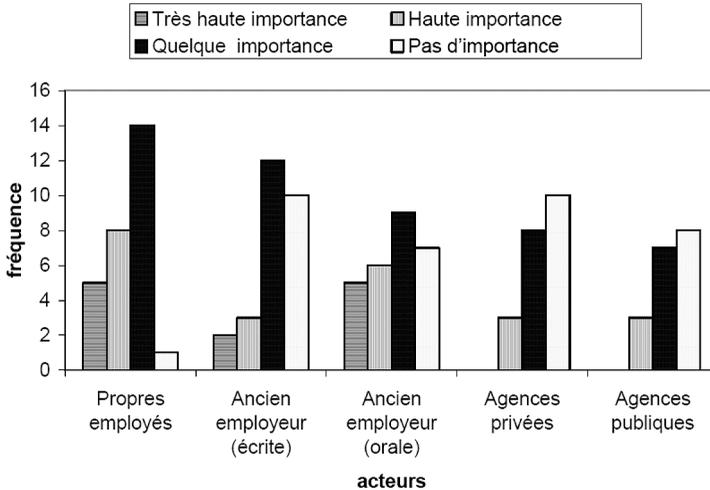
#### 4.1.2 DE L'IMPORTANCE RELATIVE D'ÊTRE RECOMMANDÉ

Au-delà du rôle central des candidatures spontanées en tant que canal de recrutement privilégié, nous avons interrogés les employeurs sur l'importance qu'ils accordent aux recommandations. Il s'avère que ces dernières ont un impact relatif qui dépend partiellement de leur auteur.

Nombreux sont ceux qui ont indiqué se baser beaucoup plus sur les entretiens avec les candidats : « *Les recommandations ne sont pas si importantes, car nous préférons suivre notre propre décision* » (CH CLEAN). De plus, l'importance d'une recommandation dépend largement de son origine. On peut voir que les personnes déjà actives

dans l'entreprise sont jugées comme étant les plus fiables. Ceci parce qu'une recommandation issue d'une personne de confiance est positive.

**Tableau 4 : Importance des recommandations des différents acteurs**



Mais également car certains employeurs savent que si un employé recommande une personne il devra en assumer la responsabilité : « *Si l'un de mes employés me recommande quelqu'un, il sait qu'il devra en assumer les conséquences. En particulier, si c'est un chef d'équipe, il devra intégrer cette personne dans sa propre équipe et s'assurer qu'elle est suffisamment rentable* » (CH BUILD). Nous pouvons enfin constater que les recommandations des agences de placement tant privées que publiques ne sont pas vraiment prises en compte.

#### 4.1.3 ETRE MOTIVÉ : LA MEILLEURE STRATÉGIE DE POSTULATION

Après avoir étudié les canaux de recrutement, nous allons nous intéresser aux stratégies d'embauche, c'est à dire les critères de choix utilisés par les employeurs parmi les différents prédicteurs de succès ou d'échec que les candidats laissent apparaître.

Comme indiqué précédemment, les employeurs ont été nombreux à expliquer leur préférence pour les candidatures spontanées car elles dénotent d'un intérêt pour l'entreprise et montre une motivation de la part du candidat. De plus, les employeurs doivent s'appuyer plus sur ces éléments, car les prédicteurs techniques sont peu nombreux et souvent faibles dans le cadre de l'engagement de personne à faible niveau de qualification : *« J'accorde de la valeur aux aspects personnels, car nous parlons d'un travailleur sans qualification, ça a beaucoup à voir avec qui ils sont, car leurs tâches ne seront pas des missions complexes en tant que telles, sinon nous aurions eu besoin d'une personne qualifiée de notre personnel »* (DK RETAIL2). Les employeurs sont donc particulièrement sensibles à toutes formes de signal positif ou négatif sur la motivation et l'attitude du candidat : *« La motivation et l'initiative personnelle sont des points fondamentaux. Nous ne travaillons pas dans un secteur hautement qualifié dans lequel il faut amener beaucoup de connaissances antérieures »* (GE RETAIL 2). Ainsi, les employeurs soulignent leur intérêt pour des signes qui indiquent un réel effort de la part du candidat, par exemple, à travers une candidature personnalisée. Les employeurs apprécient particulièrement si un candidat fait l'effort de postuler : *« Nous avons vraiment eu de bonnes expériences avec les postulations spontanées. Ces personnes cherchent vraiment du travail. Ils veulent travailler. La motivation et l'intérêt de la personne joue un rôle important »* (GE VEGETABLES). Les employeurs sont sensibles aux indicateurs de motivation et n'apprécient pas les candidatures standardisées : *« Je ne suis pas certain que les formations pour apprendre à postuler sont toujours très pertinente. Ces personnes viennent chez nous avec ces postulations toutes faites. Je n'apprécie vraiment pas ça. Je sais que tout a déjà tout prêt et que la personne n'a fait qu'insérer ses informations personnelles. De plus, il y a les termes pompeux (...) Je ne regarde plus les dossiers de postulation. Si la personne est si bien, je me demande toujours pourquoi elle est chômeuse. Si la postulation en fait trop, ça a déjà un effet négatif »* (GE RETAIL 2). En termes d'indicateurs de motivation, le fait de se présenter en personne permet de faire bonne impression et de personnaliser la candidature *« (...) parce qu'ils ont fait l'effort de se lever le matin, de bien s'habiller et de venir ici pour faire une bonne*

*impression, alors pourquoi ne pas choisir l'un d'entre eux, parmi ceux qui se sont donné la peine » (DK CLEAN). Se déplacer peut donc constituer un avantage important par rapport au fait de postuler par courrier : « Je crois que c'est mieux quand les gens sortent et cherchent du travail, c'est trop facile de rester assis à la maison et d'envoyer des postulations qu'on réutilise. Si j'ai besoin d'une nouvelle personne et que quelqu'un vient personnellement et demande un travail, je le prendrai lui, même si j'ai un casier avec 50 ou 100 postulations dedans, c'est lui que je prendrai, parce que je vais me souvenir de lui. Je pense que ça a une grande influence s'ils sortent et vont frapper aux portes » (DK CAKE). En se déplaçant, le candidat envoie un signal clair en termes de motivation envers le poste proposé. Les employeurs sont donc à la recherche de signes qui indiquent de la motivation : « Nous jugeons principalement sur la motivation et l'enthousiasme » (CH RETAIL).*

Montrer sa motivation, voire se déplacer est si fondamental pour l'employeur que certains affirment même qu'une expérience préalable n'est même pas vraiment utile à l'engagement: *« Le premier critère pour engager quelqu'un et la motivation : l'envie et le besoin de travailler. (...) Le risque d'engager un mauvais candidat est largement diminué par le fait que nous proposons une formation à des gens sans formation, alors tout ce que la personne a à faire est de montrer de la motivation et il est facile de repérer ceux qui en manquent » (CH CLEAN). Alors pour d'autres employeurs, une expérience préalable peut être un critère important : « Pour recevoir une évaluation positive, il est important que la personne ait une expérience préalable dans notre domaine ou un domaine proche, il est également important que la personne ait les capacités manuelles et pratiques en lien avec notre activité » (IT ELEC). Il existe donc des différences d'attentes entre les employeurs et également en fonction du type d'emploi qui est offert.*

Les employeurs sont à la recherche d'indicateur des « softskills » (attitude et motivation) des candidats et s'estiment souvent capable de les déceler lorsqu'ils ont un entretien avec le candidat. De ce fait, l'entretien en face à face constitue une étape essentielle du processus de décision : *« C'est l'entretien qui détermine jusqu'à 90% la décision d'engagement » (GE RETAIL 2). Durant l'entretien, les employeurs*

sont très sensibles à l'attitude des candidats et à l'image qu'ils donnent. Plusieurs employeurs ont indiqués qu'ils peuvent se faire une opinion sur la personne en quelques instants : *“avec certaines personnes vous vous faites une opinion après 15 secondes”* (DK CLEAN). Un élément qui est revenu souvent est celui de l'instinct et de l'expérience qui permet de se faire une idée rapide et considérée comme fiable du candidat : *« Je n'ai aucun préjugé. Quand je dois choisir un candidat, je ne regarde pas vraiment ces choses [âge, origine, durée du chômage]. Je suis mon instinct. Parfois, je me trompe, mais c'est rare »* (CH METAL).

Les employeurs sont donc à la recherche de candidats dont l'attitude les rassure quant à leur motivation à travailler. Les prédicteurs sont multiples : les capacités, la manière dont le dossier est réalisé, le fait de se présenter en personne et les informations données pendant l'entretien. En résumé : *“ nous regardons les qualifications et, bien entendu, la manière dont la postulation est écrite, mais c'est difficile de dire comment on les choisit. Quand on lit une postulation, on se fait rapidement une image de la personne and on décide si c'est quelqu'un qui peut convenir pour le magasin et avec les autres membres de l'équipe. Après, il y a aussi l'entretien, quand on parle avec la personne on se fait très vite un avis. Durant la première minute d'un entretien, on sait si la personne va convenir ou pas”* (DK RETAIL 1). Le fait qu'une personne soit considérée comme la bonne dépend donc beaucoup des « softskills » (attitude et motivation) qu'elle arrive à mettre en avant. Le rôle des « softskills » est encore plus cruciale dans les emplois qui nécessitent un contact avec la clientèle : *« Dans le secteur de la vente, la plupart des emplois qui impliquent des contacts nécessitent d'avoir une bonne attitude et un bon contact. De plus, les vendeuses ne peuvent pas faire trop d'erreurs de caisse. Nous jugeons sur le comportement et la qualité du travail »* (CH RETAIL). Cependant l'attitude est également importante pour décider si la personne va pouvoir s'intégrer dans une organisation, même s'il ne s'agit pas d'un métier de contact : *« La personne doit pouvoir s'intégrer dans l'équipe »* (GE VEGETABLE).

#### 4.1.4 LES AUTRES STRATÉGIES D'ÉVITEMENT DU RISQUE : DISCRIMINATION STATISTIQUE ?

Nous allons maintenant traiter de la question des autres stratégies d'évitement du risque. En effet, au delà des informations obtenues à travers le dossier et l'entretien, les employeurs utilisent d'autres éléments pour se prémunir contre un mauvais choix. Nous parlerons de l'usage de la discrimination statistique, des tests d'aptitude, des périodes d'essai et/ou des contrats à durées déterminés.

Comme les employeurs sont à la recherche de prédicteurs, en particulier non techniques, pour les personnes à faible qualification, nous les avons interrogés sur leur éventuel recours à des stratégies de discrimination statistiques. Nos questions ont porté sur les personnes en recherche d'emploi de plus de 50 ans, d'origine ethniques différentes ou étant sans emploi depuis plus de 12 mois. Ces trois groupes étant en effet surreprésentés parmi les personnes concernées par la réinsertion. Nous leur avons également demandé si d'autres groupes pouvaient être considérés comme à risque.

#### 4.1.5 LES CHÔMEURS DE PLUS DE 50 ANS

Le tableau 5 montre que la grande majorité des employeurs ne considère pas l'âge « élevé » comme un signal important. Cependant certains éléments pouvant rendre l'engagement des plus de 50 ans plus difficile ont été soulignés.

Les emplois disponibles pour les personnes avec de faible niveau de qualification sont souvent contraignants physiquement et l'âge constitue souvent un prédicteur d'une probabilité plus importante de problème de santé : « *certaines emplois sont très difficiles et représentent une forte contrainte physique et donc ils ne peuvent pas être réalisés par des travailleurs âgés* » (IT TYPOGRAPHY). L'engagement des personnes de plus de 50 ans peut dépendre de leur forme physique et des exigences du poste<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Il faut cependant tempérer ces résultats en précisant qu'il est possible qu'un employeur utilise des facteurs ethniques parmi ces critères de sélection, mais qu'il se refuse à la reconnaître en entretien pour des raisons de désirabilité sociale

**Tableau 5 : Risques particuliers liés à l'engagement d'un chômeur de plus de 50 ans**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	17.9
Non	23	82.1
Total	28	100

Un autre problème qui est mentionné est celui d'un éventuel surcoût salarial. Au-delà des questions de formes physiques et d'apparence, les avis sur les travailleurs âgés peuvent être très variables. Pour certains employeurs, il est intéressant d'engager des travailleurs plus âgés car ils ont un plus grand sens du devoir et une plus grande flexibilité. Pour d'autres, les plus de 50 ans ont plus de difficulté à apprendre de nouvelles manières de faire ou manquent de flexibilité. Ainsi si l'âge n'est pas un facteur affirmé de discrimination, il est cependant associé avec certaines perceptions qui peuvent laisser penser que leur engagement est plus risqué, en particulier au niveau de l'état de santé.

#### 4.1.6 LES CHÔMEURS ISSUS DE MINORITÉ ETHNIQUE<sup>33</sup>

La plupart des employeurs a affirmé que l'origine de la personne n'est pas du tout un critère de sélection<sup>34</sup>. D'ailleurs, la grande majorité des employeurs ont souligné qu'ils ont engagé des personnes issues de minorité sans aucun problèmes, voire qu'une très grande partie de leur personnel est d'origine étrangère. Cependant un point crucial qui a été souligné est l'importance de la maîtrise de la langue : « *Il est important que nos travailleurs soient capable de parler allemand. Tous ne sont pas capables de bien parler allemand. Ça n'est pas facile pour nous. Dans*

<sup>33</sup> Il faut en premier lieu mettre en avant que la formulation de la question qui fait référence à des minorités ethniques a suscité de nombreuses réactions au niveau des mots utilisés. Des termes comme travailleurs d'origine étrangère ont été préférés.

<sup>34</sup> Il faut cependant tempérer ces résultats en précisant qu'il est possible qu'un employeur utilise des facteurs ethniques parmi ces critères de sélection, mais qu'il se refuse à la reconnaître en entretien pour des raisons de désirabilité sociale

*la mesure du possible, il faut qu'il soit capable de parler allemand. Nous pouvons compter sur des collègues pour traduire et nous aider. Cependant, il faut qu'ils soient en train d'apprendre l'allemand. C'est une pré-condition importante* » (GE VEGETABLE) ou encore : « *le niveau minimal de qualification est en train de monter, même pour les tâches qui ne demandent que peu de qualification. Parler et comprendre le français devient de plus en plus important. Par exemple, même les missions logistiques de base, maintenant ce travail nécessite de parler et comprendre le français car les ordres sont transmis par l'intermédiaire d'une oreillette* » (CH RETAIL). Le problème de la langue a été mentionné par de nombreux employeurs.

**Tableau 6 : Risques particuliers liées à l'engagement d'un chômeur issu d'une minorité ethnique**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	3	10.7
Non	25	89.3
Total	28	100

Certains éléments sur l'importance de l'origine des candidats ont quand même été mis en avant. Par exemple, le fait qu'il faut prendre en compte l'origine lors de la composition des équipes, les problèmes que peuvent causer certaines différences culturelles sont également soulignés : « *Il peut y avoir un risque, si les différences culturelles sont trop importantes* » (CH CAFE).

Certains employeurs ont également laissé entendre que l'éthique du travail de certaines origines pouvait être différentes : « *Nous avons engagé des personnes du monde entier, y compris d'Afrique. Mais je dois dire, que notre mentalité, la mentalité suisse est plus attachée au travail. Je dois dire que j'ai engagé plusieurs Africains, des gens très bien, mais ils travaillent moins dur... Mais dans l'ensemble, je ne pense pas qu'il y ait des problèmes sérieux lorsqu'on engage des immigrés* »

(CH METAL). Nous pouvons constater ici une manifestation claire de discrimination statistique, un comportement est associé à l'ensemble d'un groupe.

Enfin dans certains cas l'origine est perçue de manière positive. Elle permettrait un meilleur contact avec la clientèle : *« Nous avons un taux élevé de clients turcs. Donc il est important d'avoir des employés qui peuvent répondre aux besoins des clients. Nous sommes actuellement en train de développer un marketing ethnique. Cela signifie que nous devons constituer un assortiment de produits pour les Musulmans. Pour cela, j'ai besoin d'employés issus de l'immigration qui peuvent constituer cet assortiment. Je ne peux pas décider de cela tout seul »* (GE RETAIL 1) ou encore : *« Cela peut même être un avantage, par exemple, dans un voisinage avec une forte communauté portugaise; il est fortement probable que nous engagions des personnes d'origines portugaises pour travailler dans le café local. Les employés doivent correspondre aux clients »* (CH CAFE). L'origine ethnique peut également être le signe d'une meilleure éthique du travail ou d'une plus grande disponibilité à accomplir des travaux pas toujours très valorisés par les candidats originaires du pays :

*« J'évalue la situation personnellement, si je dois choisir entre un Danois et une personne issue d'une minorité ethnique qui ont connu une longue période de chômage et ayant les mêmes qualifications, je vais sans doute choisir le second, car je pense qu'il va faire plus d'efforts pour garder le travail que je lui offre, car ils sont plus dépendants au niveau financier, alors que les Danois peuvent avoir une attitude plus fainéante. J'ai souvent fait l'expérience que le peu de Danois qui postule dans ce secteur, sont généralement incapable de trouver quelque chose d'autre »* (DK CLEAN).

Ce même employeur souligne cependant que parfois le problème de l'engagement de candidats issus des minorités ethniques peut provenir de l'anticipation des attentes des clients : *« Parfois se sont les clients qui ont des difficultés avec des personne ayant des origines et un langage*

*différents. Certains clients exigent qu'ils soient capables d'écrire et de parler couramment le Danois, et si ça n'est pas le cas, ils refusent de les prendre, car ils ne correspondent pas aux standards de la compagnie [...] Je souhaiterais que nos clients soient plus accueillants envers nos employés d'origine ethnique différente* ». (DK CLEAN).

A l'instar des chômeurs des plus de 50 ans, les minorités ethniques ne semblent pas constituer un groupe désigné comme à risque, même si certains éléments qui laissent entendre que ce critère peut être pris en compte sont parfois mis en avant.

#### 4.1.7 LES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE

Les chômeurs de longue durée, en revanche, sont la catégorie pour laquelle les employeurs avouent le plus d'inquiétude. Souvent, selon eux, un chômage qui se prolonge est révélateur d'un problème de motivation chez le candidat : *« Force est de constater que beaucoup d'entre eux n'ont pas la bonne attitude. (...) Jusqu'à présent, je n'ai eu aucune expérience positive avec des chômeurs de longue durée »* (GE RETAIL 1). En plus des questions liées à la motivation, les éléments mis en avant sont la perte de l'habitude et de l'aptitude au travail.

**Tableau 7 : Risques particuliers liés à l'engagement d'un chômeur de longue durée**

	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	35.7
Non	18	64.3
Total	28	100

Parmi les employeurs qui ont indiqué que la durée n'est pas un facteur négatif, nombreux sont ceux qui soulignent que l'attitude des candidats et la manière dont ils ont occupés leur temps vont être particulièrement étudiées : *« Cela dépend de la raison de cette durée, il est donc important de tout couvrir, et il est extrêmement important qu'ils aient la bonne attitude [...] vous pouvez avoir une certaine appréhension à*

*propos de la question de savoir s'ils sont suffisamment motivés » (DK MACHINE).*

**Tableau 8 : Différence de la perception du danger lié aux chômeurs de longue durée en fonction du type de marché du travail**

		Fréquence	Pourcentage
<b>Rigide</b>	Oui	8	57.1
	Non	6	42.9
	Total	14	100
<b>Flexible</b>	Oui	2	14.3
	Non	12	85.7
	Total	14	100

On peut constater (tableau 8) une forte différence au niveau des perceptions des employeurs entre les pays qui ont un marché du travail plus flexible (Danemark et Suisse) et ceux qui ont un marché plus rigide (Allemagne et Italie).

Certes, l'échantillon est restreint, mais il indique néanmoins une tendance à mieux accepter le chômage de longue durée dans les pays avec un marché du travail rigide. Le tableau 9 va nous permettre d'approfondir cette question, comme la réinsertion des chômeurs de longue durée est un enjeu majeur et qu'ils constituent une population perçue comme plus à risque, nous donnons le détail des réponses des dangers potentiels liés à leur engagement.

Une partie de l'explication provient peut être d'une question de politiquement correct dans les deux pays, qui jugent le moins durement les chômeurs de longue durée. En Italie, la plupart des employeurs n'ont pas élaboré sur la question, alors qu'en Allemagne, certains employeurs ont répondu négativement, tout en précisant cependant que des

problèmes sont possibles. Cette différence pourrait également partiellement s'expliquer par le fait que dans un marché du travail flexible, les employeurs estiment qu'il est plus facile de se réintégrer et que le fait de ne pas trouver de travail pendant un période de temps importante est le signe d'un problème personnel. Alors que dans les marchés du travail rigides, dans des pays ayant, de plus, connu un taux de chômage plus important, un chômage qui dure est plus le signe d'un problème socio-économique. Un autre facteur qui semble devoir être pris en compte est la fonction de la personne interviewée. Dans le cas de la perception des chômeurs de longue durée, les responsables des ressources humaines sont moins négatifs que les directeurs et les managers (table non montrée). Cette différence en lien avec la fonction n'est que peu apparue dans nos analyses et nos données ne nous permettent pas de creuser plus cette question.

**Tableau 9 : Détails des réponses sur les perceptions à propos des chômeurs de longue durée**

Pays	Détail des réponses :	N
<i>Flexible</i>		
Danemark	Oui, ils sont moins motivés à travailler	3
	Oui, il est moins probable qu'ils viennent bien habillé, et leur statut montre une motivation moindre à travailler.	1
	Non, beaucoup d'entre eux n'ont juste pas de chance à cause de la forte compétition sur le marché de l'emploi.	1
	Non, s'ils ne sont pas restés inactifs durant leur période de chômage (ex année sabbatique). Attentif à la ponctualité.	1
	Non, tant qu'ils ont passés les tests requis	1
Suisse	Oui, ils sont moins motivés à travailler	1
	Oui, les gens qui veulent travailler peuvent trouver du travail plus vite.	1

	Oui, la productivité va être plus faible au début.	1
	Oui, cela montre qu'il y a un problème	1
	Non, mais il leur faudra un temps d'adaptation plus long	1
	Non, nous avons un bon processus de sélection et une période d'essai	1
	Non, leurs recherches ne sont sans doute pas réalistes.	1
<i>Rigide</i>		
Allemagne	Oui, ils sont moins motivés à travailler	1
	Non, mais nous avons eu de mauvaises expériences car ils manquent de motivation, de ponctualité, de rythme au travail et d'une bonne attitude au travail	1
	Non, si la période de chômage n'est pas due à un manque de motivation à travailler ou un manque d'estime de soi	1
	Non, tant que nous voyons qu'ils sont motivés à travailler	2
	Non, tant qu'ils appartiennent à la catégorie des sans qualifications.	2
Italie	Oui, cela montre qu'il y a un problème	1
	Non, tant que le candidat ne porte pas de responsabilité dans sa situation	1

Les employeurs ont parfois mentionné d'autres groupes à risque comme les jeunes (dont l'éthique du travail laisserait parfois à désirer) ou les personnes ayant un casier judiciaire. Le fait que les personnes ayant des responsabilités familiales sont des travailleurs plus stables et plus fiables a également été mentionné. Cependant, en fonction de réponse peu fréquente et parfois contradictoire d'un employeur à l'autre, il n'a pas été possible de mettre en avant d'autres groupe à risque dans le cadre de nos résultats.

Nous avons pu voir que les employeurs affirment ne pas recourir de manière importante, sauf peut être envers les chômeurs de longue durée,

à la discrimination statistique. Certains ont même mis en avant le fait qu'en fonction de leur secteur d'activité, il n'y pas de problème à engager des personnes provenant des groupes à risque : « *Pour nous, engager parmi les personnes membres des groupes qui ont des problèmes sur le marché du travail n'est pas un risque. Dans le domaine du nettoyage de bureaux, il n'y a pas d'excuse pour ne pas engager des travailleurs âgés, des chômeurs de longue durée ou des employés issus de l'immigration* » (GE CLEAN). Il se peut même que le domaine d'activité soit peu attractif et influence grandement le bassin de recrutement potentiel : « *Les gens qui n'ont pas de problèmes ne travaillent pas dans une blanchisserie. (...) La tâche n'est pas très reconnue et a une mauvaise image. Les employés avec des problèmes et des difficultés, ou les gens issus de l'immigration, ça leur est égal de travailler dans une blanchisserie. C'est difficile d'engager d'autres gens. Vous ne pouvez compter que sur les gens avec des problèmes d'emploi* » (GE LAUNDRY). Ainsi, en fonction du niveau d'éloignement du marché du travail, certains secteurs semblent plus prometteurs que d'autres.

#### 4.1.8 TEST D'APTITUDE, PÉRIODE D'ESSAI ET CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE.

Nous allons maintenant étudier les autres stratégies de sélection qui peuvent être mises en œuvre par les employeurs. Certains d'entre eux mettent en avant qu'un processus de sélection efficace permet d'éviter les mauvaises surprises. Parmi les méthodes les plus efficaces: les tests sont mis en avant. Ces derniers seraient ainsi en mesure de surmonter les risques d'erreur de sélection, mais permettraient également aux candidats de ne pas subir de discrimination : « *Je crois que nous sommes prêts à prendre des risques [au niveau des profils sélectionnés], si on peut appeler ça des risques, car nous nous contentons de suivre les procédures de tests* » (DK CALL). Ou encore : « *Avant tout engagement, nous organisons un cours de formation de 15 jours, qui est à la fois une procédure de sélection et d'évaluation. Durant le cours (qui n'est pas rémunéré), les candidats doivent passer des tests pratiques incluant des tests sur leurs capacités informatiques et de*

*communication. Puis à la fin du test, le formateur décide si les candidats ont le profil pour l'emploi ou pas* » (IT CALL). L'employeur danois insiste particulièrement sur le fait que tous les candidats sont égaux face au test, car seules les capacités sont prises en compte. Seulement, une majorité des employeurs interrogés ne recourent pas à des tests préalablement à un engagement.

Dans le cadre de la réinsertion, une autre forme de tests qui est largement appréciée est le fait de pouvoir bénéficier d'une période d'essai de quelques semaines pour pouvoir évaluer les capacités de la personne : *« Nous n'avons pas engagé de personne ayant été au chômage depuis une année ou plus (...) Je n'ai pas de préjugé envers eux. Mais il y a sans doute plus de risques à les engager, parce que les personnes qui sont de bons travailleurs et veulent travailler peuvent trouver du travail. Cependant cela va changer avec la crise. Mais ce qui est important c'est de toujours tester les personnes. Nous, on les teste. Une année, c'est long, mais pas si long* » (CH METAL). De nombreux employeurs ont mis en avant l'importance de la période d'essai et/ou des contrats à durée déterminée pour corriger d'éventuelles erreurs de casting :

*« Quand quelqu'un est resté à la maison pendant si longtemps et n'a plus eu de routine quotidienne et a malgré cela reçu de l'argent. Après cela, ils peuvent ne plus avoir la motivation pour travailler à nouveau. En particulier quand la différence entre ce qu'on reçoit de l'Etat et se qu'on gagne en travaillant 40 heures par semaine n'est pas très importante. Dans notre secteur d'activité, il est arrivé que les candidats ne se montrent même pas. Ils ont dit que ça ne valait pas la même de se lever pour juste 200 Euros de plus. Je suis parfois plus prudent avec les chômeurs de longue durée. Je ne veux pas juger. Il y a plein de profils de candidats différents. Il y a aussi des candidats qui veulent travailler à tout prix et qui ne laissent rien venir entre eux et leur objectif. Il est possible de vérifier cela grâce à un stage et à la période d'essai » (GE RETAIL 2).*

Le test permet de voir le candidat en action et de se faire une idée de sa motivation et de ses capacités : *« nous pouvons identifier leur attitude par rapport au travail très rapidement : s'il le fait avec plaisir et bonne humeur ou parce qu'il doit le faire et ne peut rien trouver de mieux ou parce qu'il a besoin des tampons pour l'agence du chômage »* (GE RETAIL 1).

Certains employeurs ont également mis en avant que la participation à la réinsertion peut être motivée par des questions de réputation de l'entreprise ou de volonté de la direction de positionner l'entreprise comme un employeur social : *« Nous collaborons aussi avec quelques unes des entreprises de réinsertion de la région. Je veux insister fortement sur notre rôle social et notre bonne réputation en tant qu'employeur responsable dans la région. (...) La réinsertion professionnelle est un enjeu majeur tant pour des raisons sociales que financières : c'est mieux pour la personne et c'est mieux pour l'économie »* (CH PACK). De plus, en particulier au Danemark, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise a également été mentionnée : *« (...) nous reconnaissons que nous devons aider l'Etat pour remettre une partie de ces personnes sur le marché du travail »* (DK CAKE). La responsabilité sociale des employeurs s'exprime en particulier à travers leur absence d'envie de participer à des mesures s'ils estiment qu'ils ne pourront pas remplir leur part du contrat que cela soit en termes de formation ou d'engagement après la mesure : *« Nous ne faisons pas vraiment recours aux AIT, car nous ne pouvons pas vraiment fournir la formation et le suivi spécifique que la mesure exige en échange du subside. Donc plutôt que de prétendre que nous le faisons, nous préférons être honnêtes et ne pas l'utiliser »* (CH RETAIL).

#### 4.1.9 RÉSUMÉ ET CONCLUSION DE L'HYPOTHÈSE 1

Nous avons pu voir que tant au niveau des canaux de recrutement que des stratégies d'embauche, les employeurs mettent en place des mécanismes afin d'éviter d'engager des « lemon ». La spécificité dans l'embauche des profils à faible employabilité est le fort recours aux canaux de recrutement informel, en particulier les candidatures

spontanées et la minimisation des ressources consacrées aux recrutements. La principale stratégie est de limiter les risques en cherchant des signaux positifs en termes de motivation et d'attitude chez les candidats. Souvent, en lien avec le faible niveau de qualification requis par le type de postes proposés, les prédicteurs non techniques sont plus importants que les prédicteurs techniques. Cependant, dans leurs réponses, les employeurs ont montré qu'il y a également des différences d'attente, au niveau des capacités exigées, y compris parmi les emplois à faible qualification, entre les emplois ne demandant que de la motivation (par exemple dans le secteur du nettoyage) et ceux qui demandent un certain niveau (dans les centre d'appel, le niveau d'exigence minimal est plus élevé). Les employeurs estiment également pouvoir limiter les risques en se basant sur leurs expériences préalables et leur « feeling » lors du contact avec le candidat.

Le rôle des réseaux est également à souligner à travers le recours non négligeable aux personnes déjà engagées pour faire savoir qu'un poste est disponible et de l'importance donnée aux recommandations émises par les employés déjà en poste. Les canaux d'embauche les plus utilisés nous montrent que les agences publiques de placement sont confrontées à un problème d'accès à l'information. En effet, elles ne sont pas informées à propos de la majorité des postes à repourvoir. Au niveau des critères de sélection, les employeurs affirment ne recourir que peu à la discrimination statistique. Il faut cependant souligner que souvent les employeurs mettent en avant qu'une caractéristique telle que l'âge ou l'origine n'est pas forcément un facteur de risque, mais qu'elle peut être dans certaines circonstances une cause de problèmes. De plus, il est possible que les employeurs n'aient pas voulu admettre leur recours à ce type de pratique. Donc même s'il ne s'agit pas de facteurs éliminatoires, ils semblent cependant être pris en compte. Le chômage de longue durée est le critère qui a été le plus souvent mis en avant comme un facteur négatif. Au-delà du processus de sélection, une autre stratégie de limitation du risque est de procéder à des tests et de compter sur les périodes d'essai. Le rapport au risque est dual, pour certains employeurs, il faut utiliser des méthodes afin de diminuer le risque, alors que pour d'autres les méthodes permettent justement de prendre des risques, car

ils sont contrôlés. Ainsi l'hypothèse 1 est confirmée, les employeurs sont prêts à engager des profils issus des groupes à risque, mais dans des conditions de forte limitation de leur exposition au risque. Ce dernier est limité lors de la recherche, de la sélection et au début du travail grâce aux tests et/ou aux périodes d'essai. Nous sommes, cependant, plus dans une configuration de choix rationnel que de choix non irrationnel, car la priorité est donnée à la protection contre le risque et non à la prise de risque. La prise en compte des valeurs n'est que peu apparue dans les réponses. Les employeurs nous ont plus indiqué les valeurs et comportements qu'ils recherchent chez les candidats que leurs propres valeurs. Le contexte institutionnel semble lui aussi avoir un impact<sup>35</sup>, à travers les différences qui apparaissent au niveau de la perception du risque représenté par les chômeurs de longue durée en fonction du degré de rigidité du marché du travail.

Nous pouvons donc affirmer qu'une grande partie des éléments que nous avons pu mettre en avant est confirmée par les informations de la mise en avant dans la partie théorique. En effet, les employeurs sont particulièrement sensibles à la durée de la période d'inactivité professionnelle, un facteur qui se retrouve souvent parmi les profils concernés par la réinsertion. Cependant les employeurs ont mis en place certaines stratégies tant au niveau des canaux de recrutement que des critères de sélection pour diminuer les risques, mais aussi les coûts et le temps consacré à la recherche de profils qui sont relativement faciles à trouver. L'importance centrale de la motivation est également apparue dans nos résultats, tout comme celle de la personnalisation de la postulation. Nous pouvons également confirmer que les employeurs sont prêts à prendre des risques mais dans un cadre sécurisé : grâce à des tests ou des temps d'essai et des engagements de durée limitée. Le fait que les tests réduisent le risque de discrimination statistique a également pu être confirmé. La question de la plus grande tractabilité de certains immigrés par rapport aux travailleurs nationaux a également été mentionnée. Enfin, la différence, en fonction du type du niveau de

---

*35 Nous avons effectuée des analyses pour voir si des différences étaient perceptibles en fonction de la taille de l'entreprise, mais nous n'avons trouvé aucunes variations notables.*

rigidité du marché du travail, dans la perception du risque lié au chômage (de longue) durée ne va pas dans le sens des recherches citées. En effet, celles-ci qui indiquent que le stigmate du chômage est plus fort dans les régimes avec des marchés du travail rigide. Alors que nos résultats mettent en avant une moindre méfiance pour les chômeurs de longue durée dans les pays avec des législations rigides. L'explication pourrait provenir d'une durée moyenne du chômage plus importante dans les pays avec une législation rigide ou d'une moindre différenciation entre les chômeurs dans ce type de pays. Des recherches approfondies sont nécessaires sur cette question.

Nous avons aussi pu mettre en avant l'importance de la circulation de l'information et le fait qu'au-delà de l'asymétrie d'information entre les employeurs et les candidats, il y a également une inégalité d'accès à cette dernière entre les candidats et entre les organisations qui aident les candidats. Ainsi les agences publiques de placement n'apprennent jamais l'existence d'une grande partie des places vacantes. Le fait de connaître le type de critère en fonction de la branche, voire de l'employeur, peut être essentiel dans l'orientation des candidats sur la base de leur profil. A la candidature spontanée, devrait donc s'ajouter le déplacement du candidat car il permet à l'employeur d'avoir un contact direct avec lui et donc de contourner potentiellement certains des préjugés que celui-ci aurait pu avoir en se contentant de lire son dossier.

## **4.2 HYPOTHÈSE 2**

L'hypothèse 2 s'intéresse aux questions de l'impact du contexte économique et du cadre législatif sur le comportement des employeurs envers les candidats à la réinsertion. Nous allons d'abord étudier l'influence de la conjoncture, puis celle de la flexibilité du marché du travail, pour enfin élargir sur les transformations de l'économie.

### **4.2.1 EFFETS DE LA CONJONCTURE**

Lorsque l'on s'intéresse aux effets de la conjoncture, le premier élément qui ressort des entretiens est le rôle décisif de la situation sur le marché du travail dans les chances de succès du processus de réinsertion. Il est

ainsi évident qu'il est plus facile de réinsérer le plus grand nombre possible de candidats en période de forte croissance et de chômage faible : « *Le problème, c'est la disponibilité des emplois. S'il y a assez de travail, les gens trouvent du travail, même ceux de ces groupes [les trois groupes à risque mentionnés]. Mais s'il n'y pas de travail, il n'y a simplement pas de travail* » (CH METAL). De plus, en période de crise, les personnes à faible employabilité sont les premières victimes et parfois parmi les derniers bénéficiaires d'une reprise : « *Clairement, c'est très difficile, si la demande de travail est faible* » (DK CAKE). En analysant les propos des employeurs interrogés, certes l'importance de la conjoncture est confirmée, mais laisse entrevoir également plus de complexité. Certains employeurs ont indiqué que la conjoncture économique peut avoir plusieurs impacts sur la réinsertion. Le premier effet est une évolution des canaux de recrutement. Ainsi, six employeurs ont indiqué que face à la forte progression des candidatures spontanées dues à la crise économique, ils allaient privilégier encore plus cette option. Alors que les autres n'ont pas indiqué de changement en lien avec la crise. Alors qu'en cas d'assèchement du marché du travail, face à une plus grande difficulté à trouver des candidats, certains employeurs diversifient les canaux de recrutement, y compris vers les agences publiques de placement : « *Je ne le ferais pas en ce moment. Mais je l'ai fait auparavant quand c'était plus difficile de trouver de la main d'œuvre* » (DK CAKE).

Paradoxalement, notre analyse montre que le stigmatisme portant sur les personnes concernées par la réinsertion diminue en période de crise : « *Dans deux ans, il va y avoir beaucoup de chômeurs, mais ça ne sera pas de leur faute. Ça sera parce qu'il n'y pas de travail* » (CH METAL). Alors que les personnes qui ne trouvent rien en temps de croissance sont soupçonnées d'être responsables de leur situation. De plus, aux yeux des employeurs, le stigmatisme qui touche les personnes envoyées par les agences publiques de placement est encore plus important en cas de pénurie de main d'œuvre. Le risque de tomber sur un « lemon » devenant, à leurs yeux, plus important :

*« Personnellement je crois que notre organisation à une bonne relation avec les autorités publiques, nous avons fait des présentations pour des personnes sans qualification et aussi des universitaires, dans le but de leur fournir des informations sur la compagnie. Mais nous n'avons pas été intéressés pour l'embauche des personnes qu'ils ont envoyées, ça a été un peu compliqué, mais ça peut aussi être dû au fait que le marché de l'emploi a été totalement asséché, donc il ne reste que ceux ne sont vraiment pas en état pour les emplois que nous proposons, et cela prend beaucoup de temps pour les mettre en route. Les autorités sont conscientes de cela. Lorsque le chômage va recommencer à monter, il y aura de meilleurs candidats et nous pourrons les utiliser » (DK MACHINE).*

En cas de fort assèchement du marché du travail, même les agences privées de placement ont de la peine à trouver des candidats : *« (...) auparavant la situation à suivi l'évolution du marché du travail. Quand il y avait une pénurie de main d'œuvre, les temporaire que les agences nous ont envoyés étaient les pires que l'ont puisse imaginer. Evidemment maintenant que le chômage augmente, ils (les agences) peuvent procéder à une sélection. Ceux qui sont venus cette année étaient bien » (DK CAKE).* D'un autre côté, lorsqu'en phase de forte demande d'emploi, le marché est asséché les employeurs admettent qu'il faut faire jouer tous les canaux possibles : *« En fonction de l'état du marché du travail en ce moment. Il va y avoir plus de chômeurs de longue durée, mais avant quand nous avons des difficultés à trouver des candidats, nous avons engagé des personnes des groupes marginalisés, nous étions contraints de le faire. Mais quand on peut choisir parmi beaucoup de candidats, nous engageons ceux qui sont mieux » (DK MEAT).* Il faut souligner que les commentaires concernant l'assèchement du travail sont venus d'un pays ayant connu des taux de chômage comparativement bas durant la période de croissance économique. Dans les autres pays, trouver du personnel peu qualifié ne semble pas être un problème majeur : *« Depuis un moment les accords bilatéraux ont rendu le marché du travail plus souple, il y a plus de*

*choix, avant il pouvait y avoir des tensions même pour les personnes sans qualification* » (CH PAINT).

Au final, la situation est plus ambiguë qu'il n'y paraît, mais comme en cas de crise, les personnes à faible employabilité sont noyées dans une masse de dossiers plus importante, leur situation est donc moins visible. Ils sont par contre en concurrence avec des personnes ayant de meilleurs prédictes techniques, voire non techniques au regard des employeurs. La situation de croissance leur a donc plus favorable, il faut toutefois rester attentif à la question du stigmatisme lié au fait d'être parmi les derniers bénéficiaires d'une reprise.

#### 4.2.2 EFFETS DE LA RÉGULATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Un autre facteur qui peut influencer le comportement des employeurs est celui de la réglementation du marché du travail. Cet élément peut avoir un impact sur les comportements des employeurs en termes d'embauche et de licenciement. La moitié des employeurs interrogés considèrent qu'il est très difficile ou difficile de licencier un employé et l'autre moitié considère qu'il est facile ou très facile de le faire.

**Tableau 10 : Difficulté à procéder à un licenciement selon le type de marché du travail**

		Fréquence	Pourcentage
Rigide	Très difficile	2	16.7
	Difficile	8	66.7
	Facile	2	16.7
	Total	12	100
Flexible	Difficile	2	14.3
	Facile	10	71.4

	Très facile	2	14.3
	Total	14	100

Nous pouvons constater une forte différence dans la perception de la difficulté à licencier entre les employeurs des pays flexibles et rigides. Cependant, d'une manière générale, il a été souligné que, au-delà de l'aspect légal, un licenciement reste toujours difficile sur le plan humain.

Comme le montre le tableau 11, les employeurs des pays à régulation stricte semblent indiquer qu'ils seraient davantage prêts à prendre le risque d'engager des profils à risque, s'ils craignaient moins de ne pouvoir les licencier en cas de problèmes. Certains employeurs mettent en avant le fait qu'un changement de la loi n'aurait pas d'effet sur leur comportement d'embauche, puisqu'ils contournent déjà ces réglementations, ainsi que les complications et les coûts qu'elles peuvent induire.

**Tableau 11 : Evolution de la propension à embaucher si plus de facilité à pouvoir licencier**

		Fréquence	Pourcentage
Rigide	Oui	5	45.5
	Non	6	55.5
	Total	11	100
Flexible	Oui	2	15.4
	Non	11	84.6
	Total	13	100

Ils évitent la rigidité de la loi en recourant à des contrats à durée déterminé ou à de la location de service : « *Je ne pense pas que les*

*chances d'emploi augmenteraient s'il était plus facile de licencier les employés. Ceci car nous pouvons déjà nous appuyer sur le bassin de location de travailleurs temporaires » (GE MEAT). Cependant, une plus grande facilité à licencier pourrait pousser certains employeurs à prendre plus de risques en termes d'embauches de profil à risque : « Certainement, je pense que cela augmenterait leurs chances d'être embauché. De manière générale, si c'était plus facile de licencier les employés, les entreprises seraient en fait moins hésitantes à embaucher des personnes de ces groupes [les 3 groupes à risque] » (IT OUTLET). Les contrats trop rigides font que les employeurs hésitent à engager pour faire face à des pics de production passager : « En d'autres termes, les entreprises ne prennent pas le risque d'engager des personnes sur les contrats à durée indéterminée si elles ne sont pas complètement sûres qu'elles vont pouvoir assurer les salaires pour les années à venir » (IT OUTLET). Ainsi, face à ces pics, les entreprises vont souhaiter pouvoir recourir à des formes d'emploi à durée déterminée. Si la législation empêche ce genre de mécanismes, Il est possible qu'elles renoncent à engager. De plus, une législation claire, mais qui permet de se prémunir contre les problèmes pousserait les employeurs à accepter de prendre certains risques : « Tant les employeurs que les employés sont protégés par la convention collective, il y a la période d'essai et il est possible de licencier. Il est donc possible de prendre certains risques » (CH CLEAN).*

#### 4.2.3 EFFETS DES ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE

Les deux premiers effets des évolutions du marché du travail et de l'économie sont une augmentation du niveau de formation de la population active et aussi, par conséquent une augmentation des exigences pour trouver un travail ; y compris pour les moins qualifiés : « Je voudrais vous donner des informations intéressantes sur le niveau d'éducation de nos employés. Si l'on considère nos 176 cols-bleus : 47% ont une maturité, 2 (sic) ont un diplôme (sic) et 52% ont un diplôme de fin d'école obligatoire. Comparé à il y a 10 ans, le niveau d'éducation des personnes à faible qualification a remarquablement augmenté » (IT BEVERAGE). En ce qui concerne l'élévation du niveau

requis, la maîtrise de la langue devient de plus en plus importante. De plus, une augmentation de l'importance des capacités techniques et relationnelles accompagne également la tertiarisation de l'économie. Ainsi les deux entreprises de centre d'appel exigent, même pour les emplois non qualifiés, d'avoir une maîtrise de la langue (parlé et écrite), de bonnes capacités relationnelles et des bases en informatique.

Un autre élément qui semble cependant ressortir et montrer que si les employeurs veulent plus de flexibilité et de formes de contrats à durée déterminée, ça n'est pas uniquement lié à la législation de leur pays, mais aussi aux évolutions de l'économie. En effet, ces évolutions créent une pression grandissante en vue d'un accroissement de la productivité et d'une réduction des coûts. Les activités accessibles aux personnes à faible employabilité semblent particulièrement sensibles à cette évolution qui met la pression sur le nombre de postes et sur les coûts induits par les postes :

*« je n'ai jamais eu de problèmes sérieux à devoir licencier les personnes que j'ai employées, cela explique également, dans une certaine mesure, le fait que j'ai recours aux agences de placement privées, car si une personne a travaillé plus de 76 heures, il faut payer pour les 3 jours suivants avant de pouvoir s'en débarrasser à nouveau, et ça c'est évidemment un coût. Il est donc moins cher d'employer des temporaires » (DK CAKE).*

Il est intéressant de constater que même les employeurs des pays avec un marché du travail flexible se sont, de plus en plus, « convertis » à l'utilisation non seulement des périodes d'essai, mais des contrats de location de service à travers des agences de placement. Les employeurs semblent vouloir éviter le fort degré d'implication lié à des contrats à durée indéterminée et restreindre leur niveau de responsabilité envers les employés :

*« C'est quelque chose que nous avons fait ces deux dernières années [recruter par l'intermédiaire d'agence de placement privées]. Nous avons engagé 10*

*personnes de cette manière. Ceci nous permet d'avoir un filtre entre nous et les employés. (...) Notre objectif n'était pas d'avoir des travailleurs temporaires, même si c'est comme ça qu'ils sont appelés quand ils viennent ici. Notre objectif était d'éviter de faire circuler l'information à propos des emplois disponibles, d'attendre des postulations... Nous avons préféré utiliser les agences privées de placement. Nous avons presque toujours offert un poste fixe par après. C'est plus facile de cette manière. Il n'y a pas de contacts humains » (CHI METAL).*

On peut ainsi constater une volonté de pouvoir tester les gens en limitant les risques liés tant aux aspects légaux qu'humains : « *J'ai déjà recours à une période d'essai de deux mois à travers une agence privée de placement avant d'engager quelqu'un. Ça facilite le fait de le licencier si le test n'est pas concluant* » (CH BUILD) ou encore : « *Nous engageons toujours les nouveaux employés avec un contrat à durée déterminée, qui sont après convertis en contrat à durée indéterminée* » (IT CALL). Le même processus de test pourrait être mis en œuvre en ayant recours aux agences publiques de placement, mais cette solution semble utilisée plus rarement :

*« Une autre manière de recruter du monde, c'est de passer par les agences publiques de placement. Dans un premier temps, nous les engageons pour une durée déterminée ou sous un contrat de location de service (...), nous pouvons ainsi aussi les tester sur le terrain avant de les engager avec un contrat à durée indéterminée » (IT AUTO).*

Les contrats à durée déterminée permettent de tester les candidats, mais aussi de faciliter la gestion des fluctuations saisonnières ou conjoncturelles de l'économie : « *Cependant à cause de la crise économique, nous n'avons renouvelé aucun des contrats à durée déterminés et actuellement nous n'employons aucun travailleur avec un contrat à durée déterminée* (IT TYPO). En plus d'une plus grande flexibilité, la location de service facilite légalement et humainement un éventuel licenciement : « *Nous sommes flexibles à travers les agences de*

*placement privées. Nous n'avons pas besoin de licencier les employés temporaires. Nous avons juste besoin de faire savoir à l'agence de travail temporaire que nous n'avons plus besoin d'eux. Nous devons bien entendu respecter les accords contractuelles que nous avons avec l'agence d'intérim » (GE SOUP). Ce type de contrat permet donc d'évaluer deux aspects : la qualité du candidat et le besoin que l'entreprise a de lui : « Nous apprécions d'utiliser des agences de placement privées à travers des contrats d'interim au début, en particulier pour les travailleurs à faible qualification. Après, si la personne a montré de bonne qualité et que nous avons besoin d'elle, nous l'engageons » (CH PACK). La période de test peut prendre quelques détours de plus : « Avant nous avons travaillé avec des agences de placement temporaire. C'est de cette manière que les employés à faibles qualifications entraient dans notre entreprise, et quand ils étaient là depuis un moment, et qu'ils étaient bons, on les engageait. Là, nous les avons sous un contrat de courte durée, qui après devenait à durée indéterminée » (GE SOUP).*

Les agences temporaires sont également un moyen d'externaliser certaines tâches et donc certaines responsabilités : « Nous avons analysé les domaines d'activité que les temporaires peuvent faire pour nous. (...) Par exemple, je n'ai jamais de problèmes avec les vacances ou les maladies de ces employés (...) Je crois qu'il y a un bassin de 40 personnes. Parfois il y a en a 10 qui viennent et parfois 20 en fonction [du volume de travail disponible]. (GE RETAIL 1). Les temporaires permettent également de faire porter aux employés les risques liés aux fluctuations économiques :

*« (...) avec les travailleurs des agences temporaires nous pouvons compenser les fluctuations saisonnières, par exemple durant la période des vacances d'été. Nous pouvons aussi travailler avec des clients qui nous donnent de gros contrats. S'ils décident de ne plus travailler avec nous, nous pouvons gérer ces fluctuations avec les agences temporaires. Vous devez compenser les fluctuations des contrats avec les clients » (GE SOUP).*

Les personnes à faible qualification sont ainsi particulièrement exposées à l'emploi précaire et donc à l'exclusion du marché du travail.

Certains employeurs semblent cependant inquiets des conséquences de ces évolutions au niveau social mais également sur l'éthique du travail :

*« Oui, mais cette possibilité [une période d'essai financée par l'Etat] devrait être associée avec le courage de la part de l'entreprise d'engager l'employé à la fin du contrat de location de service s'il a prouvé qu'il est qualifié pour cet emploi. Malheureusement, de nos jours, cela n'arrive habituellement plus, au détriment tant des travailleurs que des compagnies qui ont des employés de moins en moins formés et dévoués. La création d'une relation basée sur une confiance et une dépendance mutuelles demande plusieurs années. Pour accomplir un bon travail, les employés doivent développer un sens d'appartenance et d'affiliation à l'entreprise, mais cela ne peut pas arriver, si au cours de leur vie ils doivent continuellement changer de travail. De ce point de vue, les entreprises devraient être plus intelligentes et plus prévoyantes » (IT CATERING).*

A la question de savoir si une facilitation des licenciements serait une bonne chose, un employeur allemand décrit qu'il a déjà de nombreuses opportunités pendant la période d'essai pour voir si une personne n'est pas à sa place dans sont entreprises :

*« Donner carte blanche aux entreprises est une chose que je considère comme assez dangereuse. Je vois ça des deux côtés. Bien sûr, en tant qu'employeur je pourrais me dire : « super ils ont aucune protection de l'emploi, je peux m'en débarrasser à tout moment ». Mais il faut voir les choses des deux côtés. A quelle pression le candidat est-il exposé ? S'il sait qu'il a toujours quelqu'un derrière son dos, il y a une grande incertitude. Je vais être honnête. Ça pourrait être une incitation pour les employeurs. Mais c'est difficile pour les candidats et les employés. Et on ne sait pas si*

*c'est bon pour le climat de travail. Et à ce moment, on créerait une société à deux vitesses avec des personnes avec une bonne protection et d'autres qui peuvent partir à tout moment. Ça ne serait définitivement pas juste » (GE RETAIL 1)<sup>36</sup>.*

Enfin, pour la plupart des entreprises concernées, la rotation du personnel n'est pas un problème très important car elles affirment bénéficier d'une bonne stabilité de la force de travail. Au-delà de la période d'essai, les personnes engagées ont tendance à rester pour de longue période. A ce sujet, il faut noter une certaine contradiction entre l'affirmation de la stabilité de la force de travail et une forte tendance à vouloir compter sur des contrats d'engagement de plus en plus flexibles afin de ne pouvoir disposer du personnel que lorsque le besoin est là.

#### 4.2.4 **RÉSUMÉ ET CONCLUSION DE L'HYPOTHÈSE 2**

Nous avons pu voir que la conjoncture a un effet, pour une partie des employeurs, sur le processus de sélection et sur la prospection de nouveaux gisements d'emplois, même si des doutes sur la qualité des profils qui sont parmi les derniers à retrouver le marché du travail sont mis en avant. La réinsertion a besoin d'une demande de travail forte et calibrée aux capacités des bénéficiaires. Le degré de flexibilité du marché du travail joue également un rôle. La difficulté à licencier et l'impact d'une éventuelle flexibilisation sont jugés de manière différente selon la rigidité du marché du travail. Cependant, nous avons pu voir qu'au-delà de l'impact de la régulation, le marché de l'emploi des personnes à faible qualification semble traversé par une forte pression pour une augmentation de la flexibilité. Si les régulations du marché du travail peuvent être des équivalents fonctionnels aux politiques sociales, elles peuvent également avoir de puissants effets d'incitation sur les comportements des employeurs. En cas de législations rigides, les employeurs cherchent à générer de la flexibilité en utilisant d'autres formes contractuelles que celles qui sont les plus protégées par la loi. En

---

<sup>36</sup> De manière ironique, les deux employeurs qui ont le plus insisté sur cet aspect ont également mis en avant les avantages de la flexibilité offerte par la main d'œuvre temporaire et/ou à durée déterminée.

ce qui concerne les évolutions de l'économie, les employeurs semblent donc avoir pu partiellement transmettre la pression liée aux évolutions de l'économie vers une partie des employés en parvenant à flexibiliser leurs conditions de travail. Les employeurs trouvent à travers la location de service ou les contrats à durée déterminée un moyen de contourner des législations strictes. Cependant, ces méthodes permettent également d'externaliser ou d'éviter la gestion de la difficulté humaine et technique des licenciements et enfin de mieux se prémunir contre les fluctuations de l'économie. Les risques sont donc externalisés sur les employés les plus faibles et vers le système social qui doit prendre en charge les candidats victimes des mécanismes de protections des employeurs. Notre hypothèse est donc confirmée, les employeurs sont en train de flexibiliser l'embauche des personnes à faible employabilité dans le but de se protéger contre les évolutions de l'économie et contre les risques liés à l'engagement de « lemon ». Nous avons également pu voir que les régulations du marché du travail ont un impact sur la perception des conditions de licenciement et donc d'embauche. En ce qui concerne les rapports avec les évolutions de l'économie et du marché du travail, les employeurs mettent souvent en route des stratégies très rationnelles d'évitement et de transfert du risque. Dans ce domaine, l'hypothèse du choix rationnel semble plus pertinente que celle du choix non irrationnel. La prise de risque est ici très rationalisée, car celui-ci est externalisé vers l'employé et vers l'Etat social. Les employeurs peuvent ainsi profiter de l'effet de l'aléa moral<sup>37</sup>. Il faut cependant rappeler que les employeurs sont à la fois acteurs et victimes de cette flexibilisation qui les obligent également à faire face à une concurrence plus accrue. Nous pouvons voir que si le contexte institutionnel a un impact, il semble que les influences des changements liés aux évolutions globales de l'économie soient plus fortes. Dans ce domaine, nous avons retiré des réponses des employeurs une forte impression de « communauté de destin » face aux évolutions en cours. Au niveau des valeurs exprimées par les employeurs, une certaine forme de contradiction est apparue

---

<sup>37</sup> "Moral hazard theory states that the creation of insurance designed to redistribute risk can inadvertently cause individuals to change their behavior, resulting in economic inefficiencies because individuals do not bear the full negative consequences of their actions" (Kimberlin et Ager 2009 : 77).

entre cette envie de flexibilité et le désir de pouvoir compter sur la fidélité et l'allégeance des employés.

Nos résultats sont en accord avec la littérature au niveau de l'impact de la situation économique sur les pratiques de recrutement. De la même façon, nous avons pu voir que la régulation du marché du travail influence le comportement des employeurs. Ces derniers semblent être sensibles tant aux conditions de licenciement qu'aux conditions d'embauche. Cependant, l'impact de la régulation n'est que partiellement confirmé, car visiblement y compris dans les pays flexibles, les transformations du fonctionnement de l'économie poussent les employeurs à recourir également à des tests et autres périodes d'essai par l'intermédiaire d'agences de placement. Nous avons également pu voir que les évolutions de l'économie que nous avons décrites se retrouvent dans les entretiens.

### **4.3 HYPOTHÈSE 3**

Nous allons maintenant analyser l'hypothèse 3 qui traite du rapport entre les employeurs et les agences de placement. Nous allons principalement nous intéresser à la situation des agences publiques aux yeux des employeurs. Les agences privées ne seront utilisées que de manière comparative, afin de mettre en exergue les éléments qui différencient les deux types d'agences aux yeux des employeurs.

#### ***4.3.1 LA DOUBLE MÉFIANCE ENVERS LES AGENCES PUBLIQUES DE PLACEMENT***

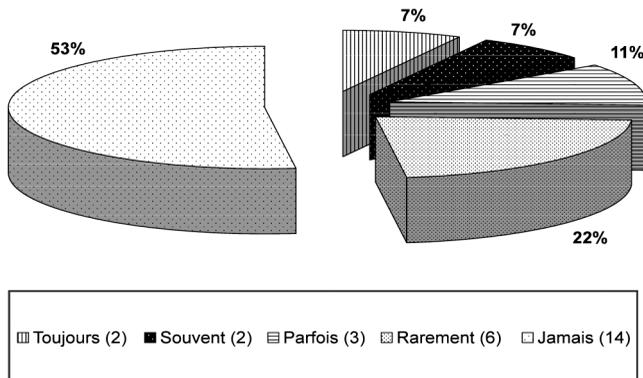
Les employeurs ont été interrogés sur la fréquence à laquelle ils annoncent leurs places vacantes aux agences publiques. Le tableau 12 montre que plus de la moitié des employeurs ne le font jamais, et que, pour les autres, il s'agit une pratique relativement rare. Seuls 4 employeurs le font toujours ou souvent.

Une partie de ce faible recours s'explique par l'importance donnée aux candidatures spontanées et aux listes d'attente pour trouver des candidats, tel que nous l'avons vu précédemment. Cependant, les

employeurs ont également exprimé une double méfiance envers les agences publiques : ils doutent de la qualité des services proposés et de la qualité des candidats qui y ont recours.

Au niveau des craintes concernant la qualité des candidats qui utilisent les agences publiques, celles-ci tournent autour du fait que les agences les forcent à venir et donc les candidats qui viennent par l'entremise des agences publiques sont soupçonnés de ne pas être motivés : *« Personnellement, je ne crois pas que ça représente un sceau de qualité d'être passé par ce chemin. Si vous étiez intéressés à travailler, vous seriez venu ici et auriez postulé. Si vous avez été à l'agence de placement publique, c'est comme si on vous avez forcé à venir ici, on n'utilise pas ça »* (DK MEAT). Les personnes qui passent par les agences publiques sont soupçonnées d'être moins compétentes et moins motivées : *« Si la personne a besoin de l'aide de l'agence publique de l'emploi, ça signifie qu'elle n'est pas capable de trouver du travail par elle-même. Dans mon domaine ça veut dire qu'il y a un problème et que la réputation de la personne n'est pas bonne. Tu peux quitter un travail à 8 heures et en avoir un nouveau à 10 heures, si tu es un bon ouvrier »* (CH BUILD).

**Tableau 12 : Fréquence de l'annonce des places vacantes aux agences publiques**



De plus, comme les agences publiques doivent à la fois aider et sanctionner les bénéficiaires, cette double casquette peut induire des comportements de soumission à l'autorité de l'agence publique de placement alors que devant l'employeur tout signe de motivation s'estompe. Les employeurs le confirment : *« Je pense que le problème peut venir du fait que les conseillers dans les agences publiques ont un double rôle. Ils sont sensés aider les chômeurs, mais aussi les contrôler et éventuellement les sanctionner. Les chômeurs peuvent donc adapter leur comportement devant le conseiller et avoir un comportement différent devant un employeur potentiel »* (CH RETAIL).

Les doutes sur le travail des agences concernent principalement leur difficulté à envoyer le bon candidat dans la bonne entreprise. Ce problème de « matching » proviendrait d'un manque d'information quant aux besoins spécifiques des différents employeurs et d'une méconnaissance des profils et aptitudes des chômeurs sous leur responsabilité : *« je trouve qu'il est important que les agences publiques emploient des agents de terrain qui parcourent la région, participent aux conversations, consultent les firmes et parlent avec les compagnies et demandent « de quoi avez-vous vraiment besoin ? ». Et après ça envoie rapidement la bonne personne pour le bon emploi. C'est pareil pour chaque compagnie. Je dois avoir la bonne personne au bon moment pour la bonne position. C'est un système simple. Ou du moins qui paraît simple. Je n'ai jamais vu personne de l'agence publique pour le moment »* (GE RETAIL 1). Ce problème de « matching » est souvent mentionné : *« je n'ai aucun ressentiment envers les agences publiques, mais la dernière fois que j'ai utilisé leurs services, ils n'ont pas répondu de manière satisfaisante. Ils n'avaient pas d'information précise au niveau de savoir si oui ou non, ils avaient un profil qui correspondrait à mes attentes. Leurs informations ne sont pas bonnes, ils n'ont pas une image claire de ce qu'ils ont en termes de profils et de ce dont les employeurs ont besoin, alors il est difficile de faire le lien »* (CH PAINT). Un employeur propose un emploi impliquant la conduite d'un véhicule mais les candidats que les agences de placement ont proposés n'avaient pas de permis de conduire. Ainsi *« Le processus de sélection pourrait aussi être amélioré. Ça serait bien pour nous si les agences*

*publiques envoyaient des travailleurs qui correspondent [au profil]. (...) Le contact avec eux est bon. Mais il est rare qu'un poste soit repourvu grâce à l'agence publique » (GE SOUP). La question du « matching » est fondamentale, car elle est à la base d'une possibilité de placement durable. Les employeurs sont très sensibles au fait de se voir proposer des candidats qui ne peuvent non seulement pas remplir les tâches impliquées par le poste mais qui seraient de plus très peu motivés. Les employeurs se sont, pour certains, plaints de ne même pas voir se présenter les candidats en question le jour de l'entretien. Parfois, les agences sont soupçonnées de tenter de vouloir placer prioritairement leur cas les plus difficiles: « J'ai également peur qu'ils m'envoient ceux dont ils veulent se débarrasser le plus si je contact l'agence de placement publique » (DK CAKE). Dans cette perspective, le problème de cohérence entre les besoins des employeurs et les capacités des candidats disponibles provient du fait que les agences publiques privilégieraient l'objectif de placement rapide par rapport à celui de placement durable : « Ceci [le fait que l'agence publique ait envoyé un candidat qui ne convenait pas du tout] peut être l'exemple classique de quand la municipalité<sup>38</sup> avait une personne dont ils étaient incapable de se débarrasser et ils ont tenté leur chance avec notre compagnie, car ils savent que nous employons beaucoup de monde. (...) ce qui m'ennuie en tant qu'employeur c'est que vous trouvez un accord sans problème et après coup, vous réalisez qu'on ne vous a pas dit toute la vérité » (DK CAKE). Le fait de cacher un problème pour tenter de réaliser un placement est très mal perçu : « S'il y a un problème potentiel avec un travailleur potentiel, il faut mieux être franc à ce propos dès le début » (CH PACK). Le fait d'être franc peut nuire à l'engagement du candidat concerné, mais peut contribuer à la construction d'une relation de confiance. Les employeurs veulent travailler dans une logique de partenariat dès le début et veulent être informés des éventuels problèmes du candidat: « Nous avons eu quelques expériences avec les agences publiques, mais ils ont des objectifs et ont tendance à cacher certaines informations à propos des bénéficiaires pour arriver à les placer. Ils ont tendance à « survendre » les bénéficiaires » (CH CAFE). De plus ils*

---

<sup>38</sup> Au Danemark, ce sont les municipalités qui sont en charge des chômeurs non assurés et des chômeurs en fin de droit.

sont particulièrement sensibles aux mauvaises expériences : « (...) ils savent que nous sommes une entreprise commerciale et que nous devons générer un surplus pour nos propriétaires, et eux ils doivent essayer de les [les bénéficiaires] faire sortir du système le plus rapidement possible, mais il ne faut pas un grand nombre de mauvais recrutements avant que nous perdions patience, mais je pense qu'ils font un bon travail » (DK MACHINE). La forte sensibilité des employeurs aux mauvaises expériences nous a été confirmée par les acteurs du terrain lors de la réalisation de mandat d'évaluation. Les employeurs tendent à ne plus vouloir participer si cet échec a été causé par une rétention d'information. Il est important de souligner que souvent ce manque de connaissance de la qualité et du contenu de l'activité des agences publiques a souvent pour origine une absence de contact ou des anciennes (mauvaises) expériences : « Je pense que les services offerts par les agences publiques se sont beaucoup améliorés ces dernières années. Cependant, je ne sais pas vraiment comment les agences publiques pourraient aider ces groupes [les trois groupes à risque] à retrouver un travail car je ne connais pas vraiment les services qu'ils offrent puisque que je n'ai que peu de contact avec eux » (IT BEVERAGE).

Cependant, il semble qu'une partie du problème provienne plus d'un manque de connaissance mutuelle que d'une rupture définitive du dialogue : « Mes contacts avec eux sont trop rare pour que j'ai une opinion sur les agences publiques<sup>39</sup>. Je n'ai pas eu de contact avec eux depuis 3 ou 4 ans, les agences publiques ne sont pas suffisamment présentes dans les compagnies et ne maintiennent pas le contact avec les employeurs » (CH3 PAINT). Ce manque de communication et de contact se traduit à deux niveaux : une image négative, comme nous l'avons déjà explicité, et une absence de connaissance des possibilités offertes : « souvent les compagnies apprennent l'existence des services offerts par les agences publiques par hasard, quand ils rentrent en contact avec eux pour d'autres raisons » (IT OUTLET).

---

<sup>39</sup> Il est intéressant de noter que cet employeur se souvient néanmoins que sa dernière expérience avait été mauvaise.

Un aspect essentiel, aux yeux des employeurs, semble être la construction d'un partenariat durable dans une logique de confiance. Cette étape passe par une bonne relation interpersonnelle. Les employeurs ont à plusieurs reprises soulignés le rôle central du contact avec les agents publics et de la qualité de leur travail :

*« quand les agences publiques sont managées par des personnes compétentes, elles peuvent fournir de très bonnes solutions. De plus leurs services sont gratuits, elles sont donc attractives pour les entreprises. (...) En résumé, les agences publiques devraient être plus présentes et plus actives, plus flexibles et être plus rapides pour fournir des solutions aux besoins des entreprises. Malheureusement, leur performance est encore trop dépendante des individus et de leurs connaissances, leurs expertises et leurs comportements » (IT AUTO).*

Un autre point de réflexion sur la nature et la fréquence des contacts entre les agences publiques et les employeurs tourne autour de l'organisation de ceux-ci : qui doit prendre contact, dans quelle mesure les contacts doivent-ils être facilités pour les employeurs ? Un autre aspect qui a souvent été mentionné concerne l'ampleur des démarches administratives en cas de collaboration avec les agences publiques : *« Premièrement, elles devraient être plus en contact avec les entreprises. Ce sont les agences publiques qui devraient contacter les entreprises et non le contraire. Les personnes en contact avec les candidats devraient être capables de créer un lien plus fort avec les compagnies qui offrent des places de travail et devraient être capables de fournir aux employeurs des listes ciblées de candidats, avec moins de bureaucratie » (IT AUTO).*

#### **4.3.2 AGENCES PRIVÉES, PUBLIQUES ET SPÉCIALISÉES**

Un autre point important tient au fait que les agences publiques ne sont pas les seules actrices concernées par la réinsertion. En effet, elles sont en concurrence avec les agences privées, mais également avec les

organismes spécialisés dans la réinsertion. Nous allons d'abord traiter de la différence entre agences publiques et privées aux yeux des employeurs. Puis nous nous pencherons sur la perception que ces derniers ont des organismes spécialisés.

Les employeurs ont plus confiance dans la capacité des agences privées à sélectionner les meilleurs candidats. Le « matching » entre le candidat et le poste à pourvoir serait réalisé de manière plus efficace par les acteurs privés :

*« C'est la chose positive par rapport à notre agence de recrutement [privée], parce que lorsque qu'ils nous envoient un groupe de personne ici pour un entretien, notre agence aura pris en charge tous les aspects pratiques au niveau de l'invitation des gens pour les entretiens, et ils [les candidats] ont été étudiés et sélectionnés avant de venir ici, et si nous devons faire ça avec l'agence publique, je veux dire s'ils étaient capables de faire la même chose pour nous, je serais plus qu'heureux d'économiser les coûts de la firme de recrutement. Mais au vue du nombre de personnes que nous engageons ici, savoir qu'ils ont été testés avant, c'est une lourde charge qu'on nous enlève » (DK7 CALL).*

De plus, dans une compétition d'égal à égal, l'agence publique ne semble pas avoir ses chances :

*« (...) quand nous avons besoin de quelqu'un avec un faible niveau de qualification, nous informons les agences de placement publiques et privées. Et celle qui est la plus rapide à réagir gagne. (...) Nous avons cette politique d'annoncer les places vacantes, mais les réponses des agences publiques ne sont pas suffisantes. (...) Si une agence publique ou privée recommande quelqu'un, elles ont intérêt à assumer. L'agence privée a une forte incitation à le faire, car nous sommes un client important. Les agences publiques sont moins fiables, mais le contact avec celle que nous utilisons est bon. Elles ont besoin d'être*

*plus réactives et plus présentes dans les entreprises. Par exemple XY [l'agence de placement avec laquelle il travaille] a un bureau à l'intérieur de l'entreprise. Une fois par semaine, ils viennent pour voir les profils dont nous avons besoin, et pour assurer le suivi des travailleurs temporaires placés par leur intermédiaire, pour voir si tout va bien ou pour voir ce qui peut être fait pour améliorer une situation. Je pense que les agences publiques pourraient faire la même chose. (...) De plus, les agences privées ont tendance à faire les démarches administratives pour nous, alors que les agences publiques créent des charges administratives pour nous » (CH PACK).*

Les agences privées auraient donc un avantage sur les agences publiques au niveau de la qualité du service en termes de sélection des candidats et de « matching », selon les employeurs. De plus ces derniers semblent apprécier de traiter avec des partenaires qui sont également dans une logique économique où il existe une concurrence qui permet de sanctionner une agence privée qui ferait du mauvais travail : « *Les agences privées savent que si elles envoient la mauvaise personne deux fois, j'irai ailleurs la prochaine fois* » (CH BUILD). Enfin, comme nous l'avons vu dans l'hypothèse 2, les employeurs apprécient la flexibilité et la possibilité de test qu'offre le recours à la location de service auprès des agences privées : « *oui, je le fais déjà, souvent je teste les profils offerts par les agences de placement [privées] pendant un moment à travers l'agence. Et après, je les engage si tout va bien. Mais je ne le ferai pas à travers une agence publique. Donner de l'argent c'est pas suffisant* » (CH PAINT). Les agences publiques subissent donc une concurrence directe de la part des agences privées.

Du point de vue des employeurs suisses, en particulier, les organisations spécialisées dans la réinsertion de personnes ayant des problèmes de handicap ou de comportement bénéficient d'une très bonne réputation. Leurs actions sont jugées plus positivement que celui des agences publiques. En effet, certains employeurs ont marqué une préférence pour les méthodes de travail et le public cible de ces organisations spécialisées :

*« Je dirai que nous travaillons à 20% avec les agences publiques et à 80% avec d'autres organisations spécialisées dans la réinsertion. (...) Nous travaillons plus avec d'autres agences publiques comme l'assurance invalidité ou des institutions privées spécialisées dans la réinsertion de personnes avec des handicaps ou des problèmes de comportements comme IPT, l'ORIF ou l'OSEO<sup>40</sup>. (...) Les agences publiques n'assurent aucun suivi après qu'un bénéficiaire a été intégré dans notre force de travail. Au contraire ces organisations offrent des solutions de support important que ça soit sur demande ou de manière régulière. Il est plus difficile de créer un partenariat avec les agences publiques. (...) La qualité du contact avec les agences publiques peut varier largement selon le conseiller en placement : certains sont bien meilleurs que d'autres. Notre principale plainte est que parfois les agences publiques ont tendance à vouloir faire un placement rapide et peuvent cacher certains éléments à propos des bénéficiaires, ce qui peut avoir un impact sur la durée du placement. Cela va à l'encontre des objectifs de la loi sur le chômage qui visent un placement à la fois rapide et durable » (CH RETAIL).*

Les organisations spécialisées dans la réinsertion semblent bénéficier d'une meilleure image, même si le public dont elles s'occupent peut paraître plus problématique à première vue. La différence s'opère sur la perception de la qualité du travail et de la qualité du suivi :

*« Je ne prends pas vraiment de risque avec les chômeurs [des agences publiques]. Mais je travaille avec des organismes privés comme l'ORIF. J'offre des places de stage pour des jeunes à problèmes pour qu'ils aient une première expérience professionnelle. Ça marche relativement bien, mais ça n'est pas un emploi facile, ça peut être très difficile physiquement et parfois ça n'est pas facile de s'intégrer dans une*

---

<sup>40</sup> IPT : Intégration Pour Tous ; ORIF : Organisation pour l'Intégration et la Formation Professionnelle ; OSEO : Organisation Suisse d'Entraide Ouvrière.

*équipe. Donc tout ne se passe pas toujours bien. Mais l'organisation fait un travail extraordinaire, très professionnel. Le suivi est très bon, ils gardent le contact avec le monde de l'économie et en cas de problème ils prennent leur responsabilité et prennent en charge toutes les démarches administratives. (...)* A l'ORIF ils sont plus professionnels, les gens qui travaillent là ont une vocation. Au contraire, les gens qui travaillent dans les agences publiques travaillent là car ils n'ont rien trouvé d'autres, ils ne s'engagent pas autant. Ils ne connaissent pas suffisamment la réalité économique, ils ne connaissent pas les spécificités de chaque branche de l'économie » (CH BUILD).

Cependant, les employeurs semblent conscients du fait que les agences publiques sont dans une situation difficile : *“Mais je dois admettre que le public [les bénéficiaires] des agences publiques peut être plus compliqué [que celui des organismes spécialisés dans la réinsertion] car ils doivent gérer des profils moins motivés et plus « tordus » »* (CH BUILD). Au-delà de cette différence de clientèle, il est cependant intéressant d'étudier les différences mises en avant par les employeurs pour mettre en lumière des pistes potentielles de plus grande adéquation avec les attentes des employeurs.

#### 4.3.3 CONCLUSION ET RÉSULTATS DE L'HYPOTHÈSE 3

La première constatation est que les employeurs marquent une forte différence entre les agences publiques et privées. Les employeurs apprécient l'utilisation des agences privées car elles permettent de louer les services des candidats et de les tester ce qui contribue à pouvoir compter sur une main d'œuvre plus flexible. De plus, les agences privées facilitent l'externalisation des difficultés humaines, en cas de licenciement ou de non renouvellement de contrat. Enfin, elles permettent un allègement de la charge de travail des employeurs en se chargeant des démarches administratives et en prenant à leur compte une partie du processus de sélection. Alors que les agences publiques sont

considérées comme des sources de lourdeurs administratives et comme un facteur de rigidité au niveau de la main d'œuvre à cause des éventuelles obligations contractuelles liées à une aide étatique. De plus, les agences publiques sont accusées de ne pas pouvoir opérer un bon « matching » entre les besoins des employeurs et les capacités des bénéficiaires, ce qui implique que les personnes envoyées ne sont pas aptes à remplir leurs tâches. Enfin, les employeurs veulent également être considérés comme des partenaires dans leurs contacts avec les agences publiques et ils estiment que pour le moment ça n'est pas vraiment le cas. L'hypothèse sur les différences de perception entre les agences publiques et privées est donc confirmée. Les agences publiques sont, tendancielle, plus perçues comme un facteur de risque que comme un facteur de réduction du risque. Cette situation est également liée à la méfiance des employeurs par rapport aux candidats qui ont besoin de l'aide (et de la contrainte) des agences étatiques. Les agences publiques semblent également être mises en concurrence avec les organisations spécialisées dans la réinsertion.

Au niveau des éléments mis en avant dans la partie théorique, nous voyons que les employeurs jugent avec sévérité la manière dont les agences publiques se sortent de la triple contrainte à laquelle elles sont soumises. Le plus grand problème des agences publiques est d'être jugé en fonction des mêmes critères que les agences privées alors que leur mission est différente. Les agences publiques subissent une concurrence directe de la part des agences privées, alors que ces dernières ont une plus grande latitude dans le choix des candidats. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des publics concernés par la réinsertion, des personnes dont les agences publiques doivent se charger, alors que les agences privées peuvent décider de ne pas retenir leur dossier. Cependant la nature des problèmes (chômage de longue durée, manque de formation et d'expérience, ...) rencontrés par les candidats n'est souvent pas suffisante pour leur permettre d'être pris en charge par les organisations spécialisées dans la réinsertion. Les agences publiques sont bien confrontées au dilemme des deux clientèles qu'elles doivent servir : les bénéficiaires et les employeurs, mais également aux impératifs politiques du placement durable et rapide. Ainsi, alors que

leurs moyens (nombre de dossiers par employé), leur public (plus difficile de faire du « *creaming* »<sup>41</sup>) et leurs objectifs (orientation de la part des autorités politiques) font que leur mission est plus complexe que celles des agences privées de placement. Les agences publiques semblent donc être injustement jugées selon les mêmes critères que leurs lointaines cousines du secteur privé. Enfin, il est important de rappeler que la préférence pour les agences de placement privées provient également du fait qu'elles sont des vecteurs puissants de flexibilité de la main d'œuvre aux yeux des employeurs.

La question de l'éventuelle préférence des employeurs pour les organismes spécialisés dans la réinsertion constitue un élément important. Il s'agira de creuser cette question afin de confirmer cette situation et d'en étudier les causes. Selon nous, cette préférence s'explique par le fait que ces organismes recourent à une approche semblable à celles des agences privées. Ainsi, même s'ils s'occupent d'un public avec des problématiques complexes, ces organismes semblent avoir réussi à faire accepter aux employeurs le risque inhérent à ce public en offrant un service très professionnelle, un bon suivi et des solutions en cas de problème. Ces organisations mettent en place les conditions favorables pour l'exercice du choix non irrationnel, il y a un risque, mais il est maîtrisé et pris en charge par les organisations. De plus, en cas d'échec, il est possible, pour les employeurs, de sortir facilement du processus de réinsertion. Cette solution permet la mise en action des valeurs de responsabilité sociale de l'employeur à moindre risque et dans une logique qui est proche de la logique économique à laquelle les employeurs se réfèrent.

#### 4.4 HYPOTHÈSE 4

L'hypothèse 4 traite de la question de la perception que les employeurs ont des mesures de réinsertion. Il s'agit de traiter ce point en deux étapes : les employeurs ont-ils un intérêt pour une intervention de l'Etat dans la réinsertion ? Et que pensent-ils des mesures actuelles ?

---

<sup>41</sup> Le « *creaming* » consiste à ne sélectionner que les candidats ayant le meilleur potentiel de retour vers l'emploi.

#### 4.4.1 OPINION DES EMPLOYEURS SUR LES MESURES

Les types de mesures auxquelles les employeurs ont fait référence sont majoritairement des formes d'aides financières de l'Etat. Elles permettent à la fois de mettre à disposition des places de stage ou de travail dans leurs entreprises, mais donnent également la possibilité de pouvoir tester les personnes. D'autres ont mis en avant qu'ils engageaient déjà des personnes dans les groupes à risque et que de ce fait des interventions n'étaient pas nécessaires, mais pourraient être bienvenues. Le tableau 13 nous indique que les employeurs sont globalement ouverts à des interventions étatiques sous formes de subsides ou de périodes d'essai financées pour les pousser à engager des profils concernés par la réinsertion dans leurs entreprises.

**Tableau 13 : Perception des aides financières**

		Fréquence	Pourcentage
Intérêt de principe pour les aides financières étatiques	Oui	18	78.3
	Non	5	21.7
	Total	23	100
Augmentation des chances d'embauche en cas de période d'essai financée par l'Etat	Oui	19	73
	Non	7	27
	Total	26	100

Les employeurs qui ne sont pas intéressés par ce type d'aide laissent entendre qu'il n'est pas avantageux de bénéficier de ce type de mesure. Pour eux, si une personne à employabilité restreinte fait appel à l'aide

financière de l'Etat, son rendement sera insuffisant : « *Je ne crois pas aux aides de l'Etat. Soit une personne est bien et travaille bien et je l'engage, soit une personne ne convient pas et je ne l'engage pas* » (CH BUILD).

Or, si l'aide est considérée comme un facteur qui peut pousser à prendre le risque, il faut néanmoins que l'employeur entrevoie des chances de succès pour que la solution fonctionne:

*« C'est en définitive assez important. Mais je dois dire franchement. Si un employé ne peut pas être performant, je ne pense pas que l'argent va m'aider. Pour un employé qui montre de la motivation et qui rend un service, je préfère dépenser tout l'argent [de son salaire], plutôt que de dépenser 50% sur quelqu'un qui est performant 50% du temps. Une situation comme celle là peut aussi amener des problèmes dans une équipe. Les autres employés voient aussi s'ils sont performants ou pas. Et ils me disent : « que fait cette personne ici ? » (...) ça pourrait être intéressant pour une période d'essai, mais après 3 mois au plus, il doit être capable de travailler comme les autres. Et en tant qu'employeur, il faut également être prêt à le payer totalement » (GE RETAIL 1).*

Cependant pour la majorité des employeurs de l'aide sous une forme ou une autre est nécessaire : « *vous avez besoin d'être aidé, sinon nous ne le ferions pas, car nous avons plein d'autres personnes que nous pouvons choisir* » (DK MEAT). Une aide peut impliquer que l'employeur se montre prêt à prendre un risque qu'il ne prendrait pas sans cette incitation : « *comme les compagnies pourraient tester gratuitement des employés qu'elles ne choisiraient peut être pas d'engager autrement et après la période d'essai, il est fortement probable qu'elles engageront ces personnes s'elles ont prouvé qu'elles convenaient pour ce travail* » (IT ELECTRONIC). La participation à la mesure permet donc de tester le bénéficiaire en limitant les risques financiers liés à cet essai. Cependant, dans les domaines des mesures de réinsertion les employeurs sont également demandeurs de flexibilité et

de liberté : « *Oui. Ça [un aide financière] signifierait de partager les risques, mais pas comme ça l'est fait actuellement, avec l'obligation d'engager la personne après la période initiale<sup>42</sup>* » (CH PACK). Le degré d'obligation contractuelle et la présence de contre-prestation sont des sujets sensibles qui peuvent grandement influencer la participation des employeurs : « *Je considère également de manière positive l'idée d'une aide dégressive, la participation de l'Etat diminuant avec le temps, et cessant après un certain temps. Mais l'idée serait beaucoup moins attractive si à la fin, nous étions obligés d'engager la personne. Je comprends que l'Etat doit se protéger contre des employeurs qui abuseraient du système. Mais je ne veux pas être contraint d'engager quelqu'un* » (CH CAFE). Enfin, il faut souligner que souvent les employeurs n'ont qu'une idée relativement imprécise des mesures disponibles et des services offerts par les agences publiques de placement : « *Le secteur public doit offrir de meilleures incitations ou mieux promouvoir et donner plus de publicité à celles qui existent. Il y a en effet des incitations économiques spécifiques, mais elles sont le plus souvent inconnues des entreprises car il n'y pas assez de publicité autour d'elles. Nous apprenons souvent l'existence de telles incitations quand il est trop tard pour en bénéficier* » (IT CATERING). Le fait que les employeurs ont une idée imprécise des mesures offertes par l'Etat peut faire qu'ils ignorent l'existence de celles-ci, mais également qu'ils aient de fausses croyances au niveau de ce que les mesures impliquent. Par exemple, ils semblent souvent penser que même si la mesure se passe mal et qu'ils peuvent justifier de mettre fin à celle-ci, ils seront contraints de conserver le bénéficiaire dans leur entreprise.

La question du gain que les employeurs peuvent tirer de la participation à une mesure peut être particulièrement sensible. Il s'agit d'éviter que les employeurs qui participent à une mesure ne possèdent un avantage comparatif en profitant d'une main d'œuvre subventionnée pour dumper

---

<sup>42</sup> *L'employeur en question fait référence aux AIT qui sont des mesures qui visent à financer le salaire au début de la mesure mais qui impliquent que l'employeur est tenu d'engager la personne au minimum pour 6 mois à la fin de celle-ci. Les personnes en charge des AIT avec qui nous avons eu des contacts durant les mandats nous ont indiqués qu'un employeur qui aurait des problèmes avec une personne ayant suivi une AIT peut, en justifiant ces motifs, ne pas conserver la personne. Cette possibilité de flexibilité ne semble pas toujours être connue des employeurs.*

les entreprises concurrentes : « *De plus, certains employeurs peuvent tirer avantage du système. Une personne qui ne travaille pas beaucoup, mais qui ne coûte rien peut toujours être une bonne affaire. Et ça ne valorise pas vraiment le bénéficiaire* » (CH BUILD) ou encore : « *Je sais aussi que beaucoup d'entreprises emploient seulement des gens qui vont bénéficier d'une aide. Ils acceptent que la qualité puisse ne pas être aussi bonne uniquement parce que ça les arrange au niveau de l'argent* » (GE RETAIL 1). Les employeurs ont souligné qu'il faut éviter d'abuser des mesures et des bénéficiaires : « *Non [je ne voudrais pas recourir à une période d'essai subventionnée]. Je ne prends quelqu'un pour un travail à l'essai, que si je sais qu'il y aura une place disponible après. Sinon, c'est un peu injuste. Oui, je voudrais avoir votre travail et vous utiliser comme un esclave le mois suivant, mais n'espérez pas devenir employé ici après, vous devrez prendre la porte et je trouverai le suivant* » (DK CLEAN). Il faut cependant que les employeurs retirent un avantage de leur participation : « (...) *nous regardons aussi les choses sous un angle plus égoïste [La personne venait de parler de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise]. Pouvons-nous obtenir quelques bonnes mains pour remplir les rayons, il ne faut pas être timide et admettre que c'est pourquoi nous le faisons [participer à des programmes de réinsertion], mais nous le faisons également pour aider ces personnes à se réaliser dans la vie* » (DK RETAIL 1). Cet employeur décrit parfaitement la notion de choix non-irrationnel, il s'agit d'aider les bénéficiaires, mais de pouvoir en retirer quelque chose également, et au minimum de ne pas prendre trop de risque.

La participation des employeurs va donc dépendre de la nature des mesures. Mais elle va également et surtout être fonction de ce qu'elles impliquent en termes de temps qu'il faut consacrer au bénéficiaire pour le former avant qu'il soit opérationnel dans le poste qui lui est confié. Le fait de devoir ou de pouvoir embaucher le bénéficiaire à la fin de la mesure est un autre facteur essentiel. Certains employeurs vont accepter de mettre à disposition des places de stage en précisant qu'ils ne comptent pas engager la personne par la suite : « *Nous offrons également des stages qui ne s'achèvent pas toujours avec un emploi, cela dépend*

également des besoins de l'entreprise. Parfois des stages sont mis à disposition des associations actives dans la réinsertion et qui ont besoin d'un stage pour leurs bénéficiaires, mais ne nous demandent pas de les embaucher après » (CH RETAIL). Alors que pour d'autres employeurs, le temps investi pour intégrer et former un bénéficiaire impose de concrétiser cette formation par une embauche : « *Je ne pense pas que j'emploierai quelqu'un suite à une telle opportunité [pouvoir licencier une personne plus facilement en cas de problème], car une période d'essai et de formation est une période très coûteuses en temps, donc nous ne prenons que ceux que nous souhaitons garder* » (DK RETAIL 2). La question du temps et des moyens consacrés à la formation d'un bénéficiaire va varier selon le type de poste que celui-ci occupe. Par exemple l'entreprise danoise de centre d'appel (DK CALL) a calculé que la formation d'un employé lui coûte 75'000 couronnes danoises (environ 10'000 Euros) avant que celui-ci ne soit pleinement opérationnel, alors qu'une personne travaillant dans un café peut devenir opérationnel beaucoup plus rapidement. Ainsi, en fonction du type de mesure, des exigences qu'elles impliquent et de la nature du poste concerné, les motivations des employeurs peuvent varier grandement. De plus, en fonction de ces mêmes critères, les risques d'abus peuvent varier également. En effet, il est plus facile de former et de tester une personne pour un emploi très simple. Le bénéficiaire peut ainsi devenir plus rapidement productif. Ce dernier peut être une bien meilleure affaire qu'une personne qu'il faut former et encadrer pendant une certaine période avant qu'elle ne devienne rentable. Un employeur rencontré dans le cadre d'un mandat<sup>43</sup> a d'ailleurs précisé que la durée et le type de mesure pourraient être adaptés au type d'emploi et aux caractéristiques de celui-ci. Selon cette personne, le risque d'abus des subsides sur salaire de la part des employeurs varie en fonction du temps de mise à niveau que le poste requiert. Par exemple, pour une poste de femme de chambre, en 2 mois, il est possible de voir si la personne va convenir car le temps de formation est très bref et durant ce laps de temps, on peut voir comment elle fonctionne dans le poste. Alors que pour un poste de réceptionniste, les exigences sont plus élevées, le temps

---

<sup>43</sup> Entretien réalisé en 2008 dans un canton romand dans le cadre d'un mandat. L'employeur interviewé était directeur d'un hôtel dans une grande ville de Romandie.

de formation va être plus long, une période de 6 mois est donc plus indiquée. En résumé, si l'on offre 6 mois de subside pour le poste de femme de chambre, l'abus de la part de l'employeur peut être de 4 mois puisque seuls 2 sont nécessaires au « matching ». Alors que pour un poste de réceptionniste, étant donné le temps de formation, et l'importance du poste dans le contact avec la clientèle, si l'employeur a pris le temps de mettre la personne à niveau, son intérêt à limiter l'engagement à la période du subside devient faible. Si la personne reste peu de temps, en lien avec l'investissement dans la formation, il perd de l'argent. Nous pouvons donc constater que la ligne rouge entre un partage des risques entre l'Etat et l'employeur et le fait de permettre à certain employeur de profiter d'un effet d'aubaine reste est très fine :

*« Comme nous n'avons pas de préjugés, il n'y a rien qui pourrait nous donner plus envie d'engager des personnes de ces groupes. Si ces personnes ont les qualités requises par la compagnie, il n'y a ni discrimination, ni préférence. (...) Bien sûr que oui, car cela réduirait les coûts du travail. Toute mesure qui vise à réduire les coûts du travail, comme les périodes d'essai subventionnées, les réductions d'impôts, les incitations financières ou les stages payés vont certainement aider » (IT CALL).*

Les employeurs souhaiteraient des mesures qui seraient basées sur une double logique de flexibilité et de confiance : *« Je voudrais une mesure dans laquelle l'Etat participe complètement ou partiellement au salaire pour les 3 premiers mois, mais sans obligation d'embauche. Il serait possible de faire un suivi des employeurs qui abusent du système et après de les exclure » (CH PACK)*. La première étape serait donc réalisée dans une logique de confiance mutuelle. Il y aurait une question de rationalité, un employeur n'aurait que peu d'intérêt à ne pas embaucher un bénéficiaire qui a fait ses preuves en termes de productivité et de capacité d'intégration dans l'entreprise. De plus, un employeur qui se servirait du système serait repéré après un nombre restreint d'abus et privé de la possibilité de participer.

#### 4.4.2 OPINION DES EMPLOYEURS SUR LA PARTICIPATION AUX MESURES

Nous allons maintenant nous intéresser aux jugements que les employeurs portent sur la participation à des mesures d'activation. Ils sont très majoritairement favorables (20) à ce type de pratique. Alors que cinq d'entre eux voient la participation à ce type de programmes comme un facteur négatif. Parmi ceux qui valorisent la participation à des mesures, sept employeurs soulignent que la participation démontre une attitude positive envers le travail, cinq mettent en avant que c'est mieux que rien. Le simple fait de participer semble être plus important que la nature et le contenu des mesures elles-mêmes. Les mesures qui sont dans le domaine d'activité des employeurs sont particulièrement valorisées : « *En général, c'est certainement un facteur positif. Mais ça dépend du type spécifique de mesure du marché du travail. Je le verrai comme un facteur positif, si c'était un programme que je considère comme intéressant. En d'autres termes, il faudrait que ça concerne des activités en relation avec notre travail ou des mesures de formation qui peuvent être utiles dans notre domaine* » (IT AUTO). Les mesures doivent activer les personnes pour les maintenir et recréer l'habitude du travail en termes d'horaire et d'activité, mais elles doivent également participer à l'augmentation de l'aptitude à l'emploi en (re)donnant aux bénéficiaires des capacités de travail.

Enfin, les employeurs sont partagés sur la possibilité de bénéficier d'un suivi des agences publiques après le placement d'un bénéficiaire. 12 d'entre eux verraient d'un bon œil le fait de pouvoir compter sur un suivi éventuel en cas de problème, alors que 11 ne sont pas intéressés. Comme nous l'avons souligné, les employeurs ont mis en avant la différence entre les agences privées et les organisations spécialisées dans la réinsertion d'un côté et les agences publiques de l'autre en ce qui concerne la qualité du suivi. Certains se sont plaints que dès qu'un placement est réalisé les agences publiques disparaissent. Cependant les employeurs interrogés sont très partagés sur cette question. La solution consiste donc sans doute à offrir un suivi optionnel.

#### 4.4.3 *RÉSUMÉ ET CONCLUSION DE L'HYPOTHÈSE 4*

Les employeurs jugent plus positivement le fait de participer à des mesures que le contenu des mesures. Ils apprécient cependant les mesures proches de l'économie et de leur domaine d'activité. Ils sont majoritairement favorables à des mesures d'aides financières, même s'ils sont conscients des risques d'abus et de distorsion de la concurrence. Ils estiment que l'aide financière représente une forme intéressante de partage du risque, lié à l'engagement d'une personne en processus de réinsertion, entre l'Etat et eux. Comme les employeurs préfèrent des personnes qui soient prêtes à l'emploi, ils considèrent les mesures plus comme des périodes pour tester les bénéficiaires que pour les former. Il peut y avoir ici une divergence entre les employeurs et les agences publiques au niveau de la finalité des mesures. Un autre point important est leur manque de connaissance des mesures existantes. Cette situation peut avoir deux effets : premièrement le fait de ne pas recourir. Deuxièmement, le peu d'information qui circule est souvent biaisé et suscite une vision faussée des mesures avec des préjugés sur le degré de contre-prestation, en particulier au niveau de l'obligation de conserver ou d'engager une personne même en cas de problème. Enfin, ils ne veulent pas que les mesures soient contraignantes en termes d'engagement. Ils veulent, en cas de problème ou de changement de la situation économique, pouvoir bénéficier d'une « porte de sortie ». Une partie d'entre eux souhaiterait pouvoir compter sur le même type de suivi et de « service après-vente » que celui fourni par les organisations spécialisées dans la réinsertion. Notre hypothèse est confirmée, les employeurs sont prêts à participer, mais il faut que cette participation se fasse selon leurs termes au niveau de la flexibilité et de la possibilité de pouvoir sortir de la mesure en cas de problème. Ici l'hypothèse du choix non irrationnel se confirme partiellement, les employeurs sont prêts à prendre un risque et à tester, dans le cadre d'une mesure, une personne concernée par la réinsertion. Cependant leur approche est marquée par une forte rationalité, car ils veulent éviter de devoir s'engager à engager la personne. En ce qui concerne la réinsertion, comme dans le cadre de l'embauche d'employés faiblement qualifiés, mais non concernés par la réinsertion, les employeurs sont à la recherche de flexibilité. Ils jugent

d'ailleurs positivement les mesures qui permettraient de tester les candidats sans obligation d'engagement. Les employeurs estiment qu'ils fournissent déjà une contre-prestation en acceptant de participer à la mesure, ils souhaiteraient ne pas en faire plus.

Les employeurs ont mis en avant les effets pervers que les mesures peuvent avoir si certaines employeurs ont abusé. Ils ont ainsi souligné les effets d'aubaine décrits dans la partie théorique. Dans cette perspective, le choix rationnel serait d'abuser des mesures, alors que la manifestation des valeurs consiste à refuser de profiter d'une mesure si on ne veut pas ou ne peut pas fournir la contre prestation attendue (formation et/ou embauche). Nous pouvons également voir que le mouvement pour une plus grande flexibilité touche également le domaine des mesures de réinsertion. De plus, nous avons pu voir, comme mis en avant dans la partie théorique, que les employeurs font une différence entre une participation orientée vers la mise à disposition de place de stage qui ne débouchera pas forcément vers une embauche et le fait d'engager un bénéficiaire. Ils ont également confirmé la volonté de pouvoir bénéficier de mesures proches de leur réalité et de leurs besoins. Cependant cette volonté peut être problématique dans une logique de réinsertion, si les employeurs préfèrent les personnes déjà « prêtes à l'emploi, » les mesures de mises à niveau pour être aptes à l'emploi ne peuvent que difficilement se dérouler en entreprises alors que c'est là qu'elles vont se révéler le plus efficaces.

## **4.5 DISCUSSION GÉNÉRALE DES RÉSULTATS**

L'ensemble de notre analyse nous a permis de traiter du contexte spécifique (hypothèse 1) et global (hypothèse 2) de la réinsertion professionnelle. Elle a ensuite examiné les relations entre les employeurs et les organismes privés et publiques qui s'occupent de placement et de réinsertion (hypothèse 3) et enfin les perceptions et les attentes des employeurs à propos des mesures de réinsertion (hypothèse 4). Au-delà de la confirmation partielle de nos hypothèses, nos résultats s'avèrent cohérents avec la littérature consultée au niveau de l'impact

des évolutions socio-économiques, des mesures de réinsertion et des comportements des employeurs.

Nous avons pu voir que les employeurs, s'ils restent ouverts à la réinsertion, sont très sensibles à la question des risques et mettent en œuvre différents types de moyens pour en limiter l'étendue. Selon nous, l'hypothèse du choix non irrationnel, c'est-à-dire l'approche des employeurs consistant à être prêts à tenter l'aventure de la réinsertion, mais dans des conditions qui ne leur sont pas défavorables, en particulier au niveau des possibilités de mettre fin à l'aventure, est partiellement confirmée. Les employeurs ne sont pas réfractaires à la réinsertion, si on leur (dé)montre qu'il y a quelque chose à gagner et pas trop à perdre. L'approche rationnelle semble souvent prendre le dessus sur la vision d'une approche non irrationnelle qui serait influencée par des valeurs. En effet, par rapport à la question des valeurs, les employeurs sont restés très proches d'une approche rationnelle. Ils ont plus mis en avant les valeurs qu'ils attendent de la part des candidats que leur propre vision dans ce domaine.

Notre cheminement nous a donc permis d'apporter des réponses à notre problématique qui étaient **quels sont les facteurs qui conditionnent la participation des employeurs aux processus de réinsertion**. Nous avons également répondu aux questions de recherche qui l'accompagnaient et qui portaient sur les obstacles à la réinsertion ; les stratégies d'embauche ; et la perception du rôle et de l'action des agences publiques. Nous n'allons pas revenir sur tous les résultats que nous avons obtenus. Nous voulons néanmoins souligner la proximité entre les facteurs que nous avons pu découvrir et ceux que nous avons mis en avant dans la partie théorique en nous appuyant sur Martin (2004<sup>44</sup>) et Relave (2001) (*voir infra pp. 35-37*). Une grande partie des éléments mis en avant par ces deux auteurs se retrouvent dans nos résultats. Ainsi, Martin met en avant que les employeurs s'appuient fortement sur les perceptions qu'ils ont des bénéficiaires, mais aussi des agences publiques. Nous avons également vu que le besoin de main

---

<sup>44</sup> Par rapport aux résultats de Martin, nous n'avons pas pu creuser l'impact de l'appartenance à une organisation patronale car la question n'a pas été posée.

d'œuvre affecte les comportements des employeurs<sup>45</sup>. Et enfin, et c'est un point crucial, nous avons également vu que les employeurs participent s'ils pensent avoir quelque chose à y gagner. Ce qui fait qu'ils sont très sensibles aux types de politiques proposées et à l'adéquation de celles-ci avec leurs besoins. Par contre, si nous avons pu mettre en évidence certaines différences entre les pays en fonction du degré de flexibilité de leur marché du travail, nos données ne nous ont pas permis de creuser la question de l'impact des différents régimes d'Etat-providence. Au contraire, certaines des craintes ou des attentes mises en avant par les employeurs semblent dépasser les frontières.

Nous pouvons également constater qu'une grande partie des attentes des employeurs américains décrites plus haut, se retrouve dans nos entretiens. Nous voulons uniquement revenir sur quelques points essentiels parmi ceux qui se retrouvent tant dans la théorie que dans nos entretiens. La demande que l'Etat fournisse des services flexibles et individualisés qui émane des employeurs américains trouve écho auprès des employeurs que nous avons consultés. Eux aussi souhaitent des services plus flexibles et plus adaptés et demandent aux agents de l'Etat une meilleure connaissance de leurs besoins spécifiques. Les employeurs interviewés soulignent eux aussi le manque de spécialisation et la mauvaise connaissance de leurs besoins chez les personnes qui travaillent dans les agences étatiques de placement. De plus, dans une économie de plus en plus flexible et exigeante, les employeurs demandent des mesures de réinsertion qui soient flexibles et non contraignantes. Ils cherchent à minimiser et externaliser leur prise de risque. En lien avec ce point, l'exigence d'une formation du personnel administratif en vue de la mise en place d'une culture de l'emploi se retrouve également en Europe. Il s'agit de créer, en accord avec les éléments mentionnés par les employeurs durant les entretiens, les conditions d'une communication interculturelle entre les employeurs et les services de l'Etat qui permette un transfert positif et efficace de

---

*45 Les publics concernés par la réinsertion ne sont cependant pas des profils rares sur le marché du travail, face à la concurrence entre les personnes à faibles qualifications, les profils les plus faibles ont besoin de d'aide pour pouvoir franchir les quatre étapes d'une réinsertion pleinement couronnée de succès.*

l'information, en utilisant un langage qui « parle » aux employeurs<sup>46</sup>. Il s'agit au-delà d'une évolution des comportements, d'une évolution des perceptions entre les acteurs. Ce chemin doit être parcouru dans les deux sens. Il s'agira également que les employeurs soient mieux informés des contraintes et attentes des services de l'Etat. Ces éléments peuvent grandement améliorer la qualité des contacts entre les employeurs et les agents de l'Etat.

Plus classiquement, nos recherches confirment la volonté, similaire à celle de leurs homologues américains, des employeurs interrogés de minimiser le poids des démarches administratives et le nombre de formulaires à remplir. Les employeurs indiquent clairement que les lourdeurs administratives peuvent limiter leurs velléités d'engagement, d'autant plus si elles concernent des personnes dont l'employabilité est déjà restreinte par d'autres éléments. Selon les employeurs, la responsabilité administrative devrait donc peser sur l'Etat. Rappelons cependant que contrairement aux agences privées, les agences publiques fournissent leurs services gratuitement.

Nos entretiens ont également mis en évidence les points suivants : les employeurs manifestent une forte demande d'être considérés comme des partenaires du processus et souhaitent que leurs besoins soient mieux pris en compte durant le parcours de réinsertion. Ils ne veulent pas constituer uniquement la dernière étape d'un processus qui n'a pas tenu compte de leurs attentes. Ils veulent également, en lien avec la construction d'une relation de confiance, être informés de manière transparente et claire. En particulier, ils réclament une grande franchise à propos des capacités et des éventuels problèmes des bénéficiaires.

Dans le contexte de l'établissement d'une relation de confiance avec les employeurs, les agences publiques font face à une remise en question fondamentale de la définition de leur action. Veulent-elles devenir un acteur central et visible après un travail d'établissement, de maintien et

---

*46 Le responsable d'une agence privée de réinsertion met en avant le fait que dans ses contacts avec les bénéficiaires, il a peu à peu adapté le vocabulaire qui explique le fonctionnement des mesures afin que les termes et concepts utilisés soient en adéquation avec la réalité des bénéficiaires. Un travail similaire, accompli en direction des employeurs, pourrait se révéler fructueux.*

d'amélioration du contact avec les employeurs ? Ou au contraire, face à ce problème d'image, veulent-elles viser à travailler, du moins dans un premier temps, dans l'ombre, ceci en se focalisant sur le travail en direction des bénéficiaires ? Dans ce cas de figure la charge du contact avec les employeurs reviendraient aux bénéficiaires et à des organismes spécialisés dans la réinsertion.

## 5 RECOMMANDATIONS

Si certains des facteurs qui influencent le rôle que les employeurs sont prêts à jouer dans la réinsertion sont mieux pris en compte, il est possible d'augmenter leur participation à ce processus et de leur rendre plus efficace. Nous allons émettre quelques recommandations pour permettre d'atteindre cet objectif<sup>47</sup>.

Nous avons vu dans la figure 2, qu'une réinsertion qui fonctionne implique une série d'étapes successives qui doivent tour à tour être couronnées de succès afin de garantir une réinsertion durable et pérenne. Il nous faut d'abord préciser que les mesures de réinsertion peuvent s'intégrer dans ce cheminement selon deux philosophies : premièrement, elles peuvent accompagner les bénéficiaires afin qu'ils soient mieux armés pour réussir chacune des étapes. Deuxièmement, certaines mesures peuvent viser à contourner certaines étapes. Par exemple, à travers un placement par l'intermédiaire d'une mesure, le bénéficiaire commence son expérience alors qu'il a déjà obtenu une place dans l'entreprise. Dans ce cas de figure, l'employeur estime que l'organisme avec qui il traite ou la qualité de la mesure compense le fait qu'il n'a pas pu choisir le candidat en utilisant les canaux et les stratégies de recrutement auxquels il recourt habituellement.

Nous émettrons d'abord des recommandations générales pour une meilleure prise en compte des facteurs qui influencent la participation des employeurs afin d'augmenter d'autant l'efficacité des mesures de réinsertion. Nous examinerons ensuite, pour chaque étape du processus de réinsertion, les recommandations spécifiques qui peuvent être faites pour maximiser la prise en compte des employeurs. Le nombre d'employeurs interrogés lors de cette enquête est relativement faible, mais nos analyses et le recours à la triangulation de l'information ont démontré la fiabilité de nos résultats. Précisons encore qu'une partie de

---

*47 Une question de nature politique concerne l'éventualité de la mise en place, en parallèle avec l'augmentation des efforts fait pour les employeurs, une éventuelle obligation pour eux de s'impliquer d'avantage. A l'exemple de la France qui a instauré une politique de quota de personne handicapée pour les entreprises. Le non respect du quota entraînant une sanction financière. Nous ne traiterons pas de cette question dans ce travail.*

ces recommandations est déjà mises en œuvre, en particulier au niveau des cours destinés aux bénéficiaires. De plus, divers projets d'amélioration du fonctionnement des agences publiques de l'emploi existent et l'un des aspects concerne les relations avec les employeurs (Peter 2009).

### 5.1.1 RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Changement de paradigme :

- **Mise en place d'un état d'esprit orienté employeur.** Cette recommandation est déjà en cours de réalisation<sup>48</sup>
- **Développement d'une connaissance précise du monde des employeurs.** A ce niveau, il faut tenir compte de la dimension quasiment interculturelle de la réinsertion. En effet, une politique de réinsertion efficiente implique que des acteurs qui se connaissent peu et qui vivent dans des réalités très différentes collaborent et travaillent ensemble. Les agences de placement se doivent de mieux comprendre et connaître la réalité des employeurs. Il faut même parler de réalités, car celles-ci évoluent en fonction du domaine d'activité, de la taille et de l'organisation de l'entreprise. Les agences publiques doivent ainsi établir des contacts plus fréquents et plus approfondis avec les employeurs. Il est à cet égard possible de s'inspirer des pratiques d'autres agences étatiques.
- **Intégration des facteurs qui conditionnent la participation des employeurs dans l'élaboration des mesures de réinsertion.** Dès la phase d'élaboration des mesures de réinsertion, il faut réfléchir à la question de leur adéquation avec la demande de travail.

---

*48 Nous avons, il y peu de temps, rencontré un employeur qui s'est récemment mis à son compte et qui venait d'avoir un contact avec les ORP. C'était l'ORP qui avait pris contact avec lui et lui avait proposé de procéder à la sélection des candidats en fonction des critères mis en avant par l'employeur. Cet employeur avait été impressionné par le professionnalisme et le type de service offert, ainsi que la gratuité de cette offre.*

- **Réflexion sur les démarches administratives.** Une réflexion sur réduction de la charge des démarches administratives doit être menée.

Transformation des contacts avec les employeurs :

- **Formation des agents publics aux craintes et attentes des employeurs.**
- **Etablissement de canaux de communication bidirectionnelle avec les employeurs.** Les agents publics doivent mieux connaître les employeurs et leurs besoins, mais ils doivent également mieux se faire connaître des employeurs. Il faut viser un rétablissement de la confiance.
- **Réflexion sur l'image des agences publiques auprès des employeurs.** Tant que la confiance n'est pas (r)établie, les agences publiques devraient très probablement s'effacer du processus de réinsertion et repenser leur rôle. En effet, la faible confiance accordée aux acteurs étatiques selon les données fournies par les entretiens pose la question, au-delà de la qualité des mesures, du bien fondé de la visibilité de l'intervention étatique<sup>49</sup>.

Réflexion sur la structure organisationnelle et la mission des agences publiques :

- **Réflexion sur la difficulté de coordonner les missions de placement et de réinsertion.** Une réflexion de fond doit être menée sur la possibilité de mener de front des politiques de placement efficaces, qui incitent les agences publiques à ne prendre en compte que les candidats les plus aptes (« creaming ») et des politiques de réinsertion visant à réinsérer des profils plus problématiques. La conciliation des deux missions est une chose difficile, en particulier au

---

<sup>49</sup> Soulignons que le problème d'image peut être plus important que le problème de compétence. En France, dans le cadre d'une mise en concurrence de divers fournisseurs de mesures pour la réinsertion de chômeurs considérés comme difficilement réinsérables, le programme qui s'est avéré le plus efficace est celui mis en œuvre par le Pole Emploi : <http://www.pole-emploi.org/communication/etude-sur-l-accompagnement-renforce-@/articlecorp.jspz?id=1283>

niveau de la lisibilité de l'action des agences publiques aux yeux des employeurs. Une question qui peut se poser au niveau de l'organisation des agences de placement est celle de la séparation entre les missions de placement et celles de réinsertion. Nous recommandons la mise en place de groupes de travail chargé de cette question<sup>50</sup>.

Adaptation à la conjoncture économique :

- **Prise en compte de la dimension de la conjoncture économique dans la mise en œuvre des mesures de réinsertion.** En période de crise, il sera moins efficace (en termes de place disponibles) et moins judicieux (en termes des pressions mises sur les bénéficiaires et les employeurs) de viser prioritairement un retour rapide à l'emploi. En clair, en cas de conjoncture économique favorable, il est possible de plus insister sur des mesures qui visent le retour en emploi (« workfirst approach »), alors qu'il est plus indiqué de mettre à profit les périodes de crise pour promouvoir des mesures visant la formation du capital humain (« human capital approach »). L'organisation des services et des mesures doit être pensée afin de pouvoir être adaptée à la situation conjoncturelle.

### 5.1.2 RECOMMANDATIONS POUR L'APPROCHE ÉTAPE PAR ÉTAPE

Certains des éléments, que nous allons mentionner concernant cette approche étape par étape, sont déjà connus et mis en œuvre. Il s'agit plutôt de faire rentrer l'ensemble des politiques et mesures de réinsertion dans cette logique de barrière et de niveau. A chaque obstacle dans le

---

<sup>50</sup> La difficulté de la prise en charge et du suivi des profils non immédiatement employables, mais pour qui le marché du travail reste un objectif réaliste, est également apparu au cours de la réalisation de mandats d'évaluation (Bonoli et al 2008 et Bonoli et al 2009)

processus de réinsertion, doit correspondre une solution, qui permet la mise à niveau du bénéficiaire ou de la politique publique<sup>51</sup>.

### **Étape 1 : Rencontre entre l'offre et la demande : information sur les places vacantes**

*Action sur le fonctionnement des agences publiques :*

- **Développer des informations concernant les méthodes de recrutements des employeurs par domaine d'activité, idéalement par employeur.** Ici il s'agit de mieux connaître les différents secteurs d'activité qui offrent des débouchés pour les personnes concernées par la réinsertion.
- **Mieux connaître les principaux canaux de circulation de l'information concernant les places vacantes.** Idéalement il s'agit de savoir pour chaque employeur quelles sont ses disponibilités et des dispositions concernant l'embauche de ce type de profils et voir ce qui peut être fait dans sa direction. Il s'agit également d'obtenir des employeurs qu'ils transmettent plus d'information concernant les places vacantes. Dans l'intervalle, il faut adapter les stratégies de recherche des bénéficiaires en fonction des canaux, en allant là où l'information se trouve.

*Action en direction des bénéficiaires :*

- **Conseiller les bénéficiaires en fonction des informations disponibles sur les employeurs.** Ici deux choses sont prioritaires : l'orientation des bénéficiaires vers les bons domaines de recherche et l'adaptation des méthodes de recherche d'emploi aux stratégies de sélection des employeurs. Nous avons vu que le « matching » est essentiel, il s'agit

---

*51 Certaines des recommandations peuvent paraître évidentes ou simplistes. Cependant, comme nous l'avait fait remarqué un spécialiste de la réinsertion, il s'agit d'adapter les mesures et le processus de réinsertion à des profils qui sont très éloignés du marché du travail et qui, parfois, cumulent des faiblesses en termes de compétences professionnelles, d'expérience dans l'emploi, en techniques et expériences de recherche d'emploi. A ces facteurs se rajoutent encore parfois des lacunes au niveau de la maîtrise des codes sociaux et langagiers.*

également de tenir compte des spécificités des candidats dès la phase de sélection des stratégies de recherche d'emploi.

- **Définir avec le bénéficiaire, en fonction de son dossier et des attentes des employeurs, les secteurs économiques les plus indiqués pour une recherche de places vacantes.**

*Action en direction des employeurs :*

- **Renouer le dialogue.** L'objectif est d'obtenir la transmission des informations concernant les places vacantes aux agences publiques de placement.
- **S'informer sur leurs stratégies de recrutement.** Il s'agit d'adapter les conseils donnés aux bénéficiaires en termes de stratégie de recherche.
- **Fournir de l'information aux employeurs.** Il faut transmettre de l'information à propos des profils disponibles et/ou des moyens mis à leur disposition pour procéder à des recherches parmi les profils disponibles.

## **Etape 2 : Pré-sélection**

*Action sur le fonctionnement des agences publiques*

- En lien avec l'étape 1, **développer une meilleure connaissance des critères de sélection des employeurs**, afin de maximiser les chances d'obtenir un entretien.

*Action en direction des bénéficiaires :*

- **Organisation de cours** permettant de concevoir l'ensemble de la candidature, en fonction des diverses étapes et des attentes (variables) des employeurs selon les profils et les domaines. Pousser le bénéficiaire à obtenir des renseignements sur les différents employeurs qui constituent sa zone d'emploi potentielle.
- **Organisation de mesure de « coaching » pour travailler la présentation de soi sur papier**, mais également en vu d'un contact avec un employeur et/ou d'un entretien.

- **Mise en place de mesures de réinsertion** en contact avec le monde du travail qui augmentent les chances des bénéficiaires d'obtenir des entretiens.

#### *Action en direction des employeurs*

- **Etablissement d'un meilleur contact** avec les employeurs à travers le renforcement de la qualité et de la fréquence des rencontres.
- **Prise en compte de leurs attentes et évolution tangible de la qualité des services.** Montrer que le travail des agences et les mesures déployées pour les bénéficiaires font que les candidats qui viennent des agences publiques sont fiables.
- **Information aux employeurs** sur les profils disponibles et les mesures existantes.

### **Etape 3 : Sélection**

#### *Action sur le fonctionnement des agences publiques :*

- **Développement d'une connaissance et d'une compétence dans le domaine des pratiques des employeurs durant les entretiens d'embauche.** Si les agences publiques connaissent mieux les méthodes utilisées, il leur sera plus facile de mieux préparer les bénéficiaires. Par exemple, si une entreprise procède à des tests, une mesure de formation dans le domaine peut être utile. Par contre, si, comme une entreprise active dans le domaine du nettoyage que nous avons interrogée en Suisse, l'employeur forme lui-même ses employés, la question du dossier de la personne et les conditions d'une postulation spontanée efficace sont plus importantes. Une meilleure connaissance de la structure organisationnelle des entreprises sera également nécessaire, il s'agit de savoir comment le recrutement est géré et par qui (existence d'un service RH). Ces éléments vont également permettre de déterminer qui doit être la personne de contact au sein d'une entreprise.
- **Réflexion sur la mise en place de mesure de réinsertion qui soient plus attractives pour les employeurs,** afin qu'ils acceptent de prendre des profils concernés par la réinsertion

dans leurs entreprises. Ces mesures visent à contourner les étapes 1 et 2 et à faire que le candidat soit déjà admis dans l'entreprise. Selon nos résultats, il s'agit de mettre en place des mesures peu contraignantes pour les employeurs, tant au niveau du temps consacré à la formation que des obligations d'embauche<sup>52</sup>. En effet, les employeurs ont montré leur préférence pour des candidats qui soient prêts à l'emploi et qu'ils semblent considérer les mesures non pas comme des moments de formation, mais comme des moments de tests des capacités. La conception des mesures doit également prendre cette situation en compte. Il va être difficile de placer des bénéficiaires pour des mesures de formation sans un fort élément d'incitation en direction des employeurs.

*Action en direction des bénéficiaires :*

- **Développement de mesures d'entraînement aux entretiens d'embauche**, avec une mise à disposition des informations disponibles sur les différentes méthodes utilisées par les employeurs. Selon nos résultats il s'agit d'insister fortement sur la motivation et l'attitude des bénéficiaires.
- **Développement de plus de mesures proches des entreprises ou en entreprises**

*Action en direction des employeurs*

- **Echange d'information avec les employeurs pour obtenir des informations sur les critères de sélection et leurs attentes en ce qui concernent les candidats** (au niveau techniques et des attitudes). En particulier sur les prédicteurs d'échecs qui font faire qu'un employeur va écarter un dossier. Il s'agit de mieux cerner ce qui va faire qu'un employeur va refuser un dossier.
- **Mise à disposition de mesures de réinsertion attrayantes**. Il s'agit de mesures peu contraignantes et impliquant un avantage pour l'employeur. Même si des abus sont possibles, la

---

<sup>52</sup> La question de la faisabilité politique de cette flexibilisation, de son bien fondé et des conséquences sur les bénéficiaires n'est pas traitée ici. Il s'agit ici uniquement de prendre en compte le point de vue des employeurs.

philosophie serait de commencer dans une logique de confiance et de bonne foi. Les employeurs qui commettraient des abus répétés seraient rapidement repérés.

- **Mise à profit des meilleurs contacts noués avec les employeurs** pour les convaincre de plus participer à des mesures de réinsertion.

#### **Étape 4 : Intégration dans l'organisation**

*Action sur le fonctionnement des agences publiques*

- **Mise en place de mesures de suivi pour les employeurs qui le désirent.** Cette mesure a suscité des réactions partagées parmi les employeurs. Il s'agit de ne pas la rendre obligatoire ou contraignante. A l'instar de ce qu'à fait l'Office de l'Assurance Invalidité (OAI) de Genève, la mise en place d'une hotline pour les employeurs pourrait également être testée.
- **Développement d'une connaissance des stratégies d'intégration en entreprise.**

*Action en direction des bénéficiaires :*

- **Mise à disposition de cours sur le « maintien » en emploi et sur les stratégies « comportementales » d'intégration.** Certains des bénéficiaires qui sont suivis n'ont parfois aucune expérience ou du moins aucune expérience positive du monde du travail. Une préparation au monde de l'entreprise peut s'avérer fructueuse.
- **Mise en place d'une possibilité de bénéficier d'un suivi** en cas de problème
- **En cas d'échec**, analyse des principales causes, mise en place d'une stratégie pour réduire les facteurs d'échec.

*Action en direction des employeurs*

- **Information aux employeurs** (en particulier ceux qui n'ont pas de service de ressources humaines) sur les questions d'intégration dans une organisation.
- Mise en place d'une **possibilité de suivi en cas de problème**.
- **En cas d'échec**, prise de contact avec l'employeur. Il s'agit de maintenir un contact pour laisser la possibilité d'autres mesures ultérieurement et d'analyser la cause du problème.

Nous avons mentionné l'existence d'une cinquième étape qui viserait à permettre la progression dans le monde du travail à travers des mécanismes de reconnaissance des acquis et de formation continue destinés aux profils les moins qualifiés. Il s'agirait ici de diminuer l'exposition des bénéficiaires aux emplois les plus précaires. Une progression permet une augmentation des salaires et diminue les risques d'exclusion du marché du travail liés à une employabilité restreinte. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une mesure de réinsertion. Ce type de programme peut toutefois contribuer à diminuer le nombre de personnes à employabilité restreinte.

## 6 CONCLUSION

La réinsertion est au centre d'un paradoxe qui voit se généraliser une volonté de réinsertion, alors que les mécanismes forts d'exclusion du marché du travail sont encore très présents. Ce paradoxe se retrouve également chez les employeurs qui sont toujours en recherche de flexibilité et de performance. De plus, les employeurs indiquent une préférence très forte pour les gens motivés et rapidement fonctionnels. Cependant, l'élargissement de la sphère d'action de la réinsertion ne va pas toucher que ce type de public : le risque est fort d'atteindre les limites de la logique d'une volonté d'activation qui va chercher à remettre sur le marché du travail, des personnes que les évolutions de ce même marché, et donc les attentes des employeurs, ont participé à exclure.

Cette situation va demander deux adaptations : une plus grande tolérance du marché du travail pour les personnes dont la productivité n'est pas optimale et une plus grande tolérance des employeurs à l'échec dans le cadre de la réinsertion. En augmentant le bassin des personnes à réinsérer, le risque d'échec va augmenter. Un objectif pourrait être, en échange d'une plus grande prise en compte de leurs besoins, de faire accepter cette plus forte probabilité d'échec aux employeurs. Dans ce cadre, l'expérience des professionnels de la réinsertion va être très utile, car dans leur relation avec les employeurs ils prennent en compte dès le début la possibilité d'un échec. Enfin, la réinsertion de profils plus éloignés du marché du travail va également demander une réflexion sociétale sur la question de l'exclusion du marché du travail, mais également de la précarité, pour certains, de leur présence sur le marché du travail. L'emploi est un vecteur d'autonomie financière, de sens et de réalisation de soi. Cependant, il existe un fossé entre le modèle idéal du travail intégrateur social qui fournit un revenu suffisant et qui en plus contribue à donner du sens et des perspectives à l'individu et la réalité des exclus ou des travailleurs précaires. Il ne s'agit pas de créer une concurrence encore plus forte entre les personnes à faibles qualifications, en donnant un trop grand avantage aux personnes à employabilité restreinte. Pour être acceptée (et acceptable), une réforme

devra prendre en compte tant les aspects de flexibilité réclamés par les employeurs, que le besoin de sécurité des profils concernés par la réinsertion. Il faudra être attentif à ce que le système social ne devienne pas (encore plus) l'acteur qui va fournir la sécurité, alors que les employeurs ont pu profiter de la flexibilité.

En matière de réinsertion, il faut souligner que, quelles que soient les initiatives prises et les politiques publiques mises en place, les employeurs vont réagir de manières diverses. A notre sens, l'analyse d'Hakim (2000) sur les réactions des femmes aux politiques favorisant la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle<sup>53</sup> peut être ici une source d'inspiration concernant la réactivité des employeurs aux politiques publiques de réinsertion. En établissant un parallèle avec cette étude, il existe trois groupes d'employeurs : le premier est celui pour qui la réinsertion, en fonction de leurs valeurs et de leur vécu, est une activité qu'ils vont privilégier. Le second groupe n'envisage pas la réinsertion sans certaines conditions favorables. Pour ce groupe, la qualité des contacts avec les agences publiques, les mesures disponibles et leur adéquation avec leurs besoins sont donc fondamentales. Enfin, un dernier groupe sera sans doute réfractaire à la réinsertion, que ce soit à cause d'une vision qui condamne les interventions de l'Etat, ou par une perception trop négative des profils à employabilité restreinte. Ce groupe sera très peu sensible aux politiques publiques mises en place, quelles qu'elles soient.

La réinsertion n'a pas besoin de l'adhésion de tous, mais il faut que les agences publiques sachent quels sont les employeurs qui sont les plus susceptibles de collaborer. Il est possible de sortir de la triple contrainte qui pèse sur les agences publiques si ces dernières parviennent à atteindre les objectifs politiques du retour rapide et durable vers l'emploi, à travers des services plus efficaces rendus aux bénéficiaires grâce à leurs meilleures connaissances des employeurs.

---

*53 Schématiquement, selon Hakim (2000), les femmes peuvent être réparties en trois catégories. (1), celles (20%) pour qui la famille et les enfants sont leur priorité : elles vont être peu réactives aux politiques de conciliation mais les politiques familiales peuvent influencer leur fécondité. (2) les femmes (60%) qui concilient vie professionnelle et enfants : elles sont très sensibles aux politiques de conciliation qui leur permettent de réaliser leurs objectifs. (3) les femmes (20%) qui privilégient la carrière et qui recourent peu ou pas aux politiques de conciliation.*

## REMERCIEMENTS :

En arrivant au terme de mon parcours de MPA, de ma période à l'IDHEAP et de mon temps académique, je veux remercier toutes les personnes qui m'ont aidé tout au long de ce cheminement.

Le Professeur Giuliano Bonoli pour toutes les connaissances transmises, pour ses conseils et également pour les très bonnes conditions de travail durant les quatre ans passées à l'IDHEAP.

Le Professeur Yves Emery pour ses commentaires et sa disponibilité.

Floriane pour ses relectures, ses encouragements et sa patience.

L'ensemble des personnes impliquées dans la réinsertion rencontrées au cours de la réalisation de mandats d'évaluation qui m'ont permis d'acquérir une bonne compréhension de ce monde et de ses exigences. Les employeurs rencontrés pour leur disponibilité et leur acceptation de me révéler leur côté du décor.

L'ensemble du corps intermédiaire de l'IDHEAP pour l'ambiance de travail et hors travail.

Enfin un remerciement à ma famille et un clin d'œil posthume à mon père qui m'avait dit un jour de faire des études jusqu'à 30 ans. Tu vois ça c'est fait et même plus...

## BIBLIOGRAPHIE :

Adda, J. (1996). La mondialisation de l'économie : Tome I, Genève. Paris : Editions de la découverte.

Akerlof, G. A. (1970). "Market for Lemon – Quality Uncertainty and Market Mechanism." Quarterly Journal of Economics **84**(3): 488-500.

Ashworth, K., Cebulla, A. Greenberg, D., and Walker, R. ( 2006) "When Welfare-to-Work Programs Seem to Work Well: Explaining Why Riverside and Portland Shine So Brightly", Industrial and Labour relations journal, 59, 1, 34-50.

Barron, J., Berger, M. and D. Black (1997), "Employer Search, Training, and Vacancy Duration," Economic Inquiry, **35**:167-192.

Becker, G.S. (1971). The Economics of Discrimination 3<sup>rd</sup> ed, Chicago : University of Chicago Press (first 1957).

Behrenz, L. (2001). "Who Gets The Job And Why? An Explorative Study Of Employers' Recruitment Behavior," Journal of Applied Economics, 2 (4), pp. 255-278.

Becker, G. S. (1976). The Economic Approach to Human Behaviour. Chicago: University of Chicago Press.

Berclaz M., et Bonoli, G. (2009). « La Protection Sociale en Suède et au Danemark : Vers une Sécurité Flexible ? » Denknetz Jahrbuch 2009 : La Crise Globale, Local, Fondamentale : Analyse et Impulsions Politiques. Zürich : Editions 8.

Blisker, D., Wiseman, S. and Gilbert, M. (2006). "Managing Depression-related occupational disability: a pragmatic approach." Canadian Journal of Psychiatry, 51,2.

Boeri, T. (1999). Enforcement of Employment Security Regulations, On-the-job Search and Unemployment Duration, European Economic Review, 43, pp. 65-89.

Bonoli, G. (2003). "Social Policy Through Labour Markets. Understanding National Differences in the Provision of Economic

Security to Wage Earners." Comparative Political Studies 36(9): 983-1006.

Bonoli, G. (2005). "The politics of the new social policies. Providing coverage against new social risks in mature welfare states." Policy and Politics 33(3).

Bonoli, G. (2006). "New Social Risks and the Politics of Postindustrial Social Policies". In The politics of postindustrial welfare states. K. Armingeon and G. Bonoli. London, Routledge: 3-26.

Bonoli, G. (2008a). Réorienter les régimes sociaux vers la réinsertion professionnelle. IDHEAP, Working Paper.

Bonoli, G. (2008b). Faire face aux défis de l'Etat social: la stratégie de l'investissement. Les nouveaux défis de l'Etat social /Neue Herausforderungen für den Sozialstaat. G. Bonoli and F. Bertozzi. Lausanne/Bern, PPUR/Haupt.

Bonoli, G., et Berclaz, M. (2006). Etat des lieux des prestations d'aide sociale en ville de Genève et appréciation de leur adéquation avec les besoins actuels. Mandat réalisé pour la Ville de Genève.

Bonoli, G., et Berclaz, M. (2008). « Problèmes de santé et emploi : Pistes pour une évolution du programme Ré-AGIR ». Mandat réalisé pour le SPEV.

Bonoli G., Horbert-Papazian K., Berclaz M., et Ehrler J. (2009) : Evaluation du RI dans le canton de Vaud : effets des mesures de réinsertion professionnelle. IDHEAP.

Bonoli, G., Fluckiger, Y., Berclaz, M., Kempeneers, P. & Wichmann, S. (2008) Evaluation des mesures de réinsertion socioprofessionnelle dans le Canton de Fribourg, Lausanne/Genève, IDHEAP/Observatoire universitaire de l'emploi, Université de Genève.

Champion, C., et Wichmann, S. (2009). Long-term Effects of Active Labour Market Programmes A Literature Review. Recwowe WP01 Institutional and social aspects of activation.

- Chauvel, L. (2006). Les classes moyennes à la dérive. Paris : Seuil ; La République des Idées.
- Cousineau, J.-M. (2005). Emploi et salaire. Montréal : Presses Universitaires de Montréal.
- Davis A., Gibson L. (1994). "Designing Employee Welfare Provision." Personnel Review, 7, pp. 33-45.
- Detaille SI, Haafkens JA, van Dijk FJH. (2004). "What employees with rheumatoid arthritis, diabetes mellitus and hearing loss need to cope at work". Scand J Work Environ Health, 29, pp. 134-42.
- Diaye, M.-A. (2001) « Sur la définition du choix rationnel dans le cas de préférences dépendant du contexte » Revue économique 52, (1) p. 17-33.
- Dufour L. et Frimousse S., (2006) La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire, Revue management et avenir 2006/4, N° 10, p. 145-160.
- Duijts S. F. A., Kant I. J., Landeweerd J. A., Swaen G. M. H. (2006). "Prediction of sickness absence: development of a screening instrument." Occupational and Environmental Medicine, 63, pp. 564-569.
- Emery, Y., Aeberli, I., et Chuard Delaly, M. (2005). Compétences sociales et intégration professionnelle. Rapport du mandat de recherche pour le DASS.
- Elster, J. Ed. 1986. Rational Choice. Oxford: Basil Blackwell.
- Esping-Andersen, G. (1999). Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford, Oxford University Press.
- Etiennne, E. (2010). Les emplois de solidarité à Genève. Conférence donnée à l'IDHEAP, Février 2002.
- Fibbi, R., Bülent, K., et Piguet, E. (2003). Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de l'immigration. Rapport de recherche 31/2003 du Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population. Neuchâtel : SFM.

Fluckiger, Y., et Kempeneers, P. (2008) « Améliorer l'efficacité des mesures de réinsertion professionnelle » In Bonoli, G. & Bertozzi, F. (Eds.) Les nouveaux défis de l'Etat social / Neue Herausforderungen für den Sozialstaat. Lausanne/Bern, PPUR/Haupt.

Frederiksen, A., Ibsen, R., Rosholm, M., et Westergaard-Nielsen, N. (2003). Labour Market Signalling and Unemployment Duration: An Empirical Analysis Using Employer-Employee Data. IZA Discussion Paper No. 2132 May 2006.

Gibbons, R. and L. Katz, 1991, "Layoffs and Lemons," Journal of Labor Economics, Vol. 9, pp. 351-380.

Giugni, M., Berclaz, M., et Füglistler, K. (2009). "Welfare States, Labour Market, and Political Opportunities for Collective Action in the Field of Unemployment : A Theoretical Framework" In Giugni, M. (Ed). The Politics of Unemployment in Europe : Policy Response and Collective Action. Farnham : Ashgate.

Gorter, C., Nijkamp, P. and P. Rietveld (1993), "The Impact of Employers' Recruitment Behaviour on the Allocation of Vacant Jobs to Unemployed Job Seekers," *Empirical Economics*, 18: 251-269.

Granovetter, M. S. (1973). "The Strength of Weak Ties." The American Journal of Sociology 78(6): 1360-1380.

Hakim, C. (2000) Work-Lifestyle Choices in the 21<sup>st</sup> Century. Preference Theory. Oxford: Oxford University Press.

Holzer, H. (1996) What Employers Want: Job Prospect for Less Educated Workers. New York : Russell Sage Foundation.

Holzer, H., and Neumark, D. (2000) "What Does Affirmation Action Do?" Industrial and Labour Relation Review 53 : 240-71.

Homans, G. 1961. Social Behaviour: Its Elementary Forms. London: Routledge and Kegan Paul.

Iversen, T., et Wren, A. (1998), « Equality, employment and budgetary restraint : the trilemma of the service economy », World Politics, pp. 507-546, n°50.

Janssen N, Van den Heuvel WPM, Beurskens AJHM, Nijhuis FJN, Schröer CAP, van Eijk JTM. (2003). "The demand-control support model as a predictor of return to work." Int J Rehabil Res, 26, pp. 1–8.

Johansson G., Lundberg O., Lundberg I. (2006). "Return to work and adjustment latitude among employees on long-term sickness absence." Journal of Occupational Rehabilitation, 16, pp. 185-195.

Flückiger Y. et Kempeneers P. (2008), Améliorer l'efficacité des mesures de réinsertion professionnelle. In Les nouveaux défis de l'Etat social, Bonoli G. et Bertozzi F. (coord.), Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Krause N., Dasinger L. K., Neuhauser F. (1998), "Modified Work and Return to Work: A Review of the Literature", Journal of Occupational Rehabilitation, 8(2), 113-139.

Kimberlin, S. E. and M. Ager (2009). "Economic Theories of Disability Benefits." Journal of Human Behavior in the Social Environment 19(1): 70 - 84.

Kluve, J., Gard, D. et Fertig, M. (2008). Active Labor Market Policies In Europe : Performance and perspective. New York : Springer.

Knoepfel, K., Larrue, C., et Varone, F. (2006). Analyse et pilotage des politiques publiques. Zürich : Verlag Rüegger.

Krause N., Dasinger L. K., Neuhauser F. (1998). "Modified Work and Return to Work: A Review of the Literature." Journal of Occupational Rehabilitation, 8(2), 113-139.

Kugler, A. D. and G. Saint-Paul (2004). "How Do Firing Costs Affect Worker Flows in a World with Adverse Selection?" Journal of Labor Economics 22(3): 553-584.

Lindsay, C., R. W. McQuaid, et al. (2007). "New Approaches to Employability in the UK: Combining "Human Capital Development" and "Work First" Strategies?" Journal of Social Policy 36(04): 539-560.

Mares, I. (2003). The Politics of Social Risks: Business and Welfare State Development. Cambridge: Cambridge University Press.

Martin, C. J. (2004). "Reinventing welfare regimes - Employers and the implementation of active social policy." World Politics 57(1): 39-69.

Martin, C. J. (2005). "Corporatism from the firm perspective: Employers and social policy in Denmark and Britain." British Journal of Political Science 35: 127-148.

Martin, C. J. and D. Swank (2003). Does the organization of capital matter? Employers and active labor market policy at the national and firm levels. Annual Meeting of the American-Political-Science-Association, Philadelphia, PA, Cambridge Univ Press.

Martin J. P. et Grubb D. (2001). "What Works and for Whom: A Review of OECD Countries' Experiences with Active Labour Market Policies", Swedish Economic Policy Review, Vol. 8, No. 2, Fall 2001, pp. 9-56. Available at SSRN: (<http://ssrn.com/abstract=348621> or DOI: 10.2139/ssrn.348621).

McCarthy, R. (1999). "Depression in the workplace: impacts on productivity." Drug Benefit Trends, 11, 10.

Neckerman, K. M. and J. Kirschenman (1991). "Hiring strategies, racial bias and inner-city workers." Social Problems 38(4): 433-447.

OCDE (2006). Maladie, invalidité et travail : surmonter les obstacles (Vol. 1) - Norvège, Pologne et Suisse.

ORIPH (2007) Rapport annuel 2007.

Pager, D. and L. Quillian (2005). "Walking the talk? What employers say versus what they do." American Sociological Review 70(3): 355-380.

Peter, M. (2009). "Optimisation du service public de l'emploi : mise en pratique des enseignements tirés de diverses études." La Vie Economique 2009-4: 50-54.

Relave, N. (2001). "Involving Employers in Welfare to Work Reform." Welfare Information Network : Issue Notes 5 (11). <http://76.12.61.196/publications/involvingemployerswtwissuenote.htm>

Roberts, B., and J. Padden (1998). Welfare to Wages: Strategies to Assist the Private Sector to Employ Welfare Recipients. Flint, Mich.: Charles Stewart Mott Foundation, [http://www.mott.org/publications/index\\_poverty.htm](http://www.mott.org/publications/index_poverty.htm).

Spence, M. (1973). "Job Market Signaling." Quarterly Journal of Economics **87**(3): 355-374.

Strandh, M., and Nordlund, M. (2008) "Active Labour Market Policy and Unemployment Scarring: A Ten-year Swedish Panel Study", Journal of Social Policy, **37**: 357-382.

Taylor-Gooby, P. (2004). "New risks and social change". In New risks, New Welfare? P. Taylor-Gooby (ed). Oxford, Oxford University Press: 1-27.

Thomas, Ward. 2003. "The Meaning of Race to Employers: A Dynamic Qualitative Perspective." The Sociological Quarterly **44**(2):227–42.

Zamudio, M. M. and M. I. Lichter (2008). "Bad Attitudes and Good Soldiers: Soft Skills as a Code for Tractability in the Hiring of Immigrant Latina/os over Native Blacks in the Hotel Industry." Social Problems **55**(4): 573-589.

Zumbrunnen, O. (2006) Enquête qualitative sur les besoins des employeurs dans le secteur commercial/administratif. Office Cantonal de l'Emploi. Genève.

## ANNEXE 1 : INFORMATIONS SUR LE TRAVAIL MODIFIÉ ET SUR LA PRISE EN CHARGE DES CAS PSYCHIQUES.

(Détails sur l'étude de Johansson *et al.* 2006

L'étude s'est basée sur un questionnaire envoyé à 5'590 employé-e-s ayant totalisé plus de 90 jours d'absence en 2000. Les employés suivis font partie des 630'000 personnes assurées auprès de l'ITP - un régime partenarial concernant les retraites - qui travaillent dans le secteur privé. Ont été sélectionnés ceux qui ont eu une absence de plus de 90 jours en lien avec l'un des 16 diagnostics sélectionnés. Il y a une grande prévalence des maladies psychiques : 65 % pour les femmes et 57 % pour les hommes. En tout, 5590 personnes correspondaient aux critères, dont 3261 femmes et 1273 hommes, avec 3056 répondants, le taux de non réponse a atteint 45%.

En se basant sur des questions sur le degré d'adaptabilité des conditions de travail à leur état, par rapport aux conditions de travail antérieures, il a été possible de construire une échelle de flexibilité des conditions de travail. Le principal résultat est que la probabilité de retour en emploi augmente avec le nombre de possibilités d'ajustement qui sont données à l'employé. Ainsi l'organisation du travail est un facteur important dans la mise en place des conditions de retour en emploi. Les personnes disposant du plus grand nombre de variables de flexibilité avaient une plus grande probabilité d'être à nouveau en emploi que celles disposant seulement de 4-6 ou 0-3 possibilités d'ajustement. D'autres facteurs tels que l'âge, l'état de santé et la pression des obligations liées au foyer ont également été pris en compte. Les résultats confirment la présence d'une relation forte entre l'existence et la possibilité d'utilisation de variables d'ajustement (*adjustement latitude*) et le retour en emploi. Ces résultats confirment une étude (Krause *et al.* 2001) qui avait montré un lien entre le degré de liberté accordé à l'employé (*decision latitude*), la flexibilité des horaires et le retour en emploi.

Les résultats d'une autre étude (Detaille *et al.* 2004) montrent également que les conditions de travail, tel que la flexibilité des horaires et la

possibilité de pouvoir planifier le travail, constituent des points positifs au niveau de la probabilité de retour en emploi. De plus, l'étude montre également que les personnes qui retournent en emploi, alors qu'elles sont toujours sujettes à un problème de santé ont besoin d'opportunités de flexibilité et d'adaptabilité. De plus, les adaptations peuvent être limitées dans le temps ou permanentes.

Dans ce cas il est clair qu'elles peuvent aboutir à une réduction de la productivité de l'employé qui devra être compensée, vraisemblablement par les régimes sociaux (notamment l'AI). Les différentes formes de travail modifié doivent également être mises en œuvre à différents moments du parcours des individus (prévention, détection, action, réinsertion, re-direction, invalidité avérée) (Krause et al. 1998 ; Janssen et al. 2003).

Ces résultats montrent que les employeurs peuvent avoir un rôle important pour limiter le nombre de personne qui quittent l'entreprise pour des problèmes de santé et pour faciliter leur retour. En agissant rapidement envers les employés qui rencontrent des problèmes, en adaptant soit la place pour éviter une sortie du monde du travail ou en donnant une grande latitude pour faciliter le retour.

### *LE PROBLÈME SPÉCIFIQUE DES CAS PSYCHIQUES*

La forte augmentation des facteurs psychologiques dans les causes de congé maladie fait que la manière dont un employeur peut participer au maintien et au retour en emploi de ce type de cas est devenu un enjeu important de la réinsertion professionnelle. De plus, les nouvelles tendances dans la gestion des cas d'invalidité qui mettent en avant la diminution du nombre de rente accordée vont exigés un marché du travail qui permet de concilier problèmes psychiques et travail.

Les facteurs de risque de développer une pathologie de type psychique ont pu être mis à jour. Bien que plus en relation avec le domaine de la prévention, ses résultats sont également pertinents dans une optique de maintien en emploi et de retour au travail. En utilisant des données sur la fatigue au travail du « Maastricht Cohort study », l'étude portait sur une cohorte de 6780 personnes réparties dans différents types d'emplois et

avec différents niveaux de formation. Elles ont répondu au questionnaire de base en 1998 et à un questionnaire étendu en 1999 et en 2000 (Duijts et al.). Les facteurs de risque pris en compte ont été les suivants : caractéristiques sociodémographiques, état de santé, santé mentale, problèmes psychosociaux en lien avec l'emploi, des aspects organisationnels et le fait d'avoir eu ou non recours à un ou plusieurs congés maladies. Les analyses ont séparé les hommes et les femmes. Les comparaisons ont porté sur les employés ayant reporté des absences pour cause psychosociale et ceux qui n'ont pas reporté ce type d'absence.

Au niveau des résultats, pour les femmes les principaux facteurs de risque de nécessiter un congé maladie pour cause psychosociale sont : se sentir déprimée, avoir connu un burnout par le passé, être fatiguée, connaître une baisse d'intérêt pour le travail, le fait d'avoir été contrainte de changer ses jours de travail et vivre seule. Pour les hommes les principaux facteurs de risque sont un historique d'absence maladie, l'absence de support de la part du/des supérieurs hiérarchiques, la difficulté à se relaxer, être compulsif, être fatigué mentalement et ne pas avoir de hobby.

Sur cette même problématique, d'autres recherches, menées par les mêmes auteurs et non encore publiées, ont mis en évidence l'existence de relations entre un bas niveau de contrôle sur son activité et une faible latitude décisionnelle et un risque accru de congé maladie pour raisons psychosociales. Cette description recoupe les activités susceptibles d'être occupées par les personnes à employabilité restreinte. Et permet de voir quelles sont les mesures que les employeurs pourraient mettre en œuvre pour limiter les sorties du monde du travail.

La question des conditions et du moment de la reprise du travail sont également importantes dans le cadre de la réinsertion des personnes ayant connu un congé maladie en raison de problèmes psychiques. La question est de savoir si le retour en emploi représente un objectif réaliste et positif pour ce type de pathologies, et si oui, sous quelles formes ?

Certains facteurs militent pour un arrêt de l'activité professionnelle. Le fait d'éloigner le collaborateur du stress lié au travail, surtout si le stress ou les conditions de travail ont participé à l'apparition de la dépression. De plus le collaborateur dispose de plus de temps à consacrer à sa guérison, pour suivre une thérapie par exemple. Enfin, il est important de prendre en compte le fait que les employés en dépression sont plus exposés aux accidents de travail, et que le fait de les mettre en arrêt de travail évite de les exposer eux et leurs collègues à ce type de risque.

Cependant, d'un autre côté, le maintien/retour en emploi peut avoir des conséquences bénéfiques pour l'employé. L'arrêt maladie peut en effet induire une certaine apathie. Il peut également contribuer à accroître l'isolement, ce qui peut constituer un obstacle à la guérison. Un arrêt maladie, surtout s'il est de longue durée, peut progressivement créer une anxiété par rapport à la reprise du travail, contribuant à ce que les personnes qui commencent un congé voient leur chance de retour en emploi diminuer avec le temps. Le travail peut avoir un effet thérapeutique bénéfique. Et enfin, le travail contribue à maintenir l'indépendance financière de la personne, une indépendance qui représente un facteur positif de la santé mentale (Blisker *et al.* 2006).

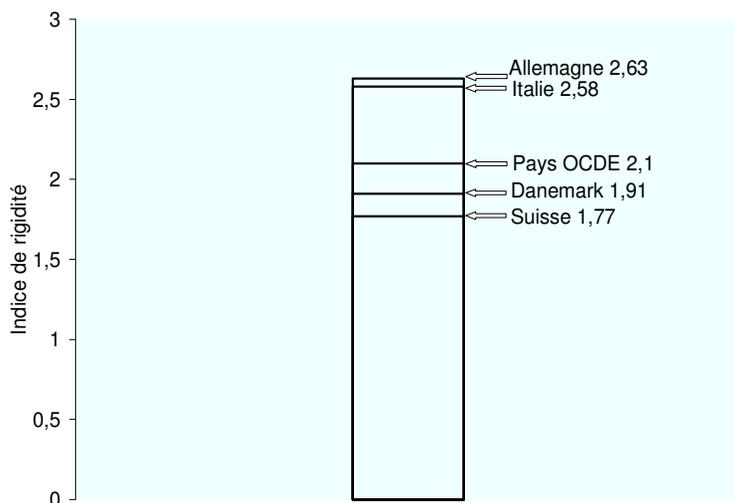
Une possibilité de prise en charge des cas psychique est celle qui a été mise en œuvre par la compagnie américaine *Pacific Bell* (McCarthy 1999). Cette approche est inspirée par la médecine du sport, il s'agit, dès que les problèmes sont détectés, d'intervenir fortement et avec une palette de moyens. Tous les instruments disponibles et pertinents sont mis en action. Par exemple, il est possible de cumuler une thérapie et une approche médicamenteuse, tout en modifiant le cadre de travail et/ou le travail lui-même. Avec cette approche, on assiste à une diminution de la durée des absences (-24%) et des récurrences. Ces mesures sont d'ordre curatif, et peuvent être mise en œuvre par les employeurs qui souhaitent faciliter le retour vers l'emploi de leurs employés et limiter la durée de leur absence.

## ANNEXE 2 : ACTIVATION ET MARCHÉ DU TRAVAIL POUR QUATRE PAYS

Nous donnons ici quelques informations comparatives pour chacun des pays traités. Elles concernent le niveau de dépenses pour les mesures actives, le calcul de la rigidité du marché du travail, ainsi que les taux de chômage récent.

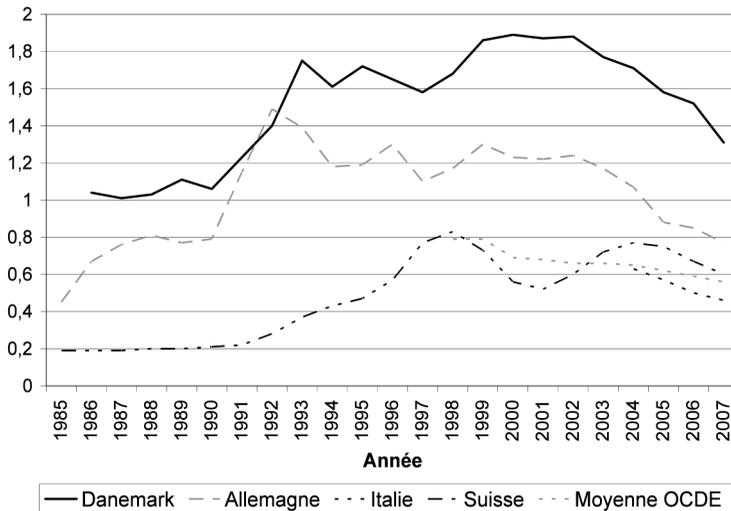
Pour des détails sur le système social de chaque pays et ses évolutions concernant le marché du travail nous renvoyons à l'ouvrage suivant qui contient des chapitres sur chacun des pays étudiés : Fritz W., and Vivien A. Schmidt. Welfare and Work in the Open Economy Volume II: Diverse Responses to Common Challenges in Twelve Countries. Oxford: Oxford University Press, 2000.

**Tableau i** : Information sur le degré de rigidité du marché du travail



Source OECD.Stat

**Tableau ii** : Information sur les dépenses pour les mesures actives en «% du PIB



**Source OECD.Stat**

En ce qui concerne la question des mesures actives dans les différents pays, l'ouvrage suivant contient des études de cas sur l'Allemagne, le Danemark et de l'Italie : Kluve, J., Gard, D. et Fertig, M. (2008). Active Labor Market Policies In Europe : Performance and perspective. New York : Springer.

**Tableau iii** : Information sur le sur taux de chômage dans les 4 pays

Sujet		Taux de chômage				
Sexe		Ensemble des personnes				
Mesure		Série en niveau, taux ou quantité, c.v.s.				
		Annuelle			Trimestrielle	
		2007	2008	2009	2009	
					T3-2009	T4-2009
Pays						
<u>Danemark</u>		4	3.4	..	6	..
<u>Allemagne</u>		8.6	7.5	..	8	..
<u>Italie</u>		5.9	6.7	..	7.8	..
<u>Suisse</u>		3.5	3.4	4.2	4.3	4.3
<u>Union européenne</u>		7.1	7	..	8.9	..

Données extraites le 11 mars 2010, 09h51 UTC (GMT), de OECD.Stat

## ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE

### RECWOWE STRAND 1: Job protection, activation and employers' recruitment decisions

*Christian Albreskt Larsen and Giuliano Bonoli*

#### **Guidelines for case selection:**

In order to make our results comparable it is very important that we select (almost) similar cases. Due to expected access problems we have dropped the idea about interviewing a local workplace of the same international company. However, following the guidelines below we expect to end up with useful data material.

- We must conduct six to eight interviews in each country – that should be possible with resources provided by RECWOWE.
- We will focus on private companies (the public sector is special).
- We will focus on companies that occupy unskilled/low-skilled/blue-collar workers (below one and half year of occupational education). We pick this segment because it is of highest relevance for long-term unemployed.
- Each team should include three to four industrial firms that occupy unskilled/low-skilled labour. These are “critical cases” as this is segment for labour comes closest to a “standard commodity”, i.e. information problems are lowest here. Ideally, each team should pick one large industrial company (above 100 employees) and one small industrial company (below 50 employees).
- Each team should include three to four private service sector firms that occupy unskilled/low-skilled labour. One could call it the post-industrial (low-end) sector (cleaning, catering, retail trade, laundry services). Ideally, each team should pick one big (above 100 employees) and one small (below 50 employees). This sector is more heterogeneous than the industrial sector – especially there is a divide between jobs with customer interaction and jobs without. Preferably we select jobs with customer interaction. If possible two of the service sector companies should be a big supermarket and a small supermarket (here we have large similarity across countries).

**Time schedule:**

Interviews should be carried out and transcribed between March and May 2009. They will be made available to all involved in the task before the Utrecht conference.

**Guidelines for national reports and data merge**

We will establish a web-interface where the translated interviews can be uploaded. We report the full interview and not just a summary. Do not make the interview too long (below one hour is fine). All team members we get access to the data and in June we will discuss plans for publications.

**QUESTIONNAIRE****Semi-structured interview with employers:**

Version 004, February 2009

**1. How many employees do you have at this workplace?** (Workplace defined as the geographical unit for which the human resources person is responsible)

\_\_\_\_\_

**2. How many employees' are unskilled workers** (workers who have less than one and a half year of occupational training)?

\_\_\_\_\_

**3. How long does a typical unskilled worker stay at the workplace?**

\_\_\_\_\_ years \_\_\_\_\_ months

**4. How often does the workplace recruit unskilled workers through the following channels? (not how they announce the position – but how they actually typically establish the contact)**

	Very often	Often	Rarely	Never	Dont' know
Through Newspapers and other written media	O	O	O	O	O
Through internet tools provided by public employment agency	O	O	O	O	O
Through the internet tools provided by non-public agencies	O	O	O	O	O
Through current employees	O	O	O	O	O
Through other contacts in the sector	O	O	O	O	O
Through public employment agencies	O	O	O	O	O
Through private employment agencies	O	O	O	O	O
Through waiting list or direct application	O	O	O	O	O

**5: How important for employment chances of unskilled workers are a positive recommendation from ...**

	Of very high importance	Of high importance	Of some importance	Of no importance	Do not know
own employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
former employers (written)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
former employers (oral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
private employment agencies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
public employment agencies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6: If you need to lay off an unskilled worker who creates problems, would you say that this is...**

... very difficult	<input type="radio"/>
... difficult	<input type="radio"/>
.... easy	<input type="radio"/>
.... very easy	<input type="radio"/>

**7: How is an unskilled worker at your workplace typically protected from being made redundant?**

Open answer

**8: When you have a vacancy for a low skill worker, how often do you announce it to the public employment agency?**

- Always
- Often
- sometimes,
- rarely
- never

**9: Why do you not use the public employment agency more often?**

Open answer

**Introduction**

There are a number of groups of unemployed who sometimes face difficulties in the labour market. We would like to hear your judgement about different groups of unemployed.

**10. Do you think there are special risks when hiring unemployed above 50 years?**

Open answer

**11. Do you think there are special risks when hiring unemployed from ethnic minorities?**

Open answer

**12. Do you think there are special risks when hiring unemployed, who have been unemployed a year or more?**

Open answer

**13. Are there other categories of workers that may represent a special risk?**

Open answer

**14. Among those people belonging to these groups, there are certainly some who could do a good job. How do you try to spot them?**

Open answer

**15. Have the workplace within the last two years hired workers, which came from unemployment and was above 50?**

Yes

No

Do not know

If yes: How many ? -----

**16. Have the workplace within the last two years hired workers, which came from unemployment and belonged to an ethnic minority group?**

Yes

No

Do not know

If yes: How many ? -----

**17. Have the workplace within the last two years hired workers, which had been unemployed for over a year?**

Yes

No

Do not know

If yes: How many ? -----

**Introduction:**

Even though there are special risks connected to hiring long-term unemployed, older unemployed and unemployed from ethnic minority groups some workplaces do recruit from these groups. In the following we like to hear what potentially could make your workplace more willing to take the risk of hiring from these groups.

**18. What could make your company willing to take the risk of hiring people from these groups?**

Open answer

**19. How could the public employment offices possibly help these groups into employment?**

Open answer

**20. Would it increase the employment chances of these groups if the employment office could offer a publicly financed trial period?**

Open answer – follow why would that help? Or why would that not help?

**21. How do you regard participation in a labour market programme by an unemployed? Is it a positive factor?**

**22. Would it increase the employment chances of these groups if it was easier for the company to fire workers?**

Open answer

**23. Would it increase the employment chances of these groups if it were possible not to directly hire people of these groups, but to only rent their service through public/private employment agencies?**

Open answer

**24. Would it increase the employment chances of these groups if it were possible for employers to take advantage, if necessary, of a follow up service aimed at solving possible problems?**

Open answer

**25. Do you have other central insights that relate to this theme?**

Open answer

**Thank you for the interview**

## ANNEXE 4 : LISTE DES ENTREPRISES :

Pays	Pseudonyme de l'entreprise	Pays	Pseudonyme de l'entreprise
Suisse		Danemark	
	CH METAL		DK RETAIL 1
	CH CLEAN		DK RETAIL 2
	CH PAINT		DK CAKE
	CH PACK		DK MACHINE
	CH RETAIL		DK MEAT
	CH CAFE		DK CLEAN
	CH BUILD		DK CALL
Italie		Allemagne	
	IT BEVEREDGE		GE CLEAN
	IT CATERING		GE MEAT
	IT TYPO		GE LAUNDRY
	IT AUTO		GE RETAIL 1
	IT ELEC		GE RETAIL 2
	IT OUTLET		GE SOUP
	IT CALL		GE VEGETABLE

## *ANNEXE 5 : DESCRIPTION DU PROJET RECWOWE*

Le projet RECWOWE (Reconciling Work and Welfare) est un réseau d'excellence financé par l'Union Européenne dans le cadre du sixième programme cadre (FP6). L'objectif central du projet est de créer un réseau de recherche européen afin de lutter contre la fragmentation actuelle des recherches consacrées à l'étude du travail et des questions sociales en Europe. Plus d'information sur les principaux défis et enjeux du projet sont disponibles à l'adresse suivante : [www.recwowe.eu](http://www.recwowe.eu).

Le projet est divisé en plusieurs domaines d'actions, l'un d'eux est consacré à l'étude de la tension entre la sécurité et la flexibilité sur le marché de l'emploi.

Chaque domaine est subdivisé en plusieurs tâches. La tâche T01 22 est nommée : 'Employers' recruitment decisions, labour market disadvantage and active labour market policies', l'un des volets (work package dans le jargon de la commission) est centré sur l'étude du recours à la discrimination statistiques par les employeurs.

Le professeur Bonoli est co-responsable de domaine d'action sur la tension entre flexibilité et sécurité.



## In der gleichen Reihe Dans la même collection

N°	Autoren, Titel und Datum – Auteurs, titres et date
241	GILLARDIN Anne Proposition d'un concept de contrôle de gestion pour la division « infrastructure routière » de l'Office fédéral des routes (OFROU)
242	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, PEDROJETTA Stefano Vergleich 2007 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2007 des finances cantonales et communales
243	LADNER Andreas, SCHWARZ Daniel, FIVAZ Jan Die Positionierung der Nationalratskandidierenden 2007 Eine explorative Analyse der Antworten auf die Fragen der Online-Wahlhilfe smartvote
244	PASQUIER Martial, LARPIN Blaise Analyse der politisch-administrativen Probleme und der Governance der öffentlichen Arbeitslosenkassen
245	EGLIN-CHAPPUIS Noëmi Governance von Universitätsbibliotheken Optimierungsmöglichkeiten aus institutioneller Sicht
246	NAHRATH Stéphane, KNOEPFEL Peter, CSIKOS Patrick, GERBER Jean-David Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers au niveau national Etude comparée
247	KNOEPFEL Peter, NAHRATH Stéphane, CSIKOS Patrick, GERBER Jean-David Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers en action Etude de cas
248	ABUN-NASR Sonia Strategie für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz Eine zehnjährige Politik im Lichte empirischer Analyse
249	SOGUEL Nils, BIZZOZERO Giordano, ZIEHLI Sonja Vergleich 2008 der Kantons- und Gemeindefinanzen Comparatif 2008 des finances cantonales et communales
250	PASQUIER Martial, FIVAT Etienne Crise à l'Université de Genève. Une étude de cas.
251	FIECHTER Julien Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz
252	LADNER Andreas, FELDER Gabriela, GERBER Stefani, FIVAZ Jan Die politische Positionierung der europäischen Parteien im Vergleich
253	MEILLAND Philomène Le principe de transparence dans le canton de Vaud



## **L’IDHEAP en un coup d’œil**

### **Champ**

L’IDHEAP, créé en 1981, se concentre sur l’étude de l’administration publique, un champ interdisciplinaire (en anglais Public Administration) visant à développer les connaissances scientifiques sur la conduite des affaires publiques et la direction des institutions qui en sont responsables.

Ces connaissances s’appuient sur plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, comme le droit, l’économie, le management et la science politique, adaptées aux spécificités du secteur public et parapublic.

L’IDHEAP est le seul institut universitaire suisse totalement dédié à cet important champ de la connaissance.

### **Vision**

A l’interface entre théorie et pratique de l’administration publique, l’IDHEAP est le pôle national d’excellence contribuant à l’analyse de mutations du secteur public et à une meilleure gouvernance de l’Etat de droit à tous ses niveaux, en pleine coopération avec ses partenaires universitaires suisses et étrangers.

### **Mission**

Au service de ses étudiants, du secteur public et de la société dans son ensemble, l’IDHEAP a une triple mission qui résulte de sa vision:

- Enseignement universitaire accrédité au niveau master et post-master, ainsi que formation continue de qualité des élus et cadres publics;
- Recherche fondamentale et appliquée en administration publique reconnue au niveau national et international, et valorisée dans le secteur public suisse;
- Expertise et conseil indépendants appréciés par les organismes publics mandataires et enrichissant l’enseignement et la recherche.

## Principales prestations

### 1. Enseignement: former les élus et cadres actuels et futurs du secteur public

- Doctorat en administration publique
- MPA (Master of Public Administration)
- Master PMP (Master of Arts in Public Management and Policy)
- DEAP (Diplôme exécutif en action publique)
- Certificat universitaire d'un cours trimestriel du MPA
- SSC (Séminaire pour spécialistes et cadres)

### 2. Recherche: ouvrir de nouveaux horizons pour l'administration publique

- Projets de recherche fondamentale ou appliquée
- Directions de thèses de doctorat
- Publications scientifiques (ouvrages et articles)
- Colloques et conférences scientifiques
- Cahiers et Working Papers de l'IDHEAP

### 3. Expertise et conseil: imaginer et mettre en œuvre des solutions innovatives

- Mandats d'expertise et de conseil auprès du secteur public et parapublic

### 4. Services à la cité: contribuer à la connaissance du service public

- Bibliothèque spécialisée en administration publique
- Sites Badac.ch, gov.ch, ivote.ch
- Renseignements aux collectivités publiques
- Interventions médiatiques
- Articles et conférences de vulgarisation