

## ***Rapport final de recherche***

# **Compétences sociales et intégration professionnelle**

**à l'attention du Département de la  
santé et de l'action sociale (DSAS)**

Equipe IDHEAP :

Prof. Y. Emery, collaboratrices scientifiques : L. Aeberli, M. Chuard Delaly

Chavannes-près-Renens, le 22 mars 2005

## Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
Une thématique de haute actualité.....	6
Mieux comprendre l'interaction employeur-employé lors de l'insertion professionnelle .....	8
Délimitation du sujet .....	9
<b>PROBLÉMATIQUES.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Problématiques liées à l'engagement .....</b>	<b>12</b>
1.1 Processus d'engagement .....	12
1.2 Prédicteurs techniques et non techniques .....	12
1.3 Prédicteurs d'engagement et d'élimination.....	13
1.4 L'entretien de sélection.....	13
1.5 Stratégies de sélection .....	15
<b>2. Problématiques liées à l'intégration organisationnelle .....</b>	<b>15</b>
2.1 Facilitateurs et freins .....	16
2.1.1 Les pratiques de socialisation des employeurs.....	17
2.1.2 Les comportements et tactiques de socialisation du nouvel entrant.....	18
2.2 L'adéquation comme indicateur de qualité.....	19
2.2.1 Adéquation anticipée – indicateur de qualité de l'engagement.....	19
2.2.2 Adéquation – indicateur du succès de l'intégration organisationnelle.....	20
<b>3. Problématiques liées au chômage et à la recherche d'emploi .....</b>	<b>20</b>
3.1 L'intégration sociale et l'insertion professionnelle .....	20
3.1.1 L'insertion socio-professionnelle stabilisée .....	22
3.2 Le chômage de longue durée.....	23
3.2.1 Les étapes du chômage longue durée .....	24
3.2.2 Les caractéristiques individuelles fréquentes des chômeurs longue durée :.....	25
3.2.3 Le chômage longue durée et la santé .....	27
3.2.4 La privation des fonctions de l'emploi .....	29
3.2.5 Le chômage de longue durée et les relations familiales .....	30
3.3 La recherche d'emploi .....	31
3.3.1 Coping - faire face au non-emploi .....	32
3.3.2 Image de soi - Estime de soi, efficacité personnelle .....	33
3.4 Motivation .....	35
3.4.1 Dynamique d'apprentissage .....	37
3.5 Compétences sociales .....	37
3.5.1 Le savoir-être : perception de l'employeur et sens commun.....	38
3.5.2 Du savoir-être aux compétences sociales.....	39
3.5.3 Contenu et manifestations des compétences sociales .....	40
3.5.4 Compétences sociales contextualisées .....	42
3.5.5 Impacts concrets sur l'insertion professionnelle.....	43
3.5.6 Compétences sociales, caractéristiques individuelles et chômage .....	45
<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>46</b>
<b>1. Populations rencontrées .....</b>	<b>46</b>
1.1 Modalités d'identification et des rencontres .....	47
1.1.1 Personnes-cibles .....	47
1.1.2 Bénéficiaires du groupe de contrôle .....	47
1.1.3 Employeurs couple .....	48

1.1.4 Employeurs du groupe de contrôle .....	48
<b>2. Outils et procédures.....</b>	<b>48</b>
<b>3. Dimensions explorées et indicateurs.....</b>	<b>51</b>
3.1 Processus d'engagement.....	51
3.1.1 Prédicteurs d'engagement.....	51
3.1.2 Canaux de recrutement.....	52
3.2 Intégration organisationnelle .....	53
3.2.1 Qualité de l'engagement et qualité de l'intégration .....	53
3.3 Trajectoire individuelle.....	54
3.4 L'environnement social.....	55
3.5 La morbidité ressentie .....	55
3.6 Image de soi .....	55
3.7 Privations des fonctions de l'emploi .....	55
3.8 Coping .....	55
3.9 Dynamique d'apprentissage .....	56
3.10 Motivation .....	57
3.11 Compétences sociales .....	57
<b>RÉSULTATS ET ANALYSE .....</b>	<b>60</b>
<b>Employeurs du groupe de contrôle et employeurs d'ex-bénéficiaires.....</b>	<b>60</b>
<b>1. Processus de recrutement .....</b>	<b>62</b>
1.1 Canaux de recrutement.....	62
1.1.1 Liens et attentes liées à l'ORP .....	65
1.2 Exigences contractuelles.....	66
1.3 Prédicteurs en général .....	66
1.3.1. Dossier .....	71
1.3.2. Entretiens .....	76
1.3.3 Pondération spontanée des prédicteurs.....	90
1.3.4 Mise en situation.....	92
1.4 Prise de décision .....	93
<b>2. Intégration organisationnelle.....</b>	<b>95</b>
2.1 Les attentes au niveau du poste, de l'équipe et de l'organisation.....	95
2.2 Les pratiques d'intégration .....	98
2.3 Les difficultés d'intégration .....	99
2.4 Bilan.....	102
<b>Analyse bénéficiaires du groupe de contrôle et ex-bénéficiaires.....</b>	<b>104</b>
<b>3. Population rencontrée .....</b>	<b>104</b>
3.1 Trajectoire individuelle.....	106
3.2 Deuil.....	108
3.3 Environnement social .....	109
3.3.1 Soutien familial .....	109
3.3.2 Réseau social .....	110
3.3.3 Coping social.....	112
3.4 Perception et sens du chômage.....	113
3.4.1 Relation avec les acteurs institutionnels .....	113
3.4.2 Sens accordé aux institutions.....	115
3.4.3 Sens accordé aux mesures.....	117
3.4.4 Attentes de mesures.....	120
<b>4. La recherche d'emploi .....</b>	<b>122</b>
4.1 Canal d'emploi.....	123
4.2 Attributions de l'échec .....	124

4.3 Coping .....	127
4.4 Dynamique d'apprentissage .....	129
4.5 Image de soi et évaluation des possibilités à retrouver un travail.....	134
4.6 Morbidité ressentie .....	135
4.7 Sentiment de réalisation, valorisation et de contrôle.....	136
4.8 Motivation .....	139
4.8.1 Motivation à travailler.....	139
4.8.2 Motivation à s'investir dans le processus de recrutement.....	143
4.9 Compétences sociales .....	145
<b>5. Intégration organisationnelle .....</b>	<b>150</b>
5.1 Situation d'emploi .....	150
5.2 Motifs d'engagement .....	151
5.3 Motifs de satisfaction et d'insatisfaction .....	151
5.4 Réseau social .....	153
5.5 Evolution état de santé .....	154
5.6 Dynamique d'apprentissage .....	154
5.7 Réalisation et valorisation.....	155
5.8 Motivation .....	156
5.8.1 Motivation pour le poste .....	157
5.8.2 Motivation à s'intégrer .....	157
5.9 Socialisation organisationnelle et coping en vue d'une intégration organisationnelle réussie..	158
5.10 Coping social .....	162
5.11 Compétences sociales .....	163
<b>6. Groupes particuliers .....</b>	<b>165</b>
6.1 Jeunes adultes non qualifiés .....	166
6.2 Femmes.....	168
6.3 Personnes de plus de 45 ans.....	169
6.4 Parcours chaotiques et temporaires.....	170
<b>7. Constats supplémentaires .....</b>	<b>171</b>
7.1 Agences d'emplois temporaires .....	171
<b>8. Conclusion intermédiaire .....</b>	<b>171</b>
<b>9. Analyse des entretiens réalisés avec divers fournisseurs de mesures et acteurs du SPAS, des CSR et du SDE.....</b>	<b>173</b>
9.1 Institutions / personnes rencontrées .....	173
9.2 Principaux constats et propositions ressortant des entretiens.....	173
9.2.1 Entretien avec les acteurs SPAS/CSR, SDE, AI.....	173
9.2.2 Entretiens avec les fournisseurs de mesures.....	176
9.3 Conclusion intermédiaire.....	179
<b>PROPOSITIONS : MESURES ET ACTIONS.....</b>	<b>181</b>
<b>1. Présentation générale des propositions formulées .....</b>	<b>181</b>
1.1 Principe général de mise en œuvre des propositions .....	181
1.2 Articulation d'ensemble des propositions formulées .....	182
1.3 Articulation des propositions dans la logique du bénéficiaire.....	186
<b>2. Conditions de mise en œuvre des mesures .....</b>	<b>187</b>
<b>3. Orientation des actions.....</b>	<b>188</b>
3.1 A1 : La relation d'appui entre le bénéficiaire et ses conseillers .....	189
3.1.1 Appropriation de la démarche par le bénéficiaire.....	189
3.1.2 Outils d'appréhension des bénéficiaires pour les professionnels de l'insertion .....	189
3.1.3 Accompagnement.....	190
3.2 A2 : Relation entre les professionnels de l'insertion et le marché de l'emploi .....	190

3.2.1 Agir sur l'offre.....	191
3.3 A3 : Le pilotage des mesures.....	193
3.4 A4 : gestion opérationnelle des CSR .....	194
3.4.1 Les rôles du CISP - conseiller en insertion socio-professionnelle .....	194
3.5 A5 : gestion stratégique des CSR / de l'action sociale.....	195
<b>4. Présentation détaillée des propositions formulées.....</b>	<b>197</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>198</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>202</b>
<b>1. Fiches techniques : mesures et actions .....</b>	<b>202</b>
<b>2. Coordonnées des personnes- cibles et du groupe contrôle .....</b>	<b>274</b>
2.1 Anciens bénéficiaires RMR/ASV .....	274
2.2 Bénéficiaires RMR/ASV – groupe de contrôle .....	276
<b>3. Pondération des prédicteurs.....</b>	<b>277</b>
<b>4. Guides d'entretien .....</b>	<b>279</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>295</b>

## Introduction

### ***Une thématique de haute actualité***

Les compétences sociales et l'intégration professionnelle, titre général retenu pour la présente recherche, sont au cœur de problématiques essentielles de notre société, étant donné le caractère central qu'occupe le travail dans la construction de l'identité personnelle et sociale, mais aussi l'importance des problèmes actuels sur le marché de l'emploi, les derniers chiffres disponibles sur le chômage montrant une aggravation du phénomène en Suisse<sup>1</sup>, qui apporte son lot d'exclusions et de drames humains.

La notion de compétence est en vogue depuis les années 1980 (Zarifian 1999), remplaçant en partie des notions plus anciennes d'aptitudes et de capacités. Sans vouloir ici débattre de la notion en elle-même, que certains spécialistes ont qualifié de "concept valise" tant les définitions sont nombreuses et différentes, force est de constater que la compétence devient omniprésente dans la littérature concernant le monde du travail, celui de l'insertion professionnelle et des politiques publiques de l'emploi en particulier. La compétence est fondamentalement contextualisée, ce qui signifie qu'elle n'existe pas en soi, mais dans un cadre –une organisation, entreprise, atelier, bureau, etc.- où il est demandé à la personne de réaliser ou de produire quelque chose. Dans cette optique, la compétence est utilisée comme unité de base des attentes des employeurs, en les différenciant des savoirs décontextualisés obtenus à travers la formation.

Au départ, la compétence a été développée comme une notion destinée à favoriser l'employabilité des personnes<sup>2</sup> sans emploi, en leur permettant d'identifier des voies d'évolution professionnelle nouvelles, le cas échéant en-dehors de leur domaine d'activité, pour retrouver plus facilement du travail. Clairement, la compétence était pensée alors comme une démarche d'insertion, donnant lieu au développement de nombreuses approches d'identification, d'acquisition, de validation et de transfert des compétences susceptibles d'ouvrir le rayon d'action sur le marché de l'emploi.

Progressivement toutefois, la compétence est devenue, par les applications qui en ont été faites et singulièrement à travers la formulation de *profils de compétences*, une notion générant de l'exclusion. En effet, l'absence de compétences recherchées, ou encore l'inadéquation par rapport à un profil de compétences déterminé, sont avancées comme raison essentielle pour ne pas engager telle personne, ou telle catégorie de personnes, suscitant par la même un processus de formatage, voire de standardisation, des profils recherchés. C'est dire qu'un premier danger nous guettait dans la présente recherche : celui d'établir un profil ou une liste de compétences, *sociales* en l'occurrence, qui permettrait de radiographier les bénéficiaires du RI afin de pronostiquer leurs chances de réinsertion. Nous avons voulu clairement nous distancer de cette vision des compétences, en gardant à l'esprit la finalité de la recherche : favoriser l'insertion des bénéficiaires en travaillant sur les processus dynamiques de l'engagement.

Nous serons amenés à détailler et redéfinir les différentes notions utilisées dans la recherche, notamment les notions-clés de "compétences sociales" et "d'intégration professionnelle". Dans le cadre de cette introduction et par rapport à ce qui vient d'être dit, rappelons que les "compétences sociales" représentent une appellation faisant l'objet de multiples définitions, générant beaucoup de flou et d'attentes contradictoires. Si les compétences dites "techniques" peuvent être, dans la plupart des métiers, clairement identifiées et définies, les compétences sociales sont alors parfois cernées par défaut,

---

<sup>1</sup> selon les données enregistrées par le Secrétariat d'Etat à l'économie (seco), 162'032 personnes étaient inscrites au chômage à fin janvier 2005.

<sup>2</sup> afin d'alléger le texte, le présent rapport n'utilise pas de manière systématique les termes masculin et féminin, préférant une forme épïcène

comme tout ce qui n'est pas technique. La distinction opérée entre les compétences "dures" et les compétences "molles" (soft skills) illustre également cette connotation d'emblée floue qui accompagne souvent les compétences sociales. On la retrouve aussi dans la discussion entre les différents types d'intelligence, l'hégémonie de l'analyse du quotient intellectuel (QI) depuis le début du siècle passé ayant été quelque peu relativisée par l'émergence de la notion d'intelligence sociale, popularisée par le quotient émotionnel (QE).

A ce stade, relevons que la dimension "sociale" de la compétence rend compte du fait que le monde du travail, mais aussi celui des organisations de toute nature, est formé de personnes qui interagissent autour de missions et de problématiques communes. Cette action collective où la dimension humaine, loin d'être abolie comme pouvait le laissait penser l'usine ou le bureau automatisé, prend au contraire une importance croissante et est au cœur de l'analyse des compétences sociales. Nous aurons l'occasion de montrer, en discutant les résultats empiriques de cette recherche, que les attentes exprimées par les employeurs aujourd'hui sont en partie contradictoires : d'un côté en effet, ceux-ci attendent du personnel directement opérationnel et productif, comme si seules comptaient les compétences techniques dans le cadre de modes organisationnels "en flux tendus", laissant peu de place au dilettantisme. Certaines critiques ont d'ailleurs montré que cette recherche de la qualité et de la performance à tout prix génère un coût de l'excellence non négligeable auprès du personnel (Aubert and de Gaulejac 1991).

De l'autre côté, la capacité à établir dès l'entretien d'embauche une interaction avantageuse avec les représentants de l'entreprise, à s'intégrer dans l'équipe, sans compter, dans le domaine des services, avec les clients, est estimée essentielle et influence considérablement les décisions d'engagement. Ce qui signifie que la formation technique, qui a toujours représenté un atout essentiel dans l'employabilité, n'est plus aujourd'hui suffisante, respectivement qu'elle joue potentiellement, pour les personnes sans qualification, un rôle secondaire par rapport aux compétences sociales ; d'où l'intérêt de mieux comprendre cette notion et de voir ce qu'il est possible d'en faire pour la population considérée dans cette recherche.

Dans la partie théorique, nous aurons l'occasion de préciser les principales approches des compétences sociales et bien entendu, celle que nous aurons retenue. Mais il nous importe ici de rappeler que la problématique de l'insertion professionnelle, au-delà des compétences sociales, comporte au moins deux considérations incontournables trop rapidement oubliées : la centralité du travail en Suisse et l'évolution du marché de l'emploi.

L'intégration –ou l'insertion<sup>3</sup>- *professionnelle* est souvent pensée par différence de l'insertion *sociale*, laquelle devrait opérer préalablement pour permettre l'entrée dans le monde du travail. Nous reviendrons en détail sur cette distinction plus en avant pour montrer ses limites dans un environnement – le contexte helvétique, où le travail occupe une place fondamentale dans l'identité sociale, au point qu'il est très difficile d'imaginer des formes d'intégration sociale où le travail rémunéré classique (le travail marchand) ne joue pas un rôle clé. Certains analysent avec un regard critique cette orientation par trop exclusive du retour au travail (*Workfare*) dans le cadre des nouvelles orientations de la politique sociale (Cattacin, Gianni et al. 2002) ; mais force est de constater la place centrale que continue à occuper le travail, malgré l'émergence de la société des loisirs et la diminution –il est vrai assez lente pour la Suisse- du temps de travail au cours des précédentes décennies.

Cela pose en retour la question du marché de l'emploi. Le découplage progressif entre la santé de l'économie, des entreprises d'un côté, et la création de places de travail de l'autre, provoque une raréfaction progressive des emplois, et singulièrement des emplois destinés aux personnes peu ou pas qualifiées. Ces emplois sont supprimés par l'introduction de nouvelles technologies ou alors délocalisés. Au final, l'insertion par l'emploi, quelles que soient les qualités personnelles et professionnelles des personnes concernées, et la

---

<sup>3</sup> la distinction entre ces deux termes sera expliquée dans la partie théorique

pertinence des stratégies qu'elles mettent en œuvre, n'est éventuellement plus réaliste. Ce constat nécessite alors une réflexion plus large, qui dépasse de beaucoup le cadre de cette recherche, sur les formes alternatives d'insertion, au sein d'organisations productives à même d'offrir des conditions de fonctionnement adaptées. Nous y reviendrons néanmoins au moment des constats et des propositions formulées.

Les assurances et l'aide sociales demandent de plus en plus de ressources, comme l'illustre par exemple la croissance impressionnante des dépenses de l'Assurance Invalidité, dont les dettes atteignent des milliards de francs. Dans le cadre des démarches d'assainissement, tous les niveaux du fédéralisme s'interrogent sur les meilleures pistes pour réaliser des économies et mettent en œuvre des programmes d'assainissement. Bien entendu, la pression sur les dépenses liées à la politique sociale est particulièrement forte ce qui contribue à alimenter une suspicion sur la bonne utilisation des deniers publics dans ce domaine particulier de l'action de l'Etat.

Dès lors, toute analyse contribuant à mieux cerner les mesures susceptibles d'aider les bénéficiaires de mesures sociales à sortir de leur situation, idéalement en retrouvant un travail pourvoyeur de revenu et d'identité sociale, est plus que jamais la bienvenue. En focalisant la recherche mandatée sur les personnes *sans qualification*, le DSAS touche une population particulièrement fragilisée, parce que l'absence de formation est un stigmate éloignant le demandeur du marché de l'emploi : une population qui préoccupe les spécialistes depuis longtemps (Bourdet, Lerch et al. 1990). Les dernières années ont été marquées par une complexification des problèmes, souvent multi-dimensionnels, que connaissent les personnes touchées, sollicitant de manière accrue les acteurs oeuvrant au quotidien sur le terrain, sans avoir toujours une formation adaptée aux nouvelles problématiques, et surtout, avec des moyens tendant à se réduire<sup>4</sup>. En considérant le fait que l'entrée en vigueur du RI, par les nouveautés apportées, engendrera des besoins accrus en soutien et en mesures à fournir, on ne peut s'empêcher de pronostiquer un durcissement supplémentaire de la question de l'adéquation des ressources. Autant d'arguments qui plaident pour une identification et surtout, une mise en œuvre de mesures ayant une probabilité d'impact maximale : des mesures qui permettent de soulager réellement les assurances sociales, et qui ne soient pas qu'un dispositif de réorientation vers d'autres assurances ou d'autres dispositifs, restant à la charge de la collectivité (Friboulet, Guidotti et al. 1997).

## ***Mieux comprendre l'interaction employeur-employé lors de l'insertion professionnelle***

Le mandat qui nous a été confié consistait à analyser les compétences sociales dans le cadre de l'insertion professionnelle des bénéficiaires sans qualification du RMR, en vue de proposer des mesures pouvant être opérationnalisées lors de l'introduction du futur RI. En effet, les personnes avec peu ou pas de qualifications peuvent prétendre à des postes qui demandent peu de compétences techniques, d'expertise. Nous pouvons donc penser que les employeurs sélectionnent ce type de personnel en grande partie sur d'autres critères, que l'on pourrait appeler à ce stade critères non techniques.

La mise en perspective des compétences sociales sous-jacentes à de bonnes relations et valorisées dans un contexte professionnel apporte une clé de compréhension de l'engagement et de l'intégration au sein d'une entreprise. La réinsertion professionnelle concerne au moins autant la relation entre les demandeurs d'emploi et *les employeurs*, lors de la sélection, ainsi que les *collègues et la hiérarchie* lors de l'intégration organisationnelle. Cet apport a d'ailleurs permis aux formateurs, aux personnes entourant les demandeurs d'emploi et aux spécialistes des *ressources humaines* de développer des cours destinés à

---

<sup>4</sup> le temps actuellement à disposition par professionnel de l'insertion au sien des CSR est d'au mieux 1h / mois d'entretien par personne suivie (Source : entretien avec des représentants des CSR)

prendre conscience des compétences sociales, de les exercer et de les développer. Cette optique centre la compréhension du phénomène avant tout sur le demandeur d'emploi : bon nombre de recherches, et de démarches de réinsertion professionnelle, se centrent sur les personnes et adoptent ainsi une perspective d'ajustement unilatéral qui peut être réductrice du phénomène en lui-même, et ainsi des propositions de mesures susceptibles d'être utiles.

La relation employé – employeur est analysée depuis fort longtemps par le domaine de la gestion du personnel traitant spécifiquement du recrutement et de la sélection du personnel. Outre l'approche classique de l'engagement, axée sur l'analyse du poste à pourvoir et les compétences techniques des candidats, il existe un autre angle d'analyse mettant en exergue la dimension psychosociologique de l'engagement (Emery 1989). Comment candidats et employeurs s'attirent ou se repoussent mutuellement, comment ils entrent en contact, de quelle manière les décisions d'engagement finissent par aboutir et comment les nouveaux venus adoptent progressivement les conduites façonnées par les valeurs propres à leur nouvel employeur, de sorte à être confirmés dans leur fonction : tels sont les thèmes centraux de l'insertion professionnelle (Wanous 1980) et de la socialisation organisationnelle (Fischer 1984). Nous proposons ainsi de compléter les acquis en psychosociologie par ceux issus de la gestion du personnel, afin d'apporter une perspective intégrée de la réinsertion professionnelle.

Certains aspects psychosociologiques de l'engagement sont pris en compte par les conseillers en placement ou en insertion, ainsi que lors des cours d'insertion professionnelle proposés aux demandeurs d'emploi, qui leur procurent les techniques de recherche d'emploi et les éléments touchant le développement de la personnalité. Toutefois, il apparaît qu'une investigation portant sur ce que nous pouvons appeler les variables "non techniques" intervenant dans les décisions de sélection, manque. Une telle analyse est proposée dans la présente recherche, avec pour objectif d'identifier les variables les plus aisées à modifier ainsi que les mesures adaptées pour y parvenir. Nous avons pour cela rencontré plus de 70 bénéficiaires ou anciens bénéficiaires du RMR ou de l'ASV et près de 60 employeurs dispersés dans le canton de Vaud, le détail de la méthodologie étant présenté plus en avant.

Notre volonté de coupler l'analyse des pratiques de recrutement des employeurs et les comportements des (ex-)bénéficiaires de régimes sociaux pour appréhender les compétences sociales dans l'insertion professionnelle des personnes sans qualification reflète aussi le souci d'éviter une *psychologisation* de l'insertion professionnelle, le problème de l'emploi ne devant pas être centré uniquement sur le demandeur. Dans notre analyse, ce dernier est une partie d'un système, dont les partenaires principaux sont les professionnels de l'insertion socioprofessionnelle, mais aussi et surtout les employeurs. Or, derrière l'image très rationnelle qui est souvent véhiculée lorsqu'on parle des pratiques de recrutement et de sélection du personnel mises en vigueur par les employeurs, il est fort instructif d'aller voir concrètement comment ces engagements se passent *en réalité*, car c'est bien sur cette dernière qu'il serait possible d'agir, et non sur les modèles théoriques d'engagement, fort nombreux dans la littérature spécialisée.

### ***Délimitation du sujet***

L'analyse des facteurs non techniques influençant les décisions d'engagement des employeurs recruteurs amenés à sélectionner des demandeurs d'emploi peu, voire non qualifiés, nous conduit à prendre en considération les connaissances issues de la problématique de l'insertion professionnelle du point de vue des candidats et des employeurs.

La problématique de l'insertion professionnelle a donné jour à de nombreuses études explorant les différences au sein de la population des demandeurs d'emploi, pour appréhender la variation dans les chances de succès à une réinsertion professionnelle ; le niveau de santé, l'état psychologique et physique, les stratégies de coping, la gestion d'impression sont des variables étudiées parmi d'autres (King 1987; Stevens and Kristof

1995; Kanfer, Wanberg et al. 2001; Prussia, Fugate et al. 2001; Guindon and Smith 2002; Wanberg, Hough et al. 2002). Nous proposons d'utiliser ces études afin de sélectionner préalablement les dimensions à explorer, mais nous ne nous contenterons pas de répéter ces études. D'une part, parce que la validation ou non des liens entre les variables susmentionnées et l'insertion professionnelle est insuffisante pour parvenir à identifier les mesures susceptibles d'influencer la réinsertion professionnelle. D'autre part, parce que ce type de démarche se focalise sur le demandeur d'emploi, sans prendre en considération l'employeur, ou très indirectement.

De notre point de vue et afin d'atteindre les objectifs fixés par le projet de recherche, nous pensons qu'il est important de considérer le processus d'engagement également du point de vue de l'employeur-recruteur. En effet, notre projet se définit comme l'analyse et la *compréhension des processus dynamiques d'interaction entre employeurs et demandeurs d'emploi*. Autrement dit, nous voulons comprendre les capacités des individus à interagir, afin d'influencer une décision positive d'engagement, tout en saisissant mieux les pratiques des employeurs et les leviers sur lesquels il serait possible d'agir.

Admettant que le processus d'engagement s'achève au moment où la personne recrutée est confirmée dans son nouveau poste, suite à la période d'essai ou d'intégration (Emery and Gonin 1999), nous chercherons à comprendre les facteurs, principalement non techniques, qui déterminent trois décisions successives :

- la décision d'entrée dans le processus de sélection, soit la convocation du candidat
- la décision de sélection, soit l'engagement de la personne
- la décision de confirmation, soit l'évaluation positive à la fin de la période d'essai ou d'intégration

Le demandeur d'emploi augmentera son succès au placement s'il est en mesure d'agir positivement, par ses comportements au sens large, sur ces trois décisions.

Dans cette optique, le parcours du demandeur d'emploi peut être modélisé en 3 périodes ; recherche d'emploi, postulation et processus de sélection, intégration (tableau 1). Ces différents moments comprennent les 3 étapes décisionnelles susmentionnées et mobilisent donc des ressources et des comportements spécifiques.

	Recherche d'emploi	Postulation et processus de sélection		Intégration
<b>Comportements du demandeur d'emploi</b>	Motivation Trajectoire professionnelle Morbidity ressentie Coping	Comportements lors de la postulation	Comportements lors de la sélection	Comportements lors de l'intégration
<b>Dynamique interactive</b>		Socialisation anticipée		Socialisation
<b>Prise de décision de l'employeur</b>		<b>Décision de convocation</b> Tri des dossiers	<b>Décision d'engagement</b> Choix du candidat retenu, élimination des autres	<b>Décision de confirmation</b> Evaluation du travail et de l'intégration

Tableau 1 : parcours du demandeur d'emploi

Au sein de chaque période, il s'agit de se concentrer sur des variables choisies préalablement dans la littérature comme pouvant contribuer au succès d'une réinsertion professionnelle, car nous savons qu'il n'est pas conseillé de "tirer à l'aveugle" avec une batterie conséquente de variables pour la praticabilité de l'analyse (temps de passation, de

traitement important), mais surtout parce qu'il est démontré que les études basées sur des hypothèses soutenues par de précédentes études ont une validité prédictive supérieure aux études exploratoires "à l'aveugle" (Tett, Jackson et al. 1991).

Nous proposons dans un premier temps (partie théorique) de prendre en considération les problématiques liées à l'engagement d'un nouveau collaborateur et à son intégration organisationnelle. Quelques considérations liées au chômage, sur lesquelles nous ne pouvons faire l'impasse, seront ensuite exposées. Enfin, nous développerons notre cadre de compréhension et d'analyse des compétences sociales, complété par d'autres thématiques connexes, notamment la motivation et le coping, afin de saisir la dynamique de recherche d'emploi des bénéficiaires et le processus d'intégration organisationnelle.

L'opérationnalisation mise en place est ensuite exposée et précède la partie consacrée aux résultats et à l'analyse des rencontres réalisées sur le terrain, avec les bénéficiaires du RMR ou de l'ASV et avec les employeurs. Seront encore analysés une série d'entretiens conduits avec des acteurs des dispositifs LACI et LASV, ainsi qu'avec une sélection de fournisseurs de mesures.

Les propositions identifiées, comme mesures ou actions permettant d'optimiser la démarche de recherche d'emploi et l'intégration organisationnelle des bénéficiaires du futur RI, sont commentées dans la partie finale du présent document, qui comprend une partie introductive et un ensemble de fiches descriptives détaillées pour chaque proposition formulée.

En conclusion, nous relèverons quelques enjeux essentiels associés à la problématique traitée et aux propositions identifiées.

## Problématiques

### 1. Problématiques liées à l'engagement

#### 1.1 Processus d'engagement

De notre point de vue et afin d'atteindre les objectifs fixés par le projet de recherche, soit de proposer un catalogue de mesures à prendre pour augmenter le succès de réinsertion professionnelle, nous pensons qu'il est important de considérer le processus d'engagement également du point de vue de l'employeur-recruteur. En effet, notre projet se définit comme l'analyse et la compréhension des processus dynamiques d'interaction entre employeurs et demandeurs d'emploi. Autrement dit, nous voulons comprendre les capacités des individus à interagir afin d'influencer une décision positive d'engagement.

En considérant la position de l'employeur, le processus d'engagement poursuit l'objectif d'intégrer au sein de l'entreprise ou de l'administration des collaborateurs performants et motivés. Il comporte quatre étapes essentielles pouvant être résumées ainsi (Emery and Gonin 1999) :

- Analyse du besoin : Tester l'opportunité de l'engagement. Préciser le profil professionnel et personnel correspondant au poste à pourvoir et à l'entreprise
- Recrutement : Constituer un portefeuille de candidats bien ciblés par rapport au besoin.
- Sélection : Choisir parmi les candidats la personne présentant le plus de chance de succès dans le poste et au sein de l'équipe d'accueil.
- Intégration : Accueillir et intégrer le nouveau venu, afin qu'il soit rapidement performant et membre à part entière de son équipe.

L'hypothèse de base, sous-jacente à la sélection, consiste à augmenter la probabilité que la personne engagée réussisse dans le poste et l'environnement professionnel concerné (adéquation), et cela par rapport à une décision qui aurait été prise au hasard.

#### 1.2 Prédicteurs techniques et non techniques

Lors du processus d'engagement, il s'agit dans un premier temps, pour l'employeur, de se concentrer sur l'identification et l'évaluation de prédicteurs de succès, même si dans le langage courant, il est souvent fait mention de critères de sélection. En effet, l'utilisation du mot *critère* est normalement réservée à l'évaluation du succès rencontré (dans le travail, la formation, dans l'équipe, au sein de l'entreprise, etc. (Mc Daniel, Whetzel et al. 1994)).

De fait, les prédicteurs sont identifiés dès le moment où le profil du candidat idéal est établi, qu'il s'agisse d'une démarche consciente et formalisée ou d'une démarche inconsciente. Ils émergent en fonction du poste à pourvoir ou sans aucun lien avec ce dernier, recourant parfois ainsi aux stéréotypes.

Dans une perspective traditionnelle de l'engagement du personnel (Schneider and Schmitt 1986), les prédicteurs formels de sélection en lien avec la performance future seront avant tout d'ordre technique ou professionnel, les compétences sociales pouvant être intégrées dans cette catégorie uniquement à partir du moment où des compétences sociales sont identifiées formellement par l'employeur comme nécessaires pour bien remplir le poste à pourvoir. En réalité, 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, dont le lien avec le travail à effectuer est ténu, voire inexistant. Il peut s'agir dans ce cas de facteurs discriminatoires (Werbel 1995). La discrimination opère sur de

multiples paramètres parmi lesquels mentionnons la couleur de peau, l'origine ethnique, la religion, l'orientation politique, l'âge, le sexe, la situation de famille ou le handicap.

Les multiples recommandations et formations sur l'élaboration des dossiers de candidature contribuent à ce phénomène (Sekiou and Al 1993). En effet, une standardisation des informations et de la forme adoptée est constatable. Cela implique, d'une part, que les dossiers perdant leur pouvoir prédictif, des éléments subjectifs, voire des préjugés peuvent conduire à l'élimination de dossiers pourtant actuellement convenables (voir publication des premiers résultats de la recherche de Piguët qui montrent une nette discrimination des candidats étrangers (pays des Balkans) présentant les mêmes compétences professionnelles que des candidats suisses (Piguët 2003)). Et d'autre part, cela implique que l'employeur va devoir, lors de l'entretien, départager les candidats sur des éléments également moins objectifs, laissant la porte ouverte aux préjugés, mais aussi à l'évaluation de ce que nous pouvons regrouper sous compétences de communication : débit de paroles, capacités d'interaction, écoute...

Les prédicteurs *non techniques* caractérisent l'"attractivité du candidat" (Werbel 1995), qui témoigne de l'intérêt du recruteur à travailler avec le candidat. Elle dépend donc pour une faible proportion des compétences professionnelles, mais surtout de qualités personnelles (physique, expression, langage non verbal, personnalité, caractéristiques démographiques et capacités de présentation de soi), perçues par le recruteur. Les qualités personnelles recherchées dessinent, consciemment ou non, un prototype de candidat idéal à partir duquel s'effectue le tri des postulants. Dans notre perspective, ces qualités entrent dans le cadre des compétences sociales.

### 1.3 Prédicteurs d'engagement et d'élimination

Pour l'employeur, un prédicteur positif, ou prédicteur de succès, devrait être corrélé avec une (future) bonne performance dans la fonction exercée (être " job related "), alors qu'un prédicteur négatif, ou *prédicteur d'échec*, devrait indiquer une (future) performance insuffisante. D'emblée, il apparaît que les facteurs d'engagement ne sont pas nécessairement des facteurs d'élimination et réciproquement. Un employeur peut éliminer un candidat sous prétexte qu'il montre peu d'entregent, par contre l'entregent ne sera pas une condition nécessaire à l'engagement. A l'inverse, une compétence recherchée dans l'organisation du travail, par exemple, ne sera pas forcément éliminatoire pour le candidat qui n'en disposerait pas, à partir du moment où il peut mettre en valeur d'autres atouts à son futur employeur. L'analyse des dysfonctions potentielles du processus de sélection (Dougherty, Ebert et al. 1986) explicite notamment la mise en avant de critères négatifs éliminant les candidats (par ex. le peu de contacts visuels pendant l'entretien) plutôt que l'analyse des critères recherchés.

Formellement et de manière générale, les employeurs élaborent des profils recherchés et classent les prédicteurs en éléments impératifs et éléments souhaitables (Sekiou and Al 1993). Les premiers sont indispensables pour faire partie des candidats retenus a priori : il s'agit autant d'éventuels diplômes à posséder, de compétences spécifiques (informatique, langue, etc.), que d'expériences dans tel ou tel domaine. En font également partie les conditions formelles telles que nationalité, domicile, etc. Les éléments souhaitables apportent un "plus" pour les candidats qui satisfont les éléments impératifs. Dans la pratique, la pondération réellement attribuée aux différents prédicteurs peut différer notablement de ce qui est formellement prévu (Dougherty, Ebert et al. 1986).

### 1.4 L'entretien de sélection

Etant donné notre population, nous pouvons considérer que l'outil principal de sélection, après tri des dossiers, est l'entretien de sélection, cet " incontournable " qu'il soit improvisé en 2 minutes ou largement structuré (Schneider and Schmitt 1986). L'entretien comporte deux dimensions distinctes (Balicco 1997). D'une part, c'est un échange interactif d'informations, le recruteur cherchant à cerner les compétences et la personnalité du

candidat, et celui-ci cherchant à percevoir les véritables dimensions du poste et de l'environnement professionnel qui lui sont proposés. Dans ce contexte, notons que la richesse et la pertinence des informations récoltées est liée en partie au candidat lui-même : en effet, ses réponses reflètent ce dont il est conscient (Self-insight), ce qu'il veut révéler (tri intentionnel de l'information) et ce qu'il peut communiquer (capacité de communication verbale et non verbale).

D'autre part, c'est un échantillon de comportement. L'entretien correspond bien à une situation vécue réelle, où le candidat utilise son langage verbal et non verbal pour présenter sa candidature de manière convaincante, usant le cas échéant de techniques inspirées de *l'Impression Management* (Stevens and Kristof 1995). En ce sens, il permet au recruteur d'apprécier dans quelle mesure le candidat maîtrise cet exercice. Si le poste à pourvoir comprend ce type de tâche, alors l'entretien fournit des informations utiles. La performance du candidat pendant l'entretien, sur ce que la littérature spécialisée appelle *l'interview skill*, qui peut d'ailleurs s'entraîner lors de formations spécifiques, participe pour une grande part à la décision (Huffcutt, Conway et al. 2001). Le langage non verbal du candidat constitue un vecteur visible et souvent prépondérant dans le message qui sera retenu par le recruteur (Sekiou and Al 1993).

Des auteurs comme Huffcutt et al (2001) ont mis en évidence que la personnalité (35%) et les compétences sociales (28%) étaient les éléments les plus fréquemment évalués dans un entretien d'embauche. En effet, les compétences sociales appliquées étaient l'une des 7 catégories d'éléments pouvant être, selon eux, évalués dans les entretiens d'embauche, les 6 autres étant : les capacités mentales, le savoir et le savoir-faire, les traits de personnalité, les intérêts et préférences, l'adéquation à l'organisation (ou fit organisationnel) et les caractéristiques physiques.

D'autres sources nous montrent que les recruteurs insistent sur le lien entre comportements du candidat à l'entretien et le choix réalisé par l'employeur. C'est en effet sur des termes comme motivation, dynamisme, sociabilité que les décisions se prennent (Bélier, 1989). Nous pouvons penser dès lors que c'est sur les compétences sociales que l'employeur-recruteur fera son choix dans un environnement où le nombre de postulants ayant des qualifications similaires est important, d'autant plus lorsque le niveau de qualification est bas, les exigences métiers ne pouvant être considérables. Les éléments permettant de différencier les personnes seront d'un autre ordre, dont celui des compétences sociales.

Comme l'entretien n'est pas toujours structuré, il devient alors le miroir des préjugés et des biais auxquels l'interviewer est soumis. En effet, les entretiens structurés portent en général sur des situations de travail précises alors que les entretiens non structurés se centrent principalement sur des aspects "psychologiques" (Mc Daniel, Whetzel et al. 1994). Considérant qu'il y a de fortes chances pour que l'entretien réalisé avec la population-cible ne soit pas structuré, la probabilité que les employeurs construisent leur décision sur une évaluation des compétences sociales augmente.

Notons que même préparé à affronter un entretien, un candidat réunissant toutes les compétences nécessaires n'est pas à l'abri d'un refus. La conduite réelle de l'entretien et l'exploitation des informations qu'il permet de recueillir ne sont de loin pas exemptes de biais divers menant à des décisions pouvant être perçues comme irrationnelles. L'entretien est parfois utilisé pour confirmer l'impression obtenue au terme de l'analyse du dossier de candidature (Cable and Gilovich 1998). De nombreuses recherches attestent le phénomène de la prophétie-qui-se-réalise-d'elle-même durant l'entretien : elle provient du fait que le recruteur cherche une confirmation de son évaluation initiale (sur dossier) dans les comportements du candidat, à travers une conduite spécifique de cet entretien et une perception sélective de l'information (Dougherty, Turban et al. 1994).

## 1.5 Stratégies de sélection

Les recherches ont montré que les stratégies de sélection retenues se classent schématiquement en trois catégories (Dougherty, Ebert et al. 1986) :

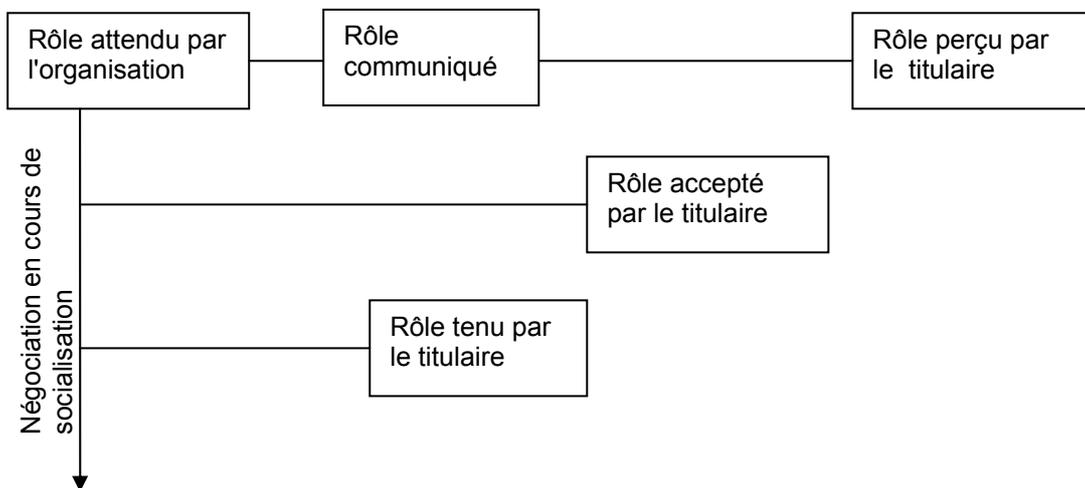
- Stratégie séquentielle : chaque méthode utilisée successivement élimine des candidats
- Stratégie finale : chaque méthode utilisée fournit des informations qui seront synthétisées dans un document de sélection destiné à la sélection finale du candidat retenu, toutes les informations étant disponibles
- Stratégies du "filtre dominant" : variante de la précédente, elle implique qu'une des méthodes utilisées (par exemple la prise de référence) revêt en réalité un poids décisif dans la décision finale, sans d'ailleurs que le recruteur en soit réellement conscient.

Le plus souvent, la sélection opère sur la base d'un tri des dossiers, et d'un ou de plusieurs entretiens avec l'employeur et/ou le futur responsable de la personne à engager, selon une approche séquentielle.

## 2. Problématiques liées à l'intégration organisationnelle

Le succès d'une prise d'emploi, probabilité d'une relation d'emploi stable, est dépendant de l'intégration de la personne au sein de l'organisation. L'intégration organisationnelle se traduit par un investissement dans l'organisation et la constitution d'une identité professionnelle sur des valeurs, des croyances et des normes sous-jacentes à un corps de métiers, mais surtout véhiculé par une organisation déterminée. Ce processus est dynamique, il se construit sur les interactions entre l'employé et ses collègues, sa hiérarchie.

Le processus peut se comprendre visuellement de la manière suivante :



L'intégration organisationnelle est définie par Schein comme le processus d'apprentissage des "ficelles d'un emploi". La construction de l'identité professionnelle et l'attribution de sens, soit la socialisation, peuvent être facilitées et accélérées si le nouvel entrant ainsi que les membres de l'organisation recherchent des interactions propices à la négociation de rôle et l'ajustement au groupe de travail (Feldman, 1976 cité par (Reichers 1987)). Une intégration est réussie lorsque le processus dynamique entre employeur et employé aboutit à une satisfaction bilatérale se traduisant par un **engagement de qualité**.

Au niveau du nouvel entrant, le processus de socialisation est caractérisé par 5 apprentissages : la construction d'une identité situationnelle, l'appropriation du rôle, le développement des compétences techniques, l'intégration des normes et valeurs du groupe de travail et l'attribution de sens aux pratiques, normes et procédures organisationnelles. Ces apprentissages peuvent être regroupés sur trois axes principaux à l'intégration organisationnelle : l'aspect technico-professionnel, l'équipe et l'organisation. Le nouveau venu peut évaluer l'adéquation de sa socialisation par une réduction de l'anxiété liée aux lacunes dans l'identité professionnelle et une attribution de sens similaire des aspects organisationnels aux personnes en place. La satisfaction et l'engagement sont perçus comme des indicateurs d'une socialisation réussie.

La socialisation organisationnelle comprend deux facettes : la socialisation anticipée et la socialisation active. La socialisation anticipée, premier stade dans le processus global d'intégration, tente d'expliquer comment le candidat se prépare, intérieurement et extérieurement, à son futur employeur, comment se développent ses attentes et quelles sources d'informations peuvent être utilisées à cet effet (Fischer, 1984). Cette socialisation anticipée peut également commencer, dans une vision plus large, par une socialisation "professionnelle", liée à une catégorie socioprofessionnelle globalement considérée (Bosetzky and Heinrich 1994).

## **2.1 Facilitateurs et freins**

Chaque organisation est spécifique de par sa culture, son climat. Les normes, les valeurs, les buts et les attitudes développées dans une organisation contribuent à la différencier des autres. Plus ces derniers éléments correspondent à ceux de l'individu, plus ce dernier et l'organisation sont considérés comme en adéquation. La probabilité de développer des comportements orientés vers son insertion sociale et de rester fidèle à l'entreprise est alors supérieure (Kristof, 1996 cité par Huffcut). Lors de la sélection, un candidat préparé à rencontrer le recruteur en connaissant certaines valeurs ou normes de l'entreprise aura plus de chance d'être sélectionné et de réussir son intégration organisationnelle. D'une part, parce qu'il pourra se préparer et d'autre part parce qu'il pourra se construire des attentes réalistes.

Le réalisme des attentes et les représentations construites avant l'entrée en fonction et la congruence entre les compétences et les valeurs du nouvel entrant avec les exigences et valeurs de l'organisation sont susceptibles d'influencer le processus de socialisation (Feldman 1976 cité par (Delobbe and Colfs 1999)). Un décalage entre les attentes de départ et la réalité organisationnelle comprise après l'entrée en fonction a une probabilité importante d'être suivie d'insatisfaction et d'intention de quitter l'organisation (Major, Kozlowski et al. 1995). L'impact se produira au niveau de l'intégration dans le groupe, de la maîtrise de son rôle et de la connaissance des critères d'évaluation.

L'un des freins les plus reconnus à la socialisation organisationnelle est le décalage entre le profil souhaité et le profil du candidat, autrement dit le défaut de compétences ou de formation. L'intégration des personnes que nous rencontrons est incontestablement menacée par ce constat. Le décalage entre profils est supposé par l'employeur, même si la personne peut s'augurer d'une ou plusieurs expériences. Dès lors, définir la finalité du soutien par l'insertion professionnelle exige de reconsidérer les frontières temporelles d'aide du processus d'engagement à l'intégration organisationnelle. En effet, l'engagement n'est qu'une étape vers l'insertion professionnelle.

Les freins et les accélérateurs à l'intégration sont résumés dans le tableau ci-dessous et présentés plus en avant.

Facilitateurs relevant de		Freins relevant de	
l'organisation	l'individu	l'organisation	l'individu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coursus institutionnalisés</li> <li>• Disponibilité de l'environnement professionnel</li> <li>• Transmission d'informations</li> <li>• Qualité de l'accueil</li> <li>• Recrutement adéquat (absence du supérieur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentes réalistes</li> <li>• Comportements proactifs : recherche d'informations, de feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excès d'information</li> <li>• Absence de temps imparti pour l'intégration</li> <li>• Mauvaise information préalable</li> <li>• Ambiguïté sur son rôle auprès des collègues</li> <li>• Précarité de l'emploi CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de compétences ou de formation</li> <li>• Comportements inappropriés</li> <li>• Mobilité géographique</li> <li>• Etre en concurrence avec ses collègues</li> <li>• <i>Problème de santé</i></li> <li>• Surqualification (expériences acquises au-delà des exigences)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité en commun avec le groupe de travail</li> <li>• Fixation d'objectifs</li> <li>• Informations préalables sur le poste</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissemblance importante avec les autres membres de l'organisation</li> </ul>	

Tableau 2 : facilitateurs et freins à l'intégration organisationnelle

### 2.1.1 Les pratiques de socialisation des employeurs

Au sein d'une organisation, 2 types de stratégies de socialisation peuvent être identifiés : les stratégies institutionnalisées et/ou les stratégies individualisées. Dans le premier des cas, il s'agit d'un processus formel mis en place par l'employeur, par exemple cursus spécifique qui permet au nouvel entrant de diminuer son anxiété et en ce sens encourage les comportements proactifs, car l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, le stress sont moins ressentis par les nouveaux entrants que lorsqu'il n'y a que des stratégies informelles en fonction du nouvel entrant (Saks and Ashforth 1997).

Voici quelques exemples de soutien à l'intégration. Certains sont totalement dépendants de l'employeur, d'autres, comme la fixation d'objectifs, peuvent être initiés par un accompagnateur extérieur. La fixation d'objectifs permet à la personne d'accomplir une activité avec succès et donc d'agir sur son sentiment d'efficacité personnelle. Elle permet également de faire la preuve de ses compétences aux membres de l'organisation. Etre accompagné, avoir un tuteur (parrain) ou tout au moins des collègues et supérieurs disponibles dans un premier temps pour informer, répondre aux questions, introduire auprès des groupes est essentiel. C'est l'assurance avec la remise de documents officiels d'une information conséquente sur l'organisation du travail et le rôle de chacun.

Un accueil de qualité est fortement encouragé : nous n'entendons pas par là le fait de dérouler le tapis rouge, mais simplement de prendre garde tout au moins à ce qu'il n'ait pas le sentiment d'arriver au mauvais moment, de ne pas avoir de place, faire en sorte que la personne ait le sentiment que sa venue était connue de la réception et de l'équipe de travail.

Par leur absence, la plupart des facilitateurs sont à considérer comme des freins et réciproquement. Toutefois, l'excès d'information peut aussi être un frein à l'intégration ; la personne ne saura ou ne pourra gérer la masse de données et risque de perdre confiance ou sa motivation. L'absence de temps consacré à l'intégration en augmentera sa durée nécessaire et favorisera l'émergence de malentendus, d'ambiguïté sur les rôles. Le nouvel entrant aura des difficultés à se faire reconnaître et accepter. Ne pas renseigner correctement la personne ou les futurs collègues pour un engagement à durée déterminée peut entraver les possibilités et la motivation de cette dernière à s'impliquer au sein de l'organisation.

## 2.1.2 Les comportements et tactiques de socialisation du nouvel entrant

Le nouveau collaborateur développe également des comportements visant son intégration. Par exemple, en s'informant souvent, il négocie son rôle, il tente de réduire l'écart entre ses attentes et la réalité du poste. Le développement de tels comportements dépend notamment de la socialisation anticipée si celle-ci a permis de se construire des attentes réalistes sur le poste.

Participer aux activités en commun du groupe de travail, qu'elles soient professionnelles ou extra professionnelles, est nécessaire pour assurer une intégration sociale à l'organisation et non pas seulement à l'activité. Cette démarche peut être facilitée si le nouvel entrant a des caractéristiques personnelles ressemblantes à des membres de l'organisation. L'accueil réservé par les membres de l'organisation dépendra aussi de la volonté d'intégration du nouvel entrant qui se traduit par une participation aux réunions de groupes formelles et informelles et des comportements de soutien.

Les emplois temporaires subventionnés ne doivent pas être forcément considérés comme une expérience. En effet, les personnes occupant un poste de manière temporaire n'endosse pas une identité professionnelle relative au domaine et à l'entreprise concernée (Henson 1996 cité par (Saks and Ashforth 1997)). Ils construisent une identité temporaire et développent dès lors des comportements spécifiques à ce rôle et leur activité particulière.

Le peu de ressemblance avec les collègues peut entraîner le groupe à exclure le nouveau venu, mais ce dernier peut aussi choisir de ne pas entrer en contact avec les premiers. En effet, être différent des membres d'une organisation complexifie l'intégration. Ce n'est pas le fait d'appartenir à une communauté particulière ou d'avoir une certaine couleur de peau ou encore un âge déterminé, mais c'est le fait d'être perçu comme différent par les membres de l'organisation. La personne est perçue à travers les stéréotypes attachés à son identité sociale et est considérée comme externe au groupe que forment les employés de l'entreprise. La construction de son identité professionnelle est remise en cause car les membres de l'organisation ne vont pas ou peu lui offrir de soutien social, et ce d'autant plus si l'identité sociale du nouvel entrant correspond à un statut en bas de l'échelle sociale (Jackson, Stone, Alvarez 1993, cité par (Saks and Ashforth 1997)). Ce qui est le cas pour les jeunes sans diplôme ou les chômeurs de longue durée.

Différentes tactiques développées par les nouveaux collaborateurs afin de faciliter leur intégration, réduire l'incertitude, ont été inventoriées : elles se rapportent à des actions physiques ou psychologiques qui permettent aux nouvelles recrues de devenir des membres efficaces, autrement dit d'avoir une bonne connaissance et compréhension des différents domaines de socialisation (Lacaze and Roger 2000) (Miller and Jablin 1991; Saks and Ashforth 1997; Griffin, Colella et al. 2000). Le développement de ces tactiques sous-entend une motivation à s'intégrer.

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 elle 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.

Tactiques		
Proactives	Recherche d'informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre par la pratique</li> <li>• Surveiller l'environnement</li> <li>• Demander de l'aide<sup>5</sup></li> </ul>
	Intégration sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir des relations</li> </ul>
Réactives	Intégration psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité cognitive (mémorisation, automatisme)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationaliser (représentations positives)</li> </ul>

Tableau 3 : tactiques individuelles de socialisation

La socialisation témoigne de l'acquisition par le nouveau venu des valeurs de l'organisation-employeur, du groupe où il est intégré et des normes d'exécution de son travail.

## 2.2 L'adéquation comme indicateur de qualité

Une intégration réussie implique l'adéquation (fit) entre la personne et les trois dimensions de l'environnement professionnel ; le poste occupé, l'équipe d'appartenance, l'organisation (Werbelt and Gilliland 1999).

Comprendre les compétences nécessaires à une recherche d'emploi performante, couronnée de succès, nécessite de qualifier ce qu'on appelle un succès à la réinsertion professionnelle. Les enquêtes existantes se concentrent, pour une grande partie d'entre elles, sur les aspects objectifs et temporels liés à la recherche d'emploi. Or chacune des décisions relatives à l'engagement comporte une double dimension subjective-qualitative :

- le recruteur est plus ou moins convaincu d'avoir engagé la bonne personne, la hiérarchie est plus ou moins satisfaite du nouvel entrant.
- la personne engagée, par analogie, est plus ou moins convaincue et satisfaite de l'emploi décroché et, à la fin de la période d'essai, de son nouvel emploi.

Cette dimension qualitative est essentielle à prendre en compte, car elle détermine l'investissement réel que les deux groupes d'acteurs vont consacrer à leur nouvelle collaboration, et donc la durabilité de cette dernière. Les personnes vivant une réinsertion professionnelle de faible qualité ont un niveau de santé mentale plus bas. La probabilité pour qu'elles cherchent un autre emploi est alors élevée (Wanberg et al., 1999).

L'adéquation peut être évaluée selon les différentes dimensions de l'apprentissage à effectuer dans le cadre de la socialisation organisationnelle. Nous retrouvons en grande partie les trois dimensions mises en exergue dans la littérature portant sur la socialisation organisationnelle. L'évaluation de l'adéquation personne-poste peut se lire comme le résultat des domaines d'apprentissage de la socialisation relatifs à la tâche ou à l'activité. Le niveau d'adéquation personne-équipe informe sur le degré d'établissement de relations, d'acceptation de l'autre et des attentes liées aux rôles dans l'équipe. Le contexte organisationnel, la connaissances des structures politiques, l'identification des buts et des valeurs de l'organisation sont autant de contenus de socialisation vérifiés par le fit personne-organisation. Les 3 dimensions du fit sont généralement explorées de manière distincte au sein des recherches. L'adéquation entre la personne et le poste et entre la personne et l'organisation sont, semble-t-il, passablement indépendantes (Saks and Ashforth 1997).

### 2.2.1 Adéquation anticipée – indicateur de qualité de l'engagement

La décision d'engagement repose plus ou moins consciemment sur une prédiction d'une performance future au niveau du poste, de la collaboration avec les membres de l'entreprise et de l'adéquation avec ses valeurs fondatrices. Ces prédicteurs se comprennent comme

<sup>5</sup> Gestion du risque en situation de vulnérabilité

l'adéquation (fit) anticipée et informe de la qualité de la sélection. Les probabilités de succès à l'insertion professionnelle varient certainement selon que l'employeur et/ou le candidat ont le sentiment de faire un choix par défaut (adéquation anticipée faible) ou pensent être la bonne personne pour le poste (adéquation anticipée élevée).

La socialisation organisationnelle a d'autant plus de chance d'aboutir à une intégration organisationnelle réussie, si cette correspondance se confirme. Il est donc important d'intégrer les normes et valeurs et pour ce faire, de rentrer en interaction et donc de mobiliser ses compétences sociales, son savoir-être.

Nous pensons qu'un fit anticipé positif va faciliter le processus de socialisation (Chao, O'leary-Kelly et al. 1994). En effet, il y a un effet de renforcement qui se produit dès lors. L'identité se réfère à la capacité de l'individu à intégrer les différents rôles endossés, professionnels et non professionnels. Les personnes qui arrivent le mieux à intégrer leurs différents rôles sont celles qui ont une satisfaction et une implication au travail élevées et qui donc, nous pouvons le supposer, ont le plus de chance de conserver leur emploi.

### **2.2.2 Adéquation – indicateur du succès de l'intégration organisationnelle**

L'adéquation entre la personne et le poste occupé est appréciée en considérant les exigences, opportunités du poste par rapport aux compétences, connaissances, capacités. En général, une adéquation élevée au poste s'accompagne d'une performance au poste (Caldwell & O'Reilly, 1990 cité par (Brkich, Jeffs et al. 2002), d'un sentiment de satisfaction pour le poste (le salaire, les collègues et la hiérarchie) et d'un niveau élevé d'engagement organisationnel (Brkich, Jeffs et al. 2002).

L'adéquation entre la personne et l'équipe d'appartenance revêt un caractère dynamique. Les futurs collaborateurs et supérieurs peuvent définir le rôle que prendra le nouvel entrant, mais la nature précise du rôle émergera à travers les interactions du quotidien. Les rôles de chacun sont dans une certaine mesure renégociés et ajustés selon les forces et faiblesses du nouvel entrant. La qualité d'adéquation entre la personne et l'équipe serait liée à l'absentéisme et au turnover (Ferris 1985 cité par Werbel 1999).

Enfin, l'adéquation entre la personne et l'organisation considère les valeurs, les objectifs et les besoins de l'individu, en adéquation avec la culture de l'entreprise et le système de récompenses. Le fit personne-organisation se traduit dans la réalité par la connaissance et, dans une certaine mesure, l'acceptation par l'employé des histoires et mythes de l'entreprise. Une bonne adéquation personne-organisation est un indice d'une socialisation réussie.

## **3. Problématiques liées au chômage et à la recherche d'emploi**

Bien que notre démarche ne puisse s'orienter sur un modèle de causalités entre variables, nous faisons le choix de ne pas réduire l'individu à la seule problématique des compétences sociales. La littérature sur le chômage étant très abondante, nous avons sélectionné certaines dimensions à prendre en considération lors de nos rencontres sur le terrain. Elles sont présentées ci-dessous. L'exposé de notre conception théorique des compétences sociales est présenté plus en avant, un certain nombre de notions devant être posées précédemment (intégration organisationnelle, motivation, coping).

### **3.1 L'intégration sociale et l'insertion professionnelle**

En préambule de cette partie consacrée aux problématiques liées aux personnes sans emploi, nous souhaitons clarifier d'une part le sens accordé aux termes d'insertion et d'intégration et d'autre part, présenter notre perception de l'insertion socio-professionnelle, postulat qui a orienté le développement de nos réflexions et l'émergence des mesures.

En parcourant des documents romands, suisses, français concernant l'intégration / insertion sociale et/ou professionnelle, il est vite apparu une ambiguïté dans l'utilisation des termes

insertion et intégration. La finalité de notre travail étant de soutenir les professionnels de l'aide sociale, nous proposons de nous positionner en grande partie par rapport aux définitions proposées par l'Artias<sup>6</sup> de l'insertion et de l'intégration.

Le terme d'intégration renvoie à une définition classique de Parsons en sociologie : l'intégration constitue une des fonctions du système social assurant la coordination des divers fractions de celui-ci pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble. En psychologie sociale, l'intégration s'exprime par l'ensemble des interactions entre les membres, provoquant un sentiment d'identification au groupe et à ses valeurs.

Au moins 2 sens peuvent être associés à l'intégration. C'est d'une part un état du système social et d'autre part la situation d'un individu ou d'un groupe partageant les normes et les valeurs du groupe dominant, par opposition à la marginalité ou à l'exclusion. On parlera donc d'intégration sociale comme d'un état, d'un résultat.

Le terme d'insertion est fortement utilisé depuis les années 80, période à partir de laquelle l'on a cherché à prendre de la distance avec le terme d'assimilation. Les utilisations courantes de ce terme dans l'administration renvoient aux moyens, aux actions entrepris pour favoriser l'intégration professionnelle. On parlera d'insertion lorsque on se réfère au processus.

### **De la segmentation du système actuel des assurances sociales**

Le cloisonnement légendaire des services de l'administration trouve une illustration particulièrement typique dans le système des assurances sociales tel qu'il se concrétise au niveau des cantons. Plusieurs études soulignent ce problème et proposent diverses stratégies pour en diminuer les effets négatifs, notamment le dernier rapport de Da Cunha (Cunha, Mager et al. 2001). Le cloisonnement est particulièrement évident entre la politique publique de l'emploi, gérée par le SECO et mise en œuvre par les services de l'emploi et les offices régionaux de placement d'une part, et la politique sociale d'autre part, mise en place par les dispositifs cantonaux tels que le RMR et l'assistance sociale pour le canton de Vaud. A noter que ce cloisonnement se retrouve au sein même des services sociaux et des mesures qu'ils sont amenées à proposer ; elles-mêmes scindées en " mesures professionnelles " et " mesures sociales ", comme s'il s'agissait de deux logiques complètement distinctes.

Comme si, également, il fallait tout d'abord procéder à une (ré-)insertion sociale, pour ensuite seulement se préoccuper de la ré-insertion professionnelle, en " passant le témoin " aux services spécialisés. Comme Castel (1995) le souligne justement, dans notre société, la distinction insertion sociale / professionnelle a-t-elle un sens alors que l'identité professionnelle, le rôle économique fondent l'intégration sociale de l'individu ? Fixer comme objectif de soutien l'insertion sociale équivaut à une "condamnation à l'insertion perpétuelle" ; l'insertion devient un état et n'est plus un processus.

Actuellement, en ce qui concerne les personnes sans emploi suite à un licenciement ou après avoir quitté leur poste, la logique diachronique d'organisation des assurances sociales veut que le bénéficiaire épuise tout d'abord son droit au chômage, pour " tomber " ensuite dans le dispositif social, avec une difficulté souvent décuplée de réinsertion professionnelle. Les obstacles suivants viennent contrecarrer une approche intégrée de la prise en charge, notamment :

- la répartition des responsabilités, et du financement, à des niveaux différents du fédéralisme
- une répartition qui produit, par effet miroir, un clivage au sein même des services de l'administration cantonale, dont on peut avoir le sentiment qu'ils appartiennent parfois à

---

<sup>6</sup> Selon la définition de l'Artias (Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale)

des entités complètement différentes, sans évoquer dans le détail les différences culturelles qui les accompagnent

- la référence à des bases légales différentes (LASV ; LACI).

Selon la Conférence suisse des institutions d'action sociale (Conférence suisse des institutions de l'action sociale (CSIAS) 2000), une " collaboration étroite et intense entre les assurances sociales et l'aide sociale s'impose afin d'éviter des démarches parallèles et d'offrir aux personnes concernées – quel que soit leur statut- les meilleurs chances d'insertion professionnelle et d'intégration sociale ". L'association des offices suisses du travail (AOST), la conférence des institutions de l'action sociale (CSAIS) ainsi que la conférence des offices AI (OAI) se sont récemment réunies à Berne (le 3 janvier 2005). De leur réunion sont ressorties plusieurs recommandations, dont en particulier :

- la demande d'une meilleure coordination du système des assurances sociales. Selon le président de la CSAIS, W. Schmid : " nous devons cesser de nous demander qui est compétent ".<sup>7</sup>
- une meilleure et plus rapide intégration des personnes concernées au marché du travail, afin de diminuer le coût des assurances sociales. Cela notamment en développant de nouvelles formes de collaboration entre l'Etat et l'économie privée.

Les spécialistes s'accordent (Weinert, Baukens et al. 2001) pour mettre en avant l'idée que l'employabilité et la réinsertion professionnelle devraient opérer le plus rapidement possible, afin d'éviter l'apparition de chômeurs de longue durée. Ainsi les *Lignes directrices pour l'emploi*, édictées par l'UE, précisent que " un des éléments essentiels de l'employabilité est la reconnaissance de la nécessité d'une intervention précoce, avant que les intéressés ne deviennent des chômeurs de longue durée, et la mise à disposition d'une aide personnalisée et ciblée sur des besoins individuels (...)" (ibid. p.29).

L'esprit de la nouvelle loi vaudoise prévoyant l'instauration du revenu d'insertion (RI), dont l'entrée en vigueur est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2006, révèle le souci de considérer la problématique de l'insertion d'une manière intégrée, sociale autant que professionnelle, même si la distinction entre mesures sociales et professionnelles demeure clairement établie.

Notre postulat de départ s'inscrit dans cette approche intégrée, et si nous l'explicitons ici, ce n'est pas tant par son caractère de nouveauté conceptuelle, mais bien parce que nous craignons que la mise en œuvre de cette nouvelle loi se heurte, comme c'est souvent le cas, aux arrangements politico-administratifs (Knoepfel, Larrue et al. 2001) issus des acteurs en présence. Et l'on peut craindre que le durcissement de la situation financière des assurances sociales n'engendre auprès des services concernés des réflexes de repli sur soi, de concentration sur les tâches de base, aboutissant à une forme d'égoïsme institutionnel (Giauque 2004) peu propice aux actions de collaboration, de prise en charge conjointe, actions consommatrices de ressources supplémentaires à court terme, mais qui peuvent largement être bénéfiques à moyen et long termes.

### 3.1.1 L'insertion socio-professionnelle stabilisée

Dans notre société, l'axe le plus intégrateur autour duquel se cristallise l'insertion est précisément le travail, ce qui montre l'imbrication fondamentale du professionnel et du social. Sachant que l'insertion désigne les interventions menées au moyen de dispositifs publics auprès de populations dont la situation d'exclusion est révélatrice de défaillances des mécanismes d'intégration, il nous semble que le terme de (ré)-insertion socio-professionnelle paraît être le plus approprié, plutôt que de distinguer l'intégration sociale et l'insertion professionnelle comme le fait la CSAIS.

---

<sup>7</sup> 24 Heures du 04 01 2005

L'approche **d'insertion socio-professionnelle stabilisée** consiste à mettre en œuvre dès le départ, et non de manière ponctuelle selon les circonstances et les opportunités, une prise en charge continue visant une intégration socio-professionnelle, et aussi longtemps que la personne est en situation de précarité (un contrat temporaire ne correspondant pas à une insertion professionnelle à long terme, par exemple). L'intégration socio-professionnelle ainsi perçue se définit donc au sens du dispositif transversal développé (Friboulet, Guidotti et al. 1997). L'ajustement de la démarche insertionnelle aux besoins des personnes concernées s'effectue au moyen d'une évaluation personnalisée de la situation de chaque ayant droit, évaluation qui prend un rôle essentiel d'entrée dans le processus de prise en charge. En contrepartie, cette approche nécessite la mise à disposition d'une offre insertionnelle plurielle destinée à répondre aux différents besoins identifiés.

Le fait qu'une partie des bénéficiaires n'a besoin que d'un appui " professionnel " touchant leur employabilité, alors qu'une autre partie, dans un premier temps tout au moins, n'a utilité que d'un appui " social ", n'enlève guère de pertinence au présent postulat. L'approche d'insertion socio-professionnelle stabilisée doit être appliquée avec nuance et bon sens pour tenir compte des multiples trajectoires de vie et besoins des bénéficiaires. Ainsi, Friboulet et al. (1997) montrent que les chômeurs qui entrent dans le dispositif cantonal (fribourgeois) d'aide sociale ne suivent pas tous le même chemin. A l'analyse, les auteurs concluent que la principale faiblesse de l'intervention auprès des chômeurs en fin de droit est de ne pas s'attaquer à la racine du problème de l'exclusion du marché du travail en visant une réduction des causes d'employabilité. Ce qui suppose une prise en charge plus précoce et l'instauration de mesures apportant de réelles compétences, valorisables sur le marché de l'emploi (activation de l'employabilité) ou dans un environnement d'insertion parallèle, présentant des conditions adaptées aux potentialités des bénéficiaires (occupation de l'employabilité restante) (Friboulet et al. 1997 : 159).

Ces dernières propositions s'accordent à centrer l'action sur le bénéficiaire, alors que nous considérons l'insertion professionnelle sous un angle dynamique de l'offre et de la demande de travail comprenant les demandeurs d'emploi, les professionnels de l'insertion et les employeurs (Castrà, 2003). C'est pourquoi dans la mesure du possible, le soutien ne doit pas s'arrêter au formatage du demandeur au marché du travail, il est nécessaire d'aller au-delà du conseil et agir sur l'offre.

### **3.2 Le chômage de longue durée**

Dans notre société salariale, le travail n'est pas seulement une activité lucrative, mais c'est aussi, après la famille, un élément important de l'intégration de l'individu dans la société. Le travail est un principe fondamental de la socialisation. Pour chaque individu, le travail est une forme d'appartenance à la collectivité, qui lui permet de définir son statut social et financier. L'emploi revêt différentes significations et fonctions : c'est une source de revenus, une forme d'activité, il structure le temps et c'est une source de créativité et de qualification, car il favorise l'interaction sociale et nourrit l'identité. Aujourd'hui connaître la profession de quelqu'un devient essentiel lorsqu'on veut savoir à qui on a affaire. La profession est devenue une indication importante du statut de l'individu. Et enfin le travail procure le sentiment de servir à quelque chose (Hayes and Nutman 1981).

Parmi ces différentes fonctions essentielles du travail, les éléments qui ressortent de toutes les études sur le chômage montrent qu'avoir un emploi apporte surtout une appartenance à un groupe d'actifs, un statut de travailleur et entretient un rapport social : on respecte plus ceux qui travaillent que ceux qui ne travaillent pas. Le travail a un sens différent pour chacun, mais il a aussi un sens que lui donne notre société. La conception du travail comme élément essentiel de la vie est renforcée chez les jeunes par une socialisation qui commence dès l'enfance, puis à l'école et dans les médias. Cette conception transmet l'éthique protestante qu'il faut travailler dur.

Le chômage est donc une véritable rupture, une épreuve car les individus perdent en même temps que leur travail leur conformité et leur appartenance à une collectivité. Lorsque l'individu n'a plus d'emploi, il ne perd pas seulement son statut de travailleur, mais il perd aussi les moyens de maintenir l'intégrité de son image de soi. C'est ainsi que l'individu perd une partie de son contrôle sur la perception que les autres ont de lui (Hayes and Nutman 1981). Le lien professionnel joue un rôle crucial dans les relations sociales et la disparition de ce lien implique une certaine perte d'identité (Aeppli, Hotz et al. 1996).

Le chômage a toujours été au centre des préoccupations des politiques sociales de nombreux pays européens. Mais ces trente dernières années ne se caractérisent pas seulement par un accroissement du volume de chômage, mais aussi par l'augmentation de sa durée. Le phénomène du chômage de longue durée émerge et est au cœur des débats sociaux et politiques. La lutte contre le chômage de longue durée appelle de nouveaux modes d'intervention et de traitement ; cette idée est renforcée par le fait que la prolongation du chômage signifie notamment que les actions existantes ont échoué (Demazière 1995).

Les exclus sont maintenant des personnes aptes au travail. L'entreprise actuelle est vue comme "*une machine à exclure*". La nouvelle productivité est liée à une culture industrielle post-taylorienne : on demande une compétence de plus en plus large, technique ou sociale, une capacité et une volonté de s'améliorer constante et pendant toute la vie ; c'est l'adaptabilité permanente d'un individu à un potentiel produisant toujours plus. Dans cette nouvelle productivité, la sélection est permanente ; d'un côté, il y a les gagnants, ceux qui peuvent utiliser cette culture post-taylorienne pour leur mobilité ascendante dans la même ou dans plusieurs entreprises. A l'autre extrémité, on trouve les processus de sélection, précarisation et exclusion, liés à des données objectives telles que le plafonnement dans la formation, dans la mobilité ou dans les compétences sociales, ou à des éléments psychiques : le type de personnalité, la fragilité psychologique, la détérioration progressive ou les choix individuels volontaires (Gauillier 1992).

Différents auteurs ont essayé de créer une typologie des chômeurs de longue durée. Selon (Dubar 1991), il existe quatre formes spécifiques de trajectoire auxquelles sont associées des réactions comportementales typiques (Demazière 1995) :

- la **stabilité brutalement interrompue**, en général à cause d'un licenciement. La personne y répond le plus souvent par le fatalisme. Les individus vivent en quasi retrait du marché de l'emploi et anticipent subjectivement un statut d'inactif.
- l'**instabilité récurrente**, la personne concernée vit une succession d'emplois précaires. Elle choisit souvent la débrouillardise ; elle exploite ses réseaux ; rejette les définitions institutionnelles du chômage de longue durée et s'appuie sur les solidarités privées.
- la **relégation** caractérise les jeunes qui n'ont jamais eu de vrais emplois et qui sont souvent sans diplôme. Le chômage est en quelque sorte un traumatisme d'où ils ne perçoivent aucune opportunité.
- la **discontinuité** met en évidence une alternance de chômage, période d'emploi et d'inactivité. Les personnes réagissent généralement par la mobilisation ; elles s'investissent dans les dispositifs pour accéder à l'emploi.

### 3.2.1 Les étapes du chômage longue durée

Beaucoup d'auteurs (Demazière 1995, Hayes et Nutman 1981) se sont intéressés aux différentes phases par lesquelles le chômeur passe après avoir perdu un emploi. La plupart énonce un cycle de 3 étapes : choc, période de coup de fouet et recherche d'emploi, l'individu reste optimiste. Dans un deuxième temps, si toutes les investigations échouent, alors l'individu devient plus pessimiste (angoisses). A la fin, l'individu devient fataliste et s'adapte à sa nouvelle situation.

La première étape se caractérise par le passage d'un sentiment d'optimisme au pessimisme. Tout d'abord, l'individu passe par un choc, un refus de la réalité par rapport à sa perte d'emploi. Puis, peu à peu, il prend conscience de la situation, ce qui découle des changements et des ajustements de sa propre vie. L'individu se rend compte que postuler pour un emploi est un acte essentiel pour obtenir du travail. Il accorde par conséquent une grande valeur à l'obtention d'un emploi. Enfin, il est convaincu que ses démarches mèneront effectivement à l'objectif souhaité. Si l'attente devient trop longue, les défenses psychologiques commencent à faiblir.

La seconde étape se définit par la dépression ; les chômeurs s'installent dans le chômage ; ils mettent au point un rythme et un style de vie qui correspondent à leur nouveau statut. Ils reconstruisent leur représentation du monde. On remarque aussi la baisse - généralement graduelle - du désir de travailler. Cette perte de motivation se manifeste par une diminution effective de la recherche, mais elle se reflète aussi dans l'habillement et le comportement des gens. L'individu a tendance à se convaincre que ses chances d'obtenir un emploi sont faibles et il essaiera moins de créer des conditions propices à son réemploi.

Le terme de fatalisme est utilisé pour synthétiser la dernière : les chances du chômeur de trouver du travail sont fonction de forces échappant à son contrôle. La théorie de la détresse acquise (Seligman) postule que lorsque les individus sont exposés à des événements incontrôlables, ils apprennent qu'il est inutile de leur opposer une résistance. Si le travail est au centre de la conception de soi, l'individu peut être traumatisé par l'incapacité d'épanouir cette partie de sa personnalité, ce qui entraîne donc un malaise.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il n'existe pas une homogénéisation des chômeurs longue durée, car les comportements restent diversifiés et " il n'y a pas un modèle unique du chômeur, mais une pluralité des identités des chômeurs." (Demazière 1995). Néanmoins, cette idée de cycle nous permet de comprendre que la durée d'inscription comme sans-emploi affecte les comportements des bénéficiaires des régimes sociaux.

### **3.2.2 Les caractéristiques individuelles fréquentes des chômeurs longue durée :**

Comme le chômage, il n'existe pas un prototype de chômeur de longue durée, mais une hétérogénéité des profils de chômeurs longue durée et des acteurs différents avec leur propre logique. Certaines variables socio-démographiques sont incontournables dans l'appréhension du chômage de longue durée :

#### **le sexe :**

Le chômage de longue durée affecte plus fortement les femmes que les hommes. Il existe un net désavantage à la réinsertion des femmes, car on est en présence d'une spécificité du retour à l'inactivité pour les 23-49 ans. Une réinsertion rapide et stable touche aussi un peu moins de femmes que d'hommes et 44% des femmes restent continûment au chômage contre 26% des hommes en 1990 (Huyghues Despointes 1990). Les femmes qui obtiennent un stage après une longue période de chômage se réinsèrent de manière précaire ou pas du tout. Le taux instantané moyen de sortie du chômage des femmes est inférieur à celui des hommes. Les femmes sont en moyenne plus touchées par la fin de droit que les hommes. Elles risquent davantage de se retrouver au chômage et d'y rester plus longtemps (Sheldon 1993). Pour les classes d'âge : 21-25 ans et les 36-45, les hommes trouvent globalement plus d'emplois que les femmes (Florens, Fougère et al. 1990).

#### **l'âge :**

L'employabilité des chômeurs décroît avec l'âge. Didier Demazière a pu constater un relâchement de la recherche d'emploi surtout pour le groupe des 50 ans et plus. Ce découragement est fortement lié à l'ancienneté de chômage. Pour les hommes de plus de 50 ans, l'entrée en inactivité constitue un mode de sortie du chômage aussi fréquent que le retour à l'emploi (Demazière 1995). Par contre, une étude menée en Suisse en 1996 dans

huit cantons nuancent les résultats de la France : le groupe le plus important est constitué de personnes entre 30 et 49 ans.

Les jeunes ne sont pas à l'abri du chômage de longue durée, car peu à peu ils alternent les contrats à durée déterminée, des missions intérimaires et des périodes plus ou moins longues de chômage. Ces jeunes, en général, sont dans une situation de fragilisation due à leur origine sociale et culturelle, à leur orientation scolaire et à leur histoire familiale. Ils ont été exclus à l'école, ce qui entraîne une exclusion du travail. La destinée familiale n'est pas le facteur déterminant du chômage, mais elle vient souvent peser sur la vie de ces jeunes. Ils disent se heurter à l'obstacle du manque d'expérience (Aldeghi, Clarac et al. 1992). Les chômeurs de longue durée font partie d'un système cumulatif d'éléments déstabilisants et dépréciatifs où la part d'héritage familial et socio-culturel joue un rôle. Certaines études démontrent qu'une " forte proportion de jeunes chômeurs appartient à des familles socialement affaiblies soit par la retraite, soit par la longue maladie ou par l'invalidité, (...) et placées dans l'impossibilité, étant donné leur mode de vie en marge de toute activité sociale, d'apporter à leurs enfants le moindre soutien et notamment l'aide que constitue la possession d'un capital de relations sociales et d'informations souvent lié à la vie active. " (Balazs, 1986 cité par (Marti and Corajoud 1992)).

Odile Benoît-Guilbot parle aussi d'une reproduction du modèle familial avec l'exemple des jeunes de 18 à 29 vivant au domicile de leurs parents et qui manifestent une très forte vulnérabilité au chômage de longue durée. Par contre, quand le père est chômeur et la mère a un emploi, les résultats sont très proches de ceux observés lorsque les deux parents ont un emploi. Le rôle capital de l'emploi de la mère peut s'expliquer par le fait que si la mère a un emploi, c'est que cela relève d'une décision volontaire, c'est donc un signe que la famille a complètement adopté les normes de la société productive et de consommation et qu'elle les transmet aux enfants.

#### **la formation scolaire et professionnelle :**

L'échec scolaire et l'absence de qualification professionnelle sont des caractéristiques fondamentales de la majorité des chômeurs de longue durée. Le niveau "pas de diplôme" est le plus éloigné de l'insertion stable (Huyghues Despointes 1990). Plus le niveau des études initiales est élevé, plus la durée moyenne de chômage avant prise d'un emploi est courte (Florens, Fougère et al. 1990). Ces derniers résultats constatés, principalement en France, ne sont pas soutenus par les résultats d'une étude menée à Lausanne en 1992, où il n'y aurait pas une surreprésentation d'une population sans formation par rapport à la population formée. Selon cette recherche, 54% des chômeurs longue durée sont des personnes qualifiées (Marti and Corajoud 1992). Cette même étude montre que les catégories professionnelles qui produisent du chômage de longue durée sont surtout les professions de l'hôtellerie, l'industrie, les arts et métiers et les arts graphiques. Chez les jeunes femmes (18-29 ans), l'écart des taux de chômage entre les hauts et les bas niveaux de scolarisation est encore plus prononcé que chez les hommes : plus la formation scolaire est faible, et plus les chances d'un retour à l'emploi (ou même d'une première insertion) diminuent, particulièrement pour les femmes (Benoit-Guilbot 1992). L'âge et l'expérience professionnelle acquise au cours des années tempèrent de façon limitée le rôle du niveau scolaire. Les ouvriers sont plus vulnérables que les autres catégories socioprofessionnelles par rapport au chômage de longue durée.

#### **la nationalité et le permis de travail :**

La population étrangère est particulièrement touchée par le chômage de longue durée. Dans l'étude de Marti et Corajoud (1992), on retrouve une plus forte représentation des autres permis (permis B ou demandeurs d'asile) que le permis C. Tandis que l'étude faite par Aepli, Hotz et al. (1996) dans huit cantons, montre que plus de la moitié des chômeurs en fin de droit sont des étrangers. Les étrangers établis (permis C) forment le gros de ce groupe avec quelques permis B. Les personnes dont la langue maternelle n'est pas une des langues nationales sont surreprésentées dans la situation de chômage de longue durée.

Les variables qui affectent le plus un retour à l'emploi sont la nationalité, le sexe, l'âge et la formation. Le profil le moins favorable pour être ré-employable est d'être âgé, femme, étranger et non diplômé. Comme le démontre une recherche faite en Argovie en 1995, les femmes, les étrangers et les personnes peu qualifiées sont plus touchés par le problème de la fin de droit que les hommes, les personnes de nationalité suisse, ainsi que celles qui bénéficient d'une formation professionnelle (Aeppli, Hotz et al. 1996).

L'hypothèse sous-jacente est l'existence d'une corrélation entre le chômage de longue durée et l'employabilité. Ce terme désigne la probabilité de sortir du chômage en accédant à l'emploi. L'employabilité se réfère aux qualifications individuelles et professionnelles des personnes susceptibles de travailler "de même elle revêt des dimensions collectives tenant à la fois aux inflexions locales du contexte macroéconomique dans lequel s'effectue la recherche d'emploi, aux stratégies de gestion de la main d'œuvre que déploient les entreprises et aux politiques de l'Etat en matière d'emploi et de formation" (Outin 1990). L'employabilité n'est pas seulement un attribut propre à l'individu, mais elle dépend aussi de l'environnement social. Donc les variables qui ont un effet sur la probabilité instantanée d'embauche sont de trois types :

- variables de conjoncture
- caractéristiques individuelles et démographiques : sexe, âge, nationalité et situation familiale
- caractéristiques individuelles socio-économiques : formation initiale, qualification, moyen de transport à disposition.

Les probabilités de sortie du chômage sont en priorité déterminées par les caractéristiques individuelles. Par définition, l'employabilité est directement liée à l'ancienneté de chômage : elle varie en raison inverse de celle-ci. L'ancienneté de chômage déjà subie pèse négativement sur les chances d'accès à l'emploi. Toutes les études montrent que le chômage de longue durée a des impacts dévastateurs. Le chômage long devient un stigmate gênant pour la reprise d'un emploi.

### 3.2.3 Le chômage longue durée et la santé

Il apparaît clairement que dans bien des cas, une situation de chômage est accompagnée d'une aggravation d'un état de santé déjà dégradé ou de l'apparition de pathologies chez certains groupes de chômeurs en bonne santé. Les chômeurs victimes d'un problème de santé sont de loin les plus défavorisés par rapport au marché du travail. L'étude menée à Lausanne a montré que 30% environ des chômeurs de longue durée ont des problèmes de santé à leur entrée au chômage (comme par exemple : maladie, infirmité, accident, difficultés d'intégration, troubles du comportements et dépendances), plus d'un tiers des personnes atteintes dans leur santé avant et pendant leur période de chômage ont trouvé un emploi fixe ou temporaire contre 60% des bien portants (Marti and Corajoud 1992). La variable état de santé serait la plus déterminante pour le retour ou non à l'emploi, indépendamment de toute autre caractéristique sociale, et notamment de l'âge.

Globalement, 52,5% de l'ensemble des chômeurs de longue durée ont souffert de problèmes psychiques ou physiques. Que la maladie se développe avant ou pendant le chômage, les symptômes d'ordre physique sont plus importants que ceux psychiques. La recherche de Marti et Corajoud démontrent que par rapport à cette variable, il n'existe pas de différences entre hommes et femmes. Par contre, l'âge est un critère fondamental, car les personnes qui ont dépassé 35 ans sont deux fois plus nombreuses à être malades au moment de la première inscription au chômage. Par rapport à la nationalité, les maladies psychiques se trouvent plutôt chez les Suisses. La recherche montre aussi que les troubles d'ordre physique existaient déjà lors de l'inscription au chômage pour la catégorie des manœuvres non qualifiés. Les secteurs manœuvres, hôtellerie-restauration, transport, bâtiment présentent des risques élevés de morbidité et de stress.

Les tensions causées par la perte d'emploi déclenchent des symptômes morbides qui peuvent ensuite affecter l'individu pendant le chômage, car la perte de l'emploi est une transition psychosociale qui exige un remaniement complet de l'espace de vie et de la représentation du monde (Hayes et Nutman 1981). Les personnes sont plus souvent malades juste après l'apparition dans leur vie de changements importants et comme le chômage est un changement majeur, les personnes en chômage depuis très longtemps présentent donc le taux le plus élevé de morbidité (Stone et Schlamp, 1971 in (Hayes and Nutman 1981)). Les personnes sans emploi vivant le plus mal cette situation rapportent le plus grand nombre de jours de maladie.

Il existe un lien entre le suicide et le chômage. Plusieurs études, depuis les années trente, montre une corrélation entre ces deux phénomènes. Si on reprend Durkheim, un des facteurs influençant le taux de suicide dans une communauté est le degré d'identification des individus aux groupes sociaux qui contrôlent et définissent leurs activités. Des études démontrent une corrélation entre le chômage et la santé mentale : la perte des moyens de s'engager dans des activités valorisantes professionnelles entraîne de toute façon une réduction du bien-être et engendre très souvent dépression, angoisse et désespoir (Mallinckrodt and Fretz 1988; Waters and Moore 2002).

La plupart des études établissent que la santé psychique des chômeurs est moins bonne que celle des personnes en emploi et s'améliore lors d'un retour sur le marché de travail. Les troubles tendent à s'aggraver avec l'allongement du chômage et sont étroitement corrélés avec les difficultés économiques auxquelles les ménages de chômeurs sont confrontés (Meystre Agustoni 1997). Le taux de chômage est positivement corrélé avec la consommation d'antidépresseurs.

Les recherches s'intéressant aux relations entre chômage et consommation d'alcool débouchent sur des résultats contrastés. Les demandeurs d'emploi qui consommaient auparavant des quantités plus modestes tendent à réduire leur consommation tandis que les gros consommateurs augmentent cette dernière. A l'opposé, les femmes tendent à augmenter leur consommation d'alcool quand elles ont retrouvé un emploi. Par rapport au tabac, la proportion des fumeurs est globalement plus élevée parmi les chômeurs que parmi les personnes ayant un emploi.

Il ne s'agit pas uniquement d'un diagnostic extérieur ; à âge équivalent, un actif s'évalue davantage en bonne santé (morbidité ressentie) que le ferait un demandeur d'emploi (Dumartin 2000). La **morbidité ressentie** peut être comprise comme une autoévaluation de son état de santé. Une personne peut se sentir en mauvaise santé sans qu'elle souffre de symptômes reconnus par la médecine. Elle diffère de ce point de vue de la morbidité déclarée ou de la morbidité ayant conduit à un recours au soin. La morbidité ressentie diverge selon les facteurs psychologiques, les conditions de vie et la situation familiale.

De même, notons que les chômeurs considèrent davantage le travail comme un facteur de bonheur que les actifs (Dumartin 2000). L'importance accordée au travail influe sur son état de bien-être subjectif. La profession exercée différencie nettement la morbidité ressentie, un cadre évalue de manière plus élevée son état de santé qu'un ouvrier avec ou sans qualification, un employé de commerce ou une personne dans le service. A âge équivalent, une différence entre hommes et femmes est constatée. En moyenne les femmes se perçoivent en moins bonne santé que les hommes, mais elles se situent également moins dans l'extrémité inférieure de la distribution. Il est intéressant de noter que l'évaluation subjective de la personne a plus d'impact que des critères objectifs, par exemple la difficulté à payer ses factures dans les délais en comparaison à l'endettement. A défaut de pouvoir changer certaines contraintes, il s'agit alors plutôt d'aider la personne à modifier la perception de son environnement.

Les corrélations existant entre le chômage et les divers signes de mauvaise santé ne peuvent pas être réduites à un seul et unique rapport de causalité, mais montrent que plusieurs facteurs interagissent, comme les conséquences financières, sociales et

psychologiques. Montgomery (1996) dénote que les personnes ayant un capital social et sanitaire pauvre sont les plus menacées par le chômage et subissent les conséquences les plus graves. Elles ne disposent ni des compétences sociales, ni de l'état de santé, ni d'un réseau de relation permettant de faciliter la reprise d'un emploi (Meystre Agustoni 1997).

### **3.2.4 La privation des fonctions de l'emploi**

Comme précisé ci-dessus, le chômage de longue durée n'a pas seulement des conséquences sur le niveau financier des individus, mais il a surtout des effets psychologiques et sociaux néfastes. Seulement une minorité peut conserver son niveau de vie. Tous les autres ont dû le réduire un peu ou fortement ; la plupart économisent sur les sorties, l'achat d'habits et les vacances. Il est inquiétant de constater que plus d'un tiers des chômeurs en fin de droit sans travail ne vont plus chez le médecin ou le dentiste pour économiser (Aeppli, Hotz et al. 1996).

Marie Jahoda postule que la stabilité psychologique que procure un emploi trouve moins sa source dans l'argent qu'il fournit que dans les fonctions vitales fondamentales qu'il permet de remplir. Dans l'étude de François Dubet et Antoine Vérétoit (2001), les personnes déclarent être prêtes à tout faire pour sortir du RMI. Elles acceptent de se déclasser pour mieux s'intégrer, car elles ne supportent plus leur situation. En un mot, on accepte de quitter le RMI parce que le stigmatisé et l'inactivité sont intolérables. Le discours des interviewés est très peu focalisé sur l'intérêt économique, mais ils insistent sur le sentiment de dignité retrouvé en ne devant rien à personne. Elles parlent moins de l'activité proprement dite que de la sociabilité du travail, des collègues et de l'éthique du travail, celle qui permet de se regarder en face. D'ailleurs 82% des allocataires déclarent se sentir mieux depuis qu'ils ont retrouvé un job. Marie Jahoda (1979 cité par (Warr 1987)) établit une différence entre fonctions latentes et manifestes de la situation psychologique du travail. Les fonctions manifestes sont le salaire et les conditions, mais c'est pense-t-elle, la compréhension des fonctions latentes telles la structuration du temps, le sens de la finalité, les possibilités de se réaliser... qui permet de se rendre compte que le travail constitue un appui psychologique et qu'il est plus qu'un simple moyen de subsistance.

Ces fonctions de l'emploi, vitamines essentielles à un équilibre dans la vie des personnes actives telles que la possibilité d'exercer ses capacités, d'avoir des contacts, une position sociale valorisée, avoir des objectifs externes, peuvent être approvisionnées à partir d'autres sources, en développant par exemple un rôle alternatif, en cas de non-emploi. D'autres auteurs (Hayes and Nutman 1981; Aeppli, Hotz et al. 1996; Wanberg, Kanfer et al. 2000; Dubet and Vérétoit 2001; Korpi 2001) se sont penchés sur le vécu des chômeurs et ont identifié certains potentiels de la personne affectées par la situation de non-emploi. Nous avons choisi de conserver 4 éléments pertinents et incontournables : les sentiments de contrôle, de réalisation et de valorisation et le réseau social qui nous paraissent indispensables pour appréhender le vécu des personnes sans trop de réductions. D'autant plus qu'il participe à la construction de la motivation, comme on le verra plus loin.

#### **Le sentiment de maîtrise sur son environnement**

Malgré la perte d'un emploi, il est important que les individus garde un certain contrôle de leur situation en faisant preuve d'initiative. Aeppli (1996) a remarqué qu'un peu plus d'un tiers des 769 personnes qui ont trouvé un travail l'ont obtenu grâce à leur initiative personnelle. Il est primordial que les personnes sans emploi restent actives, notamment par des recherches d'emploi et au moins une activité indépendante, et qu'ils maintiennent leur réseau de relations intact. De plus, le travail structure le temps, il détermine l'heure du lever, les pauses et la façon d'occuper son temps. Il marque aussi les jours de travail et les jours de congé. Beaucoup de chômeurs expliquent que la perte de leur emploi les perturbait parce qu'elle minait l'organisation de leur vie (Hayes and Nutman 1981). Les chômeurs ont une attitude négative face au temps libre. "Le chômage n'est pas vécu comme du temps libre, mais comme temps vide". (Freyssinet 1991). Ils vivent un temps libre décalé, car les autres sont

disponibles seulement le week-end et non quand ils s'ennuient. Par ailleurs, le sentiment moindre de bien-être empêche les personnes d'en profiter. La possibilité et la volonté de s'engager dans du bénévolat ou de se cultiver ou se perfectionner permet d'atténuer les effets néfastes du chômage (Hayes and Nutman 1981).

### **Les sentiments de réalisation et valorisation**

Exercer ses capacités, avoir des possibilités de se réaliser est essentiel pour favoriser une insertion professionnelle. Il est donc souhaitable que l'individu porte d'autres rôles, comme père, sportif, membre d'une association, par exemple (Hayes and Nutman 1981). Exercer une activité, une compétence participe à l'image que l'on construit de soi-même et soutient son inscription dans la société comme individu utile. Le sentiment de valorisation renvoie à la dignité de la personne, à la reconnaissance que lui offre la société, à l'image qu'il perçoit de lui-même dans le regard d'autrui (Prussia, Fugate et al. 2001). Quel que soit l'emploi, l'individu qui travaille se sent utile. Ceux qui sont privés de travail se sentent inutiles et ont l'impression de ne plus avoir de but dans la vie. Le plus difficile pour un chômeur est la perte de statut de travailleur qui constitue une menace pour l'intégrité de l'image de la personne. Nous voyons que c'est à travers le statut de travailleur que l'identité d'un individu se construit et lorsqu'il perd son emploi, il ne perd pas seulement son statut de travailleur, mais il perd aussi les moyens de maintenir l'intégrité de son image de soi.

### **Le réseau social**

Avoir un emploi représente plus que le simple fait de travailler, c'est entretenir un rapport social. (Hayes and Nutman 1981). Herzberg et al. (1957 cité par Emery, 1989) ont passé en revue 15 études portant sur plus de 28'000 travailleurs ; ils ont observé que la source de satisfaction la plus souvent mentionnée était l'aspect social du travail. La sociabilité du travail, des collègues crée un vide important lorsque la personne n'est plus en emploi. Les chômeurs ont quand même des loisirs et prennent part à des activités extérieures à la famille, mais le chômage a des répercussions tant sur la nature des loisirs que sur celle de la sociabilité. La possibilité de contact, l'appartenance à une collectivité, entretenir un rapport social, faire partie d'une équipe est essentielle, car le soutien social participe au bien-être psychique et physique. En effet, les personnes recevant le plus de soutien sont également les moins déprimées et ont une estime d'elle-même plus élevée (Thoits 1995), car ce facteur a tendance à neutraliser certains stressseurs (Mohr 1994). Ce constat est également valable pour les personnes sans-emploi (Korpi 2001). Par soutien social, on entend différentes aides directes et indirectes catégorisées sous 3 formes de soutien ; émotionnel (être à l'écoute, avoir de la considération, de l'intérêt pour les problèmes d'autrui), informationnel, et concret (apporter une aide matérielle) (House 1981). L'importance du réseau social dans la recherche d'emploi n'est d'ailleurs plus à démontrer (Wanberg 1997; Freyssinet 2002).

Les femmes conservent ou se reconstruisent davantage que les hommes un réseau social. Ceci suppose une forme d'adaptation au chômage chez les chômeurs de longue durée. Les femmes s'adaptent mieux au chômage grâce à la nature de leur vie sociale, reposant davantage sur les relations de voisinage, et parce qu'elles sont moins stigmatisées lorsqu'elles sont sans emploi. La durée de chômage a des répercussions importantes : plus le chômage dure et plus la personne fréquente des autres chômeurs. Plus une personne compte de chômeurs parmi ses relations, moins elle a de chances de pouvoir compter sur une aide financière ou psychologique. Or, plus le chômage dure, plus l'accès à l'aide diminue, ce qui entraîne une coupure de plus en plus affirmée à l'égard de la vie sociale normale. Tous ces changements dans la vie sociale contribuent à exclure les chômeurs du marché du travail.

### **3.2.5 Le chômage de longue durée et les relations familiales**

La famille peut être aussi bien un élément positif que négatif, c'est-à-dire qu'elle protège du chômage ou cumule et transmet les exclusions. Par exemple, les hommes en couple (légal ou non) échappent au chômage et au chômage de longue durée plus que les autres. Mais la

protection de l'homme en couple dépend très fortement de la situation de sa conjointe sur le marché du travail. Quand la conjointe travaille, l'homme est encore mieux protégé : il est moins souvent au chômage et est moins souvent confronté au chômage de longue durée. Par contre, quand celle-ci est au chômage, le conjoint est bien plus vulnérable que la moyenne des hommes en couple. Pour les non-qualifiés, la vulnérabilité est encore plus grande. La réciproque est vraie et encore plus prononcée, puisque quand l'homme est sans emploi, le taux de femmes au chômage est encore plus fort. Les explications sont : une origine sociale similaire, un niveau d'instruction ou de qualification professionnelle identique premièrement. Deuxièmement, en raison des bassins d'emploi en crise. Et finalement, par un modèle d'attitudes et de comportements. En effet, le modèle familial commun est fait d'attitudes plutôt négatives à l'égard du travail et d'une absence de projet de consommation, alors qu'avoir un emploi nécessite une dynamique positive à laquelle participe la volonté de satisfaire des désirs de consommation. On pourrait parler d'une non-intériorisation du modèle productiviste dominant due à une faible socialisation (Benoit-Guilbot and Gallie 1992).

Les tensions sont attribuées à la gestion des maigres ressources, à la part de responsabilité de chacun des conjoints dans l'incapacité à trouver un travail. Un chômeur a 2,3 fois plus de chances de divorcer dans l'année suivant son inscription au chômage qu'une personne n'ayant jamais connu le chômage (Fagin et Little 1984). Le chômage affecte aussi le degré de satisfaction quant à la vie de famille. Plus le chômage dure, plus l'insatisfaction de la vie de famille grandit. Lorsque le chef de famille (l'homme en général) est sans emploi, les risques pour les jeunes de ne pas avoir d'emploi sont multipliés par deux et le risque devient encore plus grand si le père reste sans travail pendant plus d'un an. Le chômage entraîne donc une démoralisation des enfants et un isolement de la famille par rapport au marché du travail (McKee et Bell 1985, 1986, Lampard 1990, Ehrens et Hedges 1990, Joan Payne 1987 in (Benoit-Guilbot and Gallie 1992)).

Même si l'on sait que le réseau familial et social est un des éléments importants pour la réinsertion, il faut le relativiser car tout dépend de la nature des réseaux de sociabilité et de l'usage que les individus en font. Par exemple, si amis, famille sont chômeurs, les individus se retrouvent enfermés dans un groupe en marge des milieux professionnels et il existe une probabilité que les individus restent sans-emploi. En même temps, sans réseau et sans sociabilité, il n'y a guère de moyen de s'en sortir parce que ce sont les relations qui ouvrent sur l'extérieur. Cette réversibilité du réseau social se retrouve aussi dans la présence des enfants, car d'un côté, elle interdit d'accepter n'importe quel job en termes de localisation et d'horaires. De l'autre, elle pousse à accepter un emploi dès qu'il faut donner une image de soi positive devant la famille et les enfants (Dubet and Vérétoit 2001).

### **3.3 La recherche d'emploi**

L'analyse de la période précédant l'entrée en fonction informera du parcours de recherche d'emploi, soit la durée, le nombre d'entretiens vécus, la compréhension des motifs de refus. L'intensité de la recherche d'emploi est inversement corrélée avec l'ancienneté du chômage, car le temps consacré à la recherche diminue par lassitude, mais aussi par effet de saturation du milieu. Les attentes de réembauche peuvent affecter les comportements adoptés par les chômeurs. Notons que le degré de motivation est lié au temps écoulé entre la perte et le début de la recherche d'emploi, au rayon de recherche plus ou moins étendu, à l'éventail d'emplois pris en considération et au nombre total de techniques de recherche mis en œuvre (Sheppard et Belitsky 1966 cité par (Hayes and Nutman 1981).

De nombreuses études montrent que dans certaines situations, l'individu est dépassé par un changement trop brutal et qu'il réagit en l'effaçant de son esprit ou en niant sa réalité. L'évitement est une réaction tout à fait courante à un changement brusque et radical ; c'est un mécanisme de défense. Au début, les chômeurs retardent souvent la recherche d'un emploi ou ne s'intéressent qu'à des emplois pratiquement similaires à celui qu'ils ont perdu. Mais petit à petit, l'expérience du chômage exige un remaniement fondamental de la position

de l'individu, qui recourt alors de moins en moins à ses mécanismes de défense (Hayes and Nutman 1981).

Les personnes qui retrouvent un travail semblent être plus actives, prennent plus d'initiatives personnelles et s'adressent moins souvent à des services d'aide que celles qui restent sans emploi. Elles ont généralement une formation complète, ont suivi des programmes de formation continue déjà avant la période de chômage, sont prêtes à assumer un plus long trajet pour se rendre à leur travail et réussissent fréquemment à assurer un gain intermédiaire pendant la période de chômage (Baumgartner, Henzi et al. 1995). L'étude d'(Aeppli, Hotz et al. 1996) confirme l'importance de l'initiative personnelle dans l'insertion professionnelle. En effet, il serait primordial que les chômeurs en fin de droit restent actifs, c'est-à-dire qu'ils fassent des recherches d'emploi et qu'ils aient une activité indépendante, ainsi qu'ils maintiennent leur réseau de relations intact.

La reprise d'un travail n'est pas une fin en soi ; le fait de trouver un emploi ne suppose pas forcément la résolution véritable du problème de l'emploi sur le long terme. On suppose qu'après des mois de recherches, beaucoup d'employés acceptent un emploi ne correspondant pas à leurs attentes et souvent moins bien payé qu'avant leur période de chômage.

### 3.3.1 Coping - faire face au non-emploi

La situation de non-emploi et la recherche de travail peuvent être considérées comme des stressseurs. En effet, le chômage implique bien souvent pour le chômeur et sa famille une augmentation de l'anxiété, des symptômes de dépression et somatiques, une diminution de l'estime de soi et de l'efficacité personnelle. Mais, c'est aussi un stressseur dans le sens où il produit un changement dans un système social, la famille, le réseau d'amis, en affectant par exemple, les rôles, la structure... (Burr, 1973 cité par (Perrez, Plancherel et al. 2000)).

L'expression **coping**, ou stratégies pour faire face au stress, fait référence aux comportements visant une réduction du stress ressenti. Lazarus définit le coping comme les efforts physiques ou cognitifs dans l'intention d'affronter les événements évalués comme stressants. S'intéresser à la gestion de la situation de non-emploi comme stressseur, c'est admettre que le chômeur n'est pas une victime passive de la société, mais dans une certaine mesure un acteur qui fait des choix concrets.

Des modèles spécifiques de coping en situation de non-emploi ont vu le jour depuis 1990. Ils doivent permettre de mieux identifier les détresses des personnes sans-emploi, de mieux évaluer la manière de faire face à cette situation et d'identifier le soutien qui peut leur être apporté, notamment par un accompagnement amenant la personne à développer des stratégies de coping appropriées. Ce qui lui permet dans un premier temps, par exemple, de reconstruire le sens donné à sa perte d'emploi et qui permet progressivement de relever l'efficacité personnelle (Rudisill and Edwards 2002). La plupart des théories sur le coping mettent l'accent sur les aspects cognitifs et comportementaux. Elles proposent deux dimensions de coping reflétant des stratégies de comportements qui se différencient selon leur objectif : les stratégies orientées vers le contrôle du stressseur et les stratégies qui tendent à éviter le stressseur. On parle alors de coping actif ; stratégies comportementales ou cognitives qui sont proactives. Par exemple : passer du temps à rechercher un emploi, gérer son argent rationnellement, faire un bilan de compétences, se rediriger dans un nouveau domaine, participer à des formations, être bénévole, s'engager dans des activités communautaires ciblées ((Kinicki and Latack 1990). On parle aussi du coping d'évitement ; stratégies pour échapper ou nier la situation, par exemple, ne pas penser à la perte d'emploi, minimiser l'importance de la perte d'emploi dans ses paroles.

Dans un second temps, les réponses sont souvent analysées comme orientées vers la gestion du ou des problèmes ou des émotions. Les comportements orientés sur la gestion du problème concernent les efforts qui ont pour but de définir le problème, de générer des solutions et d'éliminer la source du stress. Les comportements orientés sur les émotions ou

les symptômes ont comme objectif la diminution de l'impact émotionnel du stress par des stratégies comme l'évitement, la dévalorisation, la prise de distance ou la recherche de soutien social (Leana, Feldman et al. 1998). Le non-emploi n'est pas vécu de manière similaire par tous. Lorsque l'individu perçoit une rupture de son bien-être, il perçoit une situation stressante et aura dès lors tendance à agir pour rétablir un état de bien-être (Lazarus cité par (Leana, Feldman et al. 1998)). Nous comprenons dès lors l'importance des attentes accordées au travail ou dans la vie en général. Si la perte d'emploi n'est pas ou peu associée à une impossibilité de satisfaire ses attentes, la personne sera peu encline à agir (Latack et al 1995 cité par (Prussia, Fugate et al. 2001)). Les personnes sans emploi gèrent cette situation en fonction d'un but : par exemple retrouver un emploi, conserver le statut actuel, arrêter de travailler etc.... Les stratégies de gestion du stress dépendront de ce but. Une personne qui ne désire pas retrouver un emploi ne va bien entendu pas être active dans la recherche d'emploi.

Pendant longtemps, on a cru que les stratégies proactives étaient à encourager et les stratégies d'évitement à bannir. Or la recherche a montré que les stratégies orientées sur la gestion des problèmes (proactives) peuvent avoir un effet négatif. Les conséquences à court ou long terme d'une stratégie de gestion du stress active sur la santé mentale sont par exemple différentes. La recherche d'emploi a un impact négatif sur la santé mentale des personnes sans emploi qui ne rencontrent aucun succès dans leur démarche (Warr et al. 1988 cité par (Wanberg 1997)). En effet, le temps de non-emploi a un impact sur la gestion de cet état ; avec le temps les ressources de gestion s'épuisent, notamment le sentiment de contrôle perçu (Latack et al. 1995 cité par (Wanberg 1997)). Par contre, une stratégie d'évitement, comme la prise de distance, est positivement liée au réemploi, lorsque la personne a le sentiment qu'elle va retrouver un emploi. Par contre, le lien est négatif pour les personnes qui perçoivent peu de chance à leur réemploi. Prendre de la distance avec la perte de l'emploi est alors pour certains individus une bonne stratégie (gestion des émotions : se concentrer sur le futur, la recherche d'emploi) qui n'affecte pas les chances de réemploi. Dans ces exemples, on comprend que l'importance est la perception de la personne et non un jugement extérieur de contrôlabilité (Wanberg, Kanfer et al. 1999).

Il est impossible de faire l'impasse sur la situation et les caractéristiques individuelles (Leana, Feldman et al. 1998). Des caractéristiques individuelles comme l'âge, le sexe, le niveau de formation prédisposent l'individu à plus ou moins s'investir dans certaines stratégies de coping : par exemple les femmes n'ont pas les mêmes stratégies de gestion du stress que les hommes. Plus que ces derniers, elles ont des comportements orientés sur les symptômes, pour but de soulager la tension (par exemple parler avec des amis) et moins sur le problème. L'individualité de l'accompagnement est alors perçue comme une clé pour comprendre la personne et envisager une modification de son comportement.

Il existe un lien entre le fonctionnement familial et la gestion du stress. Le type de famille (4 types selon leur typologie croisée adaptabilité/ cohésion- flexible vs structurée et connectée vs séparée) est lié au type de réponses individuelles utilisées pour faire face au stress (Perrez, Wilhelm et al. 2001). Par exemple, les familles "connectées" essaient davantage de résoudre le problème que les familles "séparées". C'est avant tout dans les familles "structurées-connectées" que les demandes d'aide sont utilisées. La gestion du stress semble la plus efficace, selon les membres, dans les familles "flexibles, connectées" et le moins efficace dans les familles de type séparé. Dans les familles "séparées", les tentatives pour résoudre le problème sont le moins fréquentes. De plus, la satisfaction familiale est corrélée positivement avec des stratégies identifiées comme appropriées et négativement avec des stratégies inappropriées.

### **3.3.2 Image de soi - Estime de soi, efficacité personnelle**

Nous pouvons avancer que l'image de soi construite par le chômeur peut affecter l'insertion socio-professionnelle, dans le sens où une auto-dévalorisation liée à la situation de sans-emploi a tendance à suspendre les rôles sociaux (difficile dans ce cas de s'investir dans des

rôles alternatifs, de gérer cette situation) et à rendre plus délicat les interactions sociales. Le risque d'isolement et la perte du soutien social sont probants. L'image de soi doit donc être considérée comme une ressource à préserver, dans l'optique de favoriser l'insertion professionnelle d'une personne en recherche d'emploi, car nous pouvons avancer que les risques qu'elle soit menacée sont élevés. Être assisté, en recherche d'emploi, est à comprendre comme un stigmate dans notre société, qui réduit le statut de la personne concernée par rapport à celui des autres. Il est étiqueté et l'auto-dévalorisation qui s'en suit sera d'autant plus forte que le stigmatisé aura intériorisé les attentes des normaux, autrement dit qu'il accordera de l'importance à l'insertion professionnelle (Rogel 1997).

L'estime de soi, l'optimisme et le contrôle perçu sont d'autres ressources associées aux stratégies de coping. Un haut niveau sur ces 3 caractéristiques individuelles est lié à une forte probabilité d'user de certaines stratégies adéquates : "gestion du quotidien" et "autoévaluation positive" par exemple. Quand au sentiment de maîtrise de la situation, il est lié aux stratégies proactives de recherche d'emploi et à "l'autoévaluation positive" (Wanberg 1997). (Vinokur and Schul 2002) ont montré que son sentiment de maîtrise d'une situation, dont témoigne en partie le lieu de contrôle, l'efficacité de soi ou l'estime de soi, est un prédicteur de réemploi.

L'efficacité personnelle est la croyance dans ses capacités à réaliser avec succès une tâche, à pouvoir mobiliser ses ressources afin d'accomplir ce qui est attendu. Cette caractéristique peut être influencée par son expérience (vivre des succès personnels est le meilleur moyen d'élever la croyance d'efficacité personnelle), ou celle des autres (phénomène de modelage), par l'état physiologique et affectif (manifestations somatiques de stress sont attribuées à un manque de capacité), ainsi que par la persuasion verbale (encouragements). On suppose que la perception de son efficacité personnelle participe à l'orientation vers une activité ou un environnement, à déterminer les efforts à investir, leur persistance, à influencer les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles.

Le niveau d'efficacité personnelle est relatif à une situation spécifique, il n'est pas général (Bandura 1977 cité par (Mallinckrodt 1992)). Un individu qui a un faible sentiment d'efficacité personnelle dans un domaine particulier évite les activités difficiles car elles représentent une menace à ses yeux. Il aura tendance à buter sur les déficiences personnelles, sur les aspects et conséquences négatifs, au lieu d'envisager des solutions constructives. Face à des difficultés, il ne va pas persévérer, mais abandonner rapidement. Il aura tendance à s'attribuer les échecs, ce qui va donc affecter en retour sa perception de ses propres capacités. On entre alors dans un cycle de renforcements négatifs.

Par contre, l'individu qui a un sentiment d'efficacité personnelle élevé identifie les difficultés comme des défis à relever. Ainsi il trouvera davantage d'intérêt à l'activité et redoublera d'implication. Les échecs sont attribués à des déficiences personnelles, mais le souci de les combler est présent.

Des études ont montré que l'efficacité personnelle et la performance au travail étaient corrélées (Sadri et Robertson 1993, cité par (François and Botteman 2002)). On pense que l'efficacité personnelle a un rôle direct sur les performances au travers de la mobilisation et l'organisation des compétences et un rôle plus indirect par l'influence du choix des objectifs et des actions. Le fait d'avoir eu des expériences professionnelles accroît le sentiment d'efficacité, les nouveaux venus avec un sentiment d'efficacité faible ont davantage de difficultés d'adaptation que les autres dans des situations informelles et individuelles de socialisation. Le sentiment d'efficacité personnelle serait positivement lié à la capacité à déployer des comportements pour faire face à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à la performance au travail, et négativement lié au niveau d'anxiété et à l'intention de quitter l'organisation (Delobbe et Colfs 1999 ; Saks & Hashforth 1997).

### 3.4 Motivation

L'utilisation du terme de compétence tend à percevoir l'individu comme "possesseur d'un catalogue de compétences" et à oublier la dimension motivationnelle (Bélier 1989). Le fait qu'un individu ait des compétences ne signifie pas qu'il va nécessairement les mettre en action. Le sens donné au travail par l'individu ne peut être réduit à la problématique des compétences. La motivation et l'organisation doivent être intégrées. C'est dans les liens entre ces 3 aspects que peut se comprendre la dynamique individuelle et sociale qui aboutit au travail dans l'organisation. C'est pourquoi nous nous arrêterons sur la motivation.

La motivation peut être définie comme une énergie variable, une force qui oriente et soutient le comportement dans une certaine direction (Cuendet, Emery et al. 1986; Levy-Leboyer 1998). Pour Levy-Leboyer, être motivé " c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre, et persévérer dans cet effort jusqu'à ce qu'il soit atteint ". Procédant à une revue extensive de la littérature, Roussel estime que la définition proposée par Vallerand et Thill (Vallerand and Thill 1993; Roussel 2000) est la plus convaincante : il s'agit " d'un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement " (Vallerand and Thill 1993). Duvillier et al vont dans le même sens lorsqu'ils estiment que " la motivation s'identifie davantage à un processus complexe de production d'un effort à fournir afin d'aboutir à un résultat réalisable et intéressant, c'est-à-dire porteur d'un sens identifiable " (Duvillier, Genard et al. 2003). Selon eux, la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Finalement, la revue de littérature et le modèle proposé par Wright à la fin de son analyse (Wright 2001) insiste également sur la notion d'action finalisée, orientée spécifiquement vers des objectifs, qui serait génératrice de motivation. Ce faisant, l'auteur réintroduit la théorie de la fixation des objectifs (Locke 1968) et insiste sur le contenu des objectifs ainsi que l'engagement de la personne vis-à-vis de ces objectifs.

Toutes ces définitions empruntent largement aux théories cognitives de la motivation, développées dans le sillage de l'approche VIE<sup>8</sup> de Vroom (Vroom 1964)<sup>9</sup>, appelée également approche " cognitive-intermittente ", car elle est centrée sur des attentes de la personne par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières. Ces théories partent de l'idée que la motivation de la personne est " déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'elle se sent capable de réaliser " (Roussel 2000). Adaptée par Porter et Lawler (Porter and Lawler III 1968), l'approche VIE s'opérationnalise encore. En l'exemplifiant par la motivation à se présenter à un entretien de sélection, la motivation d'une personne dépend, selon ces auteurs de :

1. l'expectative ; l'autoévaluation en ses propres capacités à atteindre un objectif (*réussir l'entretien de sélection*). il s'agit d'une probabilité subjectivement estimée qui est proche du sentiment d'efficacité personnelle. *Vais-je réussir l'entretien de sélection si je déploie autant d'efforts ?*
2. l'instrumentalité perçue ; la perception que l'atteinte de l'objectif (*réussir l'entretien de sélection*) amènera certains résultats (*avoir un travail*). *Si mon entretien se passe bien, ai-je une chance d'avoir le travail ?*
3. la valence ; l'attrait ressenti à l'égard de ces résultats. *Ai-je envie de travailler ?*

<sup>8</sup> VIE : valence, instrumentalité, expectative

<sup>9</sup> A noter que les séminaires de motivation mis sur pied par l'Etat de Vaud en 2000 étaient présentés à travers l'approche VIE Vuadens, P. (2000). SEMO : semestre de motivation : penser pour agir. les semestres de motivation, Lausanne.

Si l'on considère la motivation d'un individu à travailler, elle sera fonction de l'évaluation de ses capacités à accomplir les activités exigées par le travail. Cette expectative le mènera à agir s'il pense obtenir, dès lors qu'il accomplit le travail demandé, les résultats qui en résultent : c'est-à-dire tout ce qui découle du rapport d'emploi correctement rempli, sécurité financière, reconnaissance, statut social valorisé, sociabilité... et à être motivé s'il ressent un attrait pour ces résultats.

L'attrait et l'instrumentalité de l'emploi renvoient au sens et à la valeur du travail. Dans la littérature, trois fonctions de l'emploi ont été distinguées : psycho-biologique, sociale et économique au sens large (Emery 1987). Ces 3 fonctions seraient associées à toute activité rémunérée et seraient source de satisfaction lorsqu'elles sont comblées. Par contre leur organisation serait propre à chaque individu.

La fonction psycho-biologique fait référence à la nécessité pour l'être humain d'être en interaction avec son environnement : l'inactivité est corrélée avec un déclin intellectuel et physique et l'impossibilité d'en faire l'impasse : l'individu ne peut être sans interaction avec son environnement.

La fonction sociale reprend les analyses portées par E. Mayo ; l'homme a besoin de reconnaissance sociale, de percevoir quelques sentiments humains à son égard. Dans notre société, comme la démontré Lalive d'Epiney, le travail définit l'homme. Cette reconnaissance est donc construite sur la valorisation attribuée au travailleur. Néanmoins, elle peut également être comblée par les relations humaines, les activités de loisirs familiales vouées avant tout aux relations sociales.

La production des conditions d'existence soutient la fonction économique. Les résultats de l'emploi sources de motivation peuvent être intrinsèques ou extrinsèques à l'emploi. Les résultats intrinsèques sont en lien direct avec l'emploi, alors que les résultats extrinsèques sont une conséquence de ces résultats. Par exemple, au niveau financier, l'indépendance financière (subvenir à ses besoins) est un résultat intrinsèque, alors qu'améliorer ses conditions d'existence est un résultat extrinsèque. Au niveau social, les interactions avec les collègues sont un résultat intrinsèque. Le travail par sa participation à la formation de l'image de soi, par le revenu qu'il apporte, assure la participation à un réseau social externe à l'entreprise. Ces interactions sont à considérer comme un résultat extrinsèque. L'équilibre psycho-biologique recherché par l'exercice d'une activité professionnelle (occupation physique et mentale) est un résultat intrinsèque, alors que les activités externes apportant un résultat proche, mais dépendant de l'acquisition d'un revenu, n'en est pas un.

D'autres auteurs nous ont confortés dans le choix de cette approche, notamment (Van Eerde and Thierry 1996) qui ont montré les liens entre la force motivationnelle évaluée au moyen de l'approche VIE avec différents critères liés au travail, en l'occurrence la performance, l'effort à réaliser le travail, l'intention (par ex. de quitter ou de choisir une option), la préférence, et le choix (concret), au moyen d'une méta-analyse. Les corrélations les plus convaincantes touchent les critères d'attitude (intention et préférence) et non pas de comportement. Ce point est intéressant, si on considère le fait que, dans notre recherche, les personnes auront, selon toute vraisemblance, été choisies (retenues) plus qu'elles n'auront véritablement choisi leur emploi.

La motivation est liée à l'engagement professionnel, qui se traduit notamment par une haute considération accordée au travail, et la durée de chômage. Les personnes sans emploi qui placent une grande importance au fait de travailler font davantage d'efforts, sont plus actives dans leur recherche d'emploi et retrouvent plus rapidement un emploi (quel que soit l'âge). (Prussia, Fugate et al. 2001). Nous devons comprendre que le sens accordé au travail, l'intégration d'un rôle de travailleur, est essentiel dans la motivation à chercher un travail, ce qui nécessite d'avoir vécu au moins une expérience professionnelle positive.

Nous avons vu plus haut qu'il existe un lien statistique entre l'âge, le niveau de formation et la durée de non-emploi. Certains auteurs l'expliquent en partie par un manque de motivation : retrouver un emploi serait un objectif difficile pour les personnes sans emploi

âgées et pour les moins formées (Austin et Vancouver 1996 cité par (Prussia, Fugate et al. 2001)). Les premiers font face à des discriminations qui ne permettent pas de considérer l'objectif retrouver un emploi comme atteignable et désirable. Selon notre modèle, la valence et l'expectative affectent les personnes qui ne croient pas en leurs propres capacités pour retrouver un emploi, et en conséquence elles réduisent leurs efforts à en retrouver un. On peut penser qu'elles poursuivent donc cet objectif avec moins de détermination, même si c'est le leur. (Wanberg, Watt et al. 1996) parlent d'une motivation réduite à atteindre l'objectif pour ces personnes en raison d'une faible instrumentalité du travail et d'une évaluation défaillante de ses propres capacités. Elles percevraient moins bien le lien entre leurs efforts et les chances de réemploi, ce qui risque de diminuer l'investissement personnel consenti en vue de trouver un emploi, et cela même si travailler est hautement considéré.

Sanchez et al (Sanchez, Truxillo et al. 2000), dans leur intention de mieux comprendre la performance de candidats aux tests de sélection, ont mis en évidence la distinction à faire entre la motivation à réussir le processus d'engagement, dont la finalité consiste à être choisi, et la motivation à travailler dans l'emploi en question, donc à réaliser une bonne performance.

### **3.4.1 Dynamique d'apprentissage**

Nous savons que le niveau de formation est associé aux compétences de résolution de problèmes (Wanberg 1997). Dès lors, comment considérer les personnes sans qualification face à la nécessité d'une dynamique d'apprentissage ? L'épreuve du chômage et l'intégration organisationnelle requièrent de développer de nouveaux comportements. L'acquisition d'informations et l'apprentissage sont essentiels à la socialisation et la recherche d'emploi suppose une évaluation de ses compétences, des domaines professionnels à viser, une élaboration de démarches, une compréhension des échecs. Pour optimiser ce parcours, il est préférable que la personne puisse comprendre ces nouvelles attentes et les réaliser sans se noyer dans un cycle d'échecs. Un apprentissage sur au moins 4 étapes est donc nécessaire. La première concerne la possession, l'identification d'un objectif, tout au moins d'un but. L'individu doit ensuite analyser des écarts entre la situation présente et l'objectif/but identifié. Afin de combler ces écarts, des options doivent être considérées comme par exemple, des actions de corrections, d'amélioration et d'ajustement de l'objectif /but. En dernier lieu, l'individu doit passer à l'action et réaliser des options choisies.

## **3.5 Compétences sociales**

Notre intérêt pour les compétences sociales est double. Il s'agit de concevoir une définition qui nous permet de les appréhender d'une part auprès des postulants, comme ressource favorisant leur insertion professionnelle, et d'autre part auprès des employeurs comme prédicteurs de succès. Dès lors, la construction théorique qui suit concerne les 2 types d'acteurs et les problématiques qui leur sont affiliées.

Les ouvrages que l'on peut consulter aujourd'hui sur les compétences sociales sont en grande majorité produits par des "coachs en mieux-être". Des sites comme *Amazon* (librairie en ligne) proposent des manuels de savoir-vivre ou des guides menant au succès par le développement de vos compétences sociales. Les auteurs proposent d'améliorer vos compétences sociales pour atteindre un équilibre satisfaisant ou pour se débarrasser des personnes-obstacles à votre succès. Ce sont les mêmes auteurs qui proposent le bonheur par la méditation ou le succès par la confiance en soi.

Dans les domaines, entre autres, de la gestion du personnel, de l'éducation ou des relations maritales, des études ont été réalisées. Malheureusement, leur finalité ou leurs conclusions sont suffisamment éloignées de notre problématique pour que nous ne puissions que dans une moindre mesure nous y référer. Par exemple, la littérature de gestion se concentre sur l'identification des compétences sociales, clés à la réussite des cadres. La littérature portée sur la formation tente elle de cerner les compétences sociales transférables dans tous les

domaines, donc assurant une certaine employabilité à son détenteur, ou sur les compétences nécessaires à l'apprentissage ou à l'enseignement. Ces deux champs aboutissent à dresser finalement des profils de compétences reflétant le cadre idéal et proposent ainsi, en ce qui concerne notre population, un nouvel instrument d'exclusion. Dès lors, nous avons choisi de prendre une distance respectable avec ces travaux

Les recherches académiques portant sur les compétences sociales concernent principalement les enfants et les personnes souffrant de schizophrénie sont trop éloignées de notre problématique. Finalement, peu importe le champ académique - francophone, germanophone ou anglo-saxon, les compétences sociales ne sont pas un concept clairement défini. Des auteurs francophones (Lévy-leboyer 1993; Le Boterf 1994; Bélier 1998) l'ont abordé au travers d'une démarche de reconceptualisation des compétences, d'inventaires des savoirs retenus dans la sélection du personnel ou en référence au découpage savoir, savoir-faire, savoir-être. En s'inspirant de Goffman, Bélier (1989) propose de définir les compétences sociales comme la "capacité à établir de bonnes relations, à savoir utiliser les règles de conduites émises dans une société, à s'avoir s'adapter à un environnement en comprenant les signes de reconnaissance. Il s'agit donc de maîtriser les rôles demandés par l'environnement dans lequel on se trouve, qu'il soit professionnel ou non". Ainsi, un ensemble de compétences relationnelles comme savoir communiquer, négocier, écouter, s'exprimer, des caractéristiques personnelles comme avoir confiance en soi, le charisme, l'aisance et l'usage des signes sociaux de reconnaissance sont rassemblés sous l'expression compétences sociales. Les auteurs anglo-saxons les définissent globalement comme des habilités à mobiliser des comportements adéquats en présence d'autres individus, ou comme la capacité de lire, comprendre et contrôler les interactions sociales (Ferris, Hochwarter et al. 2001; Huffcutt, Conway et al. 2001).

### **3.5.1 Le savoir-être : perception de l'employeur et sens commun**

L'expression "savoir-être" n'est donc pas univoque, le constat est également valable au niveau des employeurs. Beaucoup d'entreprises s'intéressent aux comportements issus de la sphère relationnelle et psychologique, à tout ce qui ne serait pas technique, et qui peut être regroupé sous le terme de savoir-être. Néanmoins, pour la grande majorité des employeurs, cette notion, bien qu'elle ait un poids important dans la prise de décisions liée à la gestion du personnel, reste du domaine de l'intuition, du bon sens et n'est pas formellement verbalisée, encore moins évaluée par des techniques validées.

Le savoir-être est alors compris par opposition au savoir et savoir-faire. Son appréhension n'est pas homogène. Il peut caractériser un individu dans son être profond, son identité ou encore sert à reconnaître une personne comme adaptée dans son environnement : on dira alors qu'elle sait être comme il faut. Sandra Bélier (1998) a regroupé en 5 catégories les termes utilisés pour décrire ce qui peut être nommé savoir-être, au sein des entreprises :

1. les qualités morales : honnêteté, sens de l'effort, persévérance, confiance en soi, préoccupation et sollicitude envers les autres. Attributs qui font référence au bien et au mal et font appel au bon sens pour les évaluer. Dans la compréhension de l'homme de la rue, la part de l'inné dépasse nettement celle de l'acquis.
2. le caractère : calme, serein, entier, fort, confiance en soi, persuasion. Formé d'un ensemble de caractéristiques interdépendantes perçu comme fondateur de la personne et donné à la naissance avec peu de marge d'évolution.
3. les aptitudes et traits de personnalités : sociabilité, sens pratique, autonomie, confiance en soi, adaptabilité, estime de soi, maîtrise de soi "éléments caractéristiques pouvant permettre d'identifier une personne" (Sillamy, 1980). Les traits sont l'équivalent des aptitudes : ils se traduisent par des dispositions non dans des dimensions techniques, mais psychoaffectives. Ils montrent une certaine stabilité dans le temps et leur origine est davantage attribuée à l'inné qu'à l'acquis.

4. les goûts et intérêts : manuel, artiste, tourné vers les autres, orienté vers le service aux clients, adhésion à l'organisation "au travers des préférences et des rejets que l'on décrit les autres " (Bélier, 1998). Les intérêts s'acquièrent et se confortent par l'expérience.
5. les comportements : capacité à convaincre, compréhension interpersonnelle, adaptabilité, initiative, ouverture aux idées nouvelles, capacité à travailler en équipe, à communiquer. Ils décrivent des réactions à des stimuli qui sont apprises au fil du temps et qui peuvent donc être maîtrisées ou modifiées.

Nous devons remarquer que cette catégorisation n'est pas stable ; le contenu de ces catégories n'est pas strict, ni exclusif et cette appréhension du savoir-être n'est pas conceptualisable en terme de compétences. Un jugement relevant l'honnêteté d'un candidat peut être dans certains cas relatif à la personnalité, dans d'autres un jugement de valeur, mais dans tous les cas ce n'est pas une compétence. Dans une telle acceptation, les critères de sélection de l'employeur s'orientent vers ce qu'il considère comme inné ou relatif à la personnalité.

De plus, si l'on considère les formations prévues et offertes sur le savoir-être, elles témoignent de la croyance en sa nature innée. En effet, les cours servent de révélateur pour ceux disposant d'un potentiel ou donneront des outils circonstanciés à appliquer aux autres. Pour l'homme de la rue, le savoir-être n'est pas ou peu une compétence qui s'acquière, se développe. Il attribue la présence ou le défaut de comportements adéquats à la situation, à la personne. Chacun est à l'origine de ses comportements et est plus ou moins doué de nature. Sans nier l'influence des caractères innés, ne pas prendre en considération l'influence de l'environnement passé et présent correspond au biais d'attribution décrit dès 1958 par Heider (Côté, Bélanger et al. 1994). L'individu qui perçoit un objet, ou un sujet, va lui donner sens, et pour se faire, il va le confronter à des théories implicites, à des jugements, le but est de définir les causes qui ont généré un comportement, un état de fait. Un des biais reconnus à l'attribution est la tendance à attribuer les comportements des personnes à des causes internes, c'est-à-dire à juger une personne responsable de tout ce qui lui arrive, en particulier les échecs et donc de mésestimer le rôle des influences de l'environnement (connu sous le nom d'"erreur fondamentale d'attribution").

### 3.5.2 Du savoir-être aux compétences sociales

Nous rejoignons la position de Bélier qui voit dans le savoir-être des "comportements permettant aux salariés d'agir de manière efficace, c'est-à-dire en conformité avec les normes sociales dominantes et le système de pouvoir. Il est aussi une compétence transversale qui précise les comportements légitimes, c'est-à-dire cohérents, avec le type d'intégration dans l'organisation". Ainsi le savoir-être permet de se comporter de manière satisfaisante ; adaptée et attendue, dans un contexte donné, un des enjeux de ces comportements étant l'intégration. Le savoir-être peut être considéré comme un "savoir-vivre qui témoignerait d'une capacité d'adaptation sociale, de la connaissance des règles permettant d'entrer et de maintenir des relations et l'adhésion à un "état d'esprit", à une culture, à des valeurs partagées dans l'entreprise, indispensable à tout processus de socialisation". Nous comprenons que le savoir-être est un construit social. Les sociologues (Bourdieu, Boudon) ont montré que ces comportements s'apprennent dans le milieu familial, puis scolaire par l'assimilation des normes, statuts et rôles. Chaque individu occupe un ensemble de statuts, c'est-à-dire des positions à l'intérieur de ces différentes institutions (famille, école, amis...). Chaque statut entraîne un système de rôles différenciés correspondant aux attentes de ceux avec qui il entre en contact. Pour éviter les tensions et les conflits, les comportements doivent être réglés par des normes inspirées des valeurs,

c'est-à-dire par la culture. Dans tous les contextes sociaux, il existe un couloir de comportements adéquats<sup>10</sup>, c'est-à-dire des comportements acceptés, attendus.

La façon dont l'individu comprend les informations de son environnement et décide d'y répondre est essentiel dans la mobilisation de comportements adéquats et donc dans son intégration. Ainsi le savoir-être résulte de processus cognitifs et de la socialisation et n'est pas donné de naissance. Nous pouvons signifier une partie de ces éléments qui ne sont ni des savoirs, ni des savoir-faire comme modifiables, évolutifs et participatifs au succès professionnel et faire appel aux domaines des compétences dans le cadre de cette recherche.

Une compétence ne peut être comprise indépendamment d'une situation concrète. Elle doit être utilisée, tout au moins utilisable. Pour Gilbert et Parlier (1992), une compétence est "un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée... la compétence est donc finalisée", orientée vers une action. La nature utilitaire de la compétence est très clairement mise en valeur par Meignant (1990 cité par (Donnadieu 1999)) "la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement".

Une compétence se définit par rapport à l'action, elle n'existe pas en soi. Elle se réalise dans un contexte en mettant en œuvre différentes capacités. Une compétence s'apprend et se développe par l'expérience. (Le Boterf 1994) donne une liste de 5 "savoirs mobilisables" pour construire une compétence. L'un d'eux se rapporte aux savoir-faire sociaux, ce qui englobe les comportements sociaux et professionnels, les attitudes relationnelles et de communication, les attitudes éthiques. Il les définit comme des "schémas de perception, de pensée et d'action" et ces schémas permettent de mettre en œuvre des comportements spontanés. Les comportements sociaux appris dans un premier temps au sein de la famille, puis dans le milieu scolaire témoignent de l'apprentissage des compétences sociales que nous pouvons qualifier de génériques. Elles résultent de la socialisation primaire. Ces compétences sont transférables et nécessaires à toute intégration, peu importe le contexte, et c'est grâce à celles-ci que nous pouvons entrer en contact avec d'autres environnements sociaux. Dictée par la norme dominante, leur acquisition conditionne l'intégration sociale. La socialisation secondaire est l'intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés, par exemple professionnels. L'acquisition de ces savoirs suppose la socialisation primaire antérieure.

### 3.5.3 Contenu et manifestations des compétences sociales

Nous avons identifié des formes variées d'évaluations des compétences sociales au sein de la littérature et nous vous soumettons les 3 orientations principales :

1. les **comportements manifestes lors d'une interaction avec autrui**, qui facilitent cette dernière et/ou l'atteinte d'un objectif. Les comportements perçus comme associés aux compétences sociales sont aussi bien les regards, gestes, temps de réponse, temps de parole, nature du discours (questions, compliments) que les sourires, hochements de tête etc.
2. les **habilités sont des** construits observables développés pour expliquer la compétence. Cela peut être des dimensions d'une *métacompétence* ou des caractéristiques qui facilitent ou limitent le développement des compétences sociales, comme le machiavélisme, l'empathie, la rigidité, le contrôle de soi, l'estime de soi, le lieu de contrôle, l'anxiété. Les habilités se réfèrent également aux constellations contextuelles de comportements. Par

---

<sup>10</sup> Pour reprendre une expression du prof. Euler (2003) "*Präzisierung und Prüfung von sozialkompetenzen*"

exemple, l'expressivité rassemble la variété de tons, l'utilisation appropriée de l'humour ou d'expressions faciales, l'altruisme, le hochement de tête, le sourire...

3. les **processus comportementaux et cognitifs** : Pour des auteurs comme McFall (1982 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)), les compétences sociales se comprennent comme un processus constitué de séquences à travers lesquelles un stimulus ou une tâche est transformée en une réponse ou une performance jugée comme plus ou moins conforme. Ce processus implique donc des compétences de décodage, de prise de décisions et d'encodage.

Les compétences de décodage se rapportent au processus de perception et d'interprétation du stimulus social. L'origine des différences entre personnes possédant plus ou moins de compétences sociales peuvent être identifiées déjà lors de ce processus. Les personnes plus sensibles aux codes sociaux auront plus de facilité à expliquer et prédire les comportements d'autrui (Hazleton et Cupach 1986 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)), par exemple.

Les compétences décisionnelles sont relatives à la recherche, aux tests et à l'évaluation des comportements appropriés et de leurs conséquences.

Les compétences d'encodage se réfèrent aux capacités à traduire les objectifs en actions. Il peut s'agir des compétences grammaticales, lexicales, de la maîtrise de l'expressivité, de la capacité à exhiber des règles culturelles, sociales ou relationnelles (Benoit-Guilbot 1990).

Ainsi les compétences sociales reflètent la capacité de percevoir et d'interpréter les interactions, d'ajuster ses propres comportements aux exigences environnementales et d'influencer et contrôler efficacement les réponses d'autrui (Ferris, Hochwarter et al. 2001). Les personnes qui ont des compétences sociales élevées sont plus à même de percevoir et interpréter les codes sociaux qui permettent de lire entre les lignes, d'identifier les réelles intentions d'autrui ou le moment propice pour exercer une influence. Elles savent réagir immédiatement lorsqu'elles constatent que leur stratégie de présentation de soi ne fonctionne pas, par exemple.

Dans cette définition, on retrouve les notions de contrôle, collaboration et adaptabilité plus opérationnalisable au sein de notre démarche. Le désir et la capacité d'agir sur soi et son environnement social sont traduits par le contrôle. Les compétences sociales se perçoivent dans les activités de persuasion, d'explications et d'autres mécanismes d'influence qui révèlent l'habilité à influencer, à contrôler autrui, mais surtout dans le contrôle de ses propres actions et émotions (Ewart, Jorgensen et al. 2002).

Les compétences sociales se concrétisent dans la collaboration, ce qui implique compréhension d'autrui, écoute, empathie et adoption de rôle. Les personnes qui montrent des compétences sociales élevées semblent plus fréquemment être alliées avec autrui, notamment car elles permettent à chacun de confirmer son identité en prenant garde à ce que personne ne perde la face. Les éléments de compétences reconnus de cette dimension sont l'écoute, l'empathie et la prise de rôle, par exemple.

L'adaptabilité fait référence à la flexibilité comportementale selon les exigences de l'environnement, autrement dit la capacité de développer des réponses appropriées à la situation. Dans les situations non habituelles, les réponses doivent être improvisées, les rôles négociés. Un faux pas dans une interaction ou une interaction troublée par un stress remet en cause l'identité des partenaires de l'interaction et sachant que cette interaction est à construire, la rupture est donc facile. Les stratégies de gestion d'impression peuvent être utilisées pour maintenir la face, pour rééquilibrer l'interaction, regagner une reconnaissance sociale (restaurer les identités). Thorndike (1920), considéré par beaucoup d'auteurs comme le pionnier dans ce domaine, a saisi l'importance du caractère d'adaptabilité au travers du concept d'intelligence sociale qu'il définissait comme la capacité à comprendre autrui et d'agir de manière adéquate lors d'interactions.

Nous pouvons parler de compétences à partir du moment qu'elles sont mises en action, autrement dit que des habilités observables en témoignent. Cette action peut se lire à travers une partie du processus de communication. Les compétences sociales s'exercent dès lors qu'au moins 2 personnes communiquent et quelque soit le canal (face-à-face, téléphone) et sans décalage entre l'émission d'une information et la réponse du récepteur. Nous pouvons simplifier le déroulement de ce processus cognitif en 3 étapes : réception, interprétation et encodage. La réception de l'information traduit la capacité à percevoir les messages verbaux et non verbaux. Dans cette phase de décodage, le message est interprété ; un sens est donné à l'information saisie et des possibilités de réponses sont pensées et testées avant d'encoder la réponse développée par messages verbaux et non verbaux. Nous pouvons parler de compétences sociales dès lors que ce processus vise l'établissement et le maintien de bonnes relations.

Les compétences sociales témoignent de la capacité à percevoir les messages verbaux et non verbaux, les rôles et codes sociaux, à contrôler ses propres réactions et à adapter ses comportements en fonction de l'environnement social. Une interaction adéquate avec un individu, une équipe ou un corps social organisé permet de l'identifier.

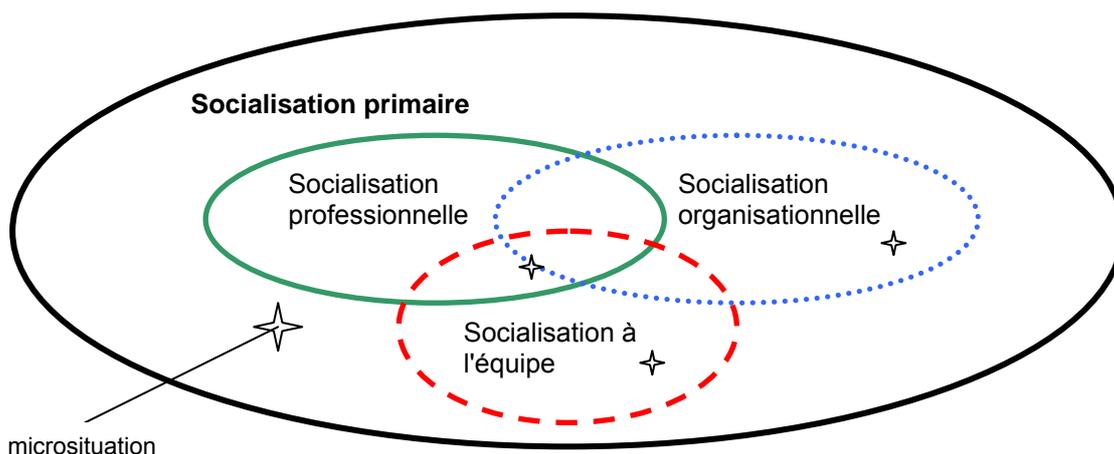
### 3.5.4 Compétences sociales contextualisées

La profession est un milieu de socialisation ; elle tend à se constituer en "*groupe des pairs avec son code informel, ses règles de sélection, ses intérêts et son langage communs*" **Hugues** (1958), et à sécréter des stéréotypes professionnels excluant ceux qui n'y correspondent pas. La socialisation professionnelle est à la fois comme une **initiation** à la culture professionnelle et une **conversion** de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde, bref à une nouvelle identité.

La socialisation professionnelle conduit à faire évoluer les références comportementales du nouvel engagé au contact des normes et attentes de l'organisation, afin d'aboutir à une adéquation entre comportements de l'employé et environnement professionnel (fit organisationnel). Les pratiques de travail, les rapports à l'entreprise et l'identité professionnelle se voient transformés. Le nouvel engagé construit des compétences sociales spécifiques et adéquates en intégrant les codes, les représentations sociales, les valeurs, les attitudes relationnelles correspondant aux prescriptions sociales de l'équipe ou de la culture d'entreprise. Nous devons développer dès lors de nouvelles compétences sociales et spécifiques, et cela dès le processus de sélection.

Nous voulons différencier les compétences sociales génériques et spécifiques. Les compétences sociales génériques ou primaires sont des compétences "de base" transversales et acquises généralement lors de la socialisation familiale, scolaire. Les compétences sociales secondaires, professionnelles, sont parfois assimilées à un savoir-faire, notamment dans les métiers du service. Spécifiques à un corps ou un domaine professionnel, elles sont enseignées et exigées comme une acquisition à la réalisation de l'activité.

Dans la vie professionnelle, les compétences sociales se déclinent à différents niveaux, comme l'illustre la figure ci-après :



A chacun de ces niveaux correspondent des normes sociales dominantes et se traduisent au niveau des employeurs, supérieurs hiérarchiques et collègues par des attentes clés en terme de comportements.

Les micro situations représentent des moments précis pour lesquels des compétences sociales très spécifiques peuvent être identifiées et développées. Par exemple, l'entretien de recrutement ou la première rencontre avec ses collègues de travail. Tout en étant normatives, fonctionnelles, ces compétences servent un objectif précis. Leur application fait partie, dans un premier temps du moins, d'une volonté délibérée. Le degré de dissection de tels événements peut être très pointu. Nous ne procéderons pas à une dissection très détaillée dans la phase d'analyse de cette recherche, d'une part car cela dépasse dans son ampleur notre mandat et d'autre part car d'autres équipes de recherche appliquée suisse travaillent actuellement sur ce thème. Nous vous invitons à consulter, par exemple, les travaux du prof. Euler de l'université de Saint-Gall.

### 3.5.5 Impacts concrets sur l'insertion professionnelle

Nous percevons une influence des compétences sociales tout au long de la chaîne chronologique, allant de la recherche d'emploi à une intégration organisationnelle réussie : les compétences sociales résultent de la capacité à prendre place au sein d'une équipe, de l'entreprise, de comprendre son fonctionnement et ses attentes (Dubar 1991).

La possession de compétences sociales favorise la communication dans des réseaux sociaux et le maintien des réseaux, même pendant les conflits. Ces réseaux sont utiles à fournir des informations ou des recommandations pour un emploi. Cette capacité à maintenir des réseaux et à obtenir des recommandations est aussi fort appréciée des employeurs qui font ainsi l'économie de la sélection d'embauche. L'existence d'un marché gris contenant une partie importante des opportunités d'emploi n'est plus à démontrer (Porot 1996). Dans ce contexte, le réseau de contacts entretenus par le candidat, pour autant qu'il ne soit pas reproducteur de l'exclusion, peut être fort utile (Dubet and Vérétoit 2001).

Nous considérons la mise en œuvre de pratiques relevant de l'*Impression Management* comme une application concrète des compétences sociales, puisqu'elle vise à contrôler les interactions avec un représentant de l'organisation qui recrute. La gestion d'impression recouvre tout comportement produit par un individu, ayant pour but de contrôler et/ou de manipuler les impressions de lui-même qu'il produit sur des autres (Tedeshi 1981). Dans le cas particulier de l'entretien d'embauche abondamment observé (Tedeshi 1981; Giacalone and Rosenfeld 1989), le candidat agit (gère l'impression qu'il veut produire) également en fonction de ce qu'il imagine que l'interviewer attend de lui (ou de la personne qu'il veut engager). La gestion d'impression continue d'ailleurs pendant la phase d'intégration ; elle permet alors de construire de bonnes relations avec son supérieur et ses collègues. Le gain n'est pas uniquement au niveau de l'intégration sociale à l'entreprise ; les employés qui

bénéficient de bonnes relations avec leur supérieur recevront plus de feedbacks. Ainsi ils ont plus de chance de répondre aux besoins de l'unité de travail et de la hiérarchie.

Nous pouvons aussi mentionner, pour le processus de recrutement l'effet de similarité "similar-to-me effect" (Sears and Rowe 2003) ; il permet d'analyser l'entretien dans une perspective interactionniste, celui-ci étant une forme de négociation sociale où la qualité de la décision finale dépend au moins autant de celle du candidat que de celle du recruteur. La similarité peut porter notamment sur des caractéristiques objectives biographiques, sur des attitudes, des traits de personnalité ou encore des comportements, y compris une forme de *mimétisme* pendant l'entretien. Les comportements (positifs) de l'interviewer sont corrélés avec ceux des candidats : voix, rire, encouragements verbaux, etc. (Dougherty, Turban et al. 1994). Il faut voir dans cet effet l'une des manifestations du processus sous-jacent aux compétences sociales, c'est-à-dire la capacité à percevoir et décoder les signes de son environnement, dans ce cas la situation lors de l'entretien de sélection, puis à moduler son comportement (verbal, non verbal) en conséquence.

Relevons que dans les domaines professionnels voués au service, l'attitude, la présentation de soi et la façon de s'exprimer sont les qualités valorisées dans la sélection du personnel, qu'il soit qualifié ou non (Lacaze and Roger 2000). Les employeurs admettent les compétences relationnelles comme des prédicteurs de succès.

L'effet des compétences sociales ne s'arrête pas à l'engagement. Comme nous l'avons vu plus haut, la socialisation professionnelle est intimement liée au processus d'enrichissement et de développement des compétences sociales, ce qui favorisera l'intégration de son rôle en tant que membre de l'entreprise, mais également de le négocier si nécessaire et de gérer le stress créé par l'immersion dans un nouvel environnement social. Les comportements fonctionnels en situation de stress (Perrez, Plancherel et al. 2000) tels que convaincre, négocier, exigent la maîtrise de soi, une sensibilité à la situation de l'autre, autrement dit des compétences sociales. Alors que les comportements dysfonctionnels : dévaloriser, ne pas tenir compte de l'avis des autres, témoignent d'un manque de compétences sociales. De même, la qualité de la relation avec le supérieur favorise la prise de rôle et la prise de conscience des exigences, y compris lorsque celles-ci ne correspondent pas avec ce qui avaient été compris avant l'embauche (major et al, 1995 cité par (Saks and Ashforth 1997). Les comportements inappropriés signalant un écart important avec les normes de l'entreprise et des membres présents sont signalés comme des obstacles d'intégration par des responsables d'intégration dans des entreprises (Arnoux 2003).

Un autre effet, une fois en entreprise, est l'impact sur l'appréciation. Lorsque les composantes participant à une bonne évaluation de la performance de l'employé se situent au-delà de la performance relative à la tâche (le job stricto sensu), la performance contextuelle est à prendre en compte. Il s'agit de cinq facettes complémentaires : le volontariat pour des activités hors de sa fonction, la persévérance et l'enthousiasme pour accomplir un travail important, l'aide aux autres et de manière générale la coopération, le suivi des règles organisationnelles, même lorsqu'elles sont pénalisantes pour la personne, et enfin le fait de soutenir et d'approuver les objectifs de l'organisation (Kiker and Motowidlo 1999). Ces derniers éléments nécessitent de développer des compétences sociales en tout temps dans son activité professionnelle.

Encourager le développement de compétences sociales est incontournable à ce stade, afin d'entrer en contact avec les membres de l'organisation, d'offrir son soutien en dehors des activités professionnelles ou encore de montrer une volonté d'intégration. La confrontation au nouvel environnement est d'autant plus difficile que l'employeur et l'employé sont dans les premiers temps guidés par des logiques différentes. Alors que l'employeur doit faire le deuil du "candidat idéal", mais attend que la personne soit de suite opérationnelle, le nouveau collaborateur a développé de nombreuses attentes sur son entrée en fonction et il met l'accent généralement sur son acceptation par le groupe.

### 3.5.6 Compétences sociales, caractéristiques individuelles et chômage

Les personnes avec une excellente santé mentale, qui sont le plus aptes à affronter les événements de la vie, ont une estime de soi très élevée, irréaliste pour certains auteurs, un contrôle perçu (attribution à soi-même des événements et de son parcours) et un optimisme (regard positif sur la vie) exagérés. Par contre, les personnes avec une santé mentale plus fragile et qui arrivent moins bien à gérer les événements stressants vont plus souvent intégrer l'information de manière plus "réaliste". Ils ont un niveau d'estime de soi, de contrôle perçu et d'optimisme plus bas (Taylor & Brown 1998 cité par (Wanberg 1997)). D'ailleurs, les personnes souffrant de dépression sont perçues par eux-mêmes et par les autres comme disposant de moins de compétences sociales (Haley, 1985 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)) et nous savons que la morbidité négative et l'estime de soi diminuent lorsqu'une personne est confrontée à une période de chômage (Mallinckrodt & Fretz 1988).

Les compétences sociales sont liées à l'intensité et à la probabilité de souffrir d'une dépression. Les liens de causalité sont controversés au sein de la littérature. Différentes explications sont données. Pour certains auteurs (Durham, 1979 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)) le lien entre la dépression et les compétences sociales dépendant d'une troisième variable : l'anxiété sociale. Pour d'autres, l'exclusion des personnes se construit également par les choix des thèmes de conversations. Par exemple, les personnes dépressives trouvent plus appropriés les thèmes négatifs que les personnes ne souffrant pas de dépression. Dès lors, les personnes dépressives ont tendance à être rejetées car perçues comme n'abordant pas les sujets appropriés.

Les différences de capacité à établir et maintenir une relation chez les personnes anxieuses en situations sociales, et celles qui ne le sont pas, proviennent avant tout de la perception qu'elles ont d'elles-mêmes, les premières se sentant moins compétentes. L'anxiété sociale serait avant tout un phénomène d'évaluation de soi (Clark & Arkowitz, 1975 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)). Un déficit dans le sentiment de maîtrise de la situation, dans l'évaluation de ses propres capacités peut affecter la gestion du stress, les comportements pour faire face à sa situation de sans-emploi (coping). Dans le même temps, il peut influencer négativement le développement de compétences sociales. Le reconstruction ou le maintien de l'image de soi positive serait donc concomitant à l'encouragement à développer des compétences sociales.

Le stress, les symptômes du stress et les compétences sociales sont liés (Ferris, Hochwarter et al. 2001), mais les relations causales sont incertaines. Les personnes disposant de compétences sociales négocient les situations stressantes et problématiques avec plus de satisfaction et une qualité de résultats supérieure aux personnes ayant un déficit en compétences sociales (Wrubel et al, 1981 (Spitzberg and Cupach 1989)). La possession de compétences sociales modulerait les styles de coping, par un niveau d'intensité différent et dans la réponse comportementale (Myers 1982 cité par (Spitzberg and Cupach 1989)). Mais que ce coping soit actif ou d'évitement, les personnes disposant de compétences sociales ont des réactions face aux difficultés plus adéquates et sont donc plus à même de gérer la situation. D'ailleurs, la délinquance juvénile, l'abus de substances seraient liés aux personnes montrant le moins de compétences sociales. Ces dernières ont notamment plus tendance à croire que l'alcool est un soutien dans les situations sociales.

Il est important de préciser que les compétences sociales ne semblent pas être liées aux capacités mentales (Ferris, Hochwarter et al. 2001).

## Méthodologie

Depuis le rendu du projet, les choix méthodologiques se sont affinés et ont évolué en fonction des informations émanant de la littérature et des contraintes contextuelles. Si nous renonçons à vous présenter l'ensemble des obstacles rencontrés et bifurcations adoptées, nous prendrons soin néanmoins de rendre compte des changements les plus significatifs. Soulignons que le projet a été encadré dès le début par un groupe de suivi auquel ont été exposées et discutées toutes les modifications singulières. Ce même groupe a également été impliqué dans les choix d'identification des populations rencontrées, des modes et du contenu des communications prévues pour ces dernières, mais aussi pour les partenaires internes ou externes à l'administration.

Les définitions des notions spécifiques sont expliquées dans la partie précédente, regroupant la présentation des différentes problématiques investiguées, nous ne les répétons pas ci-dessous.

### 1. Populations rencontrées

Nous avons prévu de rencontrer des personnes issues de l'ASV-RMR ayant retrouvé un emploi, ainsi que leur nouvel employeur. Un éventuel groupe de contrôle, comportant des personnes n'ayant pas retrouvé un emploi, était envisagé pour effet de comparaison avec un sous-groupe de notre population, sous-groupe qui serait particulièrement intéressant quant aux résultats trouvés.

Les discussions avec le groupe de suivi et les modalités d'identification et de rencontres avec les personnes-cibles (personnes ayant retrouvé un emploi) nous ont conduit à prendre contact avec 4 groupes d'individus :

- **les personnes-cibles**, c'est-à-dire des (ex)-bénéficiaires RMR/ASV ayant retrouvé un emploi (durée supérieure à 3 mois) et n'ayant pas de qualification (certification officielle). Elles peuvent recevoir une aide complémentaire à leur revenu, ou être à nouveau au bénéfice d'un régime social. Il s'agit de ne pas exclure de l'identification les personnes qui ont perdu leur emploi après peu de temps ou les personnes dont le salaire n'est pas suffisant pour vivre sans un soutien financier de l'assurance sociale. L'échec dans les premiers mois est également porteur de sens dans notre démarche. Il correspond au 3<sup>ème</sup> groupe de personnes au bénéfice de l'ASV/ RMR d'une méthodologie idéale. Le premier groupe étant constitué des personnes ayant retrouvé un emploi (personnes-cibles), le second des personnes sans emploi (personnes issues du groupe de contrôle) et le troisième des personnes ayant retrouvé un emploi, mais l'ayant perdu.
- **les "employeurs" des personnes-cibles** : plus précisément la personne qui a procédé à l'entretien d'engagement d'une personne-cible et/ou la personne qui s'est chargée de son intégration au sein de l'entreprise, le responsable direct dans les plus grandes entreprises.
- **les bénéficiaires du groupe de contrôle** : des personnes au bénéfice du RMR ou de l'ASV qui ont participé à un processus d'engagement dans les 6, voire 12 derniers mois. Cela nous permet de comparer, sur les différents indicateurs retenus, les personnes qui ont retrouvé un emploi à celles qui cherchent encore.
- **les employeurs du groupe de contrôle** : des employeurs engageant du personnel sans qualification. Nous recueillons des informations sur leurs attentes, les pratiques en matière de recrutement et d'intégration organisationnelle.

Une personne-cible et un employeur forment ce que nous appelons un **couple**. Le design initial de la recherche prévoyait que nous rencontrions 40 couples, 20 employeurs du groupe de contrôle et 20 bénéficiaires du groupe de contrôle. Les projections établies à partir du

nombre de coordonnées reçues et du taux de refus, nous ont amené à modifier, avec l'accord du groupe de suivi, les objectifs annoncés. Le nombre de couples a été ramené à 30, celui des employeurs du groupe de contrôle augmenté à 30.

Dans le projet, nous avons évoqué la possibilité de limiter la variance des facteurs non techniques à l'intérieur de la population, en formant des sous-groupes d'analyse selon le secteur d'activité, l'âge, la trajectoire professionnelle, l'origine culturelle, le degré de plaçabilité, RMR /ASV, formation initiale à l'étranger /en Suisse, sexe, provenance : LACI / indépendants / ASV..., état civil. Malheureusement, la prévision de le faire de manière systématique sur les différentes variables a dû être abandonnée, en raison du petit nombre de personnes contactables. Nous ne pouvions nous permettre de sélectionner les personnes à rencontrer et faire des analyses comparatives sur des échantillons si petits, cela n'aurait que peu de sens. Néanmoins, lorsque des particularités font jour et sont susceptibles d'aboutir à une mesure différenciée, nous ne manquerons pas de les signaler.

## **1.1 Modalités d'identification et des rencontres**

### **1.1.1 Personnes-cibles**

Les coordonnées des personnes- cibles devaient nous être transmises spontanément par les CSR, dès que ces derniers avaient eu connaissance de situations correspondant aux critères de notre recherche (ayant retrouvé un emploi, sans qualification). Par la suite, il a été décidé d'identifier d'éventuelles personnes-cibles supplémentaires via une extraction du logiciel PROGRES. En effet, les difficultés à obtenir ces informations spontanément ont été sous-évaluées, le nombre de sorties annoncées était à la limite de nos projections positives et il a été constaté que les deux sources d'informations ne fournissaient pas exactement les mêmes données.

Dès lors, deux modes d'identification des personnes-cibles ont été utilisés dans tous les CSR, sauf Lausanne. Le premier mode renvoyait à une collaboration active des CSR ; les collaborateurs des CSR identifiaient les personnes-cibles et leur adressaient une lettre introductrice (information sur le projet et demande de collaboration). La seconde manière de procéder impliquait qu'ils envoyaient uniquement la lettre après réception de l'extraction de données sur PROGRES. Ces procédures devaient s'exécuter en parallèle au sein des CSR.

Une dizaine de jours après l'envoi de la lettre, les CSR devaient nous faire parvenir les coordonnées des personnes qui n'avaient pas manifesté d'opposition à une collaboration à ce projet. Une fois les coordonnées entre nos mains, nous prenions contact avec les personnes par téléphone ou par courrier. Lorsque nous ne possédions pas les numéros de téléphone ou qu'il était impossible de joindre la personne par le numéro communiqué, une lettre était envoyée avec une enveloppe réponse afin de fixer une date d'entretien.

Les rendez-vous ont été fixés par téléphone, et nous leur donnions le choix de les interviewer à leur domicile ou de se déplacer dans nos bureaux ou dans une salle de l'administration de leur commune. Une carte de confirmation était envoyée au domicile de la personne. Il était fréquent que la personne ne vienne pas au premier rendez-vous. Nous la rappelions et lui proposons un nouvel entretien.

### **1.1.2 Bénéficiaires du groupe de contrôle**

Les modalités de contact et de rencontres sont les mêmes que prévues pour les personnes-cibles. Nous avons obtenu les coordonnées des personnes principalement via l'ORP de Lausanne et le CSR de Renens.<sup>11</sup> Elles nous étaient transmises à condition que la personne concernée n'ait pas manifesté d'opposition dans les 10 jours suivant la réception d'une lettre l'informant du projet et d'une prise de contact future par notre équipe.

---

<sup>11</sup> Plus de détails en annexe – 2. Coordonnées des personnes- cibles et du groupe contrôle

### 1.1.3 Employeurs couple

Lors du premier entretien, il est prévu de demander l'autorisation à la personne-cible de contacter la personne qu'elle a rencontrée lors de son recrutement. Lors du second entretien ou si plus de 3 mois se sont écoulés depuis son entrée en fonction, une requête est formulée pour rencontrer la personne responsable de son intégration (responsable direct, employeur dans les petites PME). Une fois l'accord obtenu, l'interlocuteur désigné est contacté afin de proposer un premier entretien.

### 1.1.4 Employeurs du groupe de contrôle

Ces employeurs ont été identifiés dans l'annuaire en recherchant des entreprises dans les domaines professionnels susceptibles de recourir à du personnel sans qualification et grâce à une liste d'employeurs établie par l'administration.

## 2. Outils et procédures

Nous devons procéder par des entretiens. Dans ce but, des guides relatifs aux différents moments et populations ont été construits<sup>12</sup>. Ces outils ont pu être testés lors de plusieurs entretiens, et l'équipe de recherche a travaillé sur la validation croisée de leur utilisation, de manière à garantir une identité de perspective et de pratique. Les dimensions explorées sont résumées ci-dessous dans le tableau 5. Plus en avant, nous détaillons les modalités et indicateurs choisis pour les révéler.

Les entretiens sont semi directifs. Dans aucun cas il est proposé à l'interlocuteur de se situer sur une liste d'éléments à choix et nous avons évité autant que possible de suggérer des catégories de réponses. Nous voulions absolument nous attacher à la perception des interlocuteurs sans induire des concepts. C'est pourquoi, nous n'avons pas des questions stabilisées, mais des mots-clés pour évoquer des incidents critiques ou relancer les personnes sur un sujet particulier.

Les entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes sont enregistrés numériquement et stockés sur ordinateur puis retranscrits de manière sélective, en conservant littéralement le discours des interlocuteurs, selon une grille regroupant les indicateurs identifiés dans la phase de construction théorique. Une préanalyse se juxtapose à la retranscription. Le discours retenu de la personne est interprété selon les indicateurs. Pour respecter la confidentialité garantie à toutes les personnes qui nous ont accordé leur confiance, les retranscriptions ne sont pas jointes à ce rapport. Nous précisons néanmoins que comme l'exige la procédure de recherche, ces informations sont bien entendu conservées.

Les couples employé- employeur sont rencontrés de manière séparée à 2 moments du processus d'engagement ; T1 - précède et suit le processus de sélection alors que T2 - correspond à l'entrée en emploi jusqu'à la confirmation de l'engagement, autrement dit à la fin des 3 mois d'essai. L'objectif était de prendre connaissance des problématiques liées à ces différents moments de vie : recherche d'emploi et processus de sélection auquel la personne-cible a participé en T1 et pour s'enquérir du processus d'intégration organisationnelle en T2. La réception des coordonnées des personne-cibles prenant un certain temps, il est arrivé que nous relevions les informations nécessaires lors d'une seule rencontre. Un seul entretien était nécessaire pour récolter les données essentielles auprès des employeurs du groupe de contrôle, bien que celles-ci se rapportent autant à T1 que T2 : les personnes prises en référence lors de l'entretien étant généralement depuis plus de 3 mois en poste. Les bénéficiaires du groupe de contrôle n'ayant pas retrouvé d'emploi sont concernés uniquement par les problématiques évoquées en T1 et donc interviewés à une seule reprise.

---

<sup>12</sup> En annexe -4. Guides d'entretien

Les risques de tomber dans le piège du sens commun ou de l'impression générale à partir d'un cas particulier ne sont pas négligeables lorsque le matériel recueilli est de l'ordre du discours, c'est pourquoi nous aurons recours pour soutenir la comparaison entre les bénéficiaires et ex-bénéficiaires, en plus de l'analyse de contenu, aux fréquences d'apparition de l'indicateur considéré au sein de chaque groupe.

Nous avons donc établi en tout 6 guides d'entretien. Nous n'allons pas les détailler l'un après l'autre. Autant que possible, nous avons tenté de regrouper les thématiques communes pour les présenter. De la même manière, nous ne nous arrêterons pas sur tous les indicateurs inscrits dans les guides, mais nous révélerons le sens et la finalité d'un regroupement d'indicateurs.

Echelle temporelle avec 2 phases d'investigation : T1 et T2						
T1 : recherche et sélection			T2 : intégration			
<b>Demandeur d'emploi</b>	Recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trajectoire individuelle</li> <li>Données sociodémographiques</li> <li>Perception du chômage</li> <li>Canal d'emploi / attributions des échecs</li> <li>Fonctions liées à l'emploi : <i>contact, réalisation, valorisation, contrôle</i></li> <li>Efficacité personnelle</li> <li>Morbidité ressentie</li> <li>Compétences sociales</li> <li>Motivation à chercher un emploi</li> <li>Dynamique d'apprentissage</li> <li>Coping, coping social</li> </ul>	Qualité de la sélection	Intégration des ex-bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motifs d'engagement</li> <li>Socialisation organisationnelle-coping, coping social</li> <li>Trajectoire au sein de l'entreprise</li> <li>Satisfaction</li> <li>Motivation à faire son travail et à s'intégrer</li> <li>Compétences sociales</li> <li>Dynamique d'apprentissage</li> </ul> Evolution : <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctions liées à l'emploi : <i>valorisation, réalisation, contrôle, contact</i></li> <li>Réseau social</li> <li>Morbidité ressentie</li> </ul>	Qualité de l'engagement
<i>Populations rencontrées</i>	Ex-bénéficiaires, bénéficiaires RMR/ASV			Ex-bénéficiaires RMR/ASV		
Etat et processus dynamique d'interaction						
<i>Populations rencontrées</i>	Employeurs couple, employeurs du groupe de contrôle			Employeurs couple, employeurs du groupe de contrôle		
<b>Employeur</b>	Sélection de candidats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques d'engagements</li> <li>Canaux de recrutement</li> <li>Prédicteurs d'engagement et d'élimination</li> </ul>	Qualité de la sélection	Intégration du nouvel engagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trajectoire au sein de l'organisation</li> <li>Attentes en matière d'intégration-poste, équipe, organisation</li> <li>pratiques en matière d'intégration- poste, équipe, organisation</li> <li>difficultés liées à l'intégration - poste, équipe, organisation</li> </ul>	Qualité de l'engagement

Tableau 4 : illustration de l'opérationnalisation

### **3. Dimensions explorées et indicateurs**

Nous précisons en préambule que nous avons centré nos investigations en particulier sur un incident critique, au sens de l'approche méthodologique qui prévoit l'évocation d'une action qui révèle les comportements essentiels, en l'occurrence le processus d'engagement menant à l'emploi pour les personnes-cibles et pour le groupe de contrôle, le dernier processus de sélection auquel les bénéficiaires ont pris part. De même, avec les employeurs couple, ils devaient s'exprimer avant tout sur le déroulement de l'engagement de la personne-cible. Les employeurs du groupe de contrôle devaient se fixer si possible sur le dernier engagement. Dans tous les cas, ils devaient éviter de se rapporter à une représentation générale.

En ce qui concerne les personnes-cibles, des indicateurs de variables sont recueillis en T1 et en T2, ce qui doit nous permettre de présenter l'évolution des situations personnelles. Ce doit être le cas, notamment pour la morbidité ressentie, l'environnement social et dans une moindre mesure pour le coping, coping social, les compétences sociales, la dynamique d'apprentissage ou la motivation, car les contextes ou les objets auxquels ils se rapportent divergent.

Les données sociodémographiques minimales (âge, sexe, situation familiale, formation scolaire, nationalité) ont été recueillies dans l'espoir de pouvoir comparer des sous-groupes. Comme susmentionné, cela n'a pas été possible. Par contre, nous avons très rapidement choisi de mettre l'accent sur 4 groupes émergeant de personnes rencontrées : les jeunes adultes, les femmes avec enfants, les personnes de plus de 45 ans et les personnes avec un parcours professionnel instable.

#### **3.1 Processus d'engagement**

##### **3.1.1 Prédicteurs d'engagement**

Nous partons de l'idée que l'employeur sélectionne réellement le candidat, c'est-à-dire qu'il dispose d'un certain choix, hypothèse raisonnable dans le cadre de notre population. L'analyse des indicateurs énoncés par l'employeur pour justifier ses décisions (positives et négatives) sera effectuée dans l'optique de déterminer les prédicteurs d'élimination ou d'engagement des candidats lors de la sélection de l'employé et les influences sur la qualité de l'engagement, suite à la période d'essai. Nous pourrions ainsi concrétiser le poids des critères relevant des compétences sociales.

Les facteurs d'engagement ne sont pas nécessairement des facteurs d'élimination et réciproquement. Un employeur peut éliminer un candidat sous prétexte qu'il montre peu d'entregent, par contre l'entregent ne sera pas une condition nécessaire à l'engagement. Ainsi nous ne savons pas quels sont les facteurs d'élimination et les facteurs d'engagement au sein de la population ciblée. Le recueil des indicateurs d'engagement et d'élimination énoncés par les employeurs devrait nous permettre de les suggérer.

Les principales dimensions évaluées par les recruteurs, selon la littérature, pendant l'entretien de sélection, que cela soit par échange d'information ou échantillon de comportement, peuvent être résumées ainsi :

- compétences cognitives générales (évaluées de manière plus pertinente au moyen de tests spécifiques), et spécifiques, appliquées (par ex. jugement, prise de décision, planification, etc.)
- connaissances et aptitudes spécifiques
- attributs physiques, en relation avec le job (par ex. : agilité) ou non.
- compétences sociales appliquées (*Applied social skills*), remontant au concept d'intelligence sociale au sens de Thorndike, et indiquant la capacité d'interagir efficacement dans des situations sociales. Les compétences concrètement évaluées

dans l'entretien : communication orale, compétences interpersonnelles, leadership et capacité de persuasion.

- intérêts et préférences
- composantes principales de la personnalité indicatives du comportement typique plus que de la performance (maximale) dans le futur travail
- valeurs personnelles servant à déterminer l'adéquation organisationnelle, reflétant la proximité entre les valeurs, buts, normes et attitudes représentées dans l'entreprise et celles du candidat.

Comme précisé plus haut, notre objectif est d'éviter les constructions naïves des employeurs, à propos de la personnalité ou des valeurs. C'est pourquoi, nous insisterons sur le recueil d'échantillons de comportements sur la base desquels les employeurs forgent leur opinion et nous opterons pour une taxonomie simplifiée qui sera enrichie et spécifiée selon les données recueillies.

Catégories	Composantes
Prédicteurs professionnels	Compétences cognitives appliquées Connaissances et aptitudes spécifiques aptitudes physiques
Motivation	Intérêts et préférences
Compétences sociales	Comportements verbaux Comportements non verbaux
Caractéristiques personnelles	Age Origine ....

Tableau 5 : catégories de prédicteurs et composantes respectives

Les prédicteurs sur dossier seront également recueillis selon 4 dimensions : la forme, les prédicteurs professionnels (expérience, langues), les caractéristiques personnelles (prédicteurs sans lien direct avec l'activité ; âge, origine) et les références. Nous ne voulons pas arrêter les composantes préalablement aux entretiens, car nous ne disposons pas de suffisamment de matière de recherches antérieures sur cette population et ce type d'employeurs pour établir une liste exhaustive ou pertinente de prédicteurs à soumettre. De plus, il nous semble plus judicieux de privilégier la spontanéité de l'employeur et donc de ne pas induire les réponses.

Les facteurs d'engagement et d'élimination identifiés lors de la phase de **sélection** (T1), nous pensions reconduire le processus en T2 afin de constater si les facteurs intervenant dans ces 2 choix sont identiques ou non et de suivre l'évolution perçue des indicateurs énoncés lors de la première rencontre. Nous avons renoncé à ce point pour plusieurs raisons, entre autres parce que les acteurs intervenant au sein de l'entreprise ne sont pas nécessairement les mêmes (recruteur, puis hiérarchie de proximité) et ne véhiculent pas les mêmes attentes. De plus, lorsque les entretiens T1 et T2 sont réalisés lors de la même rencontre, la différenciation à réaliser paraissait difficile, voire artificielle.

### 3.1.2 Canaux de recrutement

Les sources et canaux de recrutement sont multiples (Sekiou and Al 1993). Dans notre cas, nous serons confrontés à un recrutement externe qui recourt, le plus souvent, à l'offre d'emploi ou encore au contact direct avec des partenaires externes, des intermédiaires ou encore directement les candidats. Pour notre recherche, il est important d'identifier :

- le canal de recrutement utilisé pour toucher la personne engagée
- la façon dont la personne engagée a eu connaissance de la place vacante

Sans confronter les discours, nous établirons pour les employeurs et les (ex)-bénéficiaires les canaux d'emploi ayant abouti à une rencontre.

## 3.2 Intégration organisationnelle

Bien qu'il est communément admis que les trois premiers mois constituent la période d'intégration, l'employé disposant à son terme d'une certaine maîtrise des tâches techniques et se sentant à l'aise au sein du groupe de travail, toutes les personnes que nous rencontrerons ne se situeront pas nécessairement à la même étape du processus d'intégration organisationnelle, celui-ci pouvant prendre plus ou moins de temps selon les individus.

Nous allons encourager les employés rencontrés à nous transmettre des incidents critiques révélateurs du processus de socialisation : déroulement de conflits, obstacles, amitiés, rivalités, les événements vécus comme la première invitation à manger avec les collègues, par exemple (Gundry et Rousseau 1994 cité par (Saks and Ashforth 1997)), afin de mettre en évidence les stratégies favorisant l'intégration (coping) et les obstacles rencontrés.

Sachant que l'intégration organisationnelle est influencée également par les pratiques institutionnelles mises en place, nous tenterons de les recueillir. Nous récolterons aussi les difficultés mentionnées par les employeurs conduisant à une rupture de contrat ou tout au moins à la nécessité d'une sérieuse remise en question de la situation de l'employé.

### 3.2.1 Qualité de l'engagement et qualité de l'intégration

Nous voulions estimer la qualité de la décision d'engagement et de l'intégration organisationnelle afin de pondérer le lien entre les compétences sociales et le succès à l'insertion professionnelle. L'investissement de chacun face à la socialisation organisationnelle est dépendant de la satisfaction de l'employé, comme de l'employeur dans le choix de la sélection et face aux conditions d'emploi.

La qualité de l'intégration doit nous permettre de différencier les personnes en emploi satisfaites des insatisfaites souhaitant quitter leur récente activité professionnelle, de mettre en perspective les principaux problèmes rencontrés par les personnes-cibles et les employeurs lors de cette phase de découverte mutuelle et donc de recueillir les motifs de satisfaction et d'insatisfaction.

La littérature offre de multiples modèles de socialisation organisationnelle, avec un nombre d'axes et de contenus différents. Ainsi, il n'y a pas d'unanimité sur les composantes, les indicateurs et encore moins sur les résultats directs ou indirects du processus. Nous avons donc choisi de créer notre propre outil en croisant les apports de la gestion du personnel sur le fit organisationnel (répartis aujourd'hui en 3 axes : adéquation personne- poste / équipe / organisation) qui se concentrent plutôt sur les résultats de l'adéquation, et les écrits sur la socialisation organisationnelle consacrée davantage aux composantes du processus. Ces dernières se répartissent selon des domaines, objets d'apprentissage distincts, mais qui recoupent très souvent la tâche, le groupe de travail et le contexte organisationnel. Il nous paraît pertinent de conserver 3 axes, car ces apprentissages se font à des rythmes différents et demandent des stratégies d'informations spécifiques (Chao, O'leary-Kelly et al. 1994).

Adéquation	Indicateurs
Personne - poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprentissage du langage technique et jargon</li> <li>• Apprentissage au niveau des activités</li> <li>• Utilisation de ses compétences, connaissances</li> </ul>
Personne - groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration sociale : sentiment de faire partie de l'équipe / signes de reconnaissance / soutien, aide obtenue face à un problème</li> </ul>
Personne – entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des buts et valeurs organisationnels</li> <li>• Initiation à l'histoire de l'organisation (rites, coutumes, mythes)</li> <li>• Connaissance des structures politiques de l'organisation (relations de pouvoirs formelles ou informelles)</li> </ul>

Tableau 6 : axes d'adéquation investigués et indicateurs relatifs

Malheureusement cette opération n'a rien donné d'exploitable, en particulier en ce qui concerne l'adéquation anticipée. Nous y voyons plusieurs motifs : au niveau des employés, les rencontrer une fois en poste (T1) biaise plus qu'attendu leurs réponses. Sur ces dimensions d'adéquation, ils n'arrivaient pas à faire abstraction de leur situation en emploi pour se rappeler leurs attentes anticipées, en particulier les personnes insatisfaites ou en rupture de contrat, ou semblaient simplement pour certains ne pas s'être positionnés avant de prendre l'emploi (rapidité du processus d'engagement ou absence du processus cognitif ?). En ce qui concerne les employeurs, nous rappelons que nous les rencontrons une fois la personne en poste. Dans certaines situations, la question pouvait paraître suffisamment délicate et risquait de menacer l'emploi de la personne (l'employeur procède à une véritable évaluation globale, qu'il n'aurait peut être pas réalisé spontanément sans notre intervention), pour que nous renoncions à recueillir l'information. Dans d'autres situations, l'employeur ne pouvait pas répondre, ne s'était pas posé la question ou était dans l'incapacité de nous donner une information valable, le processus étant distant de quelques semaines, voire mois. Mais c'était aussi une manière de remettre en cause leur processus d'engagement. Finalement, nous avons récolté très peu de matière et de qualité médiocre, le contenu étant vague ou très simplifié. Dans une certaine mesure, une évaluation calibrée sur une liste d'indicateurs aurait été plus optimale.

Cette perte d'information a été en partie compensée pour les employés par des indicateurs généraux d'intégration organisationnelle et par le recueil des attentes, pratiques et difficultés des employeurs face à l'intégration organisationnelle du personnel sans qualification.

La mesure de la qualité de l'intégration organisationnelle auprès des employés a donc été réalisée par des indicateurs comme l'intention de quitter l'entreprise, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction au poste et des conditions de travail (salaire, horaire, encadrement) ou l'écart entre ce que l'employé espérait du poste et de l'organisation et ce qu'il perçoit (Wanberg, Hough et al. 2002), que nous comprendrons comme la réalisation des attentes anticipées. Ces indices nous permettent de mettre en perspective quels sont les principaux problèmes rencontrés et ce qui différencie les personnes en emploi satisfaites, des insatisfaites souhaitant quitter leur récente activité professionnelle.

### **3.3 Trajectoire individuelle**

La trajectoire individuelle regroupe la trajectoire professionnelle, le chômage vécu, la recherche d'emploi et le processus d'engagement. Quelques variations existent bien entendu entre le guide concernant les personnes employées et les personnes ayant échoué au processus de sélection. Par exemple, sous processus d'engagement, l'intérêt est orienté notamment sur les motifs perçus d'engagement pour les premiers et sur les motifs d'échec pour les seconds.

Par **trajectoire professionnelle**, nous entendons le parcours professionnel réalisé avant la survenue de la dernière période de chômage, le but étant de prendre connaissance de parcours types (stabilité d'emploi, sans expérience, parcours chaotiques) et des domaines concernés. Un dernier point concerne les circonstances de perte d'emploi ou de non-emploi.

Le **vécu de chômage** précise les occupations exercées durant le chômage, sa durée et le positionnement par rapport aux exigences : le deuil de l'ancien emploi est-il fait ? Comment réagissent les bénéficiaires aux demandes des institutions ? Quelles sont leurs attentes ? Nous n'avons pas prévu de les interroger sur les relations avec les collaborateurs des institutions. Le sujet s'étant imposé de lui-même, nous y consacrons une brève analyse.

Plus spécifiquement, **la recherche d'emploi** se focalise principalement sur les opportunités rencontrées en terme d'entretiens d'embauche (nombre et raisons des échecs), sans prendre en compte celui sur lequel nous centrons notre démarche. Sur ce dernier, un intérêt est porté au déroulement, aux motifs de succès ou d'échec perçus.

### **3.4 L'environnement social**

La taille des échantillons de population offre peu d'intérêt à un rendu des multiples indicateurs sociodémographiques tels qu'état civil, constitution familiale etc. Nous nous pencherons prioritairement sur la composition du foyer. Le soutien familial complètera cette dernière information par un éclairage subjectif, lié à la perception de l'interlocuteur.

Le réseau social (sphère large) et le soutien familial (sphère étroite) seront investigués dans l'optique de prendre connaissance d'abord de la situation des bénéficiaires et ex-bénéficiaires alors sans emploi et pour ces derniers de l'évolution avec le passage à l'emploi.

Nous espérons différencier les personnes selon la qualité du réseau social, restreint ou riche, et non selon la taille. Par qualité, nous entendons l'apport d'un soutien, qu'il soit matériel, affectif, en lien ou non avec la recherche d'emploi, correspondant aux besoins sociaux de la personne concernée. Notre catégorisation reposera donc principalement sur 3 indicateurs : participation à des rencontres, apports reçus, adéquation avec les attentes. Nous essayerons de comprendre comment ce réseau est affecté par l'absence d'activité professionnelle.

### **3.5 La morbidité ressentie**

La morbidité déclarée par la personne enquêtée peut être diagnostiquée ou ressentie : la première correspond aux affections diagnostiquées par le corps médical et la seconde recouvre l'ensemble des affections ou des troubles tels que les individus les ressentent et les interprètent. En l'occurrence, nous avons choisi de différencier morbidité ressentie physique et psychologique en s'attachant à recueillir les troubles ressentis et vécus par les personnes lors du chômage (bénéficiaires du groupe de contrôle, personnes-cibles) et une fois en emploi pour les personnes-cibles. Nous donnerons la répartition au sein des populations entre morbidité ressentie positive ou négative, ainsi que les signes de souffrances déclarés.

### **3.6 Image de soi**

Nous allons prendre en considération dans l'ensemble de nos analyses l'impact d'une image de soi dégradée. Nous allons nous arrêter sur l'efficacité personnelle, comprise comme l'évaluation de ses capacités (Bandura). Etant donné qu'elle est spécifique à un contexte, nous tenterons d'obtenir une évaluation du sentiment d'efficacité personnelle dans l'activité professionnelle de référence en T1 et dans la nouvelle activité en T2.

### **3.7 Privations des fonctions de l'emploi**

Les sentiments de contrôle, réalisation et valorisation ainsi que la perte de la fonction sociale de l'emploi seront investigués en T1 et en T2. Nous espérons obtenir une compréhension de l'état de ces variables durant la période de chômage, identifier les rôles alternatifs et activités compensatoires investis, mettre en évidence certains impacts et influences indirectes auprès des bénéficiaires et ex-bénéficiaires. Un point de situation en T2 permettra d'établir l'évolution de ces sentiments avec le retour à l'emploi des ex-bénéficiaires.

### **3.8 Coping**

L'appréhension du coping en T1 concerne des comportements pour faire face à la situation de sans-emploi. En T2, il s'agit des comportements s'orientant vers l'intégration organisationnelle. Différents choix s'offraient pour évaluer le coping, d'une part la distinction coping actif / coping d'évitement et d'autre part la distinction entre une orientation sur la gestion du problème et/ou sur la gestion des émotions. En T1, nous espérons ainsi différencier les personnes rencontrées selon des habitudes comportementales et les réactions dans la situation difficile de non-emploi qui peuvent conduire à une dynamique d'échec. En T2, le concept de coping devait nous permettre de visualiser le processus dynamique de l'interaction employé-employeur, le but étant de décrypter comment l'employé

se profile pour répondre aux besoins, exigences et comment il se positionne face à un nouvel ensemble de codes socio -professionnels.

Nous avons dû revoir nos attentes à la baisse et renoncé à une compréhension selon la distinction coping actif / évitement et selon l'orientation problème vs émotion. La désirabilité sociale sur ces sujets est telle que les personnes ne peuvent avoir un discours tendant vers l'évitement et/ou une gestion du stress ciblée sur les émotions. Cela d'autant plus que la plupart étaient suivies par un conseiller ORP et que cela reviendrait à avouer qu'elles ne répondent pas aux exigences minimales. Il est certain que chaque stratégie se retrouve plus ou moins développée chez les personnes rencontrées, mais nous n'avons pas les moyens opérationnels pour recueillir les données nécessaires à une complète investigation ; il aurait notamment fallu rencontrer les personnes à plusieurs occasions et surtout les ex-bénéficiaires avant qu'elles ne retrouvent un emploi. Nous avons donc opté pour une catégorisation selon 3 dimensions exemplatives : respectivement coping passif, réactif et proactif.

	Finalité du coping	Indicateurs	classification		
			passif	réactif	proactif
T1	faire face à la situation de sans-emploi	A. Actions types : démarches de recherches /mesures suivies / créations d'opportunités B. Acteur à l'origine de l'initiative : la personne, autre C. Sens accordé à l'action – perçue comme un moyen, inutile D. Implication dans l'action – réalisée, évitée, non aboutie	A. Pas ou peu d'actions B. En général autrui C. Inutilité, peu d'intérêt D. En général évitée	A. Présence d'actions B. En général autrui C. Intérêt mitigé D. Parfois réalisée ou non aboutie	A. Présence d'actions B. En général la personne C. Perçu comme un moyen D. En général réalisée

Tableau 7 : système d'évaluation du coping en T1

Pour le coping en T1, nous sommes plutôt sur un axe de gestion du problème et nous avons mis de côté l'axe gestion des émotions. En T2, nous avons cherché à identifier l'orientation ou les orientations du coping, sachant que la socialisation organisationnelle peut se décliner sur 3 objets d'analyse : le poste, l'équipe et l'entreprise. Comme il était difficile de se prononcer en terme de nombre, notre analyse sera avant tout qualitative et proposera plutôt des tendances. Une description des types d'intégration observés complétera cette analyse.

### 3.9 Dynamique d'apprentissage

Dans le cadre de cette recherche, la dynamique d'apprentissage fait partie de l'insertion professionnelle et de l'intégration organisationnelle. L'insertion professionnelle peut être scindée en deux objectifs se différenciant notamment par leur échéance temporelle. Nous pouvons dire qu'un demandeur d'emploi a un objectif à court terme qui consiste à réaliser des démarches d'emploi et un objectif qui peut être temporellement décalé : l'insertion professionnelle stabilisée par opposition à une insertion professionnelle temporaire, en raison du type de contrats, de l'écart entre le poste occupé et visé, par exemple. Ces deux objectifs devraient donner lieu à la présence de 2 processus plus ou moins distincts et repérables en T1.

En T2, c'est une dynamique centrée sur l'intégration organisationnelle qui doit être appréhendée. L'analyse devrait concerner les 3 domaines d'intégration organisationnelle choisis – poste, équipe, entreprise. En T1 comme en T2, le niveau de différenciation des individus sera mineur : dynamique d'apprentissage faible ou positive. Par contre une analyse des écueils au sein du processus sera proposée.

### 3.10 Motivation

Considérant la convergence des réflexions actuelles sur la motivation autour de l'orientation du comportement vers des buts ou des objectifs, ainsi que les situations particulières que nous serons amenés à analyser, une utilisation purement mathématique de l'approche VIE n'a guère de sens. Compte tenu de la population rencontrée et des types d'emplois en jeu, ainsi que de la problématique principale de notre recherche, nous pensons qu'une approche trop complexe de la motivation n'apportera rien à notre recherche et complexifiera inutilement la démarche.

En simplifiant l'approche VIE, on cherchera à éclaircir différentes formes (4) de motivation selon le type de population rencontrée et le moment de la rencontre, à partir des 3 axes valence, instrumentalité, expectative.

Motivation à	Description	Indicateurs : Valence (V) Instrumentalité (I) Expectative (E)	Population concernée
Travailler	<i>Objectif</i> : avoir un emploi "réel" <i>Résultats</i> : intrinsèques, extrinsèques	V- Attrait à avoir un emploi "réel", pour résultats extrinsèques I- Possibilités d'obtenir les résultats par cet emploi E- Croyances en ses capacités à obtenir un emploi "réel"	Bénéficiaires Ex-bénéficiaires T1
S'investir dans le processus de recrutement	<i>Objectif</i> : réussir le processus d'embauche <i>Résultat</i> : l'emploi	V- Attrait à réussir le processus, pour avoir l'emploi I- Possibilités d'obtenir le poste par l'investissement dans le processus E- Croyances en ses capacités à réussir le processus	Bénéficiaires Ex-bénéficiaires T1
Travailler sur ce poste	<i>Objectif</i> : accomplir son travail <i>Résultats</i> : obtenir attentes individuelles liées à l'emploi	V- Attrait à accomplir ce travail, aux résultats extrinsèques individuels I- Possibilités d'obtenir les résultats par ce travail E- Croyances en ses capacités à réaliser l'activité	Ex-bénéficiaires T2
S'intégrer socialement	<i>Objectif</i> : faire partie de l'organisation, de l'équipe <i>Résultats</i> : compétences, soutien social...	V- Attrait à faire partie de l'organisation I- Possibilités de nouer des relations, d'atteindre les résultats attendus E- Croyances en ses capacités à s'intégrer socialement à l'entreprise	Ex-bénéficiaires T2

Tableau 8 : formes de motivation explorées

### 3.11 Compétences sociales

Rien qu'en langue anglaise, il existe plus de 80 outils pour évaluer les compétences sociales. Chacun rapporte des facteurs nommés de manières différentes et dont le contenu se recoupe parfois en partie et d'autres fois pas du tout. La plupart ont été développés pour un contexte et une population particulière : éducation (apprenant et enseignant), thérapie, adaptation culturelle, leadership, mariage. Malheureusement, nous ne pouvons que peu nous inspirer des indices proposés.

Lorsqu'ils concernent le contexte professionnel, ils visent généralement une population de cadres. Il existe un courant, soutenu par l'OCDE, prônant l'identification et l'évaluation des compétences clés nécessaires à l'intégration sociale aujourd'hui et dans un proche avenir, dont les compétences sociales. Or, cet axe de recherche n'est que planifié pour les années à venir (Rychen and Salganik 2001).

Nous devons prendre garde à ne pas utiliser le concept de compétences sociales comme nouvel instrument d'exclusion. En définissant, par exemple, les compétences recherchées par les employeurs selon le profil du "cadre idéal", comme le font certains recueils de compétences clés généralisables (OCDE 1988 capacités clés transversales, les "soft skills du futur" définies par le programme européen d'Eurotechnet en 1989 ou les onze compétences de base de McClelland développées dans le but d'insérer les mineurs sans diplôme scolaire).

Les tests réalisés pour les populations d'enfants et d'adolescents (Inderbitzen and Foster 1992) sont difficilement adaptables, car les compétences clés seraient spécifiques selon l'âge et fortement contextualisées. Ainsi par exemple le "teenage inventory of social skills" a été développé à partir des comportements signifiant l'acceptation d'un adolescent par ses pairs. Certains tests se centrent sur des moments particuliers d'interactions sociales (les corvées, les activités de loisirs) et tentent de distinguer des indicateurs particuliers : la coopération, l'affirmation, la responsabilité, l'empathie et le contrôle de soi.

La difficulté à interagir est l'un des symptômes de la schizophrénie et d'autres désordres psychiatriques. Améliorer les compétences sociales est donc un objectif important dans ce champ de recherche (Bellack, Morrison et al. 1990). La littérature portant sur les compétences sociales et les perturbations psychologiques est abondante. Plus d'une dizaine d'interviews type, des jeux de rôles ont été imaginés afin d'évaluer les compétences sociales des patients souffrant de désordres mentaux. Pour les enfants, les tests sont orientés pour évaluer les compétences dans des situations spécifiques.

Il existe une foule d'inventaires de comportements et d'habiletés jugés comme indicateurs d'un déficit ou au contraire d'une présence avérée de compétences sociales ou de certaines de ces composantes : par exemple, une faible intégration, l'isolement et la difficulté à s'ajuster à des rôles traditionnels témoignent de difficultés à initier et à maintenir une relation (Martinez-Diaz, Edelstein, 1980 cité (Spitzberg and Cupach 1989)). Dans un autre registre, le temps de réponse, les silences et le langage différencient les personnes attractives comme interlocutrice. Les modèles de réponses des personnes avec des difficultés d'interactions montrent une déviance par rapport à la norme. On dit qu'ils n'ont pas de sens du timing, par exemple. Les individus chroniquement isolés, et pas uniquement dans certaines situations, s'expriment par moins de messages non verbaux.

Nous ne pouvons pas fournir ou construire a priori une grille de compétences sociales, identifiables par des comportements exclusifs, adaptée à notre population et à notre contexte de recherche, parce que celle-ci n'existe pas. Concernant le volet employeur, identifier avec justesse ces éléments sélectifs est l'une de nos priorités. Mais comme nous ne savons pas quels sont les points de focus des employeurs, nous ne voulons pas utiliser une grille d'habiletés préconstruites.

Comme nous pensons que les employeurs pourront aussi bien verbaliser spontanément les clés de sélection ou de rejet par des comportements, des habiletés, des traits de personnalités que par des qualités morales, notre tâche sera d'identifier ce qui relève des compétences sociales et pour ce faire, nous devons systématiquement renvoyer le jugement de l'employeur au niveau des comportements. **Nous procéderons alors à un inventaire des comportements en dégageant ceux qui témoignent de la présence ou de l'absence de compétences sociales, telles que nous les avons définies dans la partie théorique.**

Nous nous baserons sur notre concept de compétences sociales, afin d'établir une compréhension homogène des évaluations et afin de les soustraire aux biais d'attribution autant que possible. Différencier les compétences sociales des traits de personnalité, ou autres éléments sur lesquels une action est difficile, voire impossible, est capital dans l'optique de prévoir des mesures de soutien.

Concernant les bénéficiaires et ex-bénéficiaires, à défaut d'observations directes, nous choisirons d'évaluer les compétences sociales à partir des comportements développés lors

du processus d'entretien et qu'ils nous rapporteront, avec leurs propres mots, leur perception du déroulement de l'entretien. L'aspect le plus délicat sera de les interpréter comme indicateurs de processus comportementaux et cognitifs témoignant de la possession de compétences sociales. Pour l'évaluation individuelle, nous conserverons 2 aspects du processus : le décodage et l'encodage. Vous trouvez dans le tableau ci-dessous, les indicateurs utilisés qui s'y rapportent. Nous avons l'intention d'établir une catégorisation selon 3 niveaux de compétences (très limitées, limitées, positives) et de proposer pour chacun les particularités comportementales.

Composition du processus	Indicateurs
<b>Décodage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perçoit les messages verbaux et non verbaux – indices de codes sociaux</li> <li>interprète (donne du sens) aux messages verbaux et non verbaux</li> <li>connaissance des codes sociaux adéquats (socialisation primaire, professionnelle ou microsituation comme le processus d'engagement)</li> </ul>
<b>Encodage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participation à une collaboration</li> <li>contrôle de soi : de ses émotions et de ses comportements</li> <li>flexibilité comportementale selon les exigences de l'environnement</li> <li>réponses comportementales appropriées à la situation</li> <li>contrôle de l'autre lors de l'entretien / conscience de l'impact des compétences sociales</li> </ul>

Tableau 9 : composition du processus d'où émergent les compétences sociales

Nous avons décidé d'adjoindre aux compétences sociales un concept très proche : il s'agit du coping social. Le coping social se définit par les réponses comportementales lors d'interactions sociales difficiles. Il nous permet d'être plus précis sur des incidents critiques en période de chômage et une fois les personnes en emploi. Il apporte un aperçu complémentaire de l'encodage des compétences sociales. On parle de coping social fonctionnel ou dysfonctionnel selon les réactions comportementales développées vis-à-vis d'autrui et le sens accordé aux réactions d'autrui (Perrez, Plancherel et al. 2000). Bien que le mode comportemental d'un individu et sa perception des conduites des autres peuvent varier d'une situation à l'autre, il y a de forte chance que, dans un contexte particulier, une tendance fonctionnelle ou dysfonctionnelle puisse être distinguée. Ci-dessous, nous vous proposons des indicateurs permettant de catégoriser le coping social comme fonctionnel ou dysfonctionnel.

Coping social	Exemples d'indices	
	Réactions envers les autres	Perception des réactions d'autrui
Fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négocier / aider</li> <li>Essayer de comprendre</li> <li>Accepte les avis divergents</li> <li>Conserve une bonne humeur</li> <li>S'ouvrir / communiquer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien moral</li> <li>Signe de reconnaissance</li> <li>Recherche de compromis</li> <li>Aide pratique</li> <li>Tentative de convaincre</li> </ul>
Dysfonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire des reproches / faire pression</li> <li>S'imposer sans tenir compte de l'avis de l'autre</li> <li>Dévaloriser les autres / ne pas les considérer sérieusement</li> <li>Eviter les contacts / fuir le partenaire</li> <li>Se défendre des critiques, refuser l'avis de l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reproches</li> <li>Menaces</li> <li>Dévalorisation</li> <li>Punition</li> </ul>

Tableau 10 : catégorisation du coping social

## Résultats et Analyse

Nous avons choisi de présenter les résultats et d'orienter l'analyse le plus possible en vue des mesures. Vous trouverez 2 parties principales, la première est consacrée aux employeurs, la seconde aux bénéficiaires et employés. Suit un compte rendu des entretiens organisés avec des fournisseurs de mesures et des représentants du SPAS et du SDE.

Nous avons eu le souci de proposer un texte richement exemplifié, afin de rendre nos propos plus explicites et de restituer en partie les rencontres réalisées sur le terrain. Les extraits d'entretiens intégrés au texte ont été conservés, dans la mesure du possible, sous leur forme originale, ce qui peut parfois limiter sa compréhension, mais dans la plupart des cas rend la citation bien plus parlante.

La description des résultats et de l'analyse est présentée selon les thématiques développées dans les parties consacrées à l'exposé des théories et de la méthodologie retenues. A la fin de la plupart des thématiques, nous introduisons des exemples de mesures qui nous ont été inspirés par le sujet traité ; elles touchent généralement directement le bénéficiaire. Il se peut qu'une proposition apparaisse à différents endroits, car il n'est pas rare que celle-ci puisse avoir divers impacts ou être modulée selon les besoins de la personne (ex : optimiser la démarche de recherche, l'entretien d'engagement ou l'intégration organisationnelle). Lorsque des propositions concernent indirectement les bénéficiaires, par exemple lorsqu'il s'agit des conditions de mise en œuvre de mesures, des explications complémentaires devant être en général apportées, ces propositions seront donc mises en perspective dans la partie finale du rapport offrant une synthèse des mesures.

### **Employeurs du groupe de contrôle et employeurs d'ex-bénéficiaires**

Parmi les 50 personnes rencontrées en tant que nouvel engagé et ancien bénéficiaire de l'ASV ou du RMR, toutes n'ont pas accepté que nous rencontrions leur employeur ; 28 ont accepté sans restrictions. Malheureusement 2 entretiens n'ont pas pu être agendés dans les temps. Quelques personnes (6) nous ont donné l'autorisation de rencontrer leur employeur à condition que nous ne les mentionnions pas directement. Nous avons nommé ces couples : "bis". A 3 reprises, l'employeur s'est exprimé sur la personne-cible en se référant aux 3 derniers engagements.

Nous avons essuyé 10 refus d'ex-bénéficiaires. Rien ne semble distinguer ces personnes des autres, mis à part que 3 n'étaient plus en emploi après 3 mois. Seuls 4 employeurs ont refusé de participer à l'enquête. Notons que les 3/4 sont de grandes entreprises nationales ou internationales. Deux autres situations d'ex-bénéficiaires ne forment pas un couple : l'une parce que la personne s'est installée en indépendant et l'autre parce que l'employeur que nous avons rencontré préalablement comme employeur du groupe de contrôle ne souhaitait pas particulièrement nous revoir.

Au total, nous avons 32 couples ex-bénéficiaire/employeur, dont 6 "bis".

Nous devons réaliser 30 entretiens avec des employeurs du groupe de contrôle, donc des employeurs ayant engagé dans les 12 derniers mois des employés non-qualifiés. Nous avons planifié les 30 entretiens. Malheureusement 2 d'entre eux n'ont pas pu être réalisés avant le 15 septembre. Nous avons donc comme données 28 retranscriptions d'entretiens.

Au sein de la plupart de ces entreprises, les personnes non qualifiées sont engagées pour différentes fonctions. C'est pourquoi une analyse par type de poste n'est pas pertinente ; par contre, lorsqu'il y a des spécificités de domaine professionnel, nous les signalons.

Nous avons consulté les nomenclatures produites par l'OFS ; la nomenclature générale des activités économiques et la nomenclature des professions, afin de produire un bref inventaire

des postes et entreprises concernés. Le regroupement des emplois ne correspond pas à la classification des activités économiques. De plus il se peut que nous ayons visité une entreprise dans une activité pour qu'elle nous renseigne sur l'engagement dans des domaines qui sont secondaires à l'activité (entretien, livraison). C'est pourquoi, nous avons choisi de vous donner d'une part le type d'entreprise et d'autre part les professions concernées. Sous la colonne entreprise du groupe de contrôle, vous trouverez plus d'entreprises que celles visitées, car certaines se sont exprimées pour différents sous-domaines. Par exemple, un recruteur d'une filiale appartenant à un groupe de distributions s'est également exprimé pour les postes dans le domaine de la restauration qui occupe également son groupe de manière secondaire.

<b>Entreprises</b>	Bén.	Ex-bén.
Industrie manufacturière : alimentaires, papier et dérivés, instruments médicaux, de précision ou d'optique	13	5
Hôtellerie, restauration	5	3
Service aux entreprises, activités immobilières : laboratoire photo, nettoyage, conditionnement et emballage, centres d'appel, agence immobilière, agence de placement, sécurité	8	4
Commerce : détail, grossiste	5	8
Autres services collectifs et personnels : Blanchisserie, traitement de déchets, gestion d'installation sportive	0	4
Construction	1	2
Transport et communications	1	2
Santé (EMS)	1	3
Education enseignement	0	1

Tableau 11 : domaine d'activité des entreprises rencontrées

<b>Professions :</b>	<b>postes</b>	Nombre d'entretiens	
		contrôle	couple
De l'industrie et des arts et métiers	machiniste, technicien, contrôleur, inspecteur et trieur de marchandises, empaqueteur, magasinier, manutentionnaires, soudeur	17	10
de l'hôtellerie, de la restauration et des services personnels	Femme de chambre et personnel de la lingerie et de l'économat, personnel de cuisine, service ou réception, repasseurs, blanchisseurs, concierges, nettoyeurs de locaux et de bâtiments	10	8
commerciales et professions des transports	vendeur, caissier, téléphoniste, conducteur, chauffeur, gérant	8	8
de la construction	Manœuvre – électricité, maçonnerie, peinture	1	2
de la santé	Auxiliaire de soin	1	3
Commerciales, administratives, judiciaires	Employé de commerce, de bureau, gardiens, surveillants	0	1

Tableau 12 : professions concernées dans nos entretiens avec les employeurs

## 1. Processus de recrutement

En général, nous vous donnons conjointement les résultats concernant les employeurs du groupe de contrôle et issus des couples. Les entretiens se faisant dans un contexte différent, il a été plus aisé de récolter des informations complémentaires, juxtaposées, auprès des employeurs du groupe de contrôle. Concernant les employeurs issus des couples, d'une part nous ne voulions pas prendre le risque de nuire au nouvel engagé et d'autre part certains employeurs malgré toutes nos précautions pouvaient avoir le sentiment de devoir se justifier. C'est pourquoi, il arrive que nous nous attardions sur le discours des employeurs contrôle et expositions, seulement en fin de paragraphe ou après la citation illustrant les propos des employeurs contrôle, les résultats concernant les employeurs issus des couples.

### **1.1 Canaux de recrutement**

Nous avons demandé aux employeurs quels canaux de communication ils utilisaient pour faire connaître leurs besoins et par quel biais arrivaient les offres de postulation. Nous avons constaté 4 origines principales : offres spontanées, agence d'intérimaires ou de placement, annonces et ORP ainsi que d'autres plus marginales. Chacune est citée une seule fois : site Internet spécialisé (employé d'hôtel) et consultation des demandes d'emploi dans la presse.

La répartition entre les différentes sources est quasi équivalente, que les informations proviennent des employeurs contrôle ou des employeurs des ex-bénéficiaires. Ces derniers ont précisé, lorsqu'ils le pouvaient, le canal de recrutement de la personne-cible. Parfois nous avons également considéré les méthodes habituelles. Les résultats sont présentés selon la fréquence d'utilisation par les employeurs du groupe de contrôle, de la plus élevée à la plus faible.

- **bouche-à-oreille** : la grande majorité (24/28) des employeurs du groupe de contrôle ont recours à la communication informelle et/ou reçoivent régulièrement des **offres spontanées**. Ils sont 11 à utiliser uniquement ce moyen : par souci d'économies, pour limiter le nombre de dossiers à trier et auxquels répondre, par satisfaction pour ce moyen ou parce que les offres spontanées dans la conjoncture économique arrivent en nombre. Bien souvent les postulants qui ont été référencés par un employé interne à l'entreprise sont privilégiés. Pour l'employeur, un candidat ainsi informé aura également obtenu des informations sur le poste, l'entreprise et les chances qu'il montre un intérêt lors de l'entretien sont supérieures à la personne qui fait une offre spontanée sans information interne.

"on ne passe pas d'annonce, sinon on aurait un nombre pas possible de réponses" /"ils le savent à l'interne, on reçoit les téléphones, les offres"

Sur les 29 réponses à considérer **par les employeurs des ex-bénéficiaires, plus de la moitié (18) ont engagé la personne suite à une offre spontanée** (dossier envoyé, présentation sur place, téléphone) incitée, ils le pensent la plupart du temps, par la communication d'une place vacante via le bouche-à-oreille.

- **Agences de placement** : un peu plus d'un tiers des employeurs du groupe de contrôle (8/28) contactent ces partenaires de l'emploi. Ces 8 employeurs conservent également les offres spontanées jugées de qualité (correspondance avec leurs prédicteurs) et deux d'entre eux annoncent parfois leur besoin à un ORP. Nous devons préciser qu'il est courant (13/28) pour les employeurs d'engager des employés pour une durée déterminée lors d'un afflux de commandes ou saisonnièrement et de choisir parmi ce personnel le ou les collaborateurs qui obtiendront éventuellement un CDI.

"on contacte l'agence...habitude de travailler avec eux...ils savent ce qu'on recherche"

Relativement **peu (3) d'employeurs d'ex-bénéficiaires ont eu un premier contact avec leur nouvel employé via une agence**. Dans 2 cas, l'employé a débuté pour une mission de 3 mois et s'est fait engagé pour une durée indéterminée ensuite. Dans un cas, la

mission est saisonnière (4 à 9 mois), l'employeur appelle l'agence et demande la personne-cible en particulier année après année.

"prendre des gens à travers une société d'intérim, c'est bien, car cela permet de faire un essai de longue durée et si ça va pas en 3 jours ils sont loin"

- **Annonce** : un quart (7/28) des employeurs du groupe de contrôle communique de manière formelle les places vacantes aux personnes externes à l'entreprise, que ce soit par la presse (5) ou affichage tout public au sein ou sur la devanture de l'entreprise (2). La voie de presse est de moins en moins utilisée selon les employeurs, car trop coûteuse. Lorsque c'est malgré tout la voie choisie, elle est de plus en plus soumise à des restrictions ; presse régionale, contact par téléphone pour un premier tri. La voie de presse peut également être liée à une obligation (entreprise parapublique).

**Seuls 4/29 engagements ont été réalisés par annonce selon les employeurs issus des couples.** A deux reprises, l'annonce était affichée à l'intérieur ou sur la vitrine des commerces. Dans les deux autres situations, la presse avait été choisie. Dans une situation, il s'agissait d'un engagement rapide et en nombre (13 personnes) et dans l'autre situation, le journal choisi est à faible tirage (correspond à un district).

- **ORP** : moins de 2 employeurs du groupe de contrôle sur 10 (5/28) annoncent tout ou une partie des places vacantes fixes à l'ORP, dont un employeur par obligation. Pour ces employeurs, l'ORP est un moyen complémentaire aux autres (pour plus d'informations sur la perception des employeurs de l'ORP voir ci-dessous p.65).

Il était difficile pour les employeurs d'ex-bénéficiaires d'affirmer la correspondance entre une offre reçue et l'annonce faite auprès de l'ORP. Pour 4 d'entre eux, il semble que l'engagement en soit une conséquence directe. Il n'y a que 2 situations où la personne était directement envoyée par l'ORP. Dans ces deux derniers cas, l'employeur a l'habitude de collaborer avec une personne de contact de l'office de sa région et tente de le faire systématiquement. Pour les 2 autres engagements concernés, les employeurs avaient annoncé l'offre à l'ORP et ils pensaient que c'est ainsi que les personnes engagées ont été informées des places vacantes.

"Deux fois, j'ai averti les gens du chômage, mais eux ils m'envoient les gens de Lausanne, de Morges, gens âgés, des très jeunes qui sont pas capables de travailler, des requérants d'asile"

Notons que 3 personnes qui ont été engagées suite à une offre spontanée avaient réalisé dans les 24 mois précédents un stage ou un ETS grâce aux mesures LACI ou RMR dans la même entreprise.

"je passe par l'ORP, tous connu des hauts et des bas, j'ai passé par une période de chômage, alors je pense à ces gens-là"

Des employeurs ont constaté un changement de pratique dans leurs engagements liés à un taux élevé de chômage, plus de personnes sont disponibles, et à des changements dans l'organisation du travail et des moyens utilisés. L'une des premières conséquences est une élévation des exigences dans certaines entreprises. Autre effet : les employeurs communiquent moins à l'externe leur besoin de personnel car ils craignent l'avalanche de candidatures et les coûts de traitement associés.

"avec le changement d'outils, le personnel pas qualifié et même limité a de moins en moins de place, reste le conditionnement, la mise en place matin et soir".

"très différent actuellement par rapport encore à 8 ans en arrière, niveau d'exigence plus élevé car peu d'engagement et le nombre de personnes disponibles est très important"

Nous avons également enregistré que ces dernières années, 5 ans pour certaines entreprises, la fréquence d'engagement de personnel fixe est fortement limitée. L'habitude

est dorénavant à une flexibilisation des embauches selon les besoins de production. Beaucoup d'entreprises engagent dans un premier temps des auxiliaires avec CDD ou CDI sur appel (recruté par leur soin) ou des temporaires (recrutement via une annonce). Les engagements se font selon le besoin interne lié aux carnets de commandes, aux attributions, à la saison ou aux absences. Les personnes seront engagées pour un nombre d'heures limitées à l'appel ou avec horaire fixe sur une courte durée ; en principe, si le besoin persiste et l'employeur est satisfait, les contrats peuvent être renouvelés, jusqu'à 26 mois selon un employeur du groupe de contrôle. Nous avons rencontré un ex-bénéficiaire qui a alterné chômage et emploi dans une seule entreprise pendant 7 ans, avec l'espoir de se faire engager en fixe.

"sur les 12 appelées le mois passé, je sais qu'il y en a 4 ou 5 que l'on ne va pas rappeler, une n'est pas régulière, une devait travailler de nuit elle n'est pas venue."

Lorsque l'entreprise décide d'engager du personnel fixe, elle va choisir la personne en général parmi les auxiliaires ou les employés avec CDD. Ce type de personnel est donc constamment à l'essai, en concurrence les uns avec les autres et sans aucune certitude d'emploi à moyen terme.

"attitudes qui montrent qu'elle prend des initiatives, qu'elle est travailleuse. Celle-là on va essayer de la garder, on va lui demander de venir plus souvent"

L'engagement de ces personnes ne s'accompagne pas nécessairement d'un entretien, un téléphone pour connaître leur disponibilité et s'assurer de l'acceptation des exigences contractuelles suffit. Un employeur pratique même la "sur-embauche" pour s'assurer le nombre d'employés présents le jour j ou alors, l'entreprise confie cette recherche à une agence d'intérimaires qui connaît les besoins saisonniers et les anticipe.

"il faut des personnes de confiance, on les prend quelque fois et on peut voir"

Pour 24/28 employeurs, le tri des dossiers est un préalable à la convocation à un entretien. Les autres employeurs appliquent la formule "premier arrivé, premier servi" ou alors serrés par le temps, ils convoquent les 3 ou 4 personnes dont le dossier est sur le dessus de la pile. L'information transmise par écrit ou par téléphone est donc capitale en vue d'un appel à se présenter pour un entretien. Parmi les 24 employeurs qui font une sélection à partir des dossiers, 7 ne voient pas systématiquement plusieurs candidats, car ils engagent la première personne rencontrée, si elle convient.

"rencontre 1 personne et si ça ne va pas alors convoque quelqu'un d'autre"

A noter que la personne qui se présente régulièrement et qui complète son dossier au gré des demandes est en général bien accueillie et remarquée dans les grandes entreprises. Dans les entreprises avec faible taux de roulement ou lorsque la seule personne de contact est la réceptionniste, des passages répétés sont plus délicats.

Nous comprenons que la majorité des offres d'emploi n'est pas formellement communiquée, ce qui est conforme à la littérature. Dès lors, il reviendrait avant tout aux bénéficiaires d'élargir et d'activer leur réseau social. Mais comme on le verra plus loin, la grande difficulté avec la population concernée est également l'éloignement social du marché de l'emploi.

Autre piste à saisir pour que ces offres profitent aux bénéficiaires : une mise en relation entre employeurs et bénéficiaires par le biais des professionnels de l'insertion. Les quelques commentaires susmentionnés à propos des ORP, d'autres faisant l'objet d'un chapitre particulier plus en avant du texte, indiquent que cette voie est de loin pas saturée. Nous pensons qu'il y a un véritable intérêt à entretenir un réseau client avec les employeurs et à adopter une écoute et un traitement des demandes professionnelles.

### **Exemples de propositions :**

1.8.3– Soutenir le maintien du réseau social des bénéficiaires

3.1.2 / 3.1.5 / 3.1.4<sup>13</sup> – Ressources proposées à l'employeur en vue d'établir et d'entretenir un réseau d'employeurs partenaires

### 1.1.1 Liens et attentes liées à l'ORP

Les relations entretenues par les employeurs du groupe de contrôle ainsi que par les employeurs des ex-bénéficiaires avec les ORP sont pour le moins peu importantes pour la plupart d'entre eux.

**Le tiers a des relations avec l'ORP** de leur région ; certains (9/60) collaborent activement avec l'ORP, notamment en formulant des critères de sélection spécifiques, dont 2 par obligation. D'autres (11/60) recourent parfois à l'ORP comme source parmi d'autres pour recruter des candidats. Notons que les employeurs qui collaborent régulièrement avec les ORP ont précisé avoir une personne de contact, un référent unique au sein d'un office régional, avec lequel ils ont développé un lien de confiance. Les employeurs ont le sentiment que cette personne connaît l'entreprise et ses besoins et peut donc y répondre. En général, il est demandé de ne pas inscrire la requête sur la base des données informatiques afin de limiter le nombre de candidatures et surtout d'éviter les profils éloignés de celui précisé.

" je connais un conseiller alors je regarde avec lui et il sait qui il doit m'envoyer"

Quelques **10/60 employeurs n'ont plus de relations avec l'ORP**, car ils ont vécu une ou des expériences négatives liées au manque de suivi des candidats, à une inadéquation des dossiers transmis, ou encore à une image négative des personnes au chômage. Ils ont le sentiment qu'aucune distinction n'est réalisée entre les postes ne demandant pas une qualification officielle, en terme de compétences et de ce fait discrédite des activités professionnelles.

"j'annonce plus les places ouvertes, on reçoit n'importe quoi...demande un maçon et reçoit des ouvriers d'usine"

#### **La moitié des employeurs n'ont aucune relation avec l'ORP.**

Il ressort clairement de ce panorama que l'essentiel des employeurs contactés n'ont tout simplement pas de relation avec les ORP, car ils n'y pensent pas. L'ORP ne fait pas partie de leur réseau de partenaires, ou estiment ne pas avoir le besoin d'y recourir ou alors ils ont une image négative du travail fourni par l'ORP (font du " social " au lieu d'être orienté " professionnel ", dévalorisent notre corps de métier) ou des candidats potentiels (ne veulent pas travailler, sont difficilement plaçables, facilement malades, trop âgés, etc.).

"jamais contacté, le chômage ce qui me fait peur, il y en a qui reste pour rester"

Le peu d'employeurs recourant aux services des ORP, de manière active et intégrée, ou comme source de recrutement parmi d'autres, témoigne du potentiel sous-exploité qui est mis à disposition des employeurs. Les motivations précises de cette sous-exploitation n'ont pas été discutées en détails dans le cadre de cette recherche, elles méritent d'être approfondies pour apprécier la part respective de l'image et des représentations erronées d'un côté, et de l'autre la part des attentes non remplies en lien avec les prestations fournies par les ORP.

"manque d'intérêt de l'ORP...notre image dans les ORP n'a pas changé...alors qu'on a restructuré cette profession : mieux rémunéré, convention collective, petites formations"

Le "réflexe ORP" pour les employeurs ou l'établissement d'un réseau d'employeurs bâti par les professionnels de l'insertion pourraient être développé, pour autant que les remarques formulées par les employeurs soient prises en considération, et/ou que les avantages offerts par les services de l'ORP soient mieux vendus.

---

<sup>13</sup> Ce numéro est celui de la fiche technique correspondante en annexe

## 1.2 Exigences contractuelles

La condition sine qua non à l'engagement est l'acceptation des exigences contractuelles telles que mentionnées par les employeurs – horaires, salaire, conditions de travail. Spécifions que contrairement à des fonctions d'employé qualifié ou de cadres, il n'y a pas de zone de négociation. Les exigences de flexibilité et disponibilité sont les plus frappantes. Par exemple, une grande partie des employeurs engage pour le lendemain et ce n'est pas une manière de parler. La disponibilité de la personne doit être immédiate et il n'y a pas lieu de discuter car l'image du chômeur dans l'esprit de l'employeur est une personne immédiatement disponible.

"prêt à commencer dans 2 semaines, prend plus, car ils viennent pas, entre temps, ils disent trouver autre chose ou appellent pas"

Une demande pour repousser le premier jour ou le jour d'essai de quelques jours est perçu comme un manque de motivation et met en péril les chances du candidat.

"je ne peux pas me mettre à penser qu'il est seul pour élever sa fille... énormément de gens qui cherchent du travail sur qui on peut compter qui demanderont aucun délai (...). Je fais pas dans le social"

De même, il est demandé aux candidats une grande flexibilité dans les horaires, que ce soit dans l'industrie, la restauration ou le bâtiment. Ils doivent pouvoir s'engager sur une éventuelle présence un samedi ou des heures supplémentaires en fin de journée. C'est une deuxième raison pour laquelle les femmes avec enfants à charge ne sont pas privilégiées.

Au niveau du cahier des charges, il n'est pas bien vu de s'informer sur celui-ci. Poser des questions sur le poste et l'entreprise est apprécié, mais rechercher les limites de sa fonction l'est moins. En effet, il est en général demandé une certaine "polyvalence" ; le candidat doit être prêt à réaliser des tâches qui ne sont pas en lien avec son poste, par exemple d'entretien (sanitaire, sol). Le moindre signe de surprise ou désapprobation est perçu comme un manque de motivation, d'intérêt à travailler.

## 1.3 Prédicteurs en général

Les prédicteurs sont des facteurs pris en considération par les recruteurs au moment de la sélection, et qui orientent positivement (prédicteurs positifs) ou négativement (prédicteurs négatifs) les décisions d'engagement. Nous avons ici laissé nos interlocuteurs exprimer librement les éléments qu'ils prennent en considération. Il a été demandé aux employeurs des ex-bénéficiaires de se prononcer plus particulièrement sur cet engagement. Nous avons tenté d'aller au plus près des comportements et de reconstituer avec l'interlocuteur le processus d'évaluation.

Les prédicteurs annoncés par nos interlocuteurs comprennent une large gamme d'indicateurs qui sont regroupés en catégories selon la proximité des arguments avancés. Comme précisé dans la méthodologie, nous avons choisi de ne pas importer directement une catégorisation existante dans la littérature. D'une part, car elles n'étaient pas transposables aux processus de recrutement rencontrés (cadre ou universitaire) ou alors elles considéraient des dimensions que nous souhaitons au contraire éviter (personnalité, caractère). La taxonomie arrêtée dans la méthodologie a évolué en fonction des propos des employeurs. Nous avons volontairement réduit le nombre de dimensions explicatives dans les différentes étapes ; nous aurions pu ajouter le coping social, l'adéquation à l'entreprise ou d'autres, mais nous perdions en compréhension, pertinence et possibilités de mesures opérationnelles.

En ne proposant pas une liste exhaustive de prédicteurs sur lesquels se positionner, certains énoncés ont été exprimés uniquement de manières anecdotiques. Nous n'en avons donc pas tenu compte. Dans le cas contraire, les analyses auraient été trop centrées sur

l'entreprise et nous voulions proposer des pistes qui soient les plus opérationnalisables possible du point de vue des bénéficiaires.

Les catégories proposées ne sont pas exclusives entre les différentes étapes du processus, soit " dossier ", " entretien " et " mise en situation ". Par exemple, l'expérience se retrouve comme prédicteur lors du tri des dossiers, mais aussi lors de l'entretien. Quelques employeurs vérifient l'expérience à chaque étape, alors que certains n'ont pas d'autres choix (par l'absence de dossiers) que de l'évaluer lors de l'entretien. Nous avons procédé à cette double mention uniquement lorsque le recueil de données était suffisamment explicite pour pouvoir le faire.

Dans le Tableau 14, ci-dessous, de part et d'autre de la colonne regroupant les dimensions retenues (dossier : forme, contenu... entretien : prédicteurs professionnels, motivation...), nous avons résumé les fréquences d'apparition des éléments dans les propos des employeurs du groupe de contrôle (1<sup>ère</sup> colonne) et des employeurs des ex-bénéficiaires (2<sup>ème</sup> colonne). Les employeurs des ex-bénéficiaires se sont exprimés relativement facilement sur les prédicteurs positifs des personnes engagées. Par contre peu (3) nous ont confié les prédicteurs négatifs à propos de ces mêmes personnes. Que ce soit dû à un biais de confirmation ou à une sélection par le haut du panier, nous avons donc choisi de fournir les motifs de non-engagement des personnes en concurrence avec le candidat ou habituels de ces employeurs.

Nous avons simplifié l'information contenue dans le tableau en vous donnant des proportions. Un "+" représente un quart des répondants, ainsi "++" équivaut à la moitié, "+++" à plus de la moitié, mais moins des trois quarts et "++++" à plus du trois quarts. En gras est inscrit la proportion totale des prédicteurs cités par les employeurs (forme ++ : moitié des employeurs ont avancé un ou plusieurs indicateurs retenus concernant la forme). Après chaque indicateur, la proportion d'employeurs ayant cité cet indicateur est précisée.

Premier constat : l'employeur a recours aux prédicteurs positifs et négatifs de manière différente selon le taux de chômage. Lorsque le nombre de demandeurs est élevé, les profils présentant un grand nombre de prédicteurs positifs sont plus nombreux ; il n'y a pas de choix par défaut. Les employeurs ne procèdent pas à une balance entre prédicteurs positifs et négatifs pour choisir parmi les candidats, car les personnes présentant des prédicteurs négatifs sont d'office éliminées. Ceci implique qu'un candidat porteur d'un stigmate comme l'âge, un parcours chaotique (accumulation de CDD ou alternance de périodes emploi et chômage), une absence d'expérience ne peut faire prévaloir ses qualités et ressources pour contrebalancer ces prédicteurs négatifs.

Dossier						
Prédicteurs positifs			Prédicteurs négatifs			
	Ec	E			Ec	E
	++	++	Forme		+	++
Présentation "correcte" ou complète, délais courts	+	++		Dossier insuffisant : plié, réutilisé, tardif	+	++
Investissement particulier	+	+		Dossier réalisé par qqn d'autre	+	+
	++++	+++	Prédicteurs professionnels		+++	++
Profil de compétences, expérience	++++	+++		Profil de compétences inadéquat	+	++
Français	++	0		Français insuffisant	++	0
Cours suivis	+	0		Trop de cours suivis ou pas de cours suivis	+	0
	++	+	Caractéristiques personnelles		+++	++
Disponibilité	+	+		Origine	+	+
Fidélité dans les postes précédents	+	+		Tournus	+	+
Age : > 25	+	+		Age < 25 ans >52	+	+
Origine	+	0		Lieu d'habitation	+	+
Permis	+	0		Chômeur de longue durée	+	+
Lieu de domicile	+	+		Permis	+	+
Artisan quitté pour raison économique	+	0		Etrangers récemment installés et sans emploi	+	+
	+++	+++	Références		+++	+
Recommandations internes	+	+		Interne négative	+	+
Certificats	++	+		Certificats	+	+
Références téléphoniques positives	+	++		Références téléphoniques négatives	++	0

Tableau 13 : récapitulatif prédicteurs sur dossier

Entretiens						
Prédicteurs +			Prédicteurs -			
	++++	+++	<b>Prédicteurs professionnels</b>		+++	+++
Aptitudes techniques et connaissances acquises dans le passé professionnel ou privé	+++	++		Aptitudes physiques insuffisantes : problèmes de santé, vue, résistance physique, dextérité insuffisantes	++	+
Langue / Calcul	+++	+		Déficit maîtrise langue française, en calcul	+++	++
Aptitude d'apprentissage – potentiel intellectuel	++	+		Déficit d'aptitudes techniques et connaissances	++	++
Aptitudes physiques – résistance, ouïe, vue, dextérité	++	+		Trop d'expérience	+	0
				Aptitudes d'apprentissage insuffisant	+	0
	++++	+++	<b>Motivation</b>		++++	+++
Intérêt marqué : pose des questions sur le poste, le produit, l'entreprise	++++	+++		Attraits inappropriés : conditions de travail prioritaire, pas de correspondance avec l'offre, trop d'ambition, attentes irréalistes	+++	++
Objectif personnel : projet, envie d'apprendre, attentes	++	++		Absence d'intérêt : réponse laconique, absence de question	+++	++
Langage non verbal : dynamisme	++	+		Langage non verbal inadapté : se présente avec la feuille	+++	+
				Absence d'objectif	++	+
	++++	++++	<b>Compétences sociales</b>		++++	+++
Langage verbal adéquat : franchise, expression aisée entente équipe	+++	++		Langage verbal inadéquat : contrôle pas le vocabulaire, familier, s'étale sur vie privée, critique ancien employeur, parle trop, répond pas, évasif, élude, tutoie, n'accepte pas la critique	++++	+++
Langage non verbal adéquat : sourire, avenant, ponctuel	++	++		Langage non verbal inadéquat : avachi, regarde dans tous les sens, pas d'écoute, retard, pas de sourire, pas nerveux, trop nerveuse, ignore la recruteuse, évite le regard	++++	++

Présentation physique	++	+		Présentation physique : habits tâchés, ongles en deuil, cheveux sales, piercing, transpiration	++	++
	+	+	<b>Caractéristiques personnelles</b>		+++	++
Origine	+	0		Origine : problèmes culturels, des Balkans	++	+
Permis de travail C	+	0		Permis de travail : pas de B, pas de requérants	+	+
marié, famille à charge (concerne uniquement des hommes)	+	+		Problèmes personnels : familiaux, financiers. Consommation inappropriée : alcool, comportements déviants-vols	+	+
Solution pour garde des enfants	+	0		au chômage (>18 mois, "qualifié")	+	+
Artisan échec en raison économique	+	0		Parent seul – enfants en bas âge	+	+
				Ages : >45, < 25	+	+

Tableau 14 : récapitulatif des prédicteurs lors de l'entretien

### 1.3.1. Dossier

Tous les employeurs rencontrés, issus des couples ou du groupe de contrôle, n'attendent pas un CV, encore moins un dossier complet. Un petit quart (6/28) d'employeurs du groupe de contrôle opère même le premier tri tout ou en partie par téléphone. Ils reçoivent les inscriptions de demandes d'emploi à la réception ou par téléphone et les stockent sur une fiche d'informations sommaire (nom, prénom, coordonnées, origine, expérience, disponibilités). En général, 1 seul cas fait exception, un entretien en face-à-face suit cette étape lorsque le besoin en personnel est annoncé par la ligne. Lorsque l'employeur ne pratique pas d'entretien, il téléphone uniquement pour s'assurer d'une disponibilité immédiate et d'une compréhension et expression de la langue française. La présence du candidat et sa capacité de production dans les premiers jours d'emploi suffiront pour évaluer la personne.

"on reçoit des offres spontanées, attend rien de précis, car il y a des gens qui savent le faire et d'autres pas"

Dans notre travail, les commentaires analysés portant sur le dossier peuvent donc se référer aux CV accompagnés de certificats ou non, remis par le candidat ou envoyés spontanément, ou encore aux fiches standard de l'entreprise remplies sur place ou par téléphone. Nous avons choisi de regrouper les différents prédicteurs au sein de 4 dimensions : la forme, les prédicteurs professionnels, les caractéristiques personnelles et les références. Bien entendu, les éléments discutés à partir de la première dimension, la forme, concernent uniquement les dossiers remis par les candidats (CV, éventuellement certificats, lettre de motivation).

Néanmoins, remarquons que pour 27/28 employeurs du groupe de contrôle, l'expérience relatée est un prédicteur positif. Autant dire que l'envoi d'un dossier n'est pas incontournable mais fortement conseillé.

Dans les 32 situations concrètes des ex-bénéficiaires, l'engagement a été conditionné par la présentation d'un dossier pour 15 d'entre eux. Pour 10 employeurs, l'envoi d'un dossier préalablement à la première rencontre téléphonique ou physique n'a pas été nécessaire. Là aussi, un premier tri des candidats est parfois fait par téléphone à partir des expériences ou alors l'employeur récolte lors de leur première rencontre physique les informations qu'il juge utiles.

Relevons que dans 7/32 cas, l'engagement a été réalisé suite à une expérience professionnelle fructueuse au sein de l'entreprise : stage (1), ETS (2) (exigés l'envoi et la préparation d'un dossier), mission temporaire (2), emploi précédent (2)- le dossier interne a été consulté, mais au premier engagement, un dossier avait été exigé ou il a été rempli sur place auprès de l'agence ou de l'employeur. Nous pouvons donc comprendre que dans près des 2/3 des situations l'envoi d'un dossier est une condition nécessaire pour obtenir un entretien.

Pour le tableau, nous avons considéré les propos de quelques 16 employeurs concernant les prédicteurs positifs relatifs au dossier remis par l'ex-bénéficiaire (il pouvait s'agir du dossier réalisé pour le stage). Pour les prédicteurs négatifs, 17 employeurs d'ex-bénéficiaires se sont exprimés sur des candidats non retenus. L'effet "premier qui convient" n'y est pas étranger.

Dans la construction, le transport de marchandises ou des entreprises du secondaire à dimension réduite (moins de 20 personnes) et avec une culture managériale paternaliste, l'absence de CV ne semble pas porter préjudice au candidat qui se présente en personne spontanément à un poste.

#### 1. Forme

Moins d'un tiers (8/28) des employeurs ont considéré la forme d'un dossier comme un prédicteur positif. Ils sont un peu moins (6) à éliminé d'emblée un dossier qui est évalué insuffisant dans sa forme : plié, réutilisé, reçu dans un délai tardif ou manifestement pas réalisé par le candidat. Cette proportion ne se retrouve pas tout à fait auprès des employeurs

d'ex-bénéficiaires ; ils ont été plus nombreux à stipuler l'importance de la forme. Ces employeurs privilégient les dossiers complets et une présentation soignée.

"si on voit que les offres ont déjà été photocopiées, pliées ou qu'elles ont été déjà envoyées, c'est classé. On aime quand même voir un minimum d'investissement"

"photocopié, torchon, je réponds pas, je ne me sens pas respecté"

Certains employeurs apportent peu de crédit à la forme du CV en raison des caractéristiques personnelles des personnes habituellement engagées, peu de maîtrise du français, pas de qualification ou par constat d'un manque de correspondance entre l'image du candidat construite à partir du dossier et les facultés du candidat.

"certains il y a rien à l'intérieur et quiconque vous le prépare"

Sur ce dernier point, les avis divergent. Certains employeurs perçoivent comme un bienfait le soutien à la rédaction et à l'élaboration d'un dossier complet, mais la plupart des employeurs qui se sont exprimés sur le sujet déplore une distance parfois trop importante entre le dossier reçu et le profil du candidat. L'investissement personnel est dans certains cas si réduit que d'une part le dossier n'est plus représentatif (maîtrise du français principalement) et l'autre part, le candidat est dans l'incapacité de commenter en entretien le dossier ; il ne comprend pas les certificats ou ne s'identifie pas au CV. Quelques employeurs ont précisé que quelques fautes d'orthographe ne les dérangent pas, mais est-ce le cas pour tous ?

"il y a des dossiers où on voit tout à fait que ce n'est pas eux qu'ils l'ont fait. Cela ne me dérange pas quand il y a des fautes"

Ils n'attendent généralement pas de lettres de motivation. Dans quelques rares cas, un "petit plus", un investissement personnel supplémentaire est appréhendé comme un prédicteur positif. Il peut s'agir d'une courte lettre de motivation.

"positif d'avoir quelque chose de différent que la fameuse fiche de l'agence...une personne qui s'est donnée un peu plus de la peine"

"l'orthographe ne joue pas de rôle, mais le soin au dossier, qu'il ne soit pas photocopié"

La lettre de motivation doit témoigner d'un intérêt particulier pour le poste espéré ou tout au moins l'entreprise. L'employeur doit avoir le sentiment que la personne a pris du temps pour la rédiger et qu'elle lui est directement adressée. Les lettres types où seules la date et l'adresse changent sont inutiles voire contre-productives. Ces constats sont valables lorsque la première approche se déroule par téléphone.

"forcing, elle fait toutes les entreprises dans le bottin...(démarche) bateau : *on m'a dit tant de bien de votre établissement...*"

Nous comprenons qu'avoir un dossier prêt est un atout pour la population rencontrée et que sa forme doit respecter des codes, témoignant de la spécificité de l'offre réalisée et de la représentativité du candidat. L'employeur doit pouvoir penser que l'offre n'est pas "recyclée" et que le profil qui en émane correspond à son auteur. Nous saisissons également l'intérêt pour le bénéficiaire de s'informer avant l'envoi du dossier, des attentes de l'employeur concernant la forme de celui-ci, d'autant plus que les offres ne sont pas communiquées officiellement. Le bénéficiaire n'a aucun autre moyen de connaître ce qui semble parfois si évident aux employeurs.

Or la prise d'information est quasi inexistante et la situation financière des bénéficiaires les incite à réutiliser les dossiers envoyés en retour. Nous soulignons également la nécessité de cibler les interventions de type "techniques d'insertion socio-professionnelle" (TISP) sur une représentativité de candidat et l'appropriation du contenu par ce dernier. Dès lors quelques mesures et actions peuvent être proposées.

**Exemples de propositions :**

1.1.4 - Soutien logistique aux bénéficiaires pour la réalisation des dossiers

1.8.1 - Encourager la socialisation anticipée

4.2.4 - TISP adapté – spécifique à cette population

**2. Prédicteurs professionnels**

Le contenu du dossier se rapporte à des prédicteurs que l'on pourrait considérer comme techniques ou en lien direct avec les exigences du poste. Le dossier informe également sur des caractéristiques personnelles dont le lien avec les exigences du poste est plus distant, voire inexistant (Werbel 1995). Dans cette partie, nous traitons des premiers éléments qui sont principalement de 3 sortes ; le parcours professionnel relaté ou l'expérience, la maîtrise de la langue française et l'indication de cours ou formations suivis. C'est le groupe de prédicteurs participant le plus au premier tri sélectif.

L'**expérience** accumulée ou le parcours professionnel suivi est un prédicteur positif, autrement dit un atout pour un candidat, pour la majorité des employeurs (27/28 contrôle, 12/16 couple). Un dossier stipulant une expérience dans une fonction similaire ou un domaine proche est l'élément clé en vue d'une convocation à un entretien.

"personnes qui quittent domaine semblable au nôtre ont une priorité"

D'ailleurs, c'est avant tout ce prédicteur qui est en général formalisé d'avance auprès de l'agence d'emploi ou de l'ORP. En effet, une expérience professionnelle laisse présager des compétences et connaissances concernant l'activité. Ces dernières sont fortement recherchées par les employeurs actuels qui souhaitent des personnes rapidement productives et demandant le moins d'investissement temporel en formation ou contrôle. L'expérience professionnelle est également pour l'employeur un gage d'adaptabilité rapide à l'entreprise car le candidat a une expérience du monde professionnel avec ses exigences et ses codes.

"il saura ce qu'est l'industrie"

Mais l'absence d'expérience n'est pas un prédicteur négatif recueillant un suffrage aussi important. 6 employeurs nous ont confié éliminer d'entrée les personnes sans expérience similaire ou dans un domaine connexe.

"(il n'y a) plus de places où on peut prendre le temps de former"

La **maîtrise du français** constatée lors de l'inscription par téléphone ou en présence ou encore inférée grâce au dossier transmis est un prédicteur positif pour la moitié (14/28) des employeurs et surtout un élément de non-convocation pour plus du tiers (11/28) des employeurs. Nous reviendrons sur ce point.

"concierge, c'est une profession de service, un minimum de bagage linguistique. On rentre dans l'immeuble et un avis avec 12 fautes d'orthographe... par rapport à notre image"

Quatre employeurs nous ont mentionné porter leur attention sur les **cours ou formations suivis**. Pour 3/28, la mention de cours est un atout car une indication de connaissances minimales sur la branche ou d'une motivation pour le domaine. Pour l'un de ces 3 employeurs, l'absence de cours est même un facteur de non-convocation à un entretien. Pour le quatrième employeur, c'est au contraire la participation à des cours qui est un critère de non sélection. Il estime que la personne sera alors pourvue d'attentes qui ne sont pas compatibles avec un poste d'ouvrier non qualifié dans une usine.

Etre sans qualification ne signifie pas être dépourvu de compétences. Comme constaté, les employeurs font la différence, y compris en ce qui concerne les compétences à s'intégrer socialement à l'entreprise. Dès lors, la mise en perspective de toute expérience et la

possibilité d'exercer des activités, professionnelles de préférence, afin d'acquérir non seulement des compétences techniques, mais aussi la maîtrise des codes sociaux professionnels, sont à penser.

**Exemples de propositions :**

- 1.5.3 - Reconnaître les acquis d'expérience et travailler sur les compétences et connaissances expérimentées dans d'autres pays
- 1.5.1 - Par l'intermédiaire d'un réseau d'employeurs partenaires, offrir une première expérience ou tout au moins des expériences qualifiantes

### 3. Caractéristiques personnelles

A partir d'une fiche signalétique ou d'un dossier, différentes informations sans lien direct avec les compétences requises pour le poste peuvent être inférées. Certaines servent aux employeurs pour distinguer les candidats qu'ils vont recevoir de ceux qu'ils ne privilégient pas. Il n'y a pas d'unanimité autour d'une caractéristique, d'ailleurs certaines sont reprises dans les étapes ultérieures. Ces éléments de manière sont synthétisés dans le Tableau 13 : récapitulatif prédicteurs sur dossier. Compte tenu de la taille de nos deux échantillons de référence et la dispersion des données, il n'est pas pertinent de différencier les résultats.

Notez qu'une **disponibilité immédiate**, si elle est mentionnée, est un prédicteur positif. Elle est néanmoins considérée comme une exigence contractuelle par la plupart des employeurs et c'est l'un des facteurs qui a conduit à la non-sélection de candidats lors des engagements des personnes-cibles.

"vous voulez commencer quand ? Il a répondu : *tout de suite*. C'est important"

Une certaine **stabilité** au niveau des parcours professionnels est préférée à un tournus jugé élevé, ce qui est un motif de non-entrée en matière. Les employeurs responsabilisent l'individu d'un parcours chaotique ; chacun aura son interprétation, mais toujours au dépens du candidat : personne instable, peu fiable, manque de motivation, compétences pas acquises.

"celui qui est resté peu de temps dans une entreprise n'apprend rien"

"3 ans dans une entreprise, plus facilement adaptable et fidèle"

Un autre élément énoncé à plusieurs reprises comme prédicteur négatif est l'origine ou la nationalité. Le plus souvent la lourdeur des procédures administratives sont invoquées pour se justifier.

"prend que les permis B ou C car les autres extrêmement difficiles à gérer"

Nous reviendrons plus loin sur d'autres caractéristiques personnelles constatées davantage lors de l'entretien, étant donné que beaucoup d'employeurs n'exigent pas de dossier préalablement à la rencontre. Pour l'instant, nous retiendrons que l'exigence d'expérience ne signifie pas n'importe quelle expérience. Les employeurs n'interprètent pas a priori l'accumulation de missions temporaires comme un signe de motivation à travailler, mais au contraire comme prédicteur de manque de fiabilité. On retrouve dans cette interprétation les conséquences malheureuses pour le bénéficiaire de l'erreur d'attribution (Côté, Bélanger et al. 1994).

**Exemples de propositions :**

- 1.8.2 – Éviter les chausse-trapes du dossier, en partie spécifiques à cette population, par exemple formuler l'accumulation de contrats à courte durée de façon avantageuse pour le bénéficiaire

#### 4. Références

Les usages concernant les références sont assez polarisés. Pour les **certificats** notamment, soit l'employeur juge la présence et le contenu comme quasi incontournable en vue d'une convocation, soit ils ne sont pas jugés nécessaires et/ou inutiles.

"les certificats j'y accorde de l'attention distante, des patrons ne savent pas les rédiger ou exagèrent"

"je ne sais pas qui l'a écrit...je préfère l'entendre...me faire une idée par moi-même"

Un certificat lacunaire, signe d'une appréciation limitée par l'ancien employeur, est parfois utilisé comme critère de refus (6 /28 employeurs contrôle). Seuls 3 sur les 15 employeurs des ex-bénéficiaires, qui ont porté un intérêt au dossier, ont manifesté un lien entre l'engagement de la personne-cible et la qualité de ces certificats.

Nous avons regroupé sous **recommandations internes** toutes les situations où l'employeur a privilégié un candidat parce qu'il était introduit par une personne en interne. Les employeurs du groupe de contrôle ont affirmé à 5 reprises y faire presque systématiquement recours, que ce soit dans une optique formationnelle ou comme témoin de la qualité d'un candidat.

"privilégie la relation de famille, on en profite pour le transfert du savoir-faire"

"il est parrainé par un AS, intérêt à sponsoriser un bon, sinon peut pas le faire deux fois et dans l'intérêt de tout le monde, mais c'est pas le copinage, ça suffit pas ça, la qualité de celui qui renseigne joue énormément"

Notons qu'un avis interne négatif peut être considéré comme une non entrée en matière.

"région rurale, il y a forcément quelqu'un qui connaît le candidat et qui pourra donner son avis. Moi j'ai vu un dossier, un voisin, j'ai dit : *non, surtout pas celui-là*"

Sur les 32 engagements suivis, 6 personnes ont bénéficié aux dires des employeurs d'un "coup de pouce" interne. Autrement dit l'ex-bénéficiaire a été soutenu par un collaborateur interne à l'entreprise. Ce soutien se manifeste par la transmission d'informations pour se préparer à l'entretien, par une recommandation explicite auprès d'un collaborateur ou d'un membre de la hiérarchie. La voie du réseau n'est donc pas à négliger.

Les nombres avancés concernant la **prise de références auprès d'anciens employeurs** doivent être relativisés. Sur les 13 employeurs du groupe de contrôle qui le mentionnent comme prédicteur positif et/ou négatif, seuls 5 employeurs disent y avoir recours de manière fréquente.

"systématique, les certificats ne veulent rien dire"

8 autres employeurs du groupe de contrôle utilisent rarement ce recours et lorsqu'ils le pratiquent, c'est principalement pour confirmer une appréhension négative du dossier. Dès lors, si elle se vérifie, les risques pour que le candidat ne soit pas reçu sont très élevés.

"rarement dans les cas où les certificats sont limités"

La prise de référence auprès d'un ancien employeur (4) ou auprès de la personne de contact de l'ORP (2) a favorisé les chances d'engagement de 6 ex-bénéficiaires. Notons que 18 employeurs ont précisé n'y recourir que de manière exceptionnelle ou jamais. Remarquons que 7 ex-bénéficiaires avaient déjà une expérience dans l'entreprise et au moins 11 étaient le seul candidat à l'étape de l'entretien pour des questions de gain de temps notamment. Dès lors l'essai préalable à l'embauche et/ou la période d'essai suivant la signature semblent compter davantage.

"Pas d'informations prises, je laisse toujours une chance, je donne la chance pendant le temps d'essai"

Bien que les références ne soient pas de première importance dans le processus de sélection, elles ne doivent en tout cas pas manquer au dossier. De plus, le bénéficiaire doit avoir conscience que toute expérience professionnelle, aussi insignifiante lui paraît-elle (stage, mission temporaire) peut constituer un jour un extrait de vie sur lequel ce même employeur ou un autre établira son choix.

**Exemples de propositions :**

2.3.1 - Accompagnement global et soutenu permettant d'être accompagné dans l'élaboration de ses recherches d'emploi

1.4.3 - Revalorisation et accompagnement en parallèle aux activités entreprises en attendant l'opportunité d'une insertion socio-professionnelle stabilisée

### 1.3.2. Entretiens

Nous avons considéré les propos de 27 employeurs du groupe de contrôle (l'un ne faisant pas d'entretien d'embauche, même sommaire) et de 24/32 des employeurs d'anciens bénéficiaires concernant les prédicteurs positifs. Au sujet des 8 autres employeurs issus des couples, nous n'avons aucune information pour l'un en T1, car la personne s'étant occupée du recrutement a été licenciée. Par contre, nous avons des réponses pour 7 d'entre eux, mais qui abordent leurs habitudes lors d'engagement et pas spécifiquement ceux des ex-bénéficiaires engagés, soit parce que ces derniers ont débuté par une période de travail intérimaire (2), soit parce qu'ils ne se sont pas entretenus préalablement avec l'employeur, l'agence de placement prenant l'entier du dispositif de recrutement à sa charge ou alors ils étaient connus de l'employeur (2). D'autres encore font partie des couples bis (3).

Pour les prédicteurs négatifs, c'est uniquement à 3 reprises qu'il n'a pas été possible d'obtenir des informations.

Les réponses entendues étaient en général orientées sur le résultat. La première réponse était le **feeling**, le ressenti ou le vécu. Dès lors il n'était pas évident de toujours recevoir des explicitations de ce constat, de les faire remonter aux éléments sous-jacents, comportements, faits, à ce sentiment conclusif.

"de toute façon, je marche au feeling, cela passe ou passe pas (...) Est-ce que cette personne m'attire ou ne m'attire pas"

"premier paramètre l'élément subjectif – 80% le feeling, le premier contact, la façon dont la personne va se vendre"

La **subjectivité des décisions** et l'absence de critère formalisé sont particulièrement explicites lorsque nous avons rencontré, lors d'un seul entretien, 2 interlocuteurs de l'entreprise, le responsable du personnel et le chef d'atelier par exemple, tous les 2 participants au processus de recrutement.

Responsable du personnel " des fois, il reste 2 candidats et vous devez faire un choix. Il y en a peut être un qui a mieux réussi à se vendre"

Chef d'atelier "en fait la personne qui sait bien se vendre pour ce poste là, elle a peu de chance qu'on la prenne"

Chacun attribue des composantes différentes au "feeling", alors que certains vont parler de personnalité, d'autres vont se référer à l'adéquation entre la culture, la gestion de l'entreprise et les comportements du candidat ou à une expérience de vie ou professionnelle qui les attirent. Ce qui confirme nos présupposés théoriques.

"le feeling...c'est tout un ensemble, en tout cas la personnalité, le profil et l'expérience"

Autant dire qu'il n'est pas possible de considérer des critères aussi vagues. Nous avons tenté à chaque entretien de percer les facteurs fondateurs de ces sentiments positifs ou

négatifs autour des **4 dimensions** retenues : les prédicteurs professionnels, la motivation, les compétences sociales et d'autres caractéristiques personnelles.

Nous avons essayé dans tous les cas d'éviter de recourir à la notion de personnalité ou caractère pour expliquer ou comprendre un prédicteur. En effet, ce terme n'est pas toujours utilisé à bon escient par l'employeur, de plus c'est un concept difficilement cernable en entretien et peu intéressant considérant la finalité de cette recherche. Les employeurs parlent de caractère pour donner un sens à des comportements plus ou moins adéquats-caractères trop affirmés. C'est ainsi qu'ils arrivent à donner sens à leurs sentiments au moment de l'entretien, mais très souvent c'est un comportement qu'ils ont relevé ou une parole qui témoigne également, selon eux, de la présence ou de l'absence de motivation ou de compétences sociales.

Nous pouvons donc tout d'abord observer une grande similitude avec les prédicteurs positifs, formulés par effet miroir négativement.

## 1. Prédicteurs professionnels

Les prédicteurs professionnels sont à considérer comme des prédicteurs techniques, capacités, aptitudes requises pour réaliser une activité. Nous les avons séparés en 4 groupes : aptitudes techniques et connaissances, langue et calcul, aptitude d'apprentissage et aptitudes physiques. Nous les présentons selon leur fréquence d'apparition auprès des employeurs du groupe de contrôle comme prédicteurs positifs (résultats synthétisés dans le tableau récapitulatif p.70). Nous constatons que les capacités au sens large sont fréquemment énoncées, traduisant un argument souvent reproduit dans la littérature spécialisée : les compétences avérées dans l'expérience professionnelle passée sont les meilleurs prédicteurs de celles que les candidats peuvent mettre à profit dans le futur emploi. A noter que certains interlocuteurs précisent, qu'à défaut d'expérience, c'est le comportement et les résultats obtenus dans la formation ou l'école, même si ces dernières n'ont pas été achevées, qui représentent un bon indicateur.

Plusieurs employeurs de l'industrie nous ont rapporté avoir augmenté le niveau d'exigences ces dernières années suite aux nombreuses faillites et restructurations dans la région lémanique. Le personnel avec expérience à la recherche d'un emploi étant plus nombreux, les employeurs peuvent se permettre d'exiger des capacités ou décider de critères moins usités jusqu'alors, comme l'expérience similaire ou le français.

Notons que 26 employeurs sur les 27 du groupe de contrôle ont cité des éléments entrant dans cette catégorie et les ont pris en compte lors de l'entretien de candidature de manière favorable pour le candidat. Les motifs d'engagement liés à l'entretien des ex-bénéficiaires confirment l'importance des prédicteurs professionnels positifs. La proportion d'employeurs d'ex-bénéficiaires justifiant l'engagement notamment par ces éléments est de 16/24.

Plus du tiers des employeurs, issus du groupe de contrôle ou couples, ont cité des prédicteurs professionnels négatifs, c'est-à-dire qui ont conduit à l'élimination de candidats.

### 1.1 Aptitudes techniques et connaissances

Les indicateurs se référant aux aptitudes et aux connaissances acquises par l'expérience professionnelle ou de vie sont les plus fortement mentionnés. Presque l'entier des employeurs du groupe de contrôle en font mention et justifient près de la moitié des engagements d'ex-bénéficiaires reçus en entretien. En rajoutant les employeurs qui ont signé ce nouveau contrat suite à une expérience in situ où le candidat a fait la preuve de ses compétences, il est clair que ce critère est déterminant.

Pour les personnes nouvellement connues de l'entreprise, ces indicateurs sont vérifiés dans le dossier et/ou lors de l'entretien. Le recruteur questionne le candidat sur les activités exercées au sein des précédentes organisations pour s'assurer de certaines capacités ou connaissances, par exemple d'une capacité à travailler sur une machine ou des connaissances en photographie pour un laboratoire photos. L'expérience dans une fonction

similaire est privilégiée. Vient ensuite l'expérience professionnelle en général. Lors de l'entretien, les expériences professionnelles relatées par le candidat, ayant eu cours pendant le chômage, sont appréciées car elles témoignent d'une motivation à travailler.

"je lui ai demandé s'il travaillait au noir, il n'a pas osé me répondre, mais je préfère ça, montre qu'il veut bosser"

L'inactivité est suspecte aux yeux de l'employeur et le candidat responsabilisé pour celle-ci.

"un bon, il travaille, celui qui n'a pas travaillé 1 an et demi, il y a des raisons"

L'intérêt pour le poste ou le domaine professionnel est non seulement un indicateur de motivation, mais aussi du niveau de connaissance de la personne sur ce domaine ou de son éventuel potentiel d'apprentissage. Une personne qui montre de l'intérêt, même si elle ne maîtrise pas le sujet est interprété par l'employeur comme un potentiel gain de temps en formation et pour répondre aux exigences de rendement. Cet intérêt se manifeste par une observation préalable ou lors de la visite.

"une expérience similaire ou si elle est coiffeuse je sais qu'elle sera habile de ses mains"

L'absence d'expérience professionnelle ou des capacités non vérifiées lors de l'entretien est considérée par environ un tiers des employeurs comme un prédicteur négatif. Les employeurs privilégient les personnes rapidement opérationnelles.

"plus de place pour former, il faut qu'il fasse son travail"

Il n'y a pas de différences selon les domaines. On pourrait penser que la construction ou l'industrie manufacturière sont des employeurs potentiels pour les personnes avec peu, voire aucune expérience, ce n'est pas du tout l'avis de nos interlocuteurs. Ayant actuellement le choix, vu les conditions économiques, les personnes sans qualification ont éventuellement quelques opportunités pour des emplois à court terme et encore...

"j'ai des gens tous les jours qui viennent de la FAREAS comme manoeuvre, ils ne savent pas comment s'appelle les outils, ni ce qu'est un mur".

Dans les métiers de la construction, particulièrement, un paradoxe se résout aux dépens des personnes sans qualification, mais aussi avec peu d'expérience. Les employeurs recherchent des employés qualifiés ou du moins expérimentés et ne souhaitent pas engager des personnes à former. Il est ainsi courant de recourir au personnel temporaire ; d'année en année, des travailleurs retournent dans les mêmes entreprises. Cela permet aux entreprises d'être flexible, mais limite encore les possibilités de qualifier du personnel. Les agences de placement n'ont quant à elles rien à gagner à placer des personnes sans expérience et sans qualification. Elles font donc venir d'autres pays des personnes avec une expérience (exit les personnes résidentes en Suisse sans expérience : jeunes ou migrants).

Notons qu'une expérience importante peut aussi être considérée comme un prédicteur négatif ; synonyme de salaire trop élevé ou justifié par un risque élevé de démotivation de la personne en raison d'une surqualification.

L'attente de collaborateurs rapidement opérationnels n'est pas une surprise dans le contexte économique actuel. Nous retiendrons néanmoins que l'accumulation d'activités de courte durée, dénigrée sur dossier, devient dans certains cas avantageuse si le candidat s'en sert comme preuve de sa motivation à travailler et de l'énergie consentie en vue de maintenir ses compétences ou d'en acquérir de nouvelles.

Le candidat doit donc restituer à l'employeur une image de soi correspondant aux attentes, il doit pour cela se prévaloir de compétences utiles au poste convoité et restituer son expérience de façon à mettre en perspective l'internalité de ses comportements (se dévoiler actif face au destin).

**Exemples de propositions :**

- 1.5.1 - Développer un réseau avec les employeurs pour offrir une première expérience ou une expérience positive et obtenir des missions même de courte durée offrant un maintien des compétences
- 1.8.1 - S'informer au préalable sur le poste, les compétences nécessaires, de la mission de l'entreprise pour préparer son entretien, montrer une adéquation entre compétences acquises et exigées
- 4.2.4 - Construction d'une image de soi pour autrui en reformulant son passé, ce qui exige un travail important de décorticage, d'appropriation et de verbalisation de son vécu

**1.2 Maîtrise de la langue française**

Cette exigence est vérifiée lors de l'entretien chez plus de la moitié des employeurs et cela dans tous les domaines, y compris l'industrie. Il faut l'entendre comme une maîtrise très opérationnelle permettant de comprendre les instructions par écrit et oral, afin de dialoguer avec ses partenaires de travail. En effet, de plus en plus d'entreprises sont investies dans des processus qualité ou tout au moins de gestion autonome du poste. L'employé doit savoir lire et comprendre des instructions en français, exprimer par oral ou écrit le suivi du processus. En second lieu, le français est parfois exigé pour favoriser une intégration organisationnelle.

" moi je ne peux pas apprendre le français à une personne, avec les produits chimiques il faut comprendre, c'est dangereux"

Une maîtrise minimale du français et de l'informatique est maintenant demandée aussi pour nombre d'emplois dans le secondaire. La maîtrise du français doit être une priorité, mais elle ne doit pas devenir un facteur d'éloignement du marché de l'emploi .

**Exemples de propositions :**

- 1.6.1 / 1.6.2 - Inscrire l'apprentissage du français comme un objectif transversal et proposer des formules alternatives

**1.3 Aptitude d'apprentissage**

Quelques employeurs ont insisté sur le potentiel intellectuel, les capacités à intégrer de nouvelles informations. L'aptitude à apprendre les informe d'une capacité à s'adapter à l'entreprise et à des exigences éventuellement changeantes au cours de leur contrat. Elle est peu considérée comme prédicteur négatif, car il faut dire que la plupart des postes concernés par notre recherche ne sont pas évolutifs. On retrouve cette exigence dans les grandes entreprises où une évolution verticale ou transversale est envisageable et dans 2 petites structures portées par une philosophie "humaniste" de l'employeur.

"sa capacité à apprendre le français, si elle parle correctement, c'est qu'elle veut s'intégrer"

" il répond : *ce que je sais me suffit...* Je le garde pas"

**1.4 Aptitudes physiques**

Des aptitudes physiques (vue, ouïe, résistance) sont demandées et vérifiées lors de l'entretien. Parfois un petit test est proposé pour vérifier la dextérité, par exemple. Ce prédicteur est avant tout formulé comme prédicteur négatif. Des aptitudes restreintes sont recherchées lors de l'entretien, car pas tolérées chez près de la moitié des employeurs du groupe de contrôle. L'argument le plus souvent avancé est le manque de résistance physique. Il est repéré chez les candidats par l'expression de leurs souffrances physiques ou d'antécédents (maux de dos ou autres), par leurs attitudes, postures lors de l'entretien ou par la description communiquée de leurs précédents environnements professionnels.

"ils parlent de comment c'était leur ancien poste : *pénible, debout*, alors on n'engage pas"

Nous ne pouvons redonner certaines ressources à ceux qui en ont perdu, ou en accorder à ceux qui n'ont pas toutes celles requises pour faciliter leur insertion professionnelle. Néanmoins des voies menant à l'intégration doivent être construites.

### **Exemples de propositions :**

- 3.1.3 - Promouvoir un réseau d'entreprises afin d'identifier des postes correspondants à des candidats souffrant de certaines limitations
- 1.5.4 – Accompagnement à la bifurcation professionnelle par l'identification de fonctions et employeurs correspondants à son profil

## **2. Motivation**

Le mot motivation est souvent utilisé par les employeurs. Il fait référence aussi bien à la volonté de travailler qu'à la présence d'une dynamique d'apprentissage. La motivation se mesure à la valeur que le candidat attribue au poste, à l'organisation en tant que telle et/ou comme moyen pour réaliser ses attentes. Certains employeurs sont conscients de l'impact du langage non verbal qui doit être en accord avec le discours. Lors de dissonance, l'employeur se fie au langage non verbal (Sekiou and Al 1993).

"communique une envie de travailler, de faire sa place, d'atteindre un objectif, ses envies dans le travail, sa positivité, son optimisme"

Nous avons regroupé les indicateurs de motivation sous 3 catégories qui se déclinent positivement de la manière suivante :

- Intérêt marqué : l'employeur décèle chez le candidat un intérêt particulier pour le poste, le produit ou l'entreprise
- Objectif personnel : l'employeur perçoit l'opportunité d'emploi s'inscrire dans un parcours professionnel ou de vie
- Comportement non verbal : l'employeur pressent une motivation par un dynamisme comportemental marqué

Comme inscrit dans le Tableau 14 : récapitulatif des prédicteurs lors de l'entretien, les éléments de motivation sont recherchés par une large majorité d'employeurs du groupe de contrôle et justifient  $\frac{3}{4}$  des engagements des personnes-cibles. C'est dans les mêmes proportions que les prédicteurs négatifs de motivation sont appelés à ne pas sélectionner des candidats.

### **2.1 Intérêt**

Une majorité des employeurs du groupe de contrôle ou issus des couples sont sensibles à l'intérêt porté au poste, à l'entreprise, qui se vérifie par la forme du discours comme par son contenu. L'intérêt pour le poste ou l'entreprise se démontre par une personnalisation de la relation candidat-employeur.

*"je cherche un job, je fais n'importe quoi. Nous on n'est pas n'importe quoi"*

L'employeur doit avoir le sentiment que ce n'est pas un contrat de travail qui est désiré mais l'emploi qu'il offre, son entreprise. Ce qui n'implique pas de devoir se travestir ou séduire à l'excès l'employeur ; d'ailleurs, cela est désapprouvé et empêche l'éventuel "feeling" d'être. Les comportements de séduction explicites sont perçus comme un manque de sincérité ou de la dissimulation d'information, autrement dit ces comportements sont évalués inadéquats et témoignent d'un manque de compétences sociales.

"quelqu'un qui a suivi des cours, comment se présenter, apprend à baratiner ça se sent : je n'arrive pas à cerner la véritable personne que j'ai en face"

L'intérêt se signale par un comportement actif lors de l'entretien et de la visite du poste, c'est-à-dire que les employeurs attendent des questions ou des remarques "pertinentes" - à éviter les phrases passe-partout "c'est grand".

"il a eu l'honnêteté et humilité de dire : *jamais dans ce domaine*, mais essayait de faire des liens avec son expérience "

Nous avons pu constater que les personnes qui sont privilégiées ont un comportement actif et donnaient l'impression d'avoir de la "jugeotte". Autrement dit les employeurs avaient le sentiment qu'elles savaient de quoi elles parlaient et partageaient leurs références opératoires communes au métier ou à l'entreprise. Ce qui implique la nécessité d'avoir au moins une expérience similaire ou alors d'être suffisamment renseigné avant l'entretien.

"observateurs, il jette un coup d'œil dans la vitrine et demande si les instruments sont tous en acier inoxydable"

"arguments qui collaient : conversation sur le fond de l'activité"

Dans sa forme négative nous avons scindé cette catégorie en 2 : forme et contenu. Pour la forme tout d'abord, notons que l'absence d'intérêt témoignée par un manque de questions ou de connaissances sur l'entreprise, présent chez la moitié des employeurs, est manifestement un prédicteur négatif.

" des gens qui viennent chez nous sans même savoir ce que nous faisons, ça veut dire l'intérêt"

En ce qui concerne le contenu, l'intérêt pour un emploi se partage entre ce qu'il est et ce qu'il apporte au candidat.

"qu'est-ce que vous voulez faire comme travail ? *bein je sais pas*"

L'employeur attend que le candidat communique les attraits ou s'informe sur ceux-ci. Bien entendu, certains attraits à l'emploi sont mieux connotés que d'autres – l'attrait financier n'est, par exemple pas valorisé, il est au contraire perçu comme un signe de désintérêt pour le poste et l'entreprise. Jugé inapproprié au moment de l'entretien, il est également interprété comme un facteur d'absence de motivation à long terme.

"quand il demande : *quel est le salaire*, c'est qqn qui même si travaille bien veut toujours plus et plus"

"les horaires, on va de toute façon vous les communiquer quand vous allez travailler, c'est quelqu'un qui regarde sa montre quand il travaille, ça va pas"

L'intérêt se vérifie aussi par des actions engageantes dans le passé (adaptation continue aux changements d'exigences liés à une restructuration) ou le témoignage d'efforts, de réalisations particulières en vue de correspondre au profil demandé (organisation de garde d'enfants par exemple). La communication de ces moments de vie permet également à l'employeur de vérifier, inconsciemment, si l'individu est le facteur de causalité des événements vécus, ceci afin de s'assurer que les performances du candidat peuvent lui être attribuées. Différentes études, citées par Castra (2003), ont d'ailleurs montré que les employeurs privilégient les candidats qui se montrent responsables de leur parcours de vie, en s'attribuant les choix et en ne faisant donc intervenir pas ou peu la fatalité ou d'autres acteurs<sup>14</sup>. Les profils les moins considérés étant ceux recourant à des explications externes

---

<sup>14</sup> Privilégier les personnes qui recourent à des explications internes (se positionner comme facteur causal) est un phénomène récurrent chez tous les évaluateurs. Les professionnels de l'insertion ont un rôle d'évaluateur lorsqu'ils décident de leur investissement sur un dossier plutôt qu'un autre et comme pour les employeurs, il nous a semblé que le manque d'internalité (par absence de verbalisation ou

ou pire, les profils indéterminés, car ils ne permettent pas de croire en la consistance de l'individu.

"la personne a regardé les horaires de train pour venir, c'est positif, s'est renseignée ; envie de travailler"

Certains employeurs vont jusqu'à souhaiter que le candidat "arrange" sa situation. Une sincérité allant à confier des défauts d'aptitudes physiques ou professionnelles n'est pas récompensée, là où on pourrait penser à un gage d'honnêteté, les employeurs perçoivent un manque de motivation. La personne doit donc s'impliquer sincèrement mais avec retenue ; un paradoxe relevé également par d'autres recherches (Castra, 2003) que nous considérons sous l'angle des compétences sociales.

*"beaucoup de volonté, mais je ne suis pas rapide. Si vous voulez travailler, vous ne le dites pas (mais) : j'aime bien faire les choses comme il faut"*

Sous le couvert d'une absence de correspondance entre les attentes du candidat et l'offre de l'employeur, nous décelons également un rejet des candidats exprimant une internalité trop poussée (ex : capable de tout, prêt à tout). Ce type d'énoncés est compris comme un défaut de sincérité, signe d'une moindre motivation pour le poste en question.

"pensent que le métier c'est facile et ils disent : *je peux le faire sans problèmes*"

Après l'entretien, les personnes qui téléphonent afin d'obtenir une réponse sont en général bien accueillies et les employeurs y voient un indice de motivation dans l'utilisation de comportements proactifs, à condition qu'ils ne soient pas exagérés : un téléphone suffit.

"il y a des personnes qui n'appellent pas et des autres qui appellent, qui demandent si on a une réponse, on sent le besoin de travailler, elle essaie de pousser pour avoir une décision favorable."

Les efforts consentis pour rencontrer l'offre de l'employeur sont interprétés parfois comme des témoins d'une capacité d'adaptation et de motivation. Par exemple accepter un poste malgré un écart avec ses attentes concernant les horaires, le pourcentage d'activité.

Nous retiendrons l'avantage du candidat à personnaliser la relation avec le ou les représentants de l'entreprise lors de l'entretien, en usant de références professionnelles spécifiques au domaine d'activité, du poste ou à l'entreprise. Pour se faire, les questions et les déclarations sur les attraits de l'offre sont les bienvenues, mais attention, l'absence de zones de négociation sur les conditions d'engagement exige la passivité du candidat sur celles-ci.

Pour les personnes qui n'ont pas vécu une expérience professionnelle positive, c'est un prédicteur difficilement atteignable sans soutien, car nous avons constaté que ces personnes n'expriment pas des attraits à l'emploi, mais des conditions dans lesquelles une motivation pourrait se réaliser (voir à ce propos le chapitre consacré à la 4.8.1 Motivation à travailler p.139)

#### **Exemples de propositions :**

1.8.1 - Promouvoir la prise d'informations préalable sur l'entreprise, les attentes de l'employeur

1.8.4 - Favoriser des comportements proactifs et adéquats lors des entretiens d'engagement par un accompagnement adapté

---

attribution de son parcours au manque de chance, aux volontés d'autrui) est perçu comme une absence de consistance. Le risque est la mise à l'écart provisoire de la personne.

## 2.2 Objectif

L'attrait d'un poste se témoigne aussi en explicitant l'opportunité spécifique qu'il représente dans un projet personnel ; l'emploi en question est alors un moyen. Nous avons distingué cet attrait de la communication d'autres attraits, car près de la moitié des employeurs, couple ou couple, a insisté sur celui-ci en particulier. Ainsi, l'employeur attend que le candidat explicite sa motivation pour postuler comme un moyen pour réaliser un but, et non comme une fin en soi. Il est envisageable de parler de "planification de carrière" ou d'"ambition" au sein de grandes structures ouvertes à des évolutions verticales ou transversales.

"déterminer que la personne a envie de bosser et pas de se caser, c'est essentiel"

Dans les autres situations, l'employeur attend que le candidat relate les facteurs personnels de motivation sous la forme d'un but atteignable uniquement par l'emploi. La formulation d'un objectif indique également d'autres éléments sous-jacents à la motivation, par exemple, d'un équilibre psychosocial ou la volonté de rester en place. Autrement dit, l'employeur est rassuré sur une potentielle fidélité et responsabilisation du futur employé.

"la volonté, on entreprend pour soi pas pour quelqu'un d'autre, la volonté d'atteindre un objectif"

"personne cohérente a une véritable envie de travail, a des objectifs, personne bien dans sa tête a un chemin tracé"

"sincérité... objectif transparait derrière la demande d'emploi et montre la volonté de l'atteindre- capable d'apprendre uniquement si on a un objectif qui nous pousse en avant"

La capacité à exprimer cet objectif, son projet témoigne à nouveau de la recherche d'une attente de consistance, d'une maîtrise de l'individu de son destin.

"se mouiller être capable de s'exprimer sur pourquoi on cherche un emploi maintenant, pourquoi ici"

L'absence d'objectif est plus faiblement marquée, citée par quelques employeurs. Il témoigne néanmoins de l'attente d'une considération spécifique, unique pour le poste et l'entreprise (personnalisation de la relation) et intégrée dans la vie au sens large du candidat.

"pas d'attentes, de buts, de vœux dans la vie, alors que marié des enfants, il vient donc travailler que pour l'argent. Au moindre rhume malade 3 jours"

L'employeur souhaite donc que le candidat démontre la concordance entre le poste concerné, l'entreprise et ses objectifs personnels, et se faisant se livre comme auteur de son avenir. Le bénéficiaire doit recevoir un soutien pour formuler un parcours de vie assurant de la norme d'internalité. Cette aide est d'autant plus nécessaire que la perte d'un sentiment de contrôle lié à la précarité favorise une compréhension des événements qui appelle la fatalité (Dubois, cité par Castra 2003). Pour certaines personnes, l'intervention se situe sur une modification de l'image offerte aux autres, en l'occurrence sur l'image perçue par l'employeur, car il est illusoire de penser agir sur le lieu de contrôle (caractéristique individuelle acceptée comme relativement stable par les psychologues).

### Exemples de propositions :

1.4.1 - Favoriser la perception et la verbalisation de l'emploi comme un but, en identifiant les attraits, les résultats intrinsèques et extrinsèques au travail

Un fait semble acquis : le candidat doit avoir une capacité de verbalisation pour expliquer son parcours et rendre compte de ses attentes. Or, nous savons que les personnes sans qualification montrent plus de difficultés que d'autres à parler de leur travail et à se représenter leurs compétences (Linhart 2002).

Pour certains bénéficiaires, ces mesures resteront vaines : justifier avec des arguments marqués par la norme d'internalité un parcours professionnel chaotique ou de nombreuses années d'assistance sociale et surtout le restituer avec "sincérité" face à l'employeur, ainsi que relater un projet d'avenir, alors que l'absence de ressources personnelles conduit justement à être inscrit dans le présent et à ne pas avoir de maîtrise sur son vécu, relève de la prouesse. Autant dire qu'ils partent perdants dans la concurrence entre candidats. Dès lors, n'est-il pas nécessaire, dans une certaine mesure, de s'attaquer à cette mise en concurrence ? Nous discutons cette proposition dans la partie réservée à la présentation des mesures et actions.

### 2.3 Langage non verbal

Le langage non verbal peut être compris comme indice de motivation et/ou de compétences sociales. Le plus souvent l'employeur les distingue dans leur discours et nous avons souci de mettre en évidence les comportements témoins de motivation. Cette double catégorisation motivation - compétences sociales, certifie l'importance de la maîtrise et du contrôle de ce langage.

Pour illustrer son propos, l'employeur relate en général comme prédicteurs positifs de motivation : un dynamisme dans la conduite, la démarche, la poignée de main lors de l'entretien et les comportements lors de la visite du site.

"on voit s'il est à l'aise dans l'atelier"

La nonchalance, une direction du regard inappropriée, se présenter à l'entretien avec la feuille de signatures, sont autant de comportements synonymes d'un manque d'intérêt manifeste. A nouveau, les employeurs sont d'autant plus sensibles au langage non verbal en cas de dissonance avec le langage verbal.

"certaines personnes quand vous leur montrez le travail à effectuer elles regardent plus le plafond"

De manière générale, nous devons rajouter que les employeurs n'offrent aucune opportunité aux personnes sans emploi qui se présentent avec la feuille de signatures. Peu importe qu'elles recherchent en tout état de cause du travail et donnent la feuille de signatures comme il leur est demandé par la loi ; le doute sur leur motivation l'emporte. L'employeur garde en mémoire les cas de chômeurs "en tournée" pour compléter leur feuille, sans se préoccuper de savoir si un poste est disponible.

"il y a beaucoup de gens qui viennent ici pour pointer, mettre le "stampel", à ces personnes là on dit qu'il n'y a pas de travail. Il n'y en a pas pour eux"

#### Exemples de propositions :

1.3.2 - Sensibiliser le candidat au pouvoir du langage non verbal et à son contrôle

### 3. Les compétences sociales

Le comportement pendant l'entretien est à comprendre comme un échantillon du comportement futur. L'importance accordée à l'entretien comme source d'informations soutenant la décision met en avant l'importance de travailler ce moment décisif. D'autant plus que pour certains employeurs le "savoir-être" est relativement stable chez un individu, car selon eux, il reflète la personnalité, le caractère.

"on ne peut pas changer le comportement, les choses techniques s'apprennent mais pas le contact humain"

Nous rappelons que nous considérons les compétences sociales comme la capacité à percevoir les messages verbaux et non verbaux, les rôles et codes sociaux, à contrôler ses propres réactions et à adapter ses comportements en fonction de l'environnement social.

Ces compétences sont principalement identifiées par une interaction adéquate avec un individu, une équipe ou un corps social organisé. Pour l'analyse, nous avons pris en compte seulement les comportements relatés qui répondaient aux indicateurs de présence ou d'absence de compétences sociales présentées dans la méthodologie. Pour faciliter la compréhension des résultats et leur opérationnalisation en mesures, nous avons choisi de les présenter selon 3 objets d'évaluation certifiant la possession ou une carence de compétences sociales aux yeux des employeurs : le langage verbal, le langage non verbal et la présentation physique, un des aspects du langage non verbal.

Les employeurs vérifient ce que nous considérons comme compétences sociales par le comportement immédiat lors de l'entretien et/ou par des illustrations de comportements relevant des précédentes expériences professionnelles, mais ce dernier cas de figure est plus rare.

"dans les motifs de changement, difficultés avec responsable, attitude qui n'encourage pas à l'engagement"

Nous avons constaté que la présence ou l'absence de compétences sociales ne donne pas lieu aux mêmes interprétations. Leur présence est perçue comme une nécessité indiquant un savoir-vivre et la connaissance des codes sociaux élémentaires. Par contre, leur absence, en plus de marquer le non-respect ou la méconnaissance de ces normes, est le signe d'un manque de motivation. Autrement dit, l'absence de compétences sociales pénalise doublement le candidat. Il est évident que l'incapacité du candidat à connaître et mettre en œuvre les usages de l'entretien de recrutement peut le conduire directement à l'élimination.

"un entretien c'est une image de soi que l'on restitue, un minimum d'éducation, un minimum de soin tout en étant cool et décontracté"

La personnalité de chacun va moduler l'encodage réalisé mais elle ne devrait pas annihiler les compétences. La personnalité serait plus liée à l'adéquation au poste, équipe ou entreprise. Par exemple, il est probable qu'une personne très extravertie, fantasque rencontrerait plus d'obstacles à s'intégrer à moyen ou long terme au sein d'une entreprise très structurée avec un cadre rigide et des activités peu variées.

Bien que l'employeur se justifie en faisant recours à la personnalité ou au caractère du candidat, nous sommes convaincus que c'est avant tout une certaine plasticité comportementale qui est recherchée et non un profil de personnalité spécifique. En effet, les comportements attendus lors de l'entretien ne sont pas toujours compatibles avec ceux exigés une fois en poste. Par exemple, le candidat doit être proactif, dynamique lors de la sélection, mais une fois en poste, on va lui demander d'être discret. De même, les attentes exprimées par le responsable du personnel et justifiant un engagement peuvent être en opposition à celles du responsable technique.

Nous avons identifié des indicateurs d'une évaluation des compétences sociales, qu'elles aboutissent à un préavis positif ou négatif, lors d'un entretien d'embauche auprès de la majorité des employeurs (voir Tableau 14 : récapitulatif des prédicteurs).

### 3.1 Langage verbal

Un discours inadéquat dans sa forme ou son contenu peut être perçu comme un manque de compétences sociales. Les employeurs attendent que la personne réponde aux questions de manière complète et brève, qu'il ne soit pas nécessaire de leur "tirer les vers du nez", ni de les couper.

"je n'arrive jamais à cadrer, elle parle, elle parle...avait trop besoin de se justifier"

"les gens peu qualifiés sont très peu à même de parler d'eux...je ne sais pas si c'est un manque de phrases, de mots ou plutôt d'aisance. Ils répondent oui non, mais il nous manque des éléments"

Il est demandé au candidat d'adopter un ton opportun, difficile à définir tant les critères des employeurs diffèrent entre eux. C'est là que rentre en jeu ce que nous nommons les compétences de décodage, qui suppose la capacité à écouter et lire le ton sur lequel se déroule l'entretien, afin de s'y conformer. Il s'agit aussi de respecter certaines règles de bonne communication comme l'écoute, interrompre au bon moment, être mesuré. Bien entendu les employeurs s'accordent à considérer l'agressivité comme inadéquate, ce qui témoigne dans notre explicitation des compétences sociales d'un manque de contrôle de soi.

" agressif, susceptible- agressivité propre à l'ignorance : *il n'y a pas qu'en Suisse qu'on étudie*"

Les employeurs partagent des codes sociaux appropriés aux entretiens et qui ne peuvent qu'être connus par les candidats selon eux. Nous pensons à des règles simples : des salutations d'usage aux personnes rencontrées au sein de l'entreprise, ne pas tutoyer, éviter les familiarités, répondre aux questions posées avec sincérité par opposition à la dissimulation. Nous avons régulièrement entendu les employeurs parler de franchise ou de sincérité. Cela regroupe aussi bien le fait de répondre aux questions posées et non de les éluder ou de se justifier, que de s'exprimer clairement sur ses attentes et son objectif.

"les premières minutes ont une importance considérable, si mensonge ou faux renseignement, la confiance est rompue, c'est foutu"

Mais le contenu doit être adéquat, la personne à moins qu'elle y soit invitée explicitement, dans les branches de la santé par exemple, doit s'exprimer avec pudeur sur sa vie privée. Autrement dit, il faut montrer une certaine réserve dans ses propos, ce qui implique un contrôle de soi implacable et une capacité à percevoir sur le champ les signaux renvoyés par l'employeur.

" une personne qui parle beaucoup, beaucoup et de choses qui n'ont rien à voir avec le travail".

Le vocabulaire utilisé reflète pour un employeur d'une part les comportements de la personne dans le passé et d'autre part son appréhension, sa lecture des événements. L'employeur recherche un employé qui manifesterait une certaine allégeance (Gangloff cité par Castra 2003) ; un respect des normes et de l'ordre établi. Il est donc d'usage de veiller à ne pas donner des explications qui témoignent d'une potentialité à remettre en question son environnement. Il faut donc éviter de critiquer son ancien employeur, et adopter une discrétion sur ses orientations politiques et ses considérations pour autrui ; tout propos raciste, sexiste ou de ségrégation sont à éviter. Un employeur cherche un employé qui saura établir de bonnes relations avec ses collègues et ses supérieurs. Si dans son discours le candidat laisse transparaître l'existence de ressentiments face à un ancien responsable, l'employeur doutera de ses compétences sociales. Nous ne postulons pas qu'il faille dissimuler des conflits mais prendre garde à la façon dont ils sont relatés, car celle-ci affecte plus ou moins l'évaluation du recruteur.

"le langage pas propre"

Ces constats sont également à prendre en considération lors du premier contact téléphonique, avec l'employeur ou la réceptionniste, et lors de l'entretien dès l'entrée dans le bâtiment et vis-à-vis de tous collaborateurs de l'entreprise rencontrés. Le candidat ne doit pas jouer uniquement un rôle pour un partenaire et dans un endroit bien délimité.

"au téléphone il ne s'annonce pas : *qui êtes-vous, je veux la responsable*"

"je demande à la personne de l'accueil de me dire sa première impression et qu'est-ce qu'elle (la candidate) a fait en attendant"

**Exemples de propositions :**

1.3.1 / 1.3.5 - Favoriser la connaissance des codes socioprofessionnels et les compétences à la collaboration. – accompagner les candidats à construire une lecture constructive de relations conflictuelles passées, par exemple.

**3.2 Langage non verbal**

Le langage non verbal correspond à tous les messages que l'on transmet par notre comportement, notre posture, les expressions de notre visage ou la direction de notre regard. L'importance du langage non verbal repose sur sa primeur pour donner sens à la relation sociale lorsqu'il y a un défaut de correspondance entre le langage verbal et non verbal. Il est donc primordial que la personne prenne conscience de son impact et le maîtrise tant bien que mal. Un langage non verbal inadéquat est synonyme pour l'employeur de manque de respect, d'éducation ou d'une motivation limitée à décrocher le poste.

"à partir du moment où dit bonjour, si se tient bien, droit et respect mutuel dès que l'entretien commence"

"si avachi, allonge les pieds sous la table, tellement décontracté que vous êtes quelconque pour moi, ça veut dire que va pas prendre les choses à cœur, pas prendre responsabilités, toujours être décontracté"

Comme précisé précédemment, le respect d'usages implicitement acceptés par tous est essentiel en ce qui concerne le langage non verbal, comme par exemple la ponctualité, la présence en personne à l'entretien, les postures et l'orientation du regard marquant le respect, l'écoute et la concentration. Et ce quel que soit le domaine professionnel.

"si je pose une question et il regarde à gauche, à droite, c'est qu'il est fuyant, il cache quelque chose"

Beaucoup de postes ne sont pas confinés dans un environnement clos. Dès lors, l'employeur est attentif à ce que l'image de l'entreprise ne soit pas entachée par des comportements inadéquats des employés. Cette vérification passe par le respect des codes sociaux issus de la socialisation primaire. Cette conformité aux normes sociales est également attendue lorsque l'employé n'est pas en contact avec une potentielle clientèle. C'est alors l'intégration au groupe, le respect de la hiérarchie qui sont supposés par le comportement lors de l'entretien.

"s'appuie sur votre bureau, s'amuse avec vos agrafes. Il ne va pas plaire à tout le monde"

Bien entendu, les comportements "grossiers" sont à éviter (comme les doigts dans le nez). Il y a d'autres règles propres aux environnements professionnels. En règle général, il est attendu de l'interlocuteur et en particulier de ce type de population "discretion" et "humilité", (attentes concordantes avec le refus de considérer des zones de négociation des conditions de travail). Certains employeurs ont même mis au point des stratagèmes pour évaluer le comportement de la personne, en dehors de l'entretien stricto sensu ; observation lors de l'attente par la secrétaire, par exemple.

"un comportement n'importe quoi, vous ne vous croyez pas tout permis : on a des fontaines à eau, ils se servent sans vous demander et ils regardent partout".

Aux domaines professionnels, si ce n'est aux entreprises correspondent des règles propres de fonctionnement, les individus qui manifestement ne les respectent pas, ne les comprennent pas, révèlent outre une manque de "savoir-vivre", une méconnaissance de la branche professionnelle.

"quelqu'un du métier ne vient pas pendant l'heure du rush, elle est arrivée au bon moment... respectueuse de nous"

Si deux représentants de l'entreprise participent à l'entretien, le candidat doit répondre aux deux, donc les regarder tous les deux. Notons que les employeurs n'apprécient pas que le candidat soit accompagné, car cela manifeste un manque de maîtrise de la langue française, d'autonomie et "cela ne se fait pas" (cela ne fait pas partie des normes professionnelles en Suisse). Des employeurs tolèrent un accompagnant s'il reste en retrait et n'est interpellé qu'en cas de force majeure, dans tous les cas éviter qu'une femme se fasse accompagner par son mari ou par l'un de ses enfants.

"une personne arrive à bien communiquer avec les 3 mots qu'elle connaît"

Un langage non verbal adéquat demande également des capacités de décodage et d'encodage autrement dit d'écoute et de contrôle de ses comportements.

"c'est dans le sourire, les yeux" / "esquisser un sourire là où il le faut, il est vrai"

"y a rien qui ne transparaît, on ne sait pas si elle a compris"

La maîtrise de son comportement n'implique pas une absence totale de signes de nervosité ou de limiter les messages non verbaux pour paraître intouchable ou impersonnel, au contraire. C'est pourquoi nous avons parlé de rôle à jouer, non pour désigner une litanie à apprendre par cœur pour chaque entretien, car ils sont chaque fois différents. Ce rôle se joue avant tout dans le langage non verbal et la personne doit apprendre les comportements appropriés et ceux à limiter.

"s'il a besoin d'un travail ça se voit, il est un peu gêné, stressé, s'il ne l'est pas c'est qu'il n'y a pas d'enjeu, il n'y a rien qui le travaille"

#### **Exemples de propositions :**

- 1.3.1 / 1.3.2 - Prendre conscience et entraîner des comportements adéquats, mais personnalisés, afin de ne pas offrir un profil formaté
- 1.3.4/ 3.2.1 – Sensibilisation aux codes socio-professionnels helvétiques et/ou intervention des "cercles d'étrangers", médiateur culturel pour transmettre certains codes culturels

### **3.3 Présentation physique**

La présentation physique a été mentionnée par un peu moins de la moitié des employeurs du groupe de contrôle et dans une proportion encore moindre par les employeurs des ex-bénéficiaires. Il s'agit d'avoir une présentation adéquate, l'image du candidat doit correspondre à l'entreprise.

"s'habille pas comme si on allait en boîte, autres codes culturels"

Pour un poste dans les services, il est demandé un effort plus important que dans l'industrie par exemple. Néanmoins, une exigence partagée par tous les employeurs, peu importe le domaine, est la propreté : homme rasé, cheveux, mains, ongles, habits propres, pas d'odeur de transpiration. Cet intérêt trouve plusieurs justifications : il peut s'agir d'une nécessité liée à la fonction- contact avec produits alimentaires, par exemple, ou elle relève de la gestion d'impression (l'image que l'on donne de soi reflète ce que nous sommes).

"un peu de soin de soi-même, c'est aussi un exemple du soin qu'elle portera à son travail"

Il ne suffit pas d'être propre. Notons que si la cravate est à éviter dans les industries, le jeans ou le training même en bon état sont à bannir dans la plupart des cas. Plusieurs employeurs ont montré une réticence au piercing ou aux cheveux colorés chez les hommes ou "inhabituellement" colorés chez les femmes. Mise à part que ces choix ne leur plaisent pas, ils témoignent pour l'employeur d'une volonté d'individualisation, autrement dit ces personnes rentreront plus difficilement dans le moule de l'entreprise.

**Exemples de propositions :**
**1.3.2 - Sensibiliser le candidat aux attentes des employeurs tout en respectant sa situation et ses goûts**

En reprenant ce qui a été souligné jusqu'à présent dans cette partie d'analyse, nous retrouvons effectivement les attentes supposées des employeurs dans l'exposé de la problématique : lors des interactions prescrites par le processus de sélection, le candidat doit maîtriser et incarner les codes de socialisation primaire et les préceptes spécifiques à cette situation. L'avantage des candidats retenus est de se comporter en harmonie aux normes apparentées à l'entreprise, au domaine professionnel ou même propres au cadre d'appréhension du représentant de l'entreprise (recruteur, responsable technique, employeur). Cette concordance présage pour l'employeur de l'allégeance du candidat à sa hiérarchie et aux usages de l'entreprise.

**4. Caractéristiques personnelles**

Les caractéristiques personnelles, sans lien avec les compétences a priori à réaliser une activité, sont avant tout citées comme prédicteurs négatifs. Seules 6 caractéristiques ont été citées par 5 employeurs comme prédicteur positif. C'est uniquement à trois reprises qu'une caractéristique personnelle apparue lors de l'entretien a influencé de manière positive le choix de l'employeur.

- ⊕ L'origine- "personnes asiatiques grandes habilités de ses mains, les Portugais sont assidus"
- ⊕ La détention d'un permis C de travail
- ⊕ La charge d'une famille ou être marié, concernant les hommes - "ils sont mariés, ils ont des responsabilités"
- ⊕ Une solution de garde pour enfant expérimentée et activée
- ⊕ Artisan échoué pour raisons économiques

Près des 2/3 des employeurs du groupe de contrôle et un peu moins de la moitié des employeurs issus des couples ont mentionné des attributs indirectement liés au travail pour justifier un préavis négatif sur une candidature. Nous avons regroupé ces prédicteurs négatifs en 6 catégories :

- ⊖ **L'âge** : les jeunes (moins de 25 ans) comme les personnes plus âgées sont touchées (plus de 45 ans) -
  - "l'âge fait beaucoup pour nous, pas trop âgé, avec l'âge demande des charges sociales plus lourdes et physiquement insuffisant, pas trop de jeunes, vous savez ils sont irresponsables"
  - "vers 50 ans, les gens ils n'ont plus envie de travailler"
- ⊖ **L'origine** : les employeurs limitent les candidats selon leur origine ou leur nationalité par différentes justifications
  - éviter des phénomènes de clan - " pour une équipe, ne mettra pas quelqu'un de la même langue ou la même famille pour éviter les clans"
  - faciliter l'intégration organisationnelle - "il y a des clans, parfois difficile, je pouvais pas donner suite à une proposition téléphonique car de telle nationalité et à ce moment là, elle n'aurait jamais été acceptée... dû à la solidarité entre nationalité, ils ont quelqu'un à proposer en général" / "si la personne vient d'un pays trop lointain, on n'a pas le temps de l'intégrer ici"

- assurer des relations opérationnelles entre collègues, avec la hiérarchie - " les Balkans tous ces trucs-là c'est fini, ils se bagarrent aux cutters, parce que vient pas du même village ou du même parti et puis ils acceptent pas que la dame du contrôle dise quelque chose parce que c'est une dame"
- sur des attributions plus discriminatoires à l'égard de certaines nationalités : "problèmes d'odeurs corporelles" / "les Serbes et les Croates ou juifs et arabes, je dois faire attention comment je les place" / "vous engagez 50% de Serbes, 50% de Croates et vous avez une sacrée expérience"

Nous ne pouvons cacher une certaine méfiance envers les personnes originaires des Balkans ; pour certains justifiée après des conflits importants.

- ⊖ Le **permis de travail** : des employeurs évitent d'engager des personnes détentrices de permis B et/ou des requérants d'asile - "pas de requérants, les démarches administratives sont trop lourdes"
- ⊖ **Problèmes personnels** : des employeurs n'engagent pas des personnes dès lors qu'elles ont entendu qu'elles vivaient des difficultés familiales, financières ou qu'ils percevaient une consommation abusive d'alcool "sentait l'alcool"- ou avait eu par le passé un comportement déviant- vol.
- ⊖ Etre au **chômage** est considéré par certains employeurs comme un manque de motivation – "pas pour rien". Pour d'autres, c'est être dans une autre logique de vie qui n'est plus compatible avec une vie professionnelle.
- ⊖ Etre un **parent seul** et/ou concernant les femmes avoir des enfants en bas âge.- "on va préférer une personne sans enfant, sait ce que c'est quand ils sont malades"

### 1.3.3 Pondération spontanée des prédicteurs

Nous avons demandé aux employeurs d'insister sur les prédicteurs clés lors des entretiens pour marquer une différence entre tous les éléments énoncés. Tous ne l'ont pas fait estimant que l'ensemble était important ou qu'un prédicteur ne valait pas davantage qu'un autre. Vous trouvez néanmoins le tableau récapitulatif de pondération avec tous les prédicteurs dans le tableau en annexe.

Il n'y a pas d'unanimité concernant un ou plusieurs prédicteurs et la dispersion des réponses est importante. Seuls quelques points rassemblent près de la moitié des employeurs s'étant exprimés. Les compétences sociales (langage verbal et non verbal adéquat comme prédicteur positif et inadéquat en négatif) et l'intérêt marqué comme indice de motivation sont le plus plébiscités par les employeurs. Le comportement pendant l'entretien et la motivation exprimée en posant des questions sur le contenu de l'emploi attestent du degré d'investissement que devrait requérir un candidat.

"dans un poste 50% de savoir –être, 50% de compétences, quand poste demande pas de compétences particulières, c'est votre être qui va être mis en avant, positivité, optimisme, volonté, persévérance de travail va faire la différence"

Etant donné la richesse et la complémentarité des informations sur les différentes étapes (dossier, entretien, essai) transmises par les employeurs des ex-bénéficiaires, nous avons choisi d'indiquer les pondérations sur l'ensemble du processus. Autrement dit, plutôt que de rapporter uniquement ce que les employeurs ont privilégié dans l'entretien, nous mettons en évidence les prédicteurs clés sur les différentes étapes. Cette démarche était difficilement possible dans le cas des employeurs du groupe de contrôle, car ils avaient des difficultés à se centrer sur un seul engagement. Dès lors les situations ont des explications différentes.

Nous présentons les résultats à partir de 28 entretiens d'employeurs issus des couples. Le processus n'est pas complet dans tous les cas, l'étape du dossier et/ou de l'entretien et/ou de l'essai peut manquer. Nous avons là une photographie de 28 situations suivies. Nous

n'avons pas pris en considération les 4 situations où l'engagement de l'ex-bénéficiaire n'a pas été ou pas pu être abordé (entretien bis ou absence du recruteur).

<b>Prédicteurs clés cités</b>	En conjonction	Seul	Total /28
<b>Motivation</b> : par un intérêt particulier et/ou par un objectif	8	2	10
<b>Compétences sociales</b>	6	4	10
<b>Expérience au sein de l'entreprise</b> (stage, ETS, emploi précédent, période en intérimaire)	0	8	8
<b>Profil de compétences</b> – expérience, aptitudes techniques	4	2	6
<b>Essai</b> - préalable à l'engagement	6	0	6
<b>Référence interne</b>	2	0	2
<b>Disponibilité immédiate</b>	2	0	2
<b>Investissement dans le dossier</b>	1	0	1

Tableau 15 : prédicteurs clés sur le processus de sélection

A la lecture du tableau ci-dessus, nous comprenons que la clé d'un engagement ne réside pas dans l'investissement sur une seule dimension. C'est en général la présence d'une conjonction de prédicteurs positifs qui accroissent les chances de succès. Avoir bénéficié d'une expérience dans l'entreprise est par contre un atout à lui tout seul, car elle aura permis à l'employeur d'évaluer en situation tous les autres prédicteurs.

La réussite de l'entretien apparaît comme incontournable, même s'il se peut qu'il ne serve qu'à confirmer un sentiment établi à partir du dossier ; il s'agit de le réaliser en affirmant sa motivation et en optant pour un comportement respectant les attentes de l'employeur. Le profil de compétences (l'expérience professionnelle ou privée accumulée, compétences particulières- langue étrangère) dont la connaissance est établie par le dossier dans un premier temps et ensuite confirmée lors de l'entretien atteste d'une adéquation aux exigences du poste.

La disponibilité immédiate est l'un des atouts des demandeurs d'emploi. Par contre s'ils ne sont pas disposés à prendre le poste quand l'employeur le propose et demande une semaine "de vacances" par exemple, le prédicteur positif se retourne en prédicteur éliminatoire. C'est une supplique que les employeurs ne sont pas d'accord d'entendre ; ils perçoivent le chômage comme un temps libre, donc retarder son entrée en emploi signifie une absence de motivation à prendre le poste ou pire la volonté de rester au chômage.

"les personnes au chômage m'ont choqué ; vous pouvez commencer tout de suite : *non, je veux prendre des vacances*"

L'insistance accordée à la motivation et aux compétences sociales correspondent à la présence des facteurs non techniques, voire discriminatoires relevés dans la littérature (Werbel, 1995). Il semble donc capital que le candidat soit prêt à les affronter, mais cela met en perspective également la nature arbitraire des entretiens. Une préparation consciente et motivée n'est pas synonyme de résultats positifs. D'autres pistes de mesures doivent donc être pensées, notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Tant que les chômeurs faiblement qualifiés seront stigmatisés par les entreprises, il n'y aura guère de moyens externes pour modifier ce point de vue (Santelmann 2002).

#### **Exemples de propositions :**

3.1.3 - Mettre en relation des employeurs et des bénéficiaires (1.8.6)

6.1.1 – Briser les stéréotypes qui sont liés aux bénéficiaires

### 1.3.4 Mise en situation

Une majorité des employeurs du groupe de contrôle (19/28) nous a rapporté que généralement le candidat est amené au cours de l'entretien à visiter l'entreprise (14/28) et est mis en contact avec son futur environnement de travail. Il est même parfois soumis à un petit test et/ou est rappelé (7/28) pour une ½ journée, 1 jour ou 1 semaine d'essai avant de signer un contrat à durée déterminée ou à durée indéterminée.

"il faut voir la personne au travail, elle peut être bonne même si elle se présente de manière particulière"

Le but de ces mises en situation est de vérifier les aptitudes techniques et la motivation et/ou la capacité d'intégration de la personne. L'employeur peut vérifier également si les attentes de la personne correspondent au mode d'organisation de l'entreprise.

"je vois si la personne est dynamique et rapide... si elle veut sa bourse, je vois qu'elle n'est pas faite pour cela"

Lorsqu'il y a un essai précédent l'entrée en fonction, ce dernier est décisif dans la prise de décision, car non seulement l'employeur peut se fier à des aptitudes techniques pour procéder à la sélection et vérifier la motivation en situation ainsi que s'assurer de l'adéquation du profil aux codes socio-organisationnels.

"(d')autres (donnent) moins de confiance, de sérieux, ils parlent trop, se mêlent trop des polémiques"

L'employeur attend une certaine conformité avec le climat ambiant et une appréciation positive des futurs collègues. Le jugement des collaborateurs s'appuie plus sur une éventuelle envie de travailler avec le candidat que sur une évaluation de ses aptitudes techniques.

"après le jour d'essai, si les collègues disent : *ça ne passe pas*, même s'il est bon, on va voir un autre."

Durant ces essais, des employeurs mettent en place de véritables stratagèmes, alors que d'autres prennent simplement l'avis des futurs collègues. Le candidat à l'essai doit alors correspondre aux attentes le plus souvent informelles et parfois inconscientes d'individus et du groupe. Les capacités d'écoute, d'observation, de décodage de la situation, ainsi qu'une interprétation adéquate sont essentielles.

"à la pause, il s'est levé, il a demandé : *qui prend un café*, au niveau du ressenti, la demi-journée elle sert à ça"

C'est à ce moment également que l'employeur peut éventuellement constater l'autonomie de la personne et ses capacités d'initiative.

"initiative à leur niveau, ramasser quelque chose sur le sol, questions sur façon de mettre dans les cartons, s'intéresse pour savoir ce qu'est un défaut ou pas "

Sur les 32 couples, 7 employés avaient déjà acquis une expérience dans l'entreprise concernée. Dès lors il n'y a eu ni visite, ni essai préalable au contrat. Dans 1 cas, l'employé engagé en tant qu'intérimaire a ensuite enchaîné sur un CDI sans entretien d'embauche avec l'employeur. Pour les 24 situations restantes, à 16 reprises le candidat a été convié à une visite de son futur lieu de travail au cours de l'entretien. Notons que dans les situations où il n'y a pas de visite immédiate (8), 4 des entretiens avaient lieu dans un bâtiment éloigné du lieu de travail du candidat (agence immobilière - conciergerie, construction, sécurité-surveillant). Là aussi les essais avant la signature de contrat sont fréquents : 13 ex-bénéficiaires engagés ont rejoint l'entreprise pour une demi-journée ou plus (jusqu'à 1 semaine), et c'est sans compter les 7 personnes qui bénéficiaient d'une expérience préalable faisant office de référence. Ce temps d'évaluation est parfois rémunéré, mais pas toujours. Certains employeurs considèrent que s'investir 3 jours sans rétribution salariale est un indicateur de motivation incontournable.

## 1.4 Prise de décision

L'évaluation suivant un test, une visite et la décision finale sont accomplies dans la majorité des situations par plus d'une personne. Il peut s'agir d'une codécision entre le responsable du personnel ou le directeur et le chef de secteur (responsable technique et de terrain) pour lequel le candidat est reçu. Lorsqu'il y a un essai préalable à la décision, le retour d'informations de futurs collègues est le bienvenu. Il concerne les déficits de compétences relationnelles plus que les aptitudes techniques. La hiérarchie attend des collaborateurs qu'ils explicitent avant tout une incompatibilité d'humeur. Les employeurs du groupe de contrôle nous ont révélé prendre seuls la décision à 12 reprises, bien que plusieurs personnes peuvent avoir participé au processus, pour le tri des dossiers ou pour pratiquer la visite du site. En général, ce sont des structures de moins de 50 personnes et les décideurs sont souvent des personnes qui cumulent responsabilités du personnel et techniques. Il y a parfois un échelon hiérarchique au-dessous d'eux, mais ce dernier n'a pas son mot à dire, ou alors ce sont des chefs d'atelier, de service qui prennent en charge le processus de recrutement du début à la fin. Sur les 32 engagements d'ex-bénéficiaires, 9 employeurs-recruteurs rencontrés nous ont déclaré avoir pris seuls et sans aucune consultation leur décision.

"au moment de l'engagement ce n'est pas de leur compétence, je ne donne pas le choix...après la période d'essai, si nos avis divergent c'est le mien qui prime"

La configuration la plus fréquente est un travail de tri des dossiers par un membre de la direction dans les petites structures ou par le responsable du personnel ou l'un de ces membres dans une entreprise de plus grande taille (>100). Ensuite, le candidat va rencontrer au moins 2 personnes pour un entretien plus ou moins approfondi selon les entreprises avec une personne attachée à la gestion du personnel et une visite accompagnée par un responsable technique. Dans certains cas, l'avis des collègues qui ont côtoyé le candidat quelques minutes ou heures est demandé.

"déjà quand la personne arrive, je leur demande ... le premier contact"

Dans les entreprises de construction par exemple, la personne est reçue pour remplir une fiche standard d'informations ; quelques questions supplémentaires sont demandées si l'interlocuteur a des doutes sur sa motivation ou sa capacité d'intégration. La personne est ensuite intégrée pour le reste de la journée à une équipe de travail et c'est le contremaître qui décide en fin de journée de son engagement ou de la non sélection du candidat. Autre exemple dans une usine : le candidat est reçu par un membre du service du personnel, il sera entendu près d'une heure avant qu'une visite de l'entreprise lui soit proposée en compagnie du responsable de l'atelier qui offre une place vacante. Lors de la visite, le candidat est parfois mis à contribution, "testé". Une fois le candidat parti, les 2 interlocuteurs se retrouvent pour discuter de leur position respective. Le plus souvent, le responsable technique, d'atelier ou du service a un droit de veto sur la décision. Cela prouve l'importance de la visite et l'adoption de comportements adéquats.

"le chef du service a quand même le dernier mot car c'est lui qui va devoir travailler avec"

Il nous a été difficile d'analyser ce qui est évalué lors des tests ou essais de courtes ou longues durées, car à part quelques exceptions, il n'y a aucun document soutenant la prise de décision. Nous avons constaté que nos interlocuteurs ont l'impression de vérifier la motivation, le dynamisme, l'adéquation au poste, à l'équipe ou à l'organisation.

Nous nous rendons bien compte que la part subjective, le ressenti en présence de la personne, qu'il soit appelé savoir-être, personnalité, caractère, n'est pas des moindres. Comme pour les entretiens, si à l'essai le langage verbal et celui non verbal ne sont pas en adéquation avec le responsable technique de l'employé, ce dernier a peu de chances de se voir choisi. Bien entendu, lorsqu'il y a un test d'aptitudes ou un temps d'essai précédant la

signature du contrat, la productivité du candidat est source d'intérêt, mais l'attention se porte aussi sur ces compétences sociales.

"technique et humain, on a eu les 2 cas, soit la personne n'est pas assez bonne au niveau de ses mains, ou alors elle cherche la m ou il ne s'entend pas avec les autres, il ne vient pas bosser, la grande gueule qui conteste tout, qui ne veut pas faire ce qu'on lui dit de faire. (Ca se) Voit après 1 semaine".

Nous souhaitons attirer l'attention sur le rendu d'informations : il est quasi exceptionnel qu'un employeur explicite à un candidat non retenu les motifs du choix et tout aussi rare que ce dernier insiste pour avoir davantage d'informations.

"les personnes pas retenues, on ne leur dit pas qu'elles ne conviennent pas, on leur dit qu'on a d'autres personnes

Nous pouvons conclure que les évaluations réalisées par les employeurs portent sur la personne dans sa globalité, mais en premier sur les compétences sociales, la motivation, et ensuite sur la correspondance avec les exigences techniques de l'emploi et sur des caractéristiques, indirectement voire sans lien avec le poste. Nous rejoignons là les résultats de recherche sur la sélection du personnel (Werbel 1995, Castra 2003), où les pratiques menant à la prise de décision relèvent davantage de la "formation d'impression", bien plus que d'un recueil et d'un traitement organisés selon des besoins préétablis, spécifiques au poste vacant.

Le recours fréquent à une mise en situation, à des tests ou essais préalables signifie également que le dossier et l'entretien ne sont pas des sources d'informations suffisantes pour les employeurs. Autrement dit la validité prédictive du dossier et de l'entretien est relativisée par les employeurs eux-mêmes, puisque la plupart les complètent par une "vérification" des impressions in situ. Ce qui nous laisse penser que des alternatives au passage obligé par le dossier et l'entretien, fortement sélectifs sur des prédicteurs indirectement liés au travail, ne seraient pas refusées d'emblée par les employeurs.

La nature arbitraire des entretiens ne signifiant pas qu'il faille abandonner toutes techniques de préparation, le candidat doit être averti et préparé à se comporter selon les attentes des employeurs. Nous retrouvons donc toutes les mesures déjà proposées plus en avant, proches des mesures LACI –type TRE-, mais nécessitant quelques adaptations. Il convient alors d'innover à la fois dans le fond et la forme pour transmettre avec un meilleur taux de succès ces clés essentielles à l'insertion : dans la forme, en adaptant la pédagogie utilisée, en alternant cours et accompagnement concret dans les démarches entreprises, notamment. Dans le fond, en travaillant en particulier :

- la construction d'une démarche d'emploi personnelle, permettant l'identification de repères concrets sur le marché de l'emploi. Hayes et Nutman (1981) signalaient déjà une efficacité accrue aux mesures qui permettaient aux bénéficiaires de circonscrire leurs efforts à un emploi en particulier.
- la valorisation d'une motivation qui souvent n'est pas verbalisée de manière adéquate dans les entretiens avec les employeurs, mais aussi avec les partenaires d'insertion
- le travail spécifique, très opérationnel permettant d'augmenter ses chances d'accès à l'entretien et, le cas échéant, au suivi de l'entretien.

Par contre, comme souligné à plusieurs reprises dans ce texte, les personnes les plus exclues du marché de l'emploi bénéficieront peu de telles mesures dans un processus d'engagement où elles se trouvent en concurrence avec d'autres candidats. Nous pensons dès lors que c'est la dynamique entre bénéficiaire, employeur et professionnel de l'insertion qui doit être revue pour cette frange de population, notamment sous la forme d'un accompagnement individuel allant au-delà du conseil (propositions que nous exposons de manière détaillée dans la partie : Propositions : mesures et actions).

La décision de sélection prise, l'employeur et le nouvel employé sont confrontés à un nouveau défi : l'intégration organisationnelle. Dans cette phase, l'employé réalise des apprentissages au niveau des activités au poste, mais aussi sociaux : de nouveaux rôles l'attendent au sein de l'équipe et de l'organisation. La qualité de l'intégration du nouvel entrant est influencée par les conditions environnementales ; les attentes de l'employeur et les pratiques qu'il met ou non en place sont parties prenantes de la socialisation organisationnelle.

## **2. Intégration organisationnelle**

Nous avons questionné les employeurs sur des problématiques liées à l'intégration organisationnelle sur le poste, l'équipe et l'organisation en tant que telle. L'intégration organisationnelle étant un processus dynamique entre nouvel entrant et organisation, le contenu, les avantages et difficultés du processus diffèrent selon les caractéristiques personnelles des individus (efficacité personnelle, sentiment de maîtrise de la situation, tolérance à l'ambiguïté) et en fonction des procédures de socialisation formelles ou informelles de l'organisation. Les variables individuelles et organisationnelles expliquent les parcours et les appréhensions différentes de l'environnement d'un individu à l'autre au sein d'une même organisation. Les résultats et analyses sont présentés selon 3 axes : les attentes des employeurs en terme d'intégration, les pratiques formelles et informelles mises en place en vue de favoriser cette intégration et les difficultés rencontrées par les employeurs.

Nos propositions d'actions en vue de favoriser l'intégration professionnelle de cette population sont proposées en toute fin de chapitre (p.102).

### ***2.1 Les attentes au niveau du poste, de l'équipe et de l'organisation***

Comme nous pouvions le penser, les attentes liées au poste portent essentiellement sur des qualités et compétences techniques, mais pas exclusivement, alors que celles liées à l'équipe se situent dans le registre des compétences sociales et de la dynamique interactionnelle qui en découle. Quant aux attentes liées à l'organisation, elles traduisent, à des degrés de précision très variables, les aspects les plus importants marquant la stratégie et/ou la culture d'entreprise de l'employeur.

Les employeurs du groupe de contrôle (28) et ex-bénéficiaires (32) ont exprimé de manière spontanée leurs principales attentes. Celles-ci sont listées par ordre de fréquence de citation, après avoir été regroupées en fonction de leur connexité. Par analogie à l'analyse portant sur les prédicteurs, nous avons d'autre part traité de manière séparée les attentes liées aux compétences sociales, à la motivation et aux caractéristiques personnelles.

#### **2.1.1 Attentes liées au poste**

Les 4 premières catégories sont des compétences techniques au sens large.

<b>Attentes liées à</b>	caractéristiques	<b>Ec</b>	<b>E</b>
<i>l'exécution quantitative et qualitative du travail</i>	productivité, cadence, objectifs de production, rapidité	++	++
	soin / exactitude / qualité / conformité	++	+
	fiabilité	+	+
	maîtrise technique	+	0
	résistance au stress	+	+
<i>fonctionnement actif dans le poste</i>	autonomie (si pertinent pour le poste)	+	+
	initiative / amener des idées, être curieux	+	+
	être réactif / débrouillard	+	+

	être responsable / conscience professionnelle / sérieux	+	+
	faire sa place dans le poste	0	+
<i>l'évolution dans le poste</i>	apprentissage	+	+
	polyvalence	+	+
	pouvoir former d'autres personnes	+	0
	souplesse /flexibilité	+	+
<i>au contact avec les clients</i>	esprit client, sens commercial	+	+
	respect des clients, tact	+	+
<i>aux compétences sociales</i>	tenue correcte	+	+
	ponctualité	+	0
	comportement correct, tolérant, discret	+	+
	être poli, accueillant, souriant	+	+
	écoute / empathie	+	+
<i>la motivation</i>	intérêt pour le travail	+	+
	s'investir / s'impliquer	+	+
<i>des caractéristiques personnelles</i>	flexibilité horaires, disponibilité	+	+

Tableau 16 : attentes orientées sur le poste formulées par les employeurs

En choisissant de ne pas soumettre une liste exhaustive d'indicateurs, les réponses recueillies sont très variées et ne font en général pas référence à un processus formel d'analyse de fonctions. Cette spontanéité traduit la relative flexibilité des attentes liées à un poste n'exigeant pas de qualification et confirme l'absence de formulation explicite de prédicteurs liés au poste, occasionnant en partie le caractère arbitraire des entretiens de sélection.

La maîtrise de certaines compétences techniques n'est guère prioritaire dans le cadre des fonctions analysées : il s'agit bien davantage, pour les nouvelles recrues, d'être très rapidement productives tout en réalisant un travail précis et fiable. Bref, de limiter les coûts liés à la courbe d'apprentissage d'une part, et aux erreurs commises ou défauts produits d'autre part. Nous voyons ici l'une des idées essentielles du taylorisme, à savoir la disponibilité de personnes très rapidement opérationnelles et facilement interchangeables. A noter que les employeurs du groupe de contrôle insistent plus que les autres sur les attentes qualitatives liées au travail.

"on aimerait de suite opérationnel, moins on a à passer du temps à former, plus on gagne du temps"

Moins fréquentes que celles de la catégorie précédente, les attentes liées au fonctionnement actif dans le poste témoignent d'un rôle non de simple exécutant, mais de *contributeur actif* dans le cadre des fonctions exercées. D'une certaine façon, elles témoignent également d'une forme de motivation au travail, et nous aurions pu aussi les classer dans cette catégorie. Analyser de plus près le discours des employeurs, ces attentes sont pour la plupart liées à la productivité ; en effet, lorsqu'un problème intervient dans la réalisation du travail, l'employeur souhaite que l'employé soit capable d'intervenir rapidement et puisse " se débrouiller ", afin de ne pas pénaliser la production. Il est demandé surtout une contribution à régler des problèmes plutôt qu'à remettre en question les modes de travail actuels. Cela signifie également une moindre dépendance de la hiérarchie, et donc des coûts d'encadrement réduits.

"on essaye une responsabilisation forte de l'individu...doivent fonctionner de façon autonome"

Par analogie, l'apprentissage et la polyvalence sont à considérer comme offrant une possibilité de confier aux personnes engagées de nouvelles tâches, machines ou prestations

à réaliser, élargissant ainsi leur valeur pour l'employeur. Par la même occasion, ces personnes vont acquérir de nouvelles compétences, augmentant ainsi leur employabilité, mais il ne s'agit pas de l'objectif premier poursuivi.

"après peut apprendre des spécialités ... le but c'est que j'aie des gens polyvalents"

Pour toutes les fonctions en relation avec la clientèle (par ex. dans la vente, la restauration, l'hôtellerie), l'employeur met l'accent sur le contact et l'esprit client, par quoi il faut entendre à la fois la capacité d'écoute et de satisfaction des attentes du client, mais également le sens commercial et la valorisation des prestations fournies. Pour des postes sans qualification particulière, cette attente est fondamentale car les réactions (négatives) des clients exercent immédiatement des répercussions sur la bonne marche de l'entreprise.

"on ne veut pas de porteur d'assiettes"

Des comportements comme l'accueil, la communication, la négociation, l'esprit de service sont incorporés à l'évaluation annuelle des employés. La capacité d'adaptation à toutes situations est donc primordiale pour les postes les plus en contact avec le client.

"savoir se comporter face aux clients, avenants, sens du contact, souriants, savent s'adapter et résoudre rapidement les problèmes"

Le contrôle de soi a été clairement exprimé par des employeurs comme une nécessité pour une intégration réussie ; il lui permet d'éviter les conflits, d'avoir un comportement adéquat face à la critique et par la même occasion favorise la dynamique d'apprentissage

"cela dépend de la façon dont la personne perçoit la critique. Si elle ne reconnaît pas, c'est un temporaire, dans 48 heures loin du bal"

### **2.1.2 Attentes liées à l'équipe**

L'essentiel des attentes est lié au bon fonctionnement de l'équipe, près des 2/3 des employeurs concernés (collaborations existantes) citent cet axe, par quoi il faut comprendre une équipe où les membres collaborent, s'entraident par un esprit de solidarité, où règne une entente cordiale et pas de conflit. Cela illustre l'attention qu'il faudrait porter, du point de vue du nouvel arrivant, à la dynamique d'équipe, aux attentes et normes en vigueur.

"si la personne s'isole systématiquement à terme posera problème, les autres penseront qu'on les prend pour de la merde"

Cela est d'autant plus important qu'une intégration rapide est expressément mentionnée par un tiers des employeurs. Comme nous le verrons plus en avant, l'employeur n'orchestre que de manière limitée cette intégration, de sorte que la responsabilité principale, et le succès bien entendu, reposent sur les épaules du nouveau. C'est dire l'importance de lui fournir des clés de lecture et de comportements simples, susceptibles de renforcer ses compétences sociales.

Précisons que si l'intégration à l'équipe est fortement attendue, l'employeur se soucie peu de la motivation à travailler en équipe (plutôt qu'en individuel par exemple) : la personne nouvellement engagée doit simplement entrer dans la logique de l'équipe.

Finalement, relevons encore que des employeurs ne souhaitent pas que la bonne collaboration aille au-delà du besoin fonctionnel qui la sous-tend, car une relation d'amitié pourrait avoir des répercussions potentiellement négatives à leurs yeux. D'une manière plus générale, cela nous renvoie au concept de compétences sociales tel que nous l'avons développé : une capacité à interagir positivement avec son entourage, tout en mesurant les limites qu'il convient de ne pas franchir pour ne pas mêler, sur le lieu de travail du moins, relations fonctionnelles et relations personnelles.

"je ne veux pas qu'ils s'entendent bien, je veux qu'ils se respectent"

Nous pensons que c'est davantage des compétences sociales que des personnalités types qui sont recherchées car les employeurs tolèrent les différences et n'ont pas pour la plupart

d'attentes bien arrêtées sur le profil social. La personne peut construire son réseau d'amitié au sein de l'entreprise ou au contraire n'avoir que des relations fonctionnelles si elle le souhaite, car ce sont ces dernières qui sont importantes pour l'entreprise.

"une personne qui fonctionne bien en équipe n'est pas forcément extravertie...il faut savoir être sociable"

### 2.1.3 Attentes liées à l'organisation

La plupart des attentes traduisent le souci que la personne nouvellement engagée se conforme aux principes / valeurs / règles de fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'assimiler le "moule", de se comporter de manière "conforme" et de passer inaperçu ou de ne pas être au-dessus de la mêlée. Ces attentes reflètent l'idée d'être "fondu" dans la masse du personnel, le souci de ne pas avoir un comportement "déviant" frappant l'attention de la hiérarchie et nécessitant une intervention ponctuelle.

Pour ce type de poste, tout comme pour des postes plus qualifiés d'encadrement (Emery and Huerlimann 2002), l'attente prioritaire est claire : intégrer le plus rapidement possible les règles et modèles de comportements en vigueur dans l'organisation, ce qui implique une capacité à les lire et à les décoder d'une part, mais également la capacité –et la volonté– d'encoder le comportement pour les respecter d'autre part.

"adhérer à la philosophie que l'on communique"

Une variante du même registre insiste sur le fait de porter plus *activement* l'organisation en participant aux projets ou aux objectifs de l'entreprise, en représentant l'entreprise ou en offrant une disponibilité complète pour l'employeur. Or, ce type d'attente reste très largement minoritaire, ce que l'on peut aisément comprendre pour le genre d'emplois que nous analysons.

"intérêt pour l'entreprise, sa réussite"

D'autres employeurs mettent en avant l'intégration globale à l'organisation, qui se perçoit concrètement par un sentiment d'appartenance, une certaine fidélité, un attachement à l'employeur, afin de contribuer à une meilleure relation entre "anciens" et "nouveaux" membres du personnel et à un bon climat. Il s'agit d'employeurs caractérisés par une forte culture d'entreprise, entreprises souvent familiales, et qui visent une relation d'emploi potentiellement durable.

La connaissance des codes sociaux professionnels suisses domine sur les codes sociaux propres à une profession ou à une culture d'entreprise. Les habitudes dans les rapports avec la hiérarchie ou avec les clients qui sont spécifiques à la Suisse doivent être intégrées quel que soit le domaine professionnel. Dans les cas d'entreprises "internationales" en Suisse, ce ne sont pas les codes sociaux et les normes comportementales (au poste, avec l'équipe) de l'entreprise mère qui prévalent, mais ceux issus de la culture Suisse.

"certains ont des habitudes de qui ne sont pas du tout conforme à ce que nous avons ici (le service à la française est plus cool"

## 2.2 Les pratiques d'intégration

### 2.2.1 Pratiques liées au poste

Les pratiques d'intégration sont avant tout organisées de manière pragmatique, soit informelle, à la place de travail, et impliquant la hiérarchie de proximité ou les collègues. En partant du constat que ces pratiques relèvent d'une part plus du devoir de l'organisation que d'un processus spécifique d'accueil, et que de l'autre les organisations n'ont aucune pratique spécifique. Nous mesurons l'importance pour le nouveau venu de décrypter et mettre en application très rapidement les instructions de travail, de sorte à être productif dans les meilleurs délais ; en résumé à "se débrouiller" pour réussir son entrée en fonction.

"on le met dans le bain et après on discute pour voir comment il se comporte"

A l'inverse, les programmes systématiques d'accueil et d'intégration sont l'exception, par quoi il faut entendre un ensemble cohérent d'encadrement, d'information et de formation spécifiques. Une exception qui témoigne, pour cette catégorie de postes tout au moins, du peu d'importance attachée à cette phase pourtant cruciale dans la réussite de tout engagement.

Quant au système de parrainage, pratique traditionnelle en la matière, elle ne se trouve qu'après d'un quart des employeurs du groupe de contrôle, et un dixième des employeurs ex-bénéficiaires. Du point de vue de l'employé engagé, le parrainage représente une source précieuse d'informations susceptible, pour autant que les compétences sociales lui permettent de le faire, de "lire" le contexte d'accueil et d'être ainsi en mesure de se comporter de manière appropriée. De telles informations sont bien entendu également transmises lors de cours spécifiques à l'attention des nouveaux venus, mais nous pouvons penser qu'elles auront un degré de généralité plus développée, et donc une pertinence moindre dans le cadre de l'équipe restreinte de travail.

"pour la formation, on essaye de lui mettre qu'un meilleur"

## **2.2.2 Pratiques liées à l'équipe**

Le bilan récapitulatif de ces pratiques (plusieurs réponses possibles, pas de liste soumise aux répondants) fait apparaître que dans la majorité des cas il n'y a aucune pratique spécifique. Rare (7/60) sont les initiatives formalisées et planifiées, consistant en une préparation et information de l'équipe à l'accueil du nouveau, parrainage, invitation à partager un moment informel, par exemple. Les pratiques informelles sont tout aussi peu mentionnées, peut être car inconnues des employeurs rencontrés.

"l'entreprise essaye de mettre à disposition des activités hors professionnelles"

Si les pratiques d'intégration liées au poste sont plutôt peu développées, que dire de celles liées à l'équipe. Ce constat est d'autant plus paradoxal lorsque l'on considère l'importance accordée par les employeurs à une bonne intégration dans l'équipe. La conséquence est claire pour le personnel entrant : c'est à lui qu'appartient de réussir l'intégration à l'équipe, en veillant à percevoir, interpréter les attentes des collègues, puis à adapter son comportement en conséquence. A nouveau, la maîtrise de compétences sociales joue ici un rôle tout à fait central.

## **2.2.3 Pratiques liées à l'organisation**

Plus de la moitié des employeurs consultés n'ont pas mis en place de pratique spécifique visant une socialisation organisationnelle. Les autres recourent à plusieurs pratiques classiques, notamment la séance d'accueil (y compris remise d'une documentation plus ou moins élaborée), ou la formation "maison", systèmes de parrainage des moyens permettant de faire passer certains aspects liés aux valeurs et attentes comportementales ayant cours dans l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons guère pu approfondir le contenu de telles pratiques ; il serait intéressant d'analyser la structure et le contenu de telles journées, de manière à pouvoir préparer de façon plus ciblée les bénéficiaires afin qu'ils prennent conscience des informations essentielles à leur intégration.

"chef de secteur reçoit les candidats et présente les choses générales de l'entreprise"

## **2.3 Les difficultés d'intégration**

Les éléments relatés ci-dessous par les employeurs, d'anciens bénéficiaires ou du groupe de contrôle, concernent les motifs de rupture de contrat, d'échec en période d'essai ou d'avertissement formel. Ils ne comprennent pas les écarts aux exigences inévitables et tolérés en phase d'apprentissage. Les propos recueillis concernent rarement des ex-

bénéficiaires puisque la plupart présente une adéquation satisfaisante avec les exigences du poste, de l'équipe ou de la politique de l'organisation.

Les employeurs rencontrés n'organisent pas d'entretiens de départ ou de recensement des motifs de départ, ou de licenciement. Les employeurs se souviennent de quelques licenciements, mais lorsque le départ est volontaire, il est en général attribué sans vérification à un manque d'intérêt pour le poste ou à une insatisfaction des conditions de travail (salaire plancher). Les commentaires ci-dessous sont donc à prendre avec circonspection. Nous les avons regroupés selon 3 axes : les conditions de travail et activité, les relations sociales et les codes de conduites.

La mise en place d'un essai préalable à la signature du contrat permet de diminuer le nombre d'échecs lors de la période d'essai et de licenciements ultérieurs, selon les employeurs. Principalement parce que cette phase permet aux candidats de confronter leurs attentes à la réalité.

### 2.3.1 Les conditions de travail et l'activité

Les employeurs nous rapportent des motifs de départ liés à une insatisfaction concernant les **horaires** (sur appel, partiel, changeant), le **salaire**, le **contenu** de l'activité (sans intérêt, peu gratifiant, répétitif) et les **conditions** au poste (debout, isolé). L'absence de correspondance avec les attentes du nouvel entrant est un motif de départ ; environnement professionnel ou exigences trop distants d'une précédente expérience, par exemple. Le départ en vue d'un poste mieux rémunéré est généralement bien compris car ils savent qu'ils offrent le minimum.

"c'est normal qu'il y ait des gens qui veulent quitter car on offre peu d'heures de travail et peu d'argent.... Moi-même, je trouverais mieux"

Les employeurs licencient suite à un **manque de rendement**, de **flexibilité** avec les **horaires** et les **activités** : le travailleur doit respecter les rythmes, le temps de travail est dicté par l'atteinte de la mission et non par les horaires. Soit l'employé est engagé pour une tâche très spécifique, dans une logique de taylorisation du travail, soit c'est une force de travail qui doit pouvoir répondre aux besoins là où il se trouve : par exemple un vendeur se charge également des activités entourant sa mission principale (nettoyage, rangement, déplacement de matériel...). Un défaut de compétences techniques, de correspondance entre exigences du poste et aptitudes techniques sont peu évoqués par les employeurs. Il faut dire que la plupart des postes concernés ne demandent pas de qualification et peu, voire pas d'expérience.

" y a des fonctionnaires qui refusaient après une certaine heure, alors s'en sépare"

Lorsque les **compétences sociales** font partie intégrante des exigences du poste (emploi de la santé, restauration, transports), nous retrouvons leur insuffisance comme une des difficultés principales remarquées par l'employeur. Ce qui atteste de leur poids dans l'appréciation d'un nouveau collaborateur. Le domaine professionnel exige le contrôle de soi et bien entendu la connaissance des codes culturels du domaine.

"si on ne voit pas, les clients le font remarquer"

L'introduction d'un changement ou l'exercice d'une activité dans un nouvel environnement exige de remettre en cause d'anciennes habitudes, d'intégrer de nouvelles informations. Les personnes qui montrent une certaine résistance, manquent d'**allégeance**, risquent leur place.

"je n'accepte pas les : *j'ai toujours fait comme ça*"

Bien entendu, les personnes souffrant de dépendances, de troubles physiques ou psychologiques ont plus de risques d'être écartées des entreprises dès qu'apparaissent des conséquences sur la productivité, les relations sociales ou le respect des règles de conduites.

"une dame qui avait un problème de persécution et elle disait que tout le monde était contre elle"

### 2.3.2 Les relations sociales avec collègues et supérieur

L'établissement et le maintien de relations cordiales avec supérieur et collègues sont une exigence citée par une majorité d'employeurs. Le personnel à la source de conflits, s'isolant, ou considéré comme incompatible avec une équipe est licencié. On nous a confié avoir renvoyé des personnes car elles se découvraient irascibles, râleuses, agressives, ce qui caractérise un manque de contrôle, ou parce qu'elles se montraient trop individualistes, ne saluaient pas, ne rentraient pas en contact, manifestations d'une socialisation primaire déficitaire, ou encore parce qu'elles ne se soumettaient pas à l'autorité, contre argumentaient, refusaient les critiques ou les ordres (lacune à la socialisation professionnelle).

"bon machiniste, mais plus personne ne voulait travailler avec lui"

L'un des ex-bénéficiaires a été licencié, notamment car l'équipe s'était plainte d'une absence de réciprocité, de solidarité. En ayant rencontré la personne concernée, on ne peut que conclure à un malentendu lié à un déficit de décodage des normes courantes à la socialisation professionnelle. En effet, le soutien à l'apprentissage offert à ses débuts par ses collègues n'a pas été perçu comme tel, mais comme faisant partie des activités attribuées de facto. Il n'a jamais tenté de reprendre à sa charge ces activités qui lui revenaient et de plus, lorsqu'il terminait avant les autres, il préférerait rentrer chez lui plutôt que d'aider ses collègues.

"bras croisé alors que tous les autres étaient surchargés, ça ne va pas, il faut de la solidarité, avoir l'œil, sentir"

Le refus de collaborer ou de se soumettre à l'autorité d'une personne en raison de son origine est un problème rencontré par des employeurs et sanctionné. Ce comportement est attribué à la nationalité du protestataire, dès lors les futurs candidats d'origine similaire seront pénalisés. En l'occurrence, il s'agit le plus souvent des personnes originaires des Balkans. On rencontre ce phénomène de stigmatisation sur l'origine associé à d'autres ressortissants, rendement et communauté d'Afrique noire, par exemple.

"problème de culture...chez nous le travail valeur centrale...alors ça pose des problèmes avec exigences que je pose"

La problématique des clans, de solidarité entre compatriotes et conflits avec autres nationalités a été évoquée comme source de difficultés. Ces entreprises ayant recours au bouche-à-oreille en interne pour le recrutement sont confrontées à des situations potentielles de conflits avec le nouveau venu et l'équipe lors des engagements et dans l'organisation du travail, lorsque les décisions prises ne satisfont pas le groupe.

"(il) suffit que (nous ayons) pris la cousine d'une autre (collaboratrice) alors que (une collaboratrice avait aussi) proposé sa cousine..."

### 2.3.3 Les codes de conduite

L'employé doit jouer un certain rôle dicté par des règles plus ou moins formelles. Lorsqu'il ne les respecte pas, il encourt le risque de perdre son emploi. L'employé doit privilégier son travail aux dépens de ses envies, besoins, intérêts personnels.

"ils mettent pas leur travail en avant, mais leur personne"

En ce sens, un manque de ponctualité, des absences non justifiées, le non-respect des temps de pauses, des discussions en dehors du cadre autorisé, la réalisation d'activités relevant de la sphère privée sont sanctionnés. Ces comportements peuvent paraître évidents et ne sont donc souvent pas explicités. Pour les personnes avec une faible socialisation professionnelle, ou inexistante, ça peut être le choc : elles sont confrontées à un environnement qu'elles considèrent comme extrêmement rigide et inhumain, et n'ont pas conscience des conséquences d'un manquement à ces normes.

"si la personne montre le bon comportement, c'est-à-dire le comportement que la société souhaite ; pas de problèmes de discipline, d'absentéisme, alors elle va vite passer à autre chose"

Certains employeurs demandent une identification intégrée à l'entreprise, pas uniquement une compréhension de sa politique. L'employé doit se comporter selon des codes de conduite découlant d'un "esprit d'entreprise". Les employés qui n'arrivent pas à adopter les comportements adéquats ou les critiquent sont écartés au même titre que ceux qui ne respectent pas les règles de fonctionnement, d'organisation du travail.

"il ne se sent pas représentant de l'entreprise"

## 2.4 Bilan

Les attentes se concentrent sur une rapide productivité et une intégration sociale à l'équipe et à l'organisation fonctionnelle. L'accent posé sur ce dernier point confirme la préférence des employeurs pour les candidats déjà socialisés à un environnement professionnel. Le rejet des personnes avec un profil instable part du même principe ; un parcours de contrats à courte durée est synonyme pour l'employeur de difficultés ou d'une volonté à ne pas s'intégrer. Dès lors, nous comprenons que l'intégration des codes sociaux professionnels doit être une priorité en vue d'une insertion socioprofessionnelle stabilisée, qu'il faut offrir la possibilité d'acquérir une expérience qualifiante du monde du travail et que le processus de socialisation professionnelle doit être soutenu lors de l'intégration du nouvel entrant.

Au sein des entreprises, les pratiques d'intégration sont pragmatiquement réduites à leur plus simple expression, en sollicitant directement l'encadrement de proximité. Il reste que ce constat étonne lorsqu'on le compare aux exigences d'intégration rapide et d'opérationnalité immédiate, pour lesquelles l'effort essentiel repose clairement sur les épaules des nouveaux engagés. On pourrait le comprendre pour une population rompue à ces processus d'intégration, mais ce n'est guère le cas pour notre population.

Nous avons constaté que les attentes des employeurs varient entre mais aussi au sein d'un domaine professionnel. Pour un poste similaire de manutentionnaire, dans une usine on espère une personne réservée, sachant se "fondre dans la masse" et dans une autre, les tempéraments volontaires et frondeurs seront appréciés pour leur potentiel à fédérer une équipe. Dès lors, il ne sert à rien au nouveau venu d'adopter un comportement type dans toute entreprise. Les attentes des employeurs ne peuvent être comblées que si le nouveau venu a les capacités de les décoder, en observant, en écoutant, voire questionnant ses collègues, en identifiant les comportements renforcés ou sanctionnés. S'y conformer demande des compétences d'encodage, une certaine plasticité comportementale. L'individu doit être prêt à jouer un rôle durant les heures de travail. Bien entendu cette recommandation implique une phase initiale d'apprentissage de rôle plus ou moins standard au sein de toute entreprise.

Des actions anticipatrices pour préparer et accompagner une personne dans son entrée en fonction par la mise en évidence des habitudes et pratiques des employeurs sont réalisables, soit, lors de l'intégration, un accompagnement centré sur la compréhension de son environnement, l'analyse des potentiels malentendus et le déclenchement d'une dynamique d'apprentissage. Aider les anciens chômeurs à s'adapter à leur nouvel environnement est une proposition déjà formulée en 1974 par Triandis (cité par (Hayes and Nutman 1981), car l'individu qui est privé de travail pendant un long moment devra faire face à une importante transition culturelle dès qu'il recommence à travailler. Dans l'optique d'une mise en relation entre employeur et candidat initialisée par le professionnel de l'insertion, on peut imaginer que ce dernier soutienne également l'employeur dans l'instauration de pratiques facilitant l'intégration du nouvel employé.

**Exemples de propositions :**

- 1.8.1 - Aider la personne à développer des attentes réalistes, notamment en s'engageant dans une socialisation anticipatrice
- 1.4.2 - et en offrant un accompagnement à l'intégration organisationnelle adéquat

Il paraît clair que les demandeurs d'emploi sans qualification sont peu considérés sur le marché du travail, et c'est un euphémisme, d'autant plus avec un taux de chômage élevé offrant donc aux employeurs une "réserve" de profils possédant une expérience professionnelle. Un postulant présentant un prédicteur négatif déterminant – charge familiale pour les femmes, atteinte dans sa santé, âgé de plus de 45 ans, sans expérience, accumulation d'emplois temporaires, verra ses chances d'emploi considérablement diminuées. Il pourra néanmoins les augmenter par un investissement spécifique à chaque candidature, témoignant de sa motivation à travailler et de son intérêt pour l'entreprise, ce qui exige lors de l'entretien une certaine flexibilité comportementale. Ces constats nous ont d'ores et déjà permis de formuler des propositions pour favoriser l'accès à l'emploi pour la population observée. Certaines vont être complétées, soutenues et des nouvelles vont être identifiées grâce à l'analyse du parcours des postulants qu'ils aient été engagés (ex-bénéficiaires) ou refusés lors d'un processus de sélection (bénéficiaires issus du groupe de contrôle).

## **Analyse bénéficiaires du groupe de contrôle et ex-bénéficiaires**

### **3. Population rencontrée**

Nous avons rencontré comme convenu 20 bénéficiaires RMR ou ASV en recherche d'emploi (groupe de contrôle).<sup>15</sup> Nous précisons de suite que contrairement aux attentes, tous n'ont pas participé à un entretien d'embauche dans les 6 mois précédents l'entretien, ni même dans l'année.

Leurs coordonnées nous ont été fournies par l'ORP de Lausanne et le CSR de Renens. L'ORP de Lausanne nous a fourni une liste close de 20 personnes, seules 14 personnes ont pu être rencontrées, 3 personnes ne se sont pas présentées une ou plusieurs fois aux rendez-vous fixés. Il n'a pas été possible de fixer un entretien avec 2 personnes dans les temps impartis et la dernière a retrouvé un travail.

Afin d'être au plus juste des critères avancés, 20 bénéficiaires sans qualification ayant eu un entretien dans les 6 derniers mois, nous avons contacté d'autres CSR afin d'obtenir davantage de coordonnées. Malheureusement il ne leur a pas été possible d'identifier davantage de personnes. C'est pourquoi nous avons considéré 3 personnes, estimées hors critères dans un premier temps, comme des "bénéficiaires". En effet, ces personnes qui devaient faire partie du groupe ex-bénéficiaire ne correspondaient pas aux critères ; à trois reprises elles n'étaient pas en emploi mais participaient à un ETS. Nous avons donc analysé leur discours sous l'angle "bénéficiaire".

Plus de 50 personnes ayant retrouvé un emploi ont été rencontrées. Leurs coordonnées nous ont été fournies par les différents CSR. Nous nous sommes donc rendus à Bex, comme à Payerne ou à Nyon. Un certain nombre de rencontres ont été classées "hors critères" ; nos interlocuteurs avaient une formation, le plus souvent un CFC, reconnue dans la branche où ils exerçaient ou étaient engagés pour un contrat de durée déterminée (CDD) de 3 mois ou moins. C'est finalement sur 50 personnes que se portent nos analyses.

Pour le groupe contrôle, nous avons interviewé 9 femmes et 11 hommes, la moyenne d'âge est de 38,5 ans (min 21, max 62 ans). Notons que sur les 9 femmes rencontrées, 8 ont élevé ou élèvent encore seule 1 ou plusieurs enfants. Huit personnes vivent accompagnées avec ou sans enfant, 6 femmes vivent seules avec un ou plusieurs enfants et 6 personnes vivent seules. Ces personnes sont de nationalité suisse (8), d'un pays européen (7), d'Afrique (1), d'Amérique du sud (2), du Sri Lanka (1) et d'Iran (1).

Le groupe des ex-bénéficiaires est composé de 28 femmes et 22 hommes ; la moyenne d'âge est de 36,5 ans (min 19 ans, max 61 ans). Environ la moitié (27) des personnes vivent accompagnées, alors que 10 forment un foyer monoparental et 13 vivent seules. Il n'y a donc pas de différence flagrante à ce niveau entre les 2 populations. Plus de la moitié (22) de ces personnes sont de nationalité suisse (14) ou d'un pays de la CEE (18) ; les 18 dernières sont des ressortissants des Balkans (9), de l'Afrique (8) ou du Brésil (1).

#### **Données peu fiables**

Les données recueillies concernant la source de leur revenu (RMR ou ASV) et la durée d'inactivité, chômage sous droit LACI y compris, ne peuvent être garanties d'une totale fiabilité. Nos interlocuteurs étaient généralement très vagues ou approximatifs sur le sujet et il était impossible de procéder par déductions. Etant donné la diversité des parcours (jeunes en manque d'apprentissage, femmes en situation difficile en attente de droit LACI, ancien indépendant, personnes pas plaçables selon critère ORP) et les particularités possibles des prises en charge, il n'est pas possible de déterminer par exemple à partir du temps passé sans-emploi et du statut précédent le régime social dont bénéficie la personne.

---

<sup>15</sup> Le détail concernant le nombre de coordonnées transmises, de contacts établis, de refus ou de personnes injoignables est en annexe – coordonnées personnes-cibles et groupe de contrôle.

"je ne sais plus quand je suis tombée au chômage. ...cela toujours était chômage social chômage social..."

Nous pensons que sur les 20 personnes du groupe de contrôle, 2 bénéficient de l'ASV, les autres bénéficient du RMR, dont 12 suite à l'échéance de leurs droits LACI. La période de chômage est de moins de 2 ans pour 5 personnes et le maximum est de 4 ans, ce qui ne signifie pas qu'elles sont sans activité depuis ce temps. La moitié a accepté des missions à durée déterminée ; seules 2 personnes n'ont participé à aucun cours ou ETS et n'ont eu aucune activité professionnelle.

Concernant les ex-bénéficiaires, il est probable que durant les semaines précédentes l'embauche, 35 bénéficiaient du RMR et 15 de l'ASV. Parmi ces dernières, certaines avaient échu leur droit LACI et RMR, d'autres ne pouvaient ouvrir de droits LACI ou RMR et certaines étaient en attente de l'ouverture d'un droit. L'inscription comme sans emploi a débuté pour 16 personnes, il y a moins de 2 ans, dont 8 dans les 6 mois précédents leur engagement. Environ la moitié s'est inscrite il y a moins de 3 ans, et 11 il y a plus de 3 ans. Les 8 personnes en recherche depuis moins de 6 mois témoignent de situations de vie différentes : personnes n'ayant jamais exercé d'activité ces dernières années en Suisse, personnes récemment en Suisse n'ayant pas suffisamment cotisé pour ouvrir un droit LACI, ancien indépendant, personne de retour d'un long séjour linguistique, personne en attente d'un droit LACI. Notons qu'en excluant ces dernières situations, seules 2/27 personnes n'ont ni occupé un emploi, ni suivi une activité proposée par l'ORP depuis qu'elles sont au bénéfice d'une assurance sociale.

La difficulté à exprimer leur parcours de sans-emploi, les assurances auxquelles elles sont affiliées est à attribuer à de nombreuses reprises à une incompréhension de l'organisation des régimes mis en place, des règles et aussi des droits.

### Variété des profils et manque de représentativité

Les différences de durée d'inscription comme sans-emploi sur un si petit échantillon peuvent avoir des impacts non négligeables. Il a été montré que le cycle d'appréhension du chômage des demandeurs d'emploi fluctue avec le temps et a donc une possible répercussion sur les variables retenues dans le cadre de cette démarche. Il y a de fortes chances pour que la morbidité ressentie, la perception des possibilités d'emploi, le sentiment de réalisation, les compétences sociales d'encodage, la socialisation anticipée se distribuent proportionnellement de manière différente entre les personnes ayant moins de 6 mois de chômage et celles qui ont plus de 3 ans. Malheureusement la taille des groupes ne nous permet pas d'être affirmatif sur ce sujet. D'autres sources de variabilité comportementale comme la situation familiale, le parcours professionnel ne pouvant être isolés, **il est quasiment impossible de faire une comparaison systématique entre le groupe d'ex-bénéficiaires et les bénéficiaires encore sans-emploi**. Néanmoins, lorsque nous pressentons une différence entre les 2 populations, nous ne manquons pas de la commenter et de l'analyser.

La plupart des 70 personnes rencontrées bénéficiaient du RMR, et étaient considérées comme plaçables et suivies par un ORP. Notre population n'est donc certainement **pas représentative des bénéficiaires ASV**. Nous pensons ne pas avoir rencontré les personnes les plus en marge d'une insertion professionnelle et sommes ainsi passés à côté des personnes les moins aptes à s'intégrer en terme de compétences sociales. Nous voyons plusieurs facteurs explicatifs : la méthodologie exigeait une prise d'emploi ou tout au moins pour le groupe de contrôle la participation à un entretien d'engagement comme incident critique d'observation. Nous avons pu constater que ce critère a été difficile à remplir pour des personnes au bénéfice du RMR et suivies par un ORP ; il l'est d'autant plus pour des personnes bénéficiant uniquement de soutien à l'intégration sociale. Le nombre d'absence au rendez-vous ou de contacts impossibles exprime les difficultés que ressentent des bénéficiaires par rapport à notre sujet de recherche et aussi témoigne d'une auto-élimination de notre échantillon. Il est fort possible que certaines personnes qui ont refusé, qui étaient

injoignables ou qui ne se sont pas présentées au rendez-vous fixés étaient justement les plus instables sur la voie de l'intégration sociale par l'insertion professionnelle.

Nous retiendrons néanmoins que les personnes rencontrées, qui ont pour la plupart suivi un parcours LACI avant de bénéficier du RMR ou de l'ASV, pour lesquelles on pourrait donc supposer une certaine socialisation des dispositifs d'insertion, sont ignorantes de droits et devoirs élémentaires affiliés au régime social dont elles sont bénéficiaires. De même, elles ne connaissent pas ou ne comprennent pas comment s'articulent les différents dispositifs et partenaires d'insertion les entourant. Nous ne doutons pas qu'elles aient été informées. Néanmoins, des améliorations pourraient être apportées quant à sa forme : n'oublions pas que certaines ne lisent pas le français ou mal ou tout simplement ne s'informent plus.

**Exemples de propositions :**

2.4.1/ 2.4.2/ 2.4.3/ 2.4.4 - Favoriser une compréhension des liens entre institutions et des droits et devoirs du bénéficiaire

La description des résultats et l'analyse des 2 populations sont agrégées et présentées ci-dessous selon les thématiques mises en évidence au sein de la partie théorique. D'éventuels croisements entre thèmes sont intégrés en fin de chapitre. Nous trouvons également les renvois aux propositions de mesures et d'actions élaborées ou soutenues par la thématique en question. Lorsque les constats relevés auprès des employeurs renforcent ou alimentent nos résultats et propositions, nous ne manquons pas de le signaler.

### **3.1 Trajectoire individuelle**

La grande majorité de ces 70 personnes ont exercé une activité rémunérée (pas nécessairement déclarée) ces 5 dernières années ; pour certaines, il s'agit uniquement de CDD de quelques mois. Seule 1 personne nouvellement en emploi travaille pour la première fois. Quelques femmes reprennent une activité après s'être consacrées à leurs enfants pendant plusieurs années.

#### **Ancienneté en entreprise**

Nous avons pu constater que seule une minorité des bénéficiaires jouissaient d'une certaine ancienneté dans leur dernière entreprise, 15/70 personnes avaient plus de 5 ans d'ancienneté. Les autres ont multiplié les expériences, par choix pour une minorité, à défaut d'autres opportunités pour la plupart. Notons que près de la moitié, que ce soit des bénéficiaires (8) ou ex-bénéficiaires (21), ont occupé leur dernier emploi sur une période inférieure à 1 an. A préciser que nous ne faisons pas référence aux possibles gains intermédiaires réalisés depuis l'inscription au chômage.

Sachant la suspicion accordée par les employeurs aux candidats ayant changé fréquemment de postes, il est évident que nous trouvons là un indice flagrant de leurs difficultés à réintégrer le monde professionnel. Nous rappelons que l'instabilité professionnelle est considérée comme un critère d'élimination du candidat dès la réception du dossier. Ce dernier doit donc être formulé de manière à ce que l'accumulation d'expériences, témoignage de la motivation à travailler, ne soit pas l'obstacle qui condamne l'accès à la phase d'entretien. Et le candidat conscient et préparé à exposer ce parcours chaotique comme l'expression de sa volonté de travailler et d'acquérir des compétences, malgré un marché du travail qui n'est pas à son avantage.

#### **Nombre de domaines professionnels expérimentés**

Près de la moitié des personnes rencontrées ont eu une ou plusieurs expériences dans un seul domaine ces dix dernières années, 12/20 bénéficiaires et 20/50 ex-bénéficiaires. Ces personnes peuvent avoir des parcours très différents : il peut s'agir de jeunes en voie de qualification dans leur domaine d'expérience ; des femmes qui ont arrêté de travailler pendant plusieurs années ou des anciens indépendants. Certains sont sur le marché du

travail suisse depuis peu, d'autres avaient plus de 6 ans d'ancienneté ou encore étaient des "employés" d'agences temporaires. Ces expériences ne correspondent pas à un domaine professionnel. Cela concerne des ouvriers du bâtiment ou de l'industrie, comme des employés de la restauration, de la vente ou de bureau. Nous devons remarquer que depuis l'inscription au chômage, la majorité de ces personnes ont participé ou développé des activités dans d'autres domaines ou ont tout au moins élargi leur domaine de compétences par initiative personnelle ou grâce à une mesure du chômage.

Les personnes qui ont travaillé dans plusieurs domaines professionnels (santé, entretiens, restauration, bâtiment....) ne se présentent pas sous un ou plusieurs profils distincts. Elles peuvent être depuis peu sur le marché du travail comme être âgées de plus de 50 ans.

### Circonstances de perte d'emploi

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les circonstances de perte d'emploi ou de non-emploi de nos 70 interlocuteurs. Nous précisons que nous restituons les motifs énoncés par la personne concernée ; ils ne correspondent pas nécessairement aux motifs officiellement invoqués par l'employeur.

	Bénéficiaires (20)		Ex-bénéficiaires (50)	
<b>Départ volontaire</b>	afin de trouver une fonction correspondant davantage à leur profil, pour faire une pause ou alors suite à des difficultés relationnelles (harcèlement)	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (13) liés aux conditions d'emploi : non respect des horaires ou paiement du salaire, salaire devant être complété par ASV, climat difficile, pression et exigences en croissance</li> <li>• (3) entreprendre, compléter et valider formation ou voie professionnelle</li> <li>• (3) absence de solution pour garde d'enfants</li> <li>• dépendance au jeu et présence d'appareil sur le lieu de travail</li> </ul>	20
<b>Licenciement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (7) pour motifs économiques</li> <li>• (2) suite à un congé maladie prolongé ou répété</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (5) pour motifs économiques</li> <li>• (4) ne répond pas aux exigences</li> <li>• (2) suite à congé maladie (accident professionnel)</li> <li>• (4) non mentionné</li> </ul>	15
<b>Contrat à durée déterminée</b>	mandats à durée déterminée en indépendant ou par le biais d'une agence de travail temporaire	5	mandats à durée déterminée en indépendant ou par le biais d'une agence de travail temporaire	2
<b>Autre</b>	aucune expérience professionnelle – cherche une place d'apprentissage depuis la fin de la scolarité	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (6) ancien indépendant</li> <li>• (3) aucune expérience professionnelle dans les dix dernières années, ou tout au moins en Suisse- femme au foyer</li> <li>• (3) indéterminée</li> <li>• échec définitif apprentissage</li> </ul>	12

Tableau 17 : circonstances de pertes d'emploi

Nous avons pu remarquer que parmi les ex-bénéficiaires, il y a davantage de départ volontaire et d'anciens indépendants. Nous pouvons penser que parmi ces personnes, il y a des profils montrant davantage de prise en charge de soi, des personnes plus proactives. Elles sont plus aptes à se fixer des objectifs ou à développer un projet : se former, augmenter les opportunités de converser en français, obtenir un poste dans une entreprise en particulier, favoriser une évolution professionnelle ou simplement ne plus dépendre en partie de l'aide sociale pour compléter son revenu.

"je ne gagnais pas assez et je ne voulais plus rester à l'aide sociale"

"en avait marre mal payé, toujours parlé turc, depuis le temps parlait pas français"

La venue d'un enfant a été à plusieurs reprises le motif d'un départ volontaire, faute de solutions de garde adéquate au moment propice. Tous les cas ne sont pas représentés dans le tableau, car la plupart des mères ne se sont pas inscrites de suite au chômage. Et certaines ont plus ou moins rapidement retrouvé un revenu professionnel, malheureusement dans des conditions bien plus précaires : travail temporaire, horaires de nuit, statut d'auxiliaire, ce qui les ont conduites en dernier lieu à quitter leur emploi pour s'inscrire au chômage.

"directeur appelé après congé maternité, pas trouvé garde et malhonnête au téléphone, alors remis la démission".

Les licenciements économiques ne sont pas rares et ne concernent pas seulement des entreprises qui ont fermé leur porte ou se sont restructurées.

"10 ans chez un ... à 3 mois de payer pour le 2<sup>ème</sup> pilier, il nous a foutu dehors"

Ils sont 13/50 à avoir choisi de quitter leur emploi car confrontés à des conditions de travail trop précaires. Ces situations ne concernaient pas un domaine particulier ; dans tous les domaines, on nous a relaté le défaut de paiement du salaire ou des charges sociales. Dans certains cas, le salaire était insuffisant pour assurer une indépendance financière ou des pressions à la performance, au rendement ont conduit la personne à des états de rupture, de perte de contrôle de soi.

#### **Exemples de propositions :**

1.8.2 – Chausse-trappes du dossier

### **3.2 Deuil**

De part les lectures sur la problématique du chômage, nous savons que le deuil inachevé du précédent emploi peut être un obstacle à une réinsertion professionnelle. Ces personnes ne peuvent pas s'investir dans une démarche d'emploi opérationnelle si elles se réfèrent toujours à leur passé. Plus de la moitié des interviewés (44/70) prétendent avoir fait le deuil de leur ancien poste. Nous trouvons un pourcentage un peu plus élevé de personnes qui n'ont pas fait le deuil de leur emploi ou expérience chez les bénéficiaires que chez les ex-bénéficiaires. Cependant notre échantillonnage est trop faible pour pouvoir en conclure que c'est pour cette raison que les bénéficiaires ont plus de peine à se réinsérer.

Les personnes qui n'ont pas fait le deuil sont restées longtemps au sein d'une même entreprise ou ont exercé une position professionnelle plus valorisée à un moment de leur parcours professionnel, en Suisse ou ailleurs. Elles restent focalisées sur leur ancien emploi, ciblent leur réflexion sur ce qu'elles auraient dû réaliser pour le conserver ou auraient pu faire pour le reconquérir. Fixées sur le contenu de leur activité passée, elles cherchent avant tout un travail similaire ou dans le même domaine. Elles n'envisagent que temporairement un autre emploi ou n'ont plus d'attentes particulières.

"C'est un peu frustrant pour moi, car ce n'est pas le poste idéal car j'ai l'impression de perdre tout ce que j'ai acquis."

Pour certaines personnes, il n'est même pas possible de parler de deuil d'un emploi puisque elles n'ont vécu aucune expérience professionnelle positive sur le marché de l'emploi ou tout au moins en Suisse. La plupart ne sont jamais restées plus d'un an dans la même entreprise et enchaînent les petits boulots. Nous insistons sur ce point car une expérience professionnelle positive en Suisse implique la confrontation et l'intégration de codes normatifs du marché du travail suisse. En l'absence d'une représentation réaliste de fonctions pouvant être occupées, ces personnes se créent des attentes qui peuvent être irréalistes et donc compromettre d'une part leurs démarches de recherche d'emploi – offres pas ciblées, discours en porte-à-faux de celui de l'employeur et d'autre part leur chance d'intégration – confrontation brusque aux exigences sans être préparées, avec ses conséquences : sentiment d'injustice, malentendus.

"étancheur vous croyez qu'on a envie de faire ça, que du boulot de merde, car on n'a pas de CFC ...livreur c'est mon truc"

**Exemples de propositions :**

1.2.2 - Consolider le processus de deuil en parallèle à l'identification de voies de bifurcation professionnelles

1.4.2 - Soutien à la formation d'attentes réalistes

### **3.3 Environnement social**

Notre intérêt s'est porté sur la situation au domicile, le soutien de la famille proche et le réseau social des personnes. Sur un nombre aussi restreint de personnes, nous n'avons pas souhaité entrer trop dans les détails afin de limiter le risque d'analyse individuelle. Par exemple, nous n'avons pas considéré l'état civil et situation familiale. Nous avons choisi d'explorer la situation au domicile, c'est-à-dire le nombre de personnes et le type de parenté partageant le domicile de la personne rencontrée. Nous avons conservé 3 distinctions : seule, accompagnée d'enfant uniquement, accompagnée d'au moins 1 adulte. Parmi les 70 personnes rencontrées ; 19 personnes vivent seules, 16 parents (15 mères) sont seules avec leur(s) enfant(s), et l'autre moitié partage le domicile d'au moins un adulte (concubinage, marié, avec ses parents ou un membre de la fratrie).

#### **3.3.1 Soutien familial**

Nous avons déterminé le soutien familial reçu selon cette dernière catégorisation. Les personnes perçoivent-elles du soutien de la part de leurs parents proches adultes ou mineurs ou sont-elles isolées ?

- Vivre seul n'est pas nécessairement synonyme d'isolement familial, près de la moitié reçoit le soutien d'au moins 1 adulte. Les personnes restantes sont très isolées, elles n'ont qu'un seul membre de leur famille ou aucun en Suisse.

"j'ai un frère... on se bat tout seul"

- Les mères seules peuvent être considérées comme isolées. A 2 exceptions près, elles ne perçoivent aucun soutien de parents proches adultes, soit qu'ils ne sont pas présents en Suisse, soit les relations sont difficiles. Néanmoins, elles relatent en majorité de bonnes relations avec leur(s) enfant(s).
- Les personnes vivant "accompagnées" reçoivent plus ou moins de soutien des leurs, certaines rencontrent quelques difficultés passagères liées en général à un manque de compréhension des implications de la situation de sans-emploi et l'incapacité d'apporter un soutien concret dans des problématiques connexes (relations affectives, situation financière). Très peu se sentent rejetées ou démunies de tout soutien.

"il y a des choses que même la famille ne comprend pas...ils blessent plus"

Le soutien familial peut être bénéfique de plusieurs façons dans la recherche d'emploi : par exemple, le soutien d'adultes peut être psychologique ou concret dans les démarches de recherche d'emploi.

"ma mère regarde et sélectionne des trucs auxquels j'aurais pas pensé et on envoie"

Tandis que le soutien de mineurs permet surtout de ne pas "sombrier".

"je me sentais diminuée, ma fille y est pour beaucoup si j'ai pu tenir, elle m'a apporté beaucoup de forces"

### 3.3.2 Réseau social

Moins de la moitié des bénéficiaires (8/20) et un peu moins du tiers (13/50) des ex-bénéficiaires ont un **réseau social** que nous avons choisi de considérer comme "riche". C'est-à-dire qu'ils sont en contact avec des personnes qui peuvent leur offrir un soutien dans leur démarche de recherche d'emploi ou tout au moins prendre en considération leur situation dans leurs échanges relationnels. On peut avoir un large réseau de connaissances, mais dont les relations sont si peu investies qu'elles ne correspondent de loin pas aux attentes : rencontres épisodiques sans un partage des situations de vie réciproques.

Les relations sociales peuvent être affectées de différentes manières par le vécu d'une situation précaire. Premièrement, il est fréquent que les collègues forment la part la plus importante du réseau social d'une personne. Avec la perte d'emploi, c'est en partie le réseau social qui est fragmenté : les rythmes de vie diffèrent, le partage d'expérience ne se renouvelle plus. Les personnes sans expérience professionnelle ou généralement d'une durée inférieure à 1 an vont d'autant plus être affectées, y compris dans leur démarche d'emploi.

"Perdu tous les collègues de travail (...) La société c'est un cocon, vous respirez, nourrissez dans le cocon, on sort c'est terminé"

Deuxièmement, les activités porteuses de relations se modifient en partie car le pouvoir d'achat d'un bénéficiaire du RMR ou de l'ASV est fortement limité. Il est difficile, en particulier pour les personnes qui ont connu une situation financière plus confortable, de maintenir des relations sur l'échange économique réciproque sans changer la nature des échanges.

"je me sens isolée, on s'isole, car on peut pas rendre les clopes, les verres qu'on nous offre"

Autrefois habituées à rendre les invitations, à payer sa tournée, à offrir un présent dans certaines occasions, elles n'ont plus les moyens de le faire ou dans un ordre de grandeur différent. Bien qu'elles perçoivent dans leur environnement social immédiat de la compassion, elles s'auto excluent. Ce n'est pas seulement le manque de ressources matérielles, mais aussi leur statut et ainsi l'image de soi qui changent. De même, des bouleversements de l'image du demandeur d'emploi aux yeux des actifs s'opèrent après quelques mois de chômage déjà : des questions se posent, la suspicion s'installe – ce qui fragilise considérablement le lien.

"je n'ose plus ... car les gens veulent tout savoir. Je n'ai plus d'amis...je les ai perdus comme cela car ils me posent des questions ; je me sens comme en prison"

Nous avons également remarqué que beaucoup de personnes rencontrées avaient des habitudes de vie centrées sur la consommation ou dans un environnement voué à la consommation (centres commerciaux). Pour ces dernières, il devient impossible de sortir de chez elle, d'être en activité ou de rencontrer des personnes car ces moments exigent une dépense d'argent.

"c'est très dur quand tu es pas amené à sortir tous les jours, sortir tous les jours c'est disposé de l'argent"

Lorsque le demandeur d'emploi a conservé un réseau social riche, il reçoit aussi bien un soutien moral, affectif que des conseils, des adresses ou des opportunités. Ce qui signifie que le demandeur d'emploi a communiqué sa situation et sollicité une aide.

"j'ai toujours dit que j'étais au chômage...les gens me connaissent bien et ils me proposent des petits boulots"

C'est une démarche qui n'est pas évidente pour certains interlocuteurs rencontrés. Ils choisissent par honte, par fierté ou par dépit de ne pas témoigner leur situation à leur entourage ; voisins, connaissances, anciens collègues.

"au début vous parlez mais petit à petit on n'aime pas faire pitié, ça fait encore plus alors on préfère rester dans son coin"

D'autres ont eu le sentiment d'être petit à petit laissés pour compte, de ne plus intéresser leur réseau social construit précédemment, car inscrits dans une autre logique de vie, avec d'autres moyens financiers, complétés par une perte de repères communs (entre anciens collègues, par exemple – les dernières frasques du chef ou entre amis– ne plus être présents lors de sorties). Nous devons prendre conscience que les liens se déconstruisent par la non-intervention des 2 parties, que ce phénomène peut être volontaire ou subi.

Nous devons noter que le réseau social des bénéficiaires fluctue selon leur bien-être psychologique. Les personnes inscrites dans une voie de sortie ou en voie de le faire renouent des liens avec leurs connaissances ; elles recommencent à sortir. Autre constat, le réseau social est lié au sexe. Que se soit dans le groupe de bénéficiaires ou ex-bénéficiaires, il y a proportionnellement plus d'hommes à avoir un réseau social riche que de femmes. Environ la moitié des hommes ont un réseau social riche, alors que moins de 2/10 femmes ont un réseau comparable. Notons que les dernières concernées sont des mères élevant seules leur(s) enfant(s). C'est un effet de la modularité du coping selon la structure familiale (Perrez, Plancherel et al. 2000).

Les personnes avec un réseau social restreint sont installées depuis peu d'années en Suisse et/ou elles n'ont rencontré que de faibles opportunités pour se construire un réseau social. Elles n'ont pas eu, par exemple, de parcours scolaire en Suisse ; elles n'ont quasiment aucune expérience professionnelle ou ont vécu un parcours professionnel chaotique, fait de multiples petits boulots de courtes durées. Elles ne se sont pas non plus investies dans une association regroupant des personnes de mêmes origines ou d'intérêts communs, contrairement à beaucoup de personnes avec un réseau social riche. Une source de soutien non négligeable est en effet la communauté d'origine pour les personnes étrangères, organisées en association ou simple groupe de fréquentations ; elles apportent reconnaissance et réconfort. Plusieurs ex-bénéficiaires ont retrouvé un emploi par l'intermédiaire de ce réseau social.

"je connais beaucoup de bistrots espagnols alors on parle, alors on va un peu mieux, ça passe le temps, pas important mais m'a aidé à sortir les choses que j'avais dans la tête"

Plusieurs personnes ont tendance à s'isoler, elles ne recherchent plus d'aide et de soutien et se coupent également d'un éventuel réseau social pouvant apporter des opportunités d'emploi. Elles n'ont plus de perspectives d'avenir, certaines avancent des comportements auto-destructeurs ou inadaptés (consommation d'alcool en augmentation, moins d'investissement). En l'absence d'un objectif, d'une construction identitaire positive, il y a de fortes chances pour que l'estime de soi soit affectée et que des troubles comportementaux s'amplifient ou que les stratégies de coping pour faire face à leur situation de sans-emploi s'altèrent.

"vous ne voulez pas montrer que vous êtes par terre, j'essaye de me maintenir en forme, mes voisins ne voient pas (...). On n'aime pas faire pitié (...). Ça fait encore plus mal alors préfère rester dans mon coin, voit plus (...). Reste dans le vide (...). Dors plus (...). La nuit je bois"

Comme on l'a vu dans l'analyse des canaux de recrutement utilisés par les employeurs, le réseau social est absolument capital pour augmenter ses chances d'insertion professionnelle. De plus un soutien affectif aux personnes qui ne croient pas en leur chance de réemploi est particulièrement important, car il a un effet sur la motivation à chercher un emploi (Wanberg, Watt et al. 1996). L'analyse qui précède met en évidence différents leviers pour rétablir ou tout au moins maintenir un réseau social. Par exemple, renforcer l'image de soi et celle que l'on offre à autrui en identifiant des ressources alternatives à celles perdues pour participer malgré tout à l'échange social. La participation à une activité professionnelle ou non au sein d'un environnement social organisé doit être exploitée pour soutenir un

réseau social. L'idée n'est pas seulement d'enrichir son réseau avec de nouveaux membres, mais aussi d'utiliser les échanges, l'organisation des activités comme références quotidiennes de vie proximales à celles de ses relations en emploi.

**Exemples de propositions :**

1.8.3 - Participation à l'échange social par des ressources alternatives

1.2.5 - Encourager l'investissement dans des activités au sein d'un corps social organisé

### 3.3.3 Coping social

Le risque de développer un coping social dysfonctionnel dans une situation sociale difficile après plusieurs années de chômage est élevé. L'individu est inscrit dans un cycle d'échec ; l'image renvoyée par la société est de moins en moins complaisante. Il trouve de moins en moins de sens, d'explications à sa situation. Le besoin de cacher ses sentiments, d'éviter les contacts, d'éprouver des sentiments négatifs envers autrui grandit. De même, considérer les réactions des autres comme une punition, une dévalorisation, et ne plus percevoir les recherches de compromis, le soutien offert peuvent devenir la règle. Les personnes avec un coping social dysfonctionnel ont en général un réseau social restreint. Ces personnes ont des clés de lecture des situations sociales qui les poussent à s'isoler, à agresser l'autre ou à percevoir une absence de considération, une volonté de nuire de la part de l'autre.

"elle (conseillère ORP) a voulu m'emmerder comme elle a toujours voulu m'emmerder depuis que je suis avec elle"

Parmi les personnes rencontrées, environ 2/3 ont un coping social à tendance fonctionnel. Notons que la perception des réactions d'autrui alterne selon l'environnement. Dans le cadre de la recherche d'emploi, la perception des réponses des employeurs peut être dysfonctionnelle, par contre celles de la personne l'accompagnant dans ses démarches (conseiller, assistant) fonctionnelle. Nous pensons que la différence provient du temps accordé par cette dernière personne pour répondre, expliquer les potentielles sources d'insatisfaction du bénéficiaire (pourquoi il n'y a pas plus d'offres, de rendez-vous, de mesures). Le bénéficiaire détient ainsi de nouvelles clés de compréhension pour ce type de situation. Par contre, face aux employeurs, ses ressources pour interpréter les situations stagnent.

"ils cherchent à vous mettre dans la merde"

"un conseiller il a 240 dossiers par mois, qu'est-ce qu'il peut faire"

Le lien entre les ressources à disposition pour comprendre une demande, une réponse et le coping social s'illustre également par les personnes "larguées" au milieu des institutions. Certaines personnes manifestement ne comprennent pas le fonctionnement des différentes institutions (centre social, bureau d'assurance, mise en poursuite...) qu'elles doivent fréquenter. Leurs interactions sont perçues de leur part comme de la persécution et de l'absence de considération. Dès lors, elles s'isolent, n'ouvrent plus leur courrier, ne se présentent plus aux convocations et/ou agressent les représentants de ces organisations.

"on s'est fait négliger comme de la merde je ne supporte pas tous les gens, j'ai envie de tout gicler quand je vais là-bas"

On a pu constater chez les personnes inscrites dans un projet qualifiant ou recevant déjà un retour positif à leur investissement une modification du coping social. Elles disent comprendre la position d'autrui, même lorsqu'elle leur est défavorable, elles cherchent à convaincre, à négocier et restent de meilleur humeur et sont plus promptes à se confier.

"ce que j'ai appris m'a remonté ... je comprends, ils ne peuvent pas mettre dehors pour m'engager, je suis sur la liste"

De même l'interprétation des réactions d'autrui, bien que moins polarisée, évolue ; d'une lecture axée sur la sanction, la ségrégation, la dévalorisation au sentiment que par exemple, chacun fait du mieux qu'il peut étant donné la situation économique. Ce sont les codes d'appréhension construits par chacun qui doivent se transformer, alors que dans leur situation, elles reçoivent ou recherchent peu d'informations de leur environnement. C'est donc un travail sur soi considérable que de conserver un coping social fonctionnel ou d'y accéder.

"par rapport aux autres, ce n'est pas évident d'être une personne qui ne fait rien"

La multiplication des domaines au cours de son parcours professionnel ne favorise pas un coping social fonctionnel ; une grande partie des personnes avec un coping social dysfonctionnel ont cumulé des activités professionnelles temporaires dans plusieurs domaines. Nous pouvons penser qu'elles n'ont pas le temps de comprendre et intégrer les différents codes socio-professionnels spécifiques aux environnements professionnels rencontrés. Autres sources d'influence, une image de soi très négative et l'absence de perspectives satisfaisantes à long terme, plus particulièrement chez les jeunes. La plupart des personnes sont donc dans une double dynamique d'isolement et d'agressivité lorsqu'elles sont malgré tout confrontées à une situation sociale stressante. La tendance au repli sur soi tend à un cercle vicieux : la personne démunie, en difficultés, évite les situations sociales et donc la possibilité d'enrichir ses ressources pour faire face à ces dernières.

"sérieusement, j'en avais strictement rien à foutre de recevoir des offres négatives, complet. J'ai dit à mon ex-mari qu'il profite de rester au RMR, qu'il profite de la société, il y a assez de Tamouls, de Yougo et autres qui en profitent et moi, je te ferais sauter les avions à Genève pour pas qu'ils viennent"

Nous avons aussi le sentiment qu'il peut y avoir un lien entre la culture de la personne et/ou la position de migrant et le coping social. Des migrants ressentent très fort le devoir de réussir leur migration et donc très souvent leur insertion professionnelle, en particulier vis-à-vis de la famille restée au pays. Dès lors, l'incapacité à subvenir à leur besoin et/ou à jouer le rôle traditionnellement dévoué au sein de la famille affecte considérablement leur image de soi, parfois leur équilibre psychologique et leurs comportements sociaux.

Pour agir sur le coping social, on peut penser notamment à offrir un accompagnement adapté qui nécessite une verbalisation importante et formulation choisie de la part des professionnels de l'insertion, apporter des ressources de compréhension de l'environnement, favorisant une appropriation de la démarche et une compréhension des droits et devoirs.

### **3.4 Perception et sens du chômage**

Nous avons voulu appréhender la relation entre le demandeur d'emploi et les structures de prise en charge et conseil. Nous nous sommes intéressés à la relation entretenue avec le ou les conseillers, en l'occurrence ORP (concerne la grande majorité des interlocuteurs), les réactions face à la prise en charge et le sens accordé à l'institution. Les trajectoires au sein des institutions sont nombreuses, "l'absence d'unicité de l'expérience du chômage" (Demazière 1992) est un constat récurrent. Tout d'abord, nous devons relever que nous avons été surpris par l'incompréhension des personnes face aux deux régimes : LACI et RMR. Elles ne connaissent que de manière lacunaire leurs droits et devoirs, ce qui entraîne qu'elles se sont dans de nombreux cas créés des attentes qui ne peuvent être comblées. Une fois devant le fait accompli, le sentiment d'injustice, d'impasse menace l'image de soi.

#### **3.4.1 Relation avec les acteurs institutionnels**

Au moins un quart des personnes rencontrées ont eu des conflits avec un conseiller, ce qui a amené un changement de conseiller dans certains cas. Ce changement a été bénéfique pour la plupart, car elles ont réussi à se fixer d'autres objectifs et à s'investir dans de nouvelles mesures.

"cela ne va pas, il y a un mur et elle pense que je me fous de sa gueule"

La relation entre le bénéficiaire et le conseiller est perçue en général comme une relation de client, au bon sens du terme si l'on peut dire ; le bénéficiaire a certaines attentes de service de l'Etat auxquels il a droit.

"en changeant de conseillère j'ai commencé à faire des cours, elle m'a dit vous pouvez faire concierge, cela m'a beaucoup motivé"

Nous devons néanmoins souligner des risques de surinvestissement de la relation. Dans plusieurs cas, le conseiller est l'un des seuls interlocuteurs réguliers du bénéficiaire. Ayant un réseau familial ou social restreint, il n'a pas d'autres opportunités de dialogue. Le conseiller devient alors une personne de référence.

"je ne connais personne ici...3 personnes : mes deux conseillères et mon médecin"

Certains individus rencontrés doivent faire face à de multiples problématiques : sans-emploi, relations familiales houleuses, surendettement. Les représentants des institutions (assurances - subsides, office de poursuites, médecins, assistant social) ont pris de fait une place centrale dans leur vie. Ils connaissent les lieux, les réceptionnistes et n'ont pas conscience que la réciprocité ne s'opère pas. Ils ne comprennent pas la multiplicité des interlocuteurs, l'absence de communications entre eux. Se voyant appartenir à ce système, ils ont des attentes irréalistes ; par exemple, que chaque acteur du système possède toutes les informations entrées à un moment ou un autre, confiées à un interlocuteur ou à un autre de cette toile. Confrontés au refus, à l'incompréhension, à l'incapacité d'agir de ses interlocuteurs, ils montrent un coping social dysfonctionnel.

"dès le lendemain, je reçois la lettre que comme je ne vais ni à l'aide sociale, ni au chômage, alors qu'ils savent pourquoi je n'y vais pas, ils suppriment mon subside"

Lorsque qu'un déficit de compétences sociales primaires est avéré– difficultés à gérer les situations difficiles, à établir un contact, personnalisation des problèmes, le risque de marginalisation est important. Ils s'isolent, ne communiquent plus avec les institutions, ne répondent plus au courrier.

"je ne veux plus m'inscrire ni au chômage, ni à l'aide sociale et j'ai plus de subsides assurances car je ne suis pas inscrit... je veux y arriver par moi-même...il faut plus m'envoyer là-bas car je les pète tous, ils me traitent comme de la merde"

Tous les bénéficiaires n'adoptent pas la même ligne de conduite face aux décisions prises par les instances concernées. La plupart disent accepter les décisions, les règlements et même insatisfaits, s'y résigner<sup>16</sup>. D'autres personnes (1/5) ne s'y soumettent pas, par exemple, elles ne déclarent pas les revenus d'emploi au noir ou de courte durée ou alors refusent ces emplois.

"j'ai fait une petite mission de 3 nuits, je déclare pas au social, ça me fait 1200.- et ils vont rien me donner du mois"

Quelques personnes (1/10) contournent le système dans une optique plus constructive ; elles s'investissent dans des démarches parallèles lorsque les mesures demandées sont refusées. Par exemple : stage non rémunéré et non annoncé, prend des cours à charge personnelle ou via d'autres organismes d'aide.

"droit qu'à un stage rémunéré (...) mais si trouve une boîte prête à m'encadrer (...). Pris tous ces cours et rien faire derrière (...). Etre actif le seul moyen (...) j'ai fait 6 mois (sans contrat, rémunération aléatoire) ...rien dit"

---

<sup>16</sup> Il y a de fortes chances pour que la désirabilité sociale joue un rôle important ici. Etant mandatés par l'Etat, ils ne sont pas nécessairement enclins à nous dévoiler les éventuels contournements du système entrepris.

### 3.4.2 Sens accordé aux institutions

Nous voulions nous centrer sur le sens accordé aux institutions entourant les bénéficiaires. Il se trouve qu'une grande majorité avait des contacts réguliers avec l'ORP. Seule une minorité des personnes rencontraient, au moment de nos entretiens, des collaborateurs des CSR (pour des raisons financières principalement). Dès lors la typologie présentée ci-dessous concerne principalement le sens attribué aux ORP. Nous retrouvons 3 manières distinctes de se représenter les ORP témoignant d'attentes différentes de la part des bénéficiaires.

#### Rente et suivi administratif

Quasi tous les bénéficiaires ou ex-bénéficiaires (8/10) relèvent le contrôle et le rôle d'applicateur de règlements tenu par le conseiller et leur droit à une rente. Les rencontres avec un conseiller sont organisées afin que ce dernier puisse vérifier leurs démarches d'emploi, s'assurer du bon emploi des justificatifs et transmettre des décisions. Certains complètent cette représentation par d'autres (voir ci-dessous). Néanmoins une majorité se centre essentiellement sur leur droit économique.

"ils s'en foutent tu as rempli ta feuille c'est bon"

Le chômage, le RMR est quelque fois une "salle d'attente", soit dans la perspective qu'une opportunité attendue se présente, soit dans l'incapacité de s'orienter dans une démarche quelconque. Pour d'autres, c'est un revenu minimum leur permettant de s'investir dans une activité secondaire.

"heureusement qu'il y a l'aide, permis d'attendre quelque chose qu'il y a longtemps que je cherchais (fixe et stable), de ne pas prendre n'importe quoi"

Les personnes qui étaient ou ont été prises en charge essentiellement par les CSR disent n'avoir reçu qu'un soutien financier. Elles ont une représentation centrée sur l'apport financier et la recherche des collaborateurs de CSR de minimiser les dépenses.

"mon assistante sociale m'encourageait plus pour trouver un appartement qu'un travail"

#### Soutien à la formation

La période de chômage est aussi perçue comme un moment où il est possible de reconsidérer son avenir professionnel, de se former. Un tiers des bénéficiaires et environ 1/5 des ex-bénéficiaires mettent l'accent sur les mesures professionnelles, que ce soit dans une optique d'investissement de temps et d'énergie, ou en vue de la réalisation d'un objectif professionnel ou pour combler des lacunes – cibler une voie professionnelle, approfondir les connaissances et compétences dans l'optique de correspondre à une fonction particulière.

"j'ai dit que je voulais le cours de vente...j'ai vu ce qu'il manquait, ils ne savent pas se vendre, pas seulement savoir le graphisme"

#### Agence d'emploi

Une partie des bénéficiaires et ex-bénéficiaires (1/5) perçoivent l'ORP comme une agence d'emploi. Pour eux, c'est au conseiller de leur trouver un travail ; c'est sa mission. Ils assimilent l'ORP à une agence de placement ou temporaire et ne comprennent pas qu'ils ne trouvent pas de travail alors que les agences affichent des offres.

"nous aider vraiment, ma conseillère en 3 ans m'a donné une ou deux adresses"

#### Autres commentaires généraux

L'allongement des délais entre 2 entretiens à l'ORP, de 1 à 3 mois, entraîne chez la personne un sentiment que le conseiller axe plus sa démarche vers une activité de contrôle que de conseil ou de soutien. Ce long intervalle participe à la détérioration de l'image de soi du bénéficiaire et affecte son sentiment de valorisation. La personne se sent davantage à l'écart, ne méritant ni confiance, ni soutien.

"au début tous les mois, après tous les 3 mois".

Des personnes nous ont rapporté des périodes de souffrances, d'instabilité psychologique suite aux rencontres avec un professionnel de l'insertion. Les professionnels de l'insertion ont d'ailleurs le plus souvent une image plus négative de leurs clients que ces derniers ont d'eux-mêmes (Castra 2003). Les événements ou les paroles en question étayent une stigmatisation de certains professionnels sur des caractéristiques individuelles cumulées des bénéficiaires (origine, sans qualification, âge).

"limite xénophobe dans son discours, il m'a cassé, limite à me jeter d'un pont, c'était terrible : *pourquoi faire une formation pareille, brésilienne personne voudra de vous en Suisse*"

Nous avons pu remarquer qu'une incompréhension du système provient aussi des formulaires que les bénéficiaires sont dans l'obligation de remplir. Ces documents ne sont pas adaptés à des personnes de langue étrangère. Elles sont déjà à l'écart du fait de leur non maîtrise du français, mais cet écart est accentué par ces formulaires. Dans ce cas, la personne se sent démunie et ne perçoit pas le conseiller comme une personne pouvant l'aider.

"je ne comprenais pas le formulaire, il a dit : *prend-le et remplis-le à la maison, quel (imbécile) nous, on est pas au chômage par le plaisir*"

Des différences parfois importantes de prise en charge entre CSR ou ORP, ou à l'intérieur de ces institutions ont été relevées par des bénéficiaires ou ex-bénéficiaires qui ont changé de domicile, ou ont changé de conseillers suite à des conflits.

"Ici, ils font pas la différence entre les délabrés, toxicos, "teubets", et une famille dans la merde, on n'a pas besoin du même soutien"

La différence de perception des rencontres, des apports entre individus peut certainement être expliquée aussi bien par des phénomènes propres aux individus que par une différence de prise en charge imputable aux conseillers ou assistants. Beaucoup sont déçus du manque de soutien pour s'orienter et réaliser les démarches, pour identifier des voies d'intégration professionnelle à long terme. Ils préfèrent ne plus se rendre aux rendez-vous, lorsqu'ils ont le sentiment de ne pas avoir plus de chances de trouver une issue après une rencontre avec un conseiller. On a été frappé par la quasi absence du rôle de conseiller au placement, cette fonction étant souvent attribuée aux animateurs de cours, notamment TRE.

"cela sert à quoi que j'aie à Lausanne pour faire bla bla bla. On va passer un bon moment et c'est tout"

Alors que d'autres y trouvent le soutien périodique nécessaire pour conserver l'espoir.

"ça me calmait de parler avec eux"

Néanmoins, les bénéficiaires et ex-bénéficiaires expriment un sentiment de raz-le-bol face aux exigences des ORP. Ils ne perçoivent pas, par exemple les envois supplémentaires de lettres de candidature comme des chances additionnelles, mais comme la prévision de recevoir davantage de refus. Ils sont davantage confrontés à leur mise à l'écart, à la non adéquation avec les attentes des autres. L'humiliation est réactualisée à chaque démarche effectuée qui fournit une nouvelle occasion de souligner les faiblesses déjà bien connues de la candidature (Schnapper 1994). Dès lors, ils ne prennent aucun soin à rédiger les courriers et se "grillent" ; ce qui discrédite également l'image du chômeur face aux employeurs.

"l'ORP ce qu'ils veulent c'est des recherches d'emploi, encore des recherches d'emploi, toujours des recherches d'emploi".

Il y a une conscience et une verbalisation des difficultés rencontrées par les conseillers ORP (nombre de dossiers, temps imparti par dossier) chez un grand nombre de bénéficiaires et ex-bénéficiaires. Certains s'y résignent, alors que d'autres sont révoltés et choisissent pour certains de contourner ou de tricher avec le système.

"un conseiller il a 240 dossiers par mois, qu'est-ce qu'il peut faire, alors je comprends, mais ça va pas, en (sur une durée de) plus de 2 ans, (il a donné) mon nom à 10 entreprises"

Les comportements et attitudes présentés ci-dessus sont analogues aux recherches orientées sur les chômeurs : les interviewés méconnaissaient leurs droits ou la réglementation qui régit leur situation, ils attendaient des réponses et avaient aussi des difficultés à utiliser les moyens d'information conventionnels. Les démarches et formulaires étaient jugés compliqués. Ils avaient une tendance à bâtir une image négative de toutes les institutions et de les juger comme défailtantes (Aldeghi, Clarac et al. 1992). Des actions peuvent être entreprises pour renforcer une collaboration constructive entre bénéficiaires et professionnels de l'insertion et rendre plus intelligible, aux yeux du bénéficiaire, le système auquel il doit faire face : régimes en vigueur, institutions qui ont la charge de les mettre en œuvre.

**Exemples de propositions :**

2.4.1 / 2.4.2 / 2.4.3 / 2.4.4 – Améliorer la compréhension du système institutionnel

2.1.1 / 2.1.2 / 2.1.3 – Favoriser une appropriation de la démarche par le bénéficiaire

2.2.1 / 2.2.1 et 2.3.1 – Prévoir un accompagnement adapté des bénéficiaires et des outils adéquats pour les professionnels de l'insertion

### 3.4.3 Sens accordé aux mesures

En excluant les personnes inscrites depuis moins de 6 mois, environ un tiers des personnes rencontrées n'ont participé à aucune mesure (exception faite pour quelques uns des cours initiaux LACI obligatoires).

Suivre une mesure, un cours, un ETS ou autre n'est pas appréhendé de la même manière par tous les demandeurs d'emploi. Nous avons synthétisé les discours de nos interlocuteurs sur 3 axes principaux ; ils reflètent une perception plus ou moins positive des activités auxquelles ils ont participé.

**Aucune utilité sur le marché du travail**

Près de la moitié des personnes concernées par au moins une mesure ne perçoivent pas son utilité sur le marché du travail. Elles ne peuvent pas nous transmettre l'objectif de la mesure, les raisons pour lesquelles elles ont été invitées à y participer. Elles nous répètent qu'elles ne demandent rien d'autre qu'un travail et donc que cela ne fait pas sens pour elles de faire des cours ou des ETS.

"je voulais absolument faire quelque chose, sentiment de perdre mon temps (...) j'ai essayé (...) pas sérieux, on me disait vous pouvez faire ce que vous voulez, prendre un livre, alors que je voulais travailler"

**Formation et valorisation**

Une autre petite moitié de bénéficiaires et ex-bénéficiaires concernés ont considéré leur mesure comme formatrice et/ou source de valorisation car elle répondait à un objectif individuel fixé et compris comme tel par la personne. L'investissement dans une activité a permis à certains de leur redonner confiance en identifiant leurs capacités et intérêts.

"les ETS c'est de l'expérience, c'est des domaines qu'on ne connaît pas"

**Occupation**

Pour quelques personnes, les mesures ne servent qu'à s'occuper et à penser à autre chose qu'à leur situation. Elles ne sont ni satisfaites, ni insatisfaites d'y avoir participé : elles n'ont pas eu le sentiment de devoir atteindre un objectif personnel, ni d'avoir perdu leur temps.

"les cours de l'ORP c'est l'histoire d'occuper le monde, de ne pas démoraliser les gens mais cela n'apporte rien du tout. J'ai fait un cours d'anglais, mais je ne peux pas dire 2 mots"

Les cours suivis sont des cours de français ou d'informatique en groupe ou des mesures plus individuelles (graphisme, vente, conciergerie, auxiliaire de soins). Nous devons différencier les ETS suivis sur des sites dévoués en totalité ou en grande partie aux mesures d'insertion sociale ou professionnelle et les ETS en entreprise. Alors que les expériences en entreprise sont généralement appréciées et les objectifs intégrés, les sites spécialisés semblent ne pas convenir à tous ; avoir conscience que c'est un site créé artificiellement affecte la prise de rôle de certains bénéficiaires, ils vivent mal cette activité (Linhart 2002) . Des personnes ont été très satisfaites dans une organisation dédiée à l'insertion, indépendamment du contenu des activités, parce qu'elles étaient dans un environnement professionnel respectueux (encadrement, horaire). Elles ont en commun une certaine fragilité émotionnelle, une confiance en soi limitée et sont reparties avec une nouvelle appréciation de soi et l'édification d'une perspective professionnelle mais aussi en ayant intégré des conseils pour la recherche d'emploi. L'appréciation des demandeurs d'emploi en site spécialisé est donc très positive lorsque l'ETS en parallèle aux démarches de recherche d'emploi a servi une réédification de la personne en mal de confiance.

"j'ai pu aller à...M. M..., il est super génial, j'ai pu reprendre confiance en moi. On n'avait pas la pression, j'ai compris que c'est pas parce que foutu dehors que..."

Par contre, ces sites sont très critiqués et peu, voire rien n'est assimilé lorsque le contenu est sans lien avec les intérêts, l'expérience ou une orientation professionnelle. "Etre occupé" à défaut de travailler, de maintenir ses compétences ou d'en développer de nouvelles est ressenti comme inutile, dévalorisant. Ces personnes sont très sensibles à la valorisation sociale apportée par un emploi. Leurs attentes se portent sur un maintien ou un élargissement de compétences ; elles espèrent trouver dans un ETS une activité proche de leur domaine professionnel. Alors que les personnes satisfaites ont pu préciser des objectifs et verbaliser ce soutien, les autres expriment cette mesure comme une pénalité ou perte de temps et ne perçoivent aucun objectif individuel ou résultats.

"je voulais absolument faire quelque chose, sentiment de perdre mon temps...j'ai essayé ... pas sérieux, on me disait vous pouvez faire ce que vous voulez, prendre un livre, alors que je voulais travailler"

En règle générale, les personnes fortement dépendantes de la valorisation sociale apportée par l'exercice d'une activité professionnelle supportent mal la confrontation à d'autres chômeurs venant de domaines variés, lors de mesures qui ne consistent pas en une activité professionnelle en entreprise : cours, ETS sur sites spécialisés. Cela leur donne encore plus le sentiment d'être "parqué" en l'absence de solutions.

"les mesures m'ont handicapée avant je me sentais plus enthousiaste, énergie, motivation, ambition. Là je me dis on est tous des cons, j'avais plus d'espoir"

Cette séparation entre les autres et eux montre que le chômeur dispose d'une stratégie de différenciation ou de distanciation, qui vise à se distinguer de ses semblables stigmatisés. Il ne veut pas appartenir à la masse des chômeurs. Hayes et Nutman (1981) ont pu déceler chez les chômeurs une certaine méchanceté avec laquelle ils fustigent les gens qui se retrouvent dans la même situation. Ici, on voit la terrible menace que ces gens ressentent à l'idée d'être assimilés à leur propre conception du chômeur. Cette stratégie répond à la nécessité de sauvegarder l'estime de soi.

Environ un quart des personnes (17/70) n'ont pas suivi de mesures spécifiques. Plusieurs explications coexistent : un laps de temps trop court depuis l'inscription comme demandeur, l'investissement dans des activités temporaires rémunérées, un accès refusé par elles-mêmes ou leur conseiller, ou encore l'absence de droit.

### Attentes d'une solution pour une insertion socioprofessionnelle stabilisée

A long terme, l'accumulation de gains intermédiaires pénalise certains demandeurs. Afin de favoriser leurs chances à une insertion socioprofessionnelle stabilisée, des bénéficiaires souhaitent participer à une mesure attestant ou élargissant leurs connaissances, mais ayant de l'expérience dans un domaine où les missions temporaires ne manquent pas, ils n'y ont jamais accès.

"chaque fois qu'ils m'inscrivent je trouve du travail, et comme c'est le travail qui prime, je n'ai jamais eu le temps de le faire"

Nous devons aussi relever les problèmes liés à l'âge ou à l'absence de motivation dans son domaine d'expérience. Une partie des travailleurs non qualifiés le sont par absence de choix, de possibilités lors de leur entrée sur le marché du travail : employé de la construction, de la restauration, hôtellerie... Certains sont jeunes sans apprentissage et multipliant les CDD, d'autres exercent souvent leur emploi depuis plus de 20 ans et ressentent une véritable fatigue mentale et physique ; ils n'arrivent plus à forcer "la machine" à supporter sans dommage les charges de leur environnement professionnel : bruits, horaires, cadence etc. Les jeunes comme les moins jeunes attendent du chômage une solution pour leur permettre de construire un avenir décent et stable.

"espérais autre chose que la restauration à une époque, attendais d'eux un miracle"

Ils ont envie d'aller dans une autre direction, mais n'arrivent pas encore à la verbaliser. Ils attendent du chômage une chance de pouvoir changer d'emploi. Etant donné qu'ils peuvent retrouver un emploi relativement facilement (polyvalence, expérience) et qu'ils ne souffrent pas d'atteinte pouvant être prise en charge par l'AI, en théorie, aucune opportunité de bifurcation professionnelle ne peut donc leur être accordée.

"J'ai expliqué à mon conseiller ce que je voulais, mais il ne m'aide pas, je dois chercher dans les domaines où je peux trouver un travail"

Ils ne développent pas non plus de stratégies pour accéder à un emploi "souhaité", car ce dernier n'est pas identifié. Ces personnes sont démunies pour identifier les alternatives. Elles attendent des conseillers ORP des possibilités nouvelles d'emploi, la définition d'un objectif et des moyens pour l'atteindre ; une sorte de "déclenchement" ou tout au moins un conseil adapté à leur problématique.

"j'avais demandé un art. 41 pour la peinture : *je vais voir avec ma collègue*. Il donne rendez-vous dans 2 mois pour la réponse. J'avais retrouvé un boulot pour 3 mois"

En revanche, si celui-ci ne se produit pas, elles rentrent à nouveau dans le cercle des petits boulots et certaines sont tentées de considérer les régimes sociaux comme ressources financières permettant de faire une pause périodiquement.

A contrario, nous avons été frappé de rencontrer, non pas de manière exceptionnelle, des personnes qui ne savent plus quel cours elles ont suivi, encore moins l'intitulé ou ne savent pas différencier stage et ETS. Cette appropriation n'ayant pas lieu, elles subissent les démarches entreprises plus que de les "incarner" avec une certaine conviction, en ayant la conscience de vivre leur propre scénario de réinsertion. Il manque alors un élément essentiel à la co-production (Normann 1994) de la prestation d'appui, ce qui lui enlève une partie importante de son impact, quelle que soit la qualité technique du travail effectué par ailleurs par les conseillers.

Sans prendre en considération la satisfaction ressentie à suivre la mesure, nous avons constaté que peu de personnes suivent une mesure dans une optique d'acquisition de compétences ou pour atteindre un objectif personnel ; la participation à la mesure est conditionnée par une proposition extérieure et elles ne la refusent pas pour éviter les conséquences. La mesure n'est pas associée à un objectif concret, réaliste et porteur de sens dans leur recherche d'emploi ou perspective d'avenir. Il est donc important que toute

mesure s'accompagne de sa finalité dans l'appréhension du bénéficiaire afin qu'il puisse intégrer un ou plusieurs objectifs réalistes à atteindre.

Certaines personnes rencontrées (bénéficiaires ou ex-bénéficiaires au moment de l'entretien) n'ont pas suivi des cours initiaux de recherche d'emploi. Nous pensons que cela leur porte préjudice, car elles n'ont pas les connaissances minimales pour rendre leurs démarches efficaces. Notons qu'elles ne sont généralement pas issues d'un environnement social qui permet de suppléer ce manque efficacement. L'un de nos interlocuteurs a compris uniquement après 6 mois que c'était à lui de rappeler les agences intérimaires et il n'avait toujours pas conscience de la nécessité d'accepter sans conditions la première mission, car elle sert d'évaluation. Une autre personne nous a confié avoir su récemment que la formulation de son CV n'était pas adéquate.

Nous pensons que les cours existants sont pour certains inadaptés, dans leur forme et contenu aux bénéficiaires rencontrés (faible qualification, niveau de français bas), ne leur permettant pas d'en tirer réellement profit. Des formes innovantes de pédagogie, qui alternent notamment exposé, groupe de discussion, expérience de terrain, et débriefing d'expérience ou accompagnement, doivent absolument être envisagées. Nous pensons aussi à un centre de soutien à la recherche d'emploi, où le bénéficiaire trouverait dans un premier temps l'accompagnement individuel à un processus concret et par la suite un soutien régulier en fonction des besoins (afin de favoriser un apprentissage en relation à des situations réelles). Une telle infrastructure permettrait également d'offrir une aide logistique à la recherche d'emploi (mise à disposition de matériel ou à prix coûtant).

Il est également intéressant de financer et d'accorder des mesures dont les participants ne sont pas exclusivement des demandeurs d'emploi. Il peut s'agir de cours existants ou d'encourager les prestataires de mesures à accroître leur public cible.

#### **Exemples de propositions :**

2.1.1 / 2.1.2 / 2.1.3 – Favoriser une appropriation de la démarche par le bénéficiaire  
4.2.1 / 4.2.2 / 4.2.3 / 4.2.4 – Développer des mesures adaptées.

### **3.4.4 Attentes de mesures**

Nous leur avons proposé de nous suggérer leurs attentes de mesures ou des propositions. Nous avons entendu plus de remarques que de propositions d'amélioration. La plupart de ces personnes sont souvent dans l'incapacité de formuler un objectif professionnel et donc encore moins d'identifier les mesures adéquates, dès lors elles s'en remettent totalement à leur conseiller. Quelques personnes rencontrées formulent des attentes irréalistes, par désirabilité sociale, par perte ou absence de repères du marché de l'emploi, suite à une longue période de chômage ou à un manque d'expérience.

Néanmoins, voici les propositions d'amélioration entendues, certaines seront reprises dans l'ensemble des mesures, le cas échéant en les adaptant pour tenir compte des autres idées découlant de l'analyse ou des partenaires. Pour faciliter leur lecture, elles sont séparées sur plusieurs axes :

#### **ORP/ASV-soutien matériel et financier :**

- Un soutien financier à la réalisation des dossiers – sur un petit budget, le coût du matériel requis fait la différence – possibilité d'obtenir papier, enveloppes, photos et photocopies à prix coûtant.
- Un encouragement financier au travail, pourcentage du gain reçu afin d'éviter que le gain mensuel ne dépasse pas le RMR si la personne a accepté un petit boulot de quelques jours.
- Un soutien adapté pour les jeunes en difficultés- l'aide actuelle ne concerne que des jeunes bénéficiant d'un foyer. Soutien matériel et financier.

- Un soutien financier pour la garde d'enfants.

**ORP/ ASV- prise en charge :**

- un bilan professionnel ou un bilan des compétences, en tous les cas un meilleur accompagnement pour de nouvelles solutions ou un projet professionnel.
- Une plus grande souplesse quand aux exigences administratives à fournir, par exemple les factures, les devis, les justificatifs...

"je peux pas travailler à 100% par ce que j'ai mal au dos, mais je n'ai qu'un lit de camp, le CSR ils veulent un devis, à Conforama, ils ont donné une pub et ça suffit pas – alors je dors toujours sur mon lit de camp"
- Maintien des rendez-vous avec le conseiller même si le bénéficiaire effectue un emploi temporaire.
- Une individualisation du suivi, des exigences et une plus grande autonomie accordée au conseiller afin que les exigences ne deviennent pas contre-productives. Par exemple, proposer une qualification et ne pas exiger des offres tous azimuts afin de fournir les 10 offres réglementaires ou mettre le demandeur dans une position délicate face à un employeur (ne pas révéler qu'il travaillera que 2 mois, car déjà signé ailleurs). Certains ont besoin de repérer une voie professionnelle, d'identifier un type d'activité pour s'investir dans une démarche et la comprendre.

"on cherche un métier on en veut pas 100"
- Une information plus ciblée sur les droits, afin de ne pas passer à côté d'une opportunité ou possibilité.
- Un soutien plus important à la qualification et réalisation d'un article 32.

"cercle vicieux ne trouve pas un patron qui voulait m'engager, laissez-moi la chance de passer l'examen"

**ORP/ASV- organisation et contenu de mesures :**

- Plus d'homogénéité entre les participants au sein des mesures ou des cours, en particulier pour les cours de langues, ou concernant le niveau de langue dans les cours TRE.
- Activités formatrices adaptées au niveau : moins de matière à assimiler dans les cours, mais surtout un fractionnement de la matière et des rappels des connaissances acquises.

"moi, je ramais dans mon cours, pour finir cela m'a bouffé car le prof a monté les tours"

Remarquons que les cours informatiques donnés à grandes brassées, ne le sont pas nécessairement dans un objectif professionnel ou surdimensionné. Ils servent parfois à redonner confiance à la personne, à structurer leur temps, apporter des connaissances de base en matériel électronique
- Des mesures plus centrées sur les besoins et profils individuels, certains constatent que les cours de français standard ne les font plus progresser ; le niveau de la classe est trop disparate ou ils ne "servent à rien". Certains espèrent une participation financière lors d'inscription à des formations alternatives, qui ne sont pas fournies par le conseiller.
- Soutien au désendettement ou tout au moins prévenir l'endettement : avoir un plan de remboursement en fonction des factures à payer.
- Aide dans la rédaction ou un appui constant afin de corriger les lettres pour les personnes avec des difficultés dans l'expression écrite du français.

- Plus d'échanges entre les bénéficiaires et ex-bénéficiaires ; créer des groupes de soutien avec des personnes qui ont retrouvé du travail et celles qui n'en ont pas retrouvé afin d'être stimulés.

"propose un groupe de discussion toutes les semaines, avec personnes dans la même situation de retrouver un emploi. Venir à ces soirées pour venir partager, soutenir les autres mêmes s'ils ont retrouvé un job, échanger et se stimuler"

- Un système de garde d'enfants par des chômeuses pour des rendez-vous d'embauche ou des rendez-vous avec le conseiller.

"rien voulu savoir, pouvait plus payer la maman de jour alors on a fait venir la belle-mère"

#### **ORP/ASV- employeurs :**

Les attentes sont formulées vers une meilleure collaboration entre l'ORP/ASV et les employeurs :

- Fournir des adresses d'employeurs recherchant du personnel.

"bilan pas aidé pour construire un projet... que du travail sur soi, pas de visites d'entreprise, ou de liste d'entreprises"

- Des adresses d'employeurs et un site Internet mis à jour régulièrement.

"le site de l'ORP est le site pour la recherche d'emploi le moins à jour que je connaisse. Quand on appelle, cela fait 5 mois qu'ils ont trouvé quelqu'un"

- Changer l'image toute faite du chômeur et du jeune sortant de terminal que se créent certains employeurs

"vue ma situation, avec mon trop de capacités et d'expériences, si il y avait eu une lettre pour avoir un poids sur les employeurs et comprendre pourquoi je faisais cette nouvelle démarche d'emploi. Car quand on l'explique soi-même, les gens ont un doute"

#### **ORP/ ASV- autres :**

- Elargissement des droits LACI : selon le nombre d'années de cotisations - les cotisations payées et non utilisées pendant 25 ans devraient être accessibles, même si une personne a travaillé 15 mois en indépendante.

## **4. La recherche d'emploi**

Le parcours vécu depuis le début pour retrouver un emploi s'illustre par les démarches entreprises, les activités réalisées, également par les processus d'engagement vécus. Nous avons pris connaissance des canaux d'emploi aboutissant à une convocation à un entretien, pour les bénéficiaires, à un emploi pour les ex-bénéficiaires. Connaître leur perception des motifs d'insuccès nous est apparu comme un indicateur intéressant non seulement de leur dynamique d'apprentissage que nous verrons plus loin, mais également de leur lecture de l'environnement professionnel et de l'image qu'ils se font d'eux-mêmes.

Sur les 20 personnes du groupe de contrôle, 4 n'ont pas eu d'entretien dans l'année précédente et même parfois sur toute la durée de leur chômage, pas même 5 minutes entre 2 portes. Leurs démarches spontanées auprès des entreprises se sont heurtées au personnel administratif ou d'accueil (nous avons pris en considération une seule fois les entretiens réalisés avec un conseiller dans une agence de placement ou temporaire). On peut penser a priori que l'âge (plus de 50 ans) est un des motifs (3/4) d'insuccès, une recherche ciblée sur un secteur précis dans lequel ces personnes ont une faible expérience en Suisse peut être également invoquée. Seules 8 personnes ont eu plusieurs entretiens d'embauche.

## 4.1 Canal d'emploi

L'analyse du canal d'emploi pour les 16 bénéficiaires et 50 ex-bénéficiaires montre que c'est avant tout grâce au réseau social que les ex-bénéficiaires ont obtenu un emploi, ce qui concorde avec les résultats d'autres recherches (Freyssinet 2002). Par contre, ce n'est pas spécialement par ce moyen que les bénéficiaires ont pu décrocher leur entretien.

Canal d'emploi	Bén. (16)	Ex-bén (50)
• <b>réseau social</b> – information d'une place vacante et/ou transmission de coordonnées d'une personne interne à l'entreprise et/ou introduit, référencé, par un collaborateur interne à l'organisation	2	18
• <b>annonce</b> – réponse à une offre d'emploi parue dans la presse, affichée à proximité ou au sein de l'entreprise	4	9
• <b>offre spontanée</b> – offre spontanée écrite, téléphonique ou présence physique	6	8
• <b>agence de placement</b> – pour un CDD ou CDI	4	6
• <b>ORP</b> - par le biais d'un stage, ETS réalisé au sein de l'entreprise, annonces consultées à l'ORP ou adresses données par conseiller ORP	0	8
• <b>Autre</b> - poste au sein entreprise où réalise déjà gains intermédiaires	0	1

Tableau 18 : canal d'emploi des bénéficiaires et ex-bénéficiaires

La différence de proportion entre bénéficiaires et ex-bénéficiaires par rapport au réseau social nous permet de penser que c'est le mode le plus efficient. Dans la majorité des cas, il ne s'agit pas de "piston" d'un membre de la hiérarchie ou d'une personne externe pouvant influencer celle-ci, mais du soutien de connaissances et d'amis collaborant au sein de l'entreprise.

" appeler ancien chef, insister au téléphone que ça fait des années que j'essaye de réintégrer"

Ces derniers peuvent informer rapidement d'une opportunité à saisir, transmettre au demandeur d'emploi les coordonnées d'une personne vers qui envoyer le dossier directement et/ou avertir cette même personne d'une candidature digne d'intérêt, maximisant ainsi les chances de lecture et de convocation à un entretien. Solliciter son réseau permet aussi de se préparer à un entretien, prendre connaissance au préalable des codes socio-professionnels de l'entreprise, des attentes du recruteur, ce qui favorise un échange dynamique et pertinent lors de l'entretien et témoigne de son intérêt pour l'entreprise et de sa motivation à collaborer.

Les offres spontanées, qu'elles soient faites par des bénéficiaires ou ex-bénéficiaires, correspondent avant tout à des envois de courriers (postes : auxiliaire de santé, nettoyeur, blanchisseur, conducteur). A 3 reprises, il s'agit d'offres réalisées en personne (serveur (2), ouvrier (1)).

Parmi les 6 ex-bénéficiaires qui ont obtenu un emploi par une agence de placement, 3 sont entrés dans une entreprise pour une courte mission et ont finalement été engagés par celle-ci avec un CDI. Les 3 autres le sont uniquement pour un CDD d'au moins 3 mois ou 6 mois renouvelé plusieurs fois.

Comme précisé dans le tableau, aucun bénéficiaire n'a obtenu d'entretien directement ou indirectement grâce à son suivi dans un ORP. Par contre, des ex-bénéficiaires ont eu cette opportunité. Dans au moins 3 cas, une mesure (stage ou ETS) a été suivie rapidement ou quelques mois après un engagement. A noter que ces 3 personnes se sont investies dans cette démarche, en repérant elles-mêmes le lieu de stage ou en gardant des contacts avec les collègues et/ou en passant régulièrement sur le lieu de l'ETS.

"comme j'étais apprécié... je repassais souvent. Il faut se montrer, surtout quand on est apprécié. Quelqu'un m'a dit à ... qu'il y avait quelqu'un qui partait, alors je suis allé vers le directeur"

### Exemples de propositions :

1.8.3 - Accompagner le demandeur d'emploi dans l'identification de son réseau, son maintien et l'élargissement possible

## 4.2 Attributions de l'échec

Le relevé des attributions de l'échec a révélé que la grande majorité des personnes ne contactent pas l'employeur suite à la réception de la lettre annonçant l'absence de suite. Dès lors, soit elles ne savent pas pourquoi elles ont échoué et le déclarent comme tel et/ou tentent d'interpréter selon les signes perçus lors de l'entretien ou selon leur perception de leur profil. Sont inscrits, dans le tableau ci-dessous, toutes les interprétations de motifs acceptées par nos interlocuteurs (certaines proviennent des employeurs, d'autres des explications personnelles de leurs échecs). Nous n'avons pas séparé les fréquences de citations entre bénéficiaires et ex-bénéficiaires car elles n'étaient pas pertinentes. Nous pouvons néanmoins relever que les ex-bénéficiaires étaient plus prolifiques sur le sujet.

Liée à la personne avec capacité d'influence	Fréquence <sup>17</sup>
• Absence de motivation, volonté	+
• Restrictions personnelles	+
<b>Liée à la personne avec pas ou peu de capacité d'influence</b>	
• Age	+++
• Permis de séjour (B)	+
• Situation familiale (célibataire / charge d'enfants- manque de flexibilité, pas de solutions de garde)	+++
• Origine étrangère - racisme - "la couleur de peau n'est pas négligeable, ils disent que ce n'est pas ça, mais ils le pensent"	+
• Réseau social insuffisant "manque de piston"	+
• Problèmes de santé	+
<b>Liée au savoir-faire</b>	
• Manque d'expérience dans le domaine	++
• Absence de qualification / "surqualifié" (1)/ parcours scolaire insuffisant	+++
• Manque de compétences - satisfait pas les exigences, pas de permis	++
• Français limité	+
<b>Liée au savoir-être</b>	
• Manque de confiance	+
• Présentation de soi –attitude trop nonchalante à trop sophistiquée ; "jamais trouvé un emploi qui me plaise ... patron agressif ....arrivé en retard ...ou mon look ne plaît pas"	+
<b>Indépendant de la personne</b>	
• Marché du travail : crise, trop d'étrangers travaillant en Suisse	+++
• Pas de reconnaissance de son expérience, ou qualification	+
• Pas de soutien des professionnels "les conseillers ne me trouvent rien"	+
• Stigmatisation du chômeur	+

Tableau 19 : attributions de l'échec

<sup>17</sup> (+) un quart de la population a cité cet élément, (++) jusqu'à la moitié, (+++) jusqu'au ¾

Certaines personnes, que ce soit des ex-bénéficiaires ou des bénéficiaires ont choisi de nous donner d'autres réponses que vous ne retrouvez pas ci-dessus, car le plus souvent c'était une autre façon d'exprimer l'absence de compréhension. Par exemple : manque de chance, injustice, inégalités sociales. Nos interlocuteurs n'arrivaient pas à expliciter ce qu'ils entendaient résumer par ces concepts. Nous pouvons penser qu'ils ne percevaient plus que la fatalité. Les travaux de Déconchy (cité par Castra 2003) attestent que les sujets en perte de maîtrise de leur environnement voient également leurs ressources notamment cognitives diminuer ; les solutions les moins coûteuses (recours à la fatalité, aux stéréotypes) sont alors privilégiées.

Nous n'avions pas prévu de différencier explications personnelles et interprétation des refus. Dès lors, il est clair que certaines personnes n'ont pas donné d'explications personnelles et se sont étendues sur les interprétations ; alors que d'autres, très peu, ont fait l'inverse. Cela témoigne sans doute de caractéristiques de la personnalité autant que du besoin de conserver une certaine image de soi. Quelques personnes se sont passablement attribuées la responsabilité de leur situation de sans-emploi. Certaines parce qu'elles expérimentaient un mode de vie marginale : "je me suis amusée...". D'autres par absence de motivation à travailler : volonté de faire une "pause" ou alternent chômage et emploi pour satisfaire un mode de vie. Nous détaillons ci-dessous quelques motifs susmentionnés dans le tableau.

### **Réseau social**

L'absence de réseau social fait référence au système de "piston", qu'il soit interne ou externe à l'entreprise et cela indépendamment du système de recrutement choisi : " si tu n'as pas de connaissance, tu n'as rien". Notons que comme constaté effectivement auprès des employeurs, la volonté d'engager des personnes sur recommandations internes et/ou privilégiant les liens de famille n'est pas anecdotique.

"entreprises m'ont dit que pas besoin, voulaient de la famille"

Néanmoins, l'analyse des discours des employeurs montre que le réseau social exprimé par les demandeurs d'emploi, sur lequel peu d'actions de correction sont possibles, n'est pas en correspondance avec le type de réseau social qui a influencé positivement des engagements d'ex-bénéficiaires.

"si on a eu la chance d'être élevé dans un milieu aisé, ce serait plus facile (pistonné), si on vient d'un milieu difficile, on a un manque...commencer dans la vraie vie avec un manque, c'est beaucoup plus dur"

### **Question de qualifications**

L'absence de qualification témoigne parfois d'un regret de ne pas s'être ou de ne pas avoir pu s'engager dans une formation professionnelle. D'autres la perçoivent avant tout comme l'absence du sésame qui ouvre les portes lors de l'envoi de dossier. Pour certains, c'est un faible niveau scolaire qui à leurs yeux les pénalisent auprès des employeurs. Pour une personne, c'est au contraire une trop grande expérience qui constitue le frein principal.

"mon problème pas de CFC, un CFC même si pas dans l'entreprise, le patron il sait que pas de problème pour 3, 4 ans, savoir si on peut faire confiance à la personne"

"j'ai terminé à l'école terminal option et beaucoup (d'employeurs) m'ont répondu que cela ne les intéressait pas"

Certaines personnes ont acquis de l'expérience, une qualification dans leur pays, mais en Suisse leur formation ou leurs papiers ne sont pas reconnus. Le sentiment de dévalorisation est très fort. Certaines personnes arrivent à trouver des passerelles, mais elles sont rares et dépendantes en grande partie de leur prise en charge à l'ORP ou au CSR et du soutien et ressources de leur environnement social. C'est parfois plus facile pour une personne d'origine étrangère mariée à une personne ayant été scolarisée ou vivant depuis de nombreuses années en Suisse.

"aucune expérience professionnelle en Suisse. Ici mon expérience de secrétariat pas reconnue, pas l'ordinateur, les machines à écrire, il faut recommencer à zéro"

La **conjoncture économique** revient régulièrement sous différentes formes. Certains l'expriment comme une concurrence entre sans-emploi, allant jusqu'à la formulation de propos xénophobes. D'autres constatent l'absence d'opportunités convenables (revenu plus élevé que l'assistance, éloignement du domicile, contrat à durée indéterminée) sur le marché de l'emploi ce qui influe sur leur investissement dans la démarche de recherche.

"à moi-même, quant ça ne correspondait pas vraiment (à ce que je cherche), je donne pas le meilleur"

### **Stigmates : Charges familiales, origine et âge**

La situation familiale, principalement la charge d'enfants est un motif avant tout avancé par les femmes comme explication personnelle : difficultés de concilier emploi et famille (manque de solutions de garde d'enfants, horaire incompatible, éloignement géographique) ou comme report des explications entendues auprès des employeurs : manque de flexibilité, absence pour maladie enfants.

"quand je disais que je suis femme avec deux enfants seule, c'était la catastrophe"

La question de la nationalité ou de la couleur a été entendue plusieurs fois. Il semble que les personnes originaires des Balkans ressentent davantage que d'autres communautés cette ségrégation. L'analyse des discours des employeurs nous a montré qu'ils n'ont pas tout tort.

"dit que origine Kosov, il m'a dit : *rappelez le lendemain, j'avais oublié j'ai d'autres personnes à voir. J'ai dit : fini, compris*"

L'âge est cité par la plupart des personnes de plus de 40 ans. En particulier pour les femmes, lorsqu'elles ont une expérience et recherchent donc dans les services, vente, restauration.

"il me dit : *je prends que des jeunes-* alors je demande : *je fais quoi moi*, il me répond : *vous vous démerdez- pas mal la réponse ?*"

L'absence de maîtrise de la **langue française** est annoncée par des personnes récemment installées en Suisse comme par des personnes établies depuis plus de 20 ans. Ces dernières ont travaillé dans des environnements regroupant une majorité de personnes originaires du même pays ou d'autres communautés étrangères. L'exigence du français n'existant pas au sein de leur emploi et le réseau social constitué principalement de collègues ou personnes de même nationalité, elles n'ont aucune compétence en écriture ou lecture du français et ont une expression orale française très rudimentaire.

### **Restrictions personnelles et motivation**

Certaines personnes émettent des restrictions dans la recherche d'emploi ou ont refusé certaines opportunités car elles n'étaient pas en accord avec les conditions proposées, les horaires, le salaire, ou encore restreignent les domaines, par exemple l'industrie ou la vente. Rares sont celles qui considèrent ces critères comme des freins à l'embauche. En tout cas, elles ne les ont pas exprimés en tant que tel car elles cherchent dans des orientations, fonctions et conditions déjà expérimentées. Dès lors les opportunités se représenteront un moment ou à un autre (ce qui a été, sera). Comme nous le confirme l'analyse sur la dynamique d'apprentissage ci-dessous, très peu de personnes nous ont confié développer une réflexion sur d'éventuelles pistes pour favoriser un succès à leur démarche.

Nous l'avons évoqué plus haut qu'être sans-emploi ne signifie pas être inactif ; la moitié des personnes du groupe de contrôle rencontrées et 7/10 ex-bénéficiaires ont exercé au moins une activité professionnelle à durée déterminée, pouvant aller de 3 jours à 6 mois. Elles ne se sentent pas toujours encouragées à prendre un emploi de courte durée, moins d'un mois, car il offre peu de garanties d'aboutir à une réouverture des droits LACI et/ou ne comprennent pas pourquoi le revenu financier mensuel n'est pas supérieur au RMR, en

guise de "prime à l'effort". Elles se rendent néanmoins compte des avantages à prendre un mandat temporaire – reconnaissance de l'agence, expérience professionnelle, réseau social.

"même si touchais que 2% en plus le ferais, on n'a pas le chiffre 0 en tête et on est occupé, on a plus le filon pour trouver"

Les personnes qui ont exercé au moins une activité professionnelle ont participé proportionnellement à plus d'entretiens d'embauche que les personnes qui n'ont eu aucun CDD. Les résultats sont similaires en ce qui concerne les activités d'insertion sociale ou professionnelle. Dès lors, l'investissement dans une activité ne peut qu'être recommandée. Malheureusement nous n'avons pas la finesse d'informations pour identifier plus en avant les résultats.

Avant d'être liée aux compétences en général et aux compétences sociales en particulier, la réinsertion socio-professionnelle bute souvent sur des questions plus terre-à-terre, limitant la personne dans ses possibilités très concrètes de saisir les opportunités qui apparaissent dans son environnement. Nous constatons que les personnes que nous avons rencontrées sont confrontées aux exigences non négociables d'employeurs habitués à obtenir une satisfaction immédiate. La moindre hésitation, la demande de reporter le rendez-vous du lendemain, etc., sont perçues comme indice d'une motivation déficiente, alors qu'elles traduisent souvent une impossibilité matérielle –notamment liée à la garde des enfants- de répondre aux exigences formulées. Des solutions sont à mettre en place.

Nous pensons que des mesures destinées à apporter de réelles possibilités d'acquisition de compétences pour des bénéficiaires qui, de par leur parcours à ce jour, n'ont souvent jamais eu de réelles chances doivent être envisagées. Le système actuel est conçu de telle manière qu'ils n'ont pas accès à des formations qualifiantes, ni dans le cadre de la LACI, ni dans le cadre de la LASV, hormis dans des cas très particuliers. Des mesures améliorant les possibilités d'accès à des formations qualifiantes (seconde formation et recyclage professionnel au sein de la CSIAS, H.6-1, mais également première formation, par exemple de type "article 32", achèvement de la scolarité obligatoire, opérant une mise à niveau pour pouvoir plus facilement décrocher une place d'apprentissage). Dans le sillage de cette proposition s'inscrivent également toutes les démarches aboutissant à une certification officielle des compétences acquises lors d'un stage, d'une activité spécifique ou plus simplement, à travers son expérience passée (voir par exemple les bilans de compétences avec reconnaissance des acquis...).

#### **Exemples de propositions :**

1.5.1/1.5.2 / 1.5.3 / 1.5.4 /1.5.6– Acquisition et reconnaissance de compétences

1.1.1 / 1.1.3 – Mesures favorisant la disponibilité et mobilité des bénéficiaires

### **4.3 Coping**

Nous avons voulu mieux cerner les comportements entrepris par les bénéficiaires pour retrouver un emploi. Ils peuvent se comprendre comme du coping, c'est-à-dire des comportements pour faire face à une situation difficile, en l'occurrence le chômage. Tous ne développent pas les mêmes stratégies ou ne s'impliquent pas de manière similaire dans les mesures. Nous avons conservé 3 dimensions exemplatives – coping passif, réactif et proactif. La nature du coping a été lue à partir des démarches de recherches et de mesures suivies en fonction de l'origine de l'initiative, le sens et l'implication apportés.

Il n'existe pas vraiment de différences flagrantes entre les 2 groupes. Une moitié est considérée comme **réactive**. Ils remplissent les exigences, suivent plus ou moins les différentes stratégies proposées, mais montrent peu d'initiative à développer des stratégies individuelles ou à modifier les processus habituels.

"offres spontanées ça ne donne rien alors j'ai arrêté"

Il est apparu que la plupart n'ont pas d'objectifs clairement déterminés ; le travail est un but en soi avant d'être un moyen pour atteindre un but. La plupart sont attentistes, car ils remplissent les exigences minimales et utilisent les stratégies proposées par les conseillers : leur tour viendra. Ces personnes ont une perception souvent positive de leurs compétences dans certaines activités, mais ne savent pas à quelles fonctions cela correspond au sein des entreprises. Dès lors, il leur est difficile d'identifier leurs lacunes, les points forts à mettre en valeur ou simplement faire une offre ciblée. De même, elles auront des difficultés à chercher et reconnaître des mesures adéquates, autrement dit à développer des comportements proactifs. Nous avons pu constater des modifications des techniques de recherches chez les personnes qui ont reçu un soutien dans l'identification d'un objectif et des mesures appropriées.

"en rencontrant (les employeurs) marche mieux, essayé de serrer les mains, donc chercher à changer (mes méthodes de recherche)"

L'autre moitié se répartit entre passivité et proactivité. Les personnes **proactives** prennent des initiatives dans leur relation avec leur conseiller ORP ; elles sont demandeuses, se sont inscrites dans des démarches personnelles de recherche d'emploi ou de qualification, elles ont identifié des fonctions, des buts, proposés par autrui ou dont elles sont les promotrices. Pour la majorité, le déclencheur vient de l'extérieur, par exemple une nouvelle dynamique apportée par un nouveau conseiller (soutien, confiance, nouvel objectif).

"elle m'a dit vous pouvez faire concierge, il voulait pas, j'ai tout fait pour j'ai appris, j'ai trouvé des conciergeries, je suis sur la bonne voie"

Certaines contournent l'ORP car elles n'ont pas reçu le soutien nécessaire pour réaliser leur projet. Certaines ont opéré des bouleversements importants dans leur vie (installation provisoire dans un autre pays) ou leurs attentes : changer de métier, de domaine professionnel, accepter un poste de débutant alors que la personne avait une grande expérience.

"j'ai quitté la Suisse pour voir si je pouvais travailler ailleurs...voulé complètement changer de métier, mais ça ne marchait pas"

Nous avons considéré 4 bénéficiaires et plus de 10 ex-bénéficiaires comme **passifs** ; ils ne remplissent pas les exigences ou attentes minimales des conseillers ou assistants sociaux, ne trouvent aucun ou pas d'intérêt aux mesures et n'en suivent pas ou ne les terminent pas.

"j'ai essayé plusieurs fois de téléphoner au SEMO mais cela ne répond pas "

Certains ont des choix de vie difficilement compatibles avec un emploi fixe ou ne savent tout simplement pas quoi faire, dans quelle direction se tourner. Quelques personnes se relèvent de souffrances psychologiques ou physiques et considèrent l'emploi que de manière restrictive. La plupart attendent une opportunité répondant à une conjonction de conditions d'emploi laissant peu d'opportunité ; ils se disent parfois "volontairement" au chômage. Dans ce cas, la fin des droits LACI ou le refus de droits AI a dynamisé leurs dernières recherches.

"travaille 3 mois, droit au chômage, entré chez Manpower et pris n'importe quoi"

La motivation à travailler est liée au degré de coping investi. Les personnes passives sont en grande majorité moins motivées à travailler que les personnes réactives ou proactives. Les lacunes en français peuvent avoir un impact négatif sur la participation à des mesures ou dans les démarches de recherche, la personne développe un coping passif. Les difficultés de compréhension et d'expression augmentent les risques de se trouver impliqué dans des situations inconfortables affectant l'image que l'on donne aux autres ou simplement perçues comme inutiles. Dès lors, la personne va rejeter le contenu de la mesure, les conseils et ne pas ou plus s'investir.

Bien que nous n'ayons pas pu entrer dans le détail, comme nous le désirions, des stratégies de coping, nous soutenons qu'une analyse de celles-ci peut être une option intéressante pour les encadrants des bénéficiaires de régimes sociaux, afin de dépasser l'étiquette de la

passivité pour les personnes les moins actives. Comprendre que la personne dévalorise une situation, se réfugie dans des activités contre-productives, n'est pas nécessairement signe de démotivation. Ces comportements témoignent d'un mécanisme de défense pour répondre à un stresser. En effet, les comportements de coping sont actifs sur 2 niveaux. D'une part, annuler le stresser, retrouver un emploi, et d'autre part s'adapter au stresser, faire au mieux avec. Les choix d'adaptation efficaces pour le bénéficiaire, réduction de la tension, peuvent ne pas l'être du point de vue des encadrants. Différents travaux ont constaté que les stratégies orientées sur la gestion des problèmes, en l'occurrence la recherche d'emploi, peuvent avoir un effet négatif, alors qu'une stratégie orientée sur la gestion des émotions, comme la prise de distance, est positivement liée au réemploi, lorsque la personne a le sentiment qu'elle va retrouver un emploi (Wanberg, Kanfer et al. 1999).

Comprendre comment le bénéficiaire réagit face au stress, c'est augmenter les chances de lui proposer les bonnes mesures, de choisir un style d'accompagnement optimal et lui apporter un soutien particulier, dans le sens d'une gestion du stress positive : coping actif sur les 2 niveaux : résolution du problème et adaptation à la situation.

Les interventions des accompagnants devraient commencer par présenter des alternatives viables en mettant l'accent sur le besoin d'établir des objectifs atteignables (Prussia, Fugate et al. 2001), des plans d'actions appropriés, en sachant que les bénéficiaires ont une vision de leur chance d'emploi pessimiste et/ou ne peuvent se projeter dans un avenir. Par plan d'action, nous n'entendons pas une stratégie à long terme précisant une série d'objectifs et moyens, mais tout au moins une présentation des mesures visant l'acquisition des compétences nécessaires au processus de sélection qui soutiennent leurs croyances que les efforts amèneront tels résultats dans la recherche d'emploi, donc une augmentation des chances à obtenir un emploi. Les bénéficiaires ont besoin de comprendre la relation et les bienfaits à la poursuite d'objectifs de coping de différents niveaux ; par exemple la façon de s'investir dans une activité non professionnelle, favorable aux démarches de recherche.

L'absence de repères sur le marché de l'emploi est sous-jacent à un coping passif ou réactif. La personne n'a pas les ressources pour circonscrire un domaine d'emploi, des fonctions et encore moins par la socialisation anticipée pour élaborer une offre de candidature ciblée. Or, nous avons constaté l'intérêt des employeurs pour les candidats marquant la spécificité de l'entreprise. Encourager un coping actif nécessite de fournir une partie de ces ressources élémentaires au développement des comportements attendus par les employeurs.

#### **Exemples de mesures :**

1.8.5 - Elargir les stratégies de coping des bénéficiaires

2.2.1 - Intégrer l'appréhension des stratégies de coping dans les outils destinés aux professionnels de l'insertion

1.8.6 – Intégration de repères concrets du marché de l'emploi, notamment par la mise en relation des bénéficiaires avec des employeurs ou des représentants de domaines professionnels

## **4.4 Dynamique d'apprentissage**

La présence d'une dynamique d'apprentissage est favorable à une modification du statut des bénéficiaires. Pouvoir identifier les lacunes, comprendre les attentes d'autrui, apprendre de ses erreurs et agir en conséquence est l'une des clés pour casser le cycle d'échecs dans lequel se situent les demandeurs d'emploi. Le processus demande de réaliser un bilan, d'avoir un but identifié, de constater les écarts, d'analyser les actions possibles ou l'identification d'un nouvel objectif. En l'occurrence la dynamique d'apprentissage vise l'insertion professionnelle. Pour la population rencontrée, cet objectif général se décline en 2 sous-objectifs pouvant être suivis en parallèle ; l'un servant un résultat à court terme - le succès aux démarches de recherche d'emploi - et le second à plus long terme - une modification durable du statut, une insertion professionnelle stabilisée. Nous rappelons que

plus de la moitié des personnes rencontrées ont multiplié les emplois à durée déterminée et, pour la plupart, à défaut de trouver une situation plus stable. Et parmi les ex-bénéficiaires, beaucoup se perçoivent comme des "bouche-trous" et espèrent améliorer leurs conditions d'emploi.

### Dynamique d'apprentissage à court terme

**Aucune** dynamique d'apprentissage n'a pu être identifiée auprès de plus de la moitié (45/70) des personnes rencontrées : 12/20 bénéficiaires, 33/50 ex-bénéficiaires. C'est-à-dire qu'il n'y avait aucun objectif concret identifié ou structuré, aucune analyse sur d'éventuelles erreurs, lacunes à la réussite de la démarche et aucune action n'était envisagée pour y remédier. Ils sont ballottés par le destin et sans aucun repère pour avancer.

"je me posais la question où je vais atterrir, c'est ça qui me travaillait le plus"

C'est le cas pour 18 bénéficiaires sur 20. Considérant la dynamique à court terme, la proportion est un peu plus faible chez les ex-bénéficiaires (37/50). Les personnes constatent l'échec de certaines procédures de recherche d'emploi – courriers spontanés, présentation spontanée, CV, appels collectifs selon annuaire téléphonique. Elles abrogent la forme mais ne remettent pas en question la manière, le contenu de leur démarche et par conséquent ne visent pas à les améliorer. De même, elles remarquent que les entretiens ne sont pas concluants et identifient les problèmes de manière très partielle, ne permettant pas une réflexion sur d'éventuelles mesures –ex : "ça s'est mal passé, il était agressif". Elles reçoivent des réponses négatives ou des non réponses et ne cherchent pas à connaître les raisons de ce refus. De plus, certaines ont conscience que leur dossier a quelques lacunes, mais elles n'essaient pas de l'améliorer.

"j'étais triste, pas content et nerveux quand je recevais des lettres négatives, mais c'est fait puis voilà et je continue à chercher ailleurs"

Elles ne se projettent pas dans l'avenir et les difficultés sont le plus souvent attribuées à des éléments sur lesquels la personne n'a aucune ou peu d'influence, par exemple un problème de santé. Il n'y a donc pas de dynamique d'apprentissage possible dans ces conditions.

Nous avons estimé que 2 bénéficiaires avaient une dynamique d'apprentissage **positive** à court terme, car ils nous ont affirmé qu'avec le temps avoir changé d'attitudes lors des entretiens : se contrôler davantage, répondre de manière plus explicite aux questions tout en évitant de s'étaler sur la sphère privée, par exemple. Cette évolution est le résultat d'une analyse suscitée de l'extérieur (conseiller ORP) et non suivant les entretiens qui n'ont pas abouti à un engagement. Les 12 ex-bénéficiaires investis dans une dynamique à court terme avant de décrocher un emploi ont pour certains remis en cause le domaine professionnel, identifié une fonction particulière afin de pouvoir mieux concilier charge familiale et emploi, ce qui a permis aussi d'optimiser leurs chances auprès de l'employeur.

"on va retravailler ses erreurs, voir ce qu'il y a à améliorer, chercher des petites choses à changer"

L'analyse des écarts se portant sur le dossier, l'entretien ou le profil professionnel, ainsi que les actions entreprises sont variées : optimiser son réseau, s'informer sur les motifs de non-sélection, conserver une certaine visibilité, adapter son dossier à l'entreprise, préparer l'entretien en fonction des informations glanées, repérer une place de stage, accepter toute mission temporaire pour faire la preuve de sa motivation et compétences auprès de l'agence et optimiser. Le fait d'être sur une voie de changement, d'amélioration coupe en partie la dynamique d'échec. Le processus de recrutement qui n'a pas été un succès devient une expérience constructive, car les candidats perçoivent une marge d'amélioration, et parfois retrouvent d'autres axes d'évolution, à condition en général d'être soutenus dans cette démarche. Il leur faut un débriefing à deux.

"j'ai remarqué que quand j'écrivais permis B, je recevais que des réponses négatives, alors j'ai mis permis suisse par alliance et j'ai eu des réponses pour se rencontrer"

## Dynamique d'apprentissage à moyen, long terme

La distribution des proportions s'inverse en ce qui concerne la dynamique à plus long terme, 3/5 des bénéficiaires et 4/5 des ex-bénéficiaires montrent **aucune** ou une faible dynamique. Certains fixent un nouvel objectif : devenir indépendant, par exemple, mais sans mobiliser de ressources. Ils ne cherchent pas les sources d'informations. D'autres ont une large série d'objectifs et ont tendance à proposer des solutions tous azimuts mais sans recherche d'informations.

"projet de partir de la Suisse ou de créer un groupe d'intervention animalier...  
J'aimerais travailler avec des enfants, faire des choses qui me plaisent, être avec des gens humains, c'est pourquoi j'aimerais développé notre truc j'ai tout ce qu'il faut, pas l'argent et les papiers"

Ce dernier exemple incarne les jeunes rencontrés, laissés pour compte. L'absence d'ancrage professionnel (aucune ou peu d'expérience, formations sans correspondance avec un métier) les entraîne sur des idées peu structurées, des visions souvent à la marge de la société.

Nous avons eu l'impression que les ex-bénéficiaires étaient plus résignés sur les conditions de travail qui leurs étaient offertes. Les attraits de l'emploi étaient davantage dans une logique de court terme. Certaines personnes ne sont plus d'accord d'accepter n'importe quelle place de travail pour gagner moins que le RMR. Ce refus ne doit pas forcément être perçu comme un manque de motivation, ou une passivité, mais exprime plutôt une certaine stratégie d'estime de soi, une recherche de respect de sa personne.

"avant j'étais prête à prendre n'importe quel poste, maintenant je me dit que j'ai une famille, je dois faire ma place, je veux quelque chose de plus sûr, fiable, avant je doutais de moi ...je me suis rendue compte que je pouvais avoir des responsabilités, même ouvrir ma propre boutique"

Les personnes présentant une dynamique d'apprentissage plus **fonctionnelle** peuvent être occupées à des étapes différentes du processus. La plupart constatent des erreurs et parfois formulent des actions pour les corriger, mais n'agissent pas. En tout, 17 personnes (8 bénéficiaires, 9 ex-bénéficiaires) sont assez avancées dans un processus de reconnaissance de qualification ou de réalisation de projet qualifiant à long terme. Chacune a, seule ou avec une aide extérieure, identifié un nouvel objectif, évalué les écarts et actions à entreprendre. Dans la majorité des cas, elles ont identifié un ou plusieurs objectifs, parfois analysé les écarts mais le tout est peu structuré (objectif long terme vague). Par exemple, une ex-bénéficiaire a identifié une profession qu'elle aimerait exercer, les voies formationnelles pour y parvenir, planifié le type d'emploi et d'organisation à avoir pour pouvoir assumer sa formation, sa subsistance et a communiqué ce projet à son conseiller ORP. Or, elle a trouvé, puis quitté pour rechercher un poste qui est incompatible avec son projet. L'exemple d'une ex-bénéficiaire témoigne d'un investissement dans la définition d'objectifs à moyen terme – expression orale et écrite du français, cours d'informatique en parallèle à son nouvel emploi, mais sachant qu'elle ne peut renouer avec sa formation suivie en Italie, elle a identifié non pas une fonction, une profession à atteindre, mais certaines compétences correspondant à un niveau d'éducation.

"elle m'a dit vous pouvez faire concierge...j'ai fait tous les cours, cherché petites missions"

Les dynamiques d'apprentissage complètes et opérantes, intégration professionnelle à la clé (à moins de 50% du temps pour les bénéficiaires) sont minoritaires. Néanmoins quelques bénéficiaires et ex-bénéficiaires y sont parvenus. Ils ont grâce à une assistance extérieure, conseiller ORP généralement, identifié ensemble un objectif, suivi une voie formationnelle (auxiliaire santé, vente, conciergerie, communication, informatique, transport), parfois sans soutien financier. L'objectif pour tous était d'optimiser leurs chances d'emploi à long terme. Certains étaient motivés par une reconversion professionnelle afin de concilier âge et emploi.

D'autres souhaitent voir leur expérience professionnelle ou qualification accumulées dans leur pays d'origine reconnues ou enfin élargir leurs compétences professionnelles afin d'offrir un profil plus polyvalent. Ces personnes montrent une dynamique d'apprentissage dans les démarches de recherche d'emploi à court terme. Elles modifient chaque démarche en fonction des informations glanées sur l'entreprise /l'employeur, de l'objectif à atteindre et des erreurs commises par le passé.

Dans la majorité des cas, les personnes rencontrées ont besoin d'une assistance, d'un accompagnement (dans le sens coaching) pour l'une ou plusieurs étapes du processus.

### **Identification d'un objectif**

Nous constatons soit une absence d'objectif, soit qu'il n'est pas structuré. L'identification d'un but/ objectif concret nous semble indispensable ; retrouver un emploi est un objectif trop aléatoire pour entamer un travail sur les étapes suivantes. Cette volonté est louable, mais peu opérante dans un processus d'apprentissage. Un individu a besoin de repères définis pour évaluer la distance entre l'objectif et sa situation actuelle. Ces personnes n'ont pas les ressources personnelles pour identifier les fonctions correspondantes à leurs compétences où il est nécessaire de les canaliser, d'arrêter un objectif réaliste.

De plus, les employeurs privilégient des personnes démontrant leur intérêt par des questions pertinentes sur l'entreprise et la fonction vacante. Les demandeurs d'emploi doivent se préparer, être conscients de l'unicité de chaque contact. Si l'objectif est d'avoir un emploi, le même message écrit ou verbal est transmis à tous les employeurs. Il n'y a pas de personnalisation de la relation. Bien que le nombre de personnes ne soit pas très important, nous avons pu constater un lien entre la dynamique d'apprentissage, qu'elle soit à court ou long terme et l'expérience d'au moins un entretien d'embauche, depuis le début de la période sans-emploi.

### **Analyse des écarts**

L'analyse des échecs peut mettre en danger l'image de soi, pour cette population déjà très affectée dans leur identité. Eviter d'analyser l'échec est une stratégie de protection. Un accompagnement individuel pour encourager la dynamique d'apprentissage est à envisager. La nature plutôt réactive des stratégies pour faire face à cette situation de sans-emploi l'atteste.

Les écarts les plus souvent mentionnés concernent des éléments impossibles à modifier (âge, nationalité) ou très difficilement (absence de qualification). Il est rare que les personnes se penchent sur la démarche de recherche d'emploi. Elles ont le sentiment de faire ce que leur dit leur conseiller, ce qui est exigé d'elles. Nous devons préciser que l'instrumentalité de la démarche d'emploi n'est pas avérée pour tous : beaucoup savent qu'il peut être important de s'investir dans la démarche, mais elles ne l'effectuent que partiellement car les emplois accessibles ne permettent pas d'atteindre des résultats escomptés (réalisation, réseau social, indépendance financière).

### **Identification d'actions**

Lorsque des bénéficiaires imaginent des actions possibles, elles sont parfois irréalistes "formation en une semaine", mais le plus souvent pas suivies d'actions. Nous sommes face à une population qui a besoin d'accompagnement ; il semble important de les aider à planifier leurs actions, à identifier les priorités et les agender. C'est en cours de processus que certains acquièrent l'autonomie qui est attendue en début de processus.

Par exemple, pour dépasser le sentiment d'impasse, il faudrait proposer un plan d'action pour simplement trier leurs "papiers". Certains ne comprennent pas les documents accumulés, en ont perdu ou ne savent quoi, comment et à qui demander. La construction d'un projet, aussi simple soit-il, demande un échelonnement et une vérification de la compréhension des tâches et de leur réalisation. Comme nous le verrons dans la partie consacrée à l'intégration organisationnelle, les postes occupés par la plupart de ces

personnes ne demandent qu'une faible autonomie d'apprentissage : les buts, méthodes et moyens pour y parvenir leur sont dictés. Il leur est demandé d'accéder à une logique opérationnelle dont ils n'ont pas conscience.

### **Actions**

Par peur d'être confrontés à un nouvel échec, par manque de confiance, certains préfèrent ne pas agir. Ils ne vont pas à un entretien, n'appellent pas un interlocuteur clé, ne prennent pas les informations nécessaires. Un accompagnement dans le déroulement du plan d'actions, proposition de soutien dans les premières étapes (se déplacer avec la personne ou trouver une personne pour l'accompagner, proposer un retour de vécu après une démarche particulière – la première, la plus angoissante mais aussi la plus porteuse- par téléphone ou au prochain entretien) est un tremplin à rétablir l'estime de soi. C'est par les comportements que nous forgeons nos impressions : "la recette pour déjouer le manque d'estime de soi, c'est la réussite... appuyer et souligner le moindre geste positif... trouver et valoriser la moindre compétence ... et l'encourager à la développer" (Jacques 2004)

L'accompagnement individuel dans l'identification d'un objectif n'est pas synonyme de désresponsabilisation. Il est nécessaire pour personnaliser la relation avec le potentiel employeur de cibler la demande et pour cela les demandeurs rencontrés ont besoin de professionnels connaissant les fonctions correspondantes à leurs compétences, pouvant leur transmettre les techniques de recherche d'informations et mettant à leur disposition les moyens et outils. C'est une population fragilisée ; certains n'ouvrent plus leur boîte aux lettres, évitent les contacts avec les employeurs car elles ne supportent plus le rejet. Ce n'est pas les désresponsabiliser que de leur offrir un accompagnement individuel. Pour certains, il s'agit d'une impulsion vers l'autonomie, alors que d'autres auront besoin d'un accompagnement plus ou moins prononcé.

Bien entendu, un accompagnement adapté n'est pas une panacée. Il faut également soutenir l'identification d'attraits à l'emploi, car lorsque la dynamique d'apprentissage est nulle, la personne est en général peu motivée à trouver un emploi. Travailler n'est pas un objectif ou alors les attentes de la personne peuvent être réalisées tout en conservant son statut de bénéficiaire d'un régime social.

Le projet est actuellement un élément central en vue de l'insertion professionnelle. Il est attendu de l'employeur comme signe de motivation et rassure sur la consistance de l'individu, l'ébauche d'un projet est également attendu des professionnels de l'insertion comme gage de motivation et conditionne leur investissement auprès d'un demandeur (voir analyses partenaires internes et externes à l'administration). Alors que pour certains bénéficiaires, sa construction est envisageable, pour d'autres ne pas avoir d'emploi est une difficulté parmi d'autres : endettement, problèmes relationnels... Ils ne sont pas actifs dans leur recherche d'emploi car submergés par une situation qu'ils ne contrôlent plus : dans la vulnérabilité, il ne peut y avoir d'objectifs fixés, c'est une course aux moyens (Châtel et Soulet 2003). Il s'agit donc avant tout de leur redonner un minimum de contrôle sur leur environnement, mais à nouveau sans perdre de vue l'objectif d'insertion professionnelle.

#### **Exemples de propositions :**

1.7.1 - Connaître et prendre conscience des étapes de la dynamique d'apprentissage

1.7.2 - Encourager la dynamique d'apprentissage sur les démarches mises en échec

2.3.1 - Prévoir un accompagnement adapté

## **4.5 Image de soi et évaluation des possibilités à retrouver un travail**

Plus de la moitié (13/20) des bénéficiaires interviewés évaluent faiblement les possibilités d'emploi dans un avenir proche. Ils prennent à témoin les informations transmises par les agences ou connaissances attestant d'une persistance de la crise économique (10) ou alors invoquent leur âge (3) et de manière exceptionnelle, l'absence de qualification, de compétences ou de motivation. La moitié des ex-bénéficiaires évaluaient faiblement les opportunités avant de trouver, mais la distribution des motifs n'est pas similaire.

Proportionnellement la conjoncture économique intervient moins souvent, le manque de qualification, d'expérience étant le plus souvent cité. Dans ce sens, ils n'attribuent pas l'absence de correspondance entre leur profil et le marché de l'emploi uniquement à des éléments extérieurs incontrôlables. C'est un début pour avancer sur une voie d'adaptation constructive à l'environnement extérieur.

" beaucoup changé, avant j'allais dans une agence dans la semaine je trouvais, maintenant c'est à nous de rappeler"

Les individus rencontrés confiants dans des possibilités futures, même après plus de 4 ans d'inactivité, n'expliquent néanmoins pas différemment l'absence d'opportunités rencontrées depuis leur inscription comme demandeur d'emploi.

La grande majorité des bénéficiaires et ex-bénéficiaires relatent des épisodes d'affection négative de l'image de soi et celle-ci est attribuée à leur statut, ou plutôt à l'absence d'un statut reconnu positivement, ce qui n'est pas une surprise, compte tenu des résultats de recherche présentés dans la théorie. Cela affirme aussi que le statut occupé avant cette période de troubles est indépendant des préjugés sur l'image de soi. Être sans-emploi affecte l'ancien indépendant, écolier, le temporaire dans une phase creuse, de même un ouvrier expérimenté. Les ouvriers qualifiés ou les non-qualifiés expriment d'ailleurs la même crise de statut (Schnapper 1994).

"quand quelqu'un vous demande qu'est-ce que vous faites dans la vie et on ne travaille pas, on ne peut pas être fier"

Bien qu'ils puissent perdre une certaine confiance, estime de soi, la plupart (3/4) conserve un sentiment d'efficacité personnelle positive, voire élevée pour une ou plusieurs activités professionnelles expérimentées. Ils croient en leurs compétences et aptitudes à exercer un travail.

La grande majorité (17/20) des personnes estiment faire de leur mieux pour trouver un emploi, compte tenu de leurs déficits ou des stigmates imposés par le marché de l'emploi (troubles physiques, qualification pas reconnue, absence de qualification, crise économique, âge, maîtrise limitée du français, permis B) ou elles estiment investir l'énergie suffisante pour se conformer à leurs attentes. En effet,<sup>18</sup> certaines ne souhaitent pas un emploi fixe pour conserver une certaine liberté d'action. D'autres évitent les emplois à durée déterminée courte (moins de 1 mois) car ils ne garantissent pas l'accès à un contrat à durée indéterminée ou la réouverture des droits LACI. De plus, la disponibilité financière en fin de mois ne change pas. Quelques personnes sélectionnent les opportunités en fonction du salaire ; elles préfèrent attendre une meilleure opportunité plutôt que d'accepter une charge de travail physique souvent importante, sans différence de revenu financier net.

D'une manière plus générale, c'est l'image de soi qui mérite d'être revalorisée, d'autant qu'elle est perçue par les employeurs potentiels comme indicateur de motivation. Des mesures ciblées peuvent être apportées par des professionnels, ou venir des bénéficiaires eux-mêmes, sous forme de groupes d'échanges d'expériences modérés par une animation.

---

<sup>18</sup> Chacune de ces situations ne représente qu'un nombre très minoritaire de personnes.

En effet, les personnes vivant une situation similaire à la sienne apportent au bénéficiaire des pistes concrètes et crédibles qui pourraient mieux être mises en valeur, tout en constituant une activité d'échanges intéressante, voire qualifiante. Néanmoins, c'est l'action qui a le plus d'influence sur l'estime de soi. Ainsi, à toutes activités, le soutien à une image positive peut être formulé comme objectif. Par exemple, un accompagnement ciblé sur les techniques de recherche exige le passage à l'acte, seule source de valorisation de soi.

**Exemples de propositions :**

1.2.3 / 1.2.4 – Soutien psychologique

4.2.5 - Toutes mesures permettant de casser la dynamique d'échec. L'estime de soi se construit par l'action.

## 4.6 Morbidité ressentie

Contrairement à notre intention de départ, nous ne distinguerons finalement pas les troubles physiques et psychologiques car, dans bien des cas, il a été difficile d'attribuer à l'un ou à l'autre certaines affections déclarées et encore plus de déterminer quel pan de la personne était plus ou moins affecté. Il apparaît clairement que dans bien des cas, une situation de chômage est accompagnée d'une aggravation d'un état de santé déjà dégradé ou de l'apparition de pathologies chez certains groupes de chômeurs en bonne santé. Les chômeurs victimes d'un problème de santé sont de loin les plus défavorisés par rapport au marché du travail.

Sur les 70 personnes interviewées, un peu plus de la moitié déclare un mauvais état de santé (43/70). Près de 3/4 des bénéficiaires ont rencontré ou rencontrent encore aujourd'hui des problèmes de santé (15/20) ; cette proportion est plus grande que celle des ex-bénéficiaires (28/50). Ce que confirment les résultats de recherche publiés, la recherche d'emploi peut avoir un impact négatif sur la santé, en particulier mentale, des personnes qui ne rencontrent aucun succès dans leur démarche (Warr et al. 1988 cité par (Wanberg 1997)). L'état de santé négatif aussi bien des ex-bénéficiaires que des bénéficiaires se traduit par différents symptômes. Une même personne peut en avoir signalé plusieurs. Nous mettons en avant les symptômes les plus souvent cités :

**Mal être physique** : mal de dos, opération, longue maladie, maux de tête.

"Je n'ai pas une santé magnifique, j'ai un peu des problèmes d'hernie discale."

Quatre ex-bénéficiaires ont une rente partielle de l'AI (entre 40 et 50%) ou sont en attente d'en recevoir une. Ces personnes ont entre 44 et 52 ans.

"l'AI nous aide pas du tout à une reconversion on est tout seul"

**Mal être psychique** : déprime, mais sans suivi médical, sans thérapeutique ou dépression accompagnée d'un suivi thérapeutique et prise de médicaments. Le suivi psychologique est une pratique rare pour ces personnes. Une minorité de personnes nous a parlé d'un suivi thérapeutique, à moins qu'elles n'aient pas osé se confier à nous sur ce point.

"ça fait quelque temps que je reste comme ça, quelques heures je bouge plus"

Les autres signes d'une morbidité positive sont multiples : tristesse, repli sur soi, déni, perte de motivation, stress, malnutrition, fatigue, insomnies. Quelques personnes souffrent de dépendances, soit à l'alcool, la drogue, au tabac ou aux jeux.

"des soirs je bois une demi- bouteille de whisky, j'arrive plus à dormir la nuit"

Quatre personnes nous ont révélé, mais de manière détournée, des envies suicidaires. Sur les 4 personnes, trois font partie des bénéficiaires.

"Si j'étais malade, au moins il y aurait un espoir d'en finir, mais je ne suis jamais malade."

Ces nombreux symptômes nous montrent une grande fragilisation de cette population, aussi bien du point de vue mental que physique et cette fragilité affecte très souvent la recherche d'un emploi de la personne.

Nous devons relever que sur les 27 personnes qui n'ont pas ressenti une détérioration de leur état de santé pendant leur chômage, quelques personnes ont vécu une durée de chômage inférieure à 6 mois et une n'avait jamais travaillé. D'autres n'ont pas "subi" leur chômage, car elles ont d'une certaine manière décidé d'en tirer profit en se formant ou en se consacrant à un projet ou encore pour bénéficier d'une pause. Nous avons aussi remarqué que plusieurs personnes, ayant une morbidité ressentie négative, ont toujours exercé une activité, qu'elle soit professionnelle (CDD, travail au noir, école du soir) ou extra-professionnelle (sport ou musculation). Il serait erroné de conclure que le fait d'avoir une activité lucrative entraîne forcément une morbidité ressentie négative, mais cela y contribue fortement.

Une partie des fragilisations mentales ressenties ne nécessitent pas un suivi médical. Par contre des actions sur l'image de soi, l'estime de soi semblent adéquates. Elles nous semblent d'autant plus nécessaires qu'un grand nombre déclare avoir des signes de déprime et être démuné pour réagir.

La quasi-impossibilité de pouvoir bénéficier d'un soutien psychologique a retenu notre attention, étant donné la fréquence des problématiques en la matière. Peu de mesures assimilables à un soutien psychologique sont actuellement disponibles. Différentes formes de soutien doivent être envisagées, étant donné la tendance à la pathologisation multiple des personnes en situation de bénéficiaires. Il ne s'agit pas systématiquement de recourir à un accompagnement thérapeutique individuel. Certaines recherches montrent d'ailleurs que prendre de la distance et s'investir dans une activité bénévole sont associés avec une diminution du mal-être (Rudisill and Edwards 2002).

#### **Exemples de propositions :**

1.2.1 / 1.2.2 / 1.2.3 - Suivi psychologique ou thérapeutique en groupe

### ***4.7 Sentiment de réalisation, valorisation et de contrôle***

Les études sur l'emploi et le chômage ont mis en évidence les sentiments de réalisation et valorisation comme moteur d'énergie fortement lié à l'emploi. Ce sont des résultats de l'emploi attendus de la plupart des employés. Lorsque la personne n'a plus d'emploi, c'est un des manques qui la propulse en situation d'inconfort et la pousse à y remédier en cherchant un emploi ou un rôle alternatif compensatoire. Cependant, il ne faut pas que ce déséquilibre persiste car une carence de longue durée a de fortes chances d'affecter l'image de soi, sa motivation et son équilibre psychologique.

"quand on est au chômage, RMR on nous met tous dans le même tuyau"

Nous avons l'intention de traiter en plus la perte des fonctions sociales et de contrôle de l'emploi. L'analyse de la première est intégrée à la partie consacrée à l'environnement social ; la seconde a dû être passablement abandonnée. En effet, bien que nous ayons recueilli des données concernant les indicateurs, nous avons renoncé à catégoriser les personnes. Empruntes de désirabilité sociale et liées aux exigences formelles des encadrants ORP, les réponses d'un grand nombre de personnes étaient suffisamment vagues, voire contradictoires pour que nous nous trouvions dans l'impossibilité de déterminer une tendance individuelle. Par contre, nous avons tenu compte dans nos analyses des informations recueillies sur la structuration du temps, la présence ou l'absence d'objectifs externes et du sentiment de maîtrise de la situation.

#### **Les sentiments de réalisation et valorisation.**

Comme attendu, 3/ 5 des bénéficiaires et ex-bénéficiaires (en situation de non-emploi) expriment un faible sentiment de réalisation.

"Une personne qui ne travaille pas il n'a pas de valeur "

Les personnes qui ont un sentiment de valorisation sont les mêmes que celles qui ont un sentiment de réalisation, soit parce que ces sentiments sont indépendants du travail, soit parce qu'elles ont identifié des activités alternatives compensatoires, un objectif professionnel qu'elles tentent d'accomplir, un passe-temps chronophage ou soit encore parce qu'elles sont encore en activité (cours, stages, travail au noir).

"apprendre l'informatique, ça vous aide à être motivé, ça vous donne une préoccupation"

Le travail ne peut être défini sans référence au contexte culturel qui lui donne une coloration particulière. Dans notre société, la valorisation de l'adulte passe par le travail ; celui-ci témoigne de son utilité à la société et en contrepartie, une personne sans emploi a malheureusement une image péjorée (Dubar 1991). Les valeurs associées au travail sont transmises par l'encadrement familial, le milieu de vie ou la société dans lesquels une personne puise ses repères.

"Ils nous envoient des lettres type où ils mettent Monsieur<sup>19</sup>. On ne nous répond même pas. C'est des choses qui font mal, On se sent tout petit tout écrasé"

Dès lors nous comprendrons que la réalisation et la valorisation généralement associées au travail dans notre perspective occidentale, pendant longtemps de plein emploi, soient indépendantes de l'activité professionnelle rémunérée dans d'autres cultures ou certains milieux de vie. Nous pouvons parler d'une reproduction sociale de parcours d'assisté dans certains cas. Dans d'autres cas rares, il est évident que le travail apporte uniquement une amélioration de leurs conditions de vie. Ces personnes ne souffrent pas d'une image qui pourrait être péjorée par leur situation de demandeur d'emploi. Elles ne sont pas préoccupées par un besoin de reconnaissance en tant que travailleur. La valorisation est indépendante de l'emploi.

"moi je travaille pour manger, car ce n'est pas cela qui me vide l'esprit"

Le plus souvent, l'absence de réalisation et de valorisation affecte la confiance en soi et son équilibre psychologique. Dès lors une influence négative sur un investissement dans des activités d'insertion sociale ou professionnelle et sur les comportements lors d'entretiens, quels qu'ils soient, est très probable. L'absence d'activités personnelles évoquées est en général le cas des personnes qui ne parlent pas non plus de connaissances ou d'amis. On peut supposer chez ces personnes un faible réseau social. Les opportunités d'emploi leur sont souvent apportées par des professionnels et sont rarement issues d'une démarche dont elles ont pris l'initiative.

"perd le respect de soi-même, vous vous dites je sers plus à rien, je vau plus rien"

L'allongement des délais entre 2 entretiens, de 1 à 3 mois donne une représentation de l'ORP centrée sur le contrôle et pas ou peu sur le conseil, ce qui participe à la détérioration de l'image de soi du bénéficiaire et affecte son sentiment de valorisation. La personne se sent davantage à l'écart, ne valant ni la confiance, ni le soutien.

### **Rôles alternatifs**

La majorité des personnes rencontrées (13/20- 36/50) n'ont pas d'autres sources de valorisation que celles véhiculées par l'emploi. Elles ne compensent pas l'absence de réalisation professionnelle par des objectifs externes ou elles n'ont pas d'activités privées ou professionnelles à court terme apportant un sentiment de satisfaction et d'accomplissement. Cette propension à ne pas s'investir dans des activités de substitution est caractéristique des personnes sans qualification. Elles n'adoptent pas des occupations telles que des activités culturelles ou sportives, comme le font des chômeurs plus qualifiés et elles sont réduites à

---

<sup>19</sup> C'est une femme qui cite cette phrase.

voir leurs amis et à bricoler. (Schnapper 1994) l'explique par un handicap culturel d'origine. Le manque de ressources personnelles les contraint à l'ennui, au chômage total.

" moi, j'aime mieux travailler. (j'ai) toujours travaillé... Tourner comme un con (maintenant)"

Néanmoins, des personnes se sont investies sur des activités de substitution comme le sport (pour les hommes principalement), le rôle familial, un projet professionnel, des activités dans le cadre du chômage. S'investir dans une association de sa communauté, vouloir se lancer dans le tatouage, permet premièrement de créer des liens sociaux, mais aussi de se fixer des buts, d'être reconnu autrement que comme sans-emploi et donc de conserver une image positive de soi. Néanmoins, le risque existe que le rôle alternatif compensatoire, acquis avant ou pendant la période de sans-emploi, soit incompatible avec un emploi ("champion" sportif).

Assumer un rôle familial, pour les femmes comme pour les hommes, n'entraîne pas forcément un sentiment de réalisation, ni de valorisation positif ; par contre il amène une structuration fonctionnelle du temps.

"le travail que tu mets, l'énergie que tu mets dans l'éducation n'est pas considéré"

Toutefois le rôle de parent ne doit pas être négligé, en particulier concernant les pères divorcés. Le partage d'occupations, de la prise en charge soutient le sentiment de réalisation et le maintien de l'attachement peut être source de motivation extrinsèque à l'emploi. Malheureusement lorsqu'ils n'ont pas la garde, aucune aide ne peut être fournie pour accueillir l'enfant chez eux.

"ma fille habite pas avec moi, mais je veux quand même m'en occuper, mais compte comme une personne seule 1200.- / mois"

### **Sentiment de contrôle**

L'absence de valorisation et de réalisation sont concomitantes à un sentiment de perte de contrôle sur son environnement proximal, son propre destin. Même des personnes qui trouvent certaines réalisations dans des activités alternatives peuvent ne plus percevoir les repères qui leur garantissent une prise sur leur lendemain. L'absence d'organisation temporelle extérieure aux journées renforce ce sentiment de perte de contrôle, ce qui peut nuire à la confiance en soi, mais aussi affecter l'image renvoyée à autrui : prise de rendez-vous exclue le matin, temps de repos en rupture avec les heures d'activités traditionnelles.

"je dormais tout le temps, seul moyen de passer la journée, quand on n'a pas d'argent"

L'absence de structuration externe des jours aboutit aussi parfois à ce qui de l'extérieur peut paraître comme un paradoxe : l'insuffisance de disponibilité. N'ayant pas l'habitude d'organiser l'entier de ses journées et/ou ne les planifiant plus du tout, certaines personnes rencontrées ont la perception d'être débordées, de ne pas avoir le temps pour s'investir correctement face aux exigences d'insertion. Bien entendu, repousser, éviter cet investissement correspond aussi à une stratégie de préservation de l'estime de soi, mais cela implique également qu'elles ne se projettent pas dans l'avenir, qu'elles sont ancrées dans le présent, ce qui met en échec l'exigence même de l'établissement d'un projet d'insertion professionnelle.

"je n'ai rien le temps de faire actuellement"

Les personnes ayant une charge familiale, un projet professionnel, une activité structurante ont une structuration du temps plus fonctionnelle que les autres. Le fait d'avoir des objectifs externes n'implique pas nécessairement un sentiment de contrôle. Néanmoins, il semble que le sentiment de contrôle soit fortement lié à un projet formateur ; les personnes ayant un objectif professionnel clair ont un sentiment de contrôle positif. D'ailleurs, les personnes proactives ont en général un sentiment de contrôle.

"il faut planifier ses journées pour les enfants, les repas, l'école. A part mes enfants, mon travail, mon appartement je n'ai rien d'autre"

En tout 4 personnes montrent un fort sentiment de contrôle indépendamment de l'emploi, dans le sens qu'elles disent pouvoir travailler et chômer comme elles le souhaitent. Elles utilisent le système pour accomplir un mode de vie en marge. Ces personnes ont aussi un fort sentiment d'efficacité personnelle et une évaluation positive de retrouver du travail. Ne négligeons pas non plus, la possibilité que, pour certaines d'entre elles, ces affirmations répondent à un besoin de conserver leur honneur, de ne pas perdre la face, selon nos connaissances des problématiques liées aux migrants.

"je travaille quand je veux. Le chômage il a voulu m'occuper, je m'occupe moi-même, je fais mes affaires, je vous dirai pas"

Il est évident que pour soutenir ces sentiments, un inventaire des activités non professionnelles apportant des rôles de substitution doit être envisagé : activités non rémunérées, d'intérêt collectif (ex : personnes régulant la circulation à la sortie des classes, animation des espaces verts, réparation de robots ménager et jouets...) soit en un mot, éviter la concurrence du marché classique, mais plutôt favoriser un partenariat actif (Collaud and Gerber 1997). Des mesures proposées dans le cadre de cette recherche offrent quelques possibilités de rôle alternatif : en faisant partie par exemple d'un réseau d'interprètes ou de la mesure "tandem", visant l'apprentissage du français.

#### **Exemples de propositions :**

1.2.5 – Soutien à l'identification de rôles de substitution

## **4.8 Motivation**

Nous avons évalué 2 types de motivation : la motivation à travailler et celle à s'investir dans le processus d'engagement. Comme la motivation à travailler se rapportait à un emploi "réaliste", nous ne voulions pas que la personne se réfère à l'emploi idéal à ses yeux, mais à un emploi type de son parcours professionnel. La seconde forme de motivation renvoie au dernier processus d'engagement vécu (en principe dans les 6 derniers mois). Chacune de ces motivations est envisagée sous 3 axes – la valence, l'instrumentalité et l'expectative.

### **4.8.1 Motivation à travailler**

Nous avons donc pour la motivation à travailler exploré les attraits du travail et l'intérêt porté à ces attraits (valence), évalué si le travail était nécessaire à l'obtention de ces attraits (instrumentalité) et dans quelle mesure la personne pensait pouvoir accomplir cet emploi (expectative).

#### **Motivation avérée**

Nous avons évalué environ la moitié (11) des bénéficiaires et 3/5 des ex-bénéficiaires se positionnant de manière positive sur les 3 axes, autrement dits motivées à travailler. Dans tous les cas, elles énoncent des attraits intrinsèques d'ordre psycho-biologique, social et/ou économique : être occupé mentalement et physiquement, en contact avec des collègues, être valorisé par les autres, être comme tout le monde, obtenir son indépendance financière.

"on a 6 enfants, l'aide sociale pas assez et pas toujours demander"

"je veux un travail pour vivre normalement comme tout le monde"

"quand on a un travail on se lève tôt, on a le moral, cela roule"

Parfois la motivation se complète par des attraits extrinsèques à l'emploi : être plus actif avec ses connaissances, faire un voyage, améliorer ses conditions d'existence.

" pour mon fils lui faire un anniversaire"

"être libre avec un travail, j'ai le droit de dire quelque chose, de faire quelque chose...je travaille autant que le mari, rapporte un salaire"

Tous ces attraits sont exprimés à partir des sentiments ou résultats apportés, vécus dans le passé professionnel. A leurs yeux, ces attraits peuvent être acquis uniquement par le travail et elles se montrent confiantes dans la réalisation des exigences rencontrées en emploi.

"travailler pour prouver mon existence, que je ne dépends pas du chômage....la valeur de l'être humain, il la gagne à sa propre sueur"

Pour la plupart des personnes motivées, il s'agit de réintégrer une norme, d'"être comme tout le monde". Elles ont conscience de la valorisation apportée par le travail, l'ont pour la majorité expérimenté et souffrent de ne plus la recevoir. Les bénéficiaires motivés en parlent comme d'un élément essentiel à leur équilibre physique et psychologique. Nous retrouvons la fonction psycho-biologique de l'emploi.

"être occupé, avancer, faire partie de la vie pour tout le monde, pour apprécier, avoir des choses, des moyens, des revenus"- extrinsèque

Rajoutons que parmi les ex-bénéficiaires que nous avons évalués comme motivés, cela n'a pas toujours été le cas pour tous depuis leur inscription comme demandeur d'emploi. La morbidité positive témoignée par des ex-bénéficiaires n'étant pas exceptionnelle (22/50), nous comprenons que certains sont passés par des phases de dépression affectant notamment leur motivation. Des personnes motivées aujourd'hui ont dû terminer le deuil de leur ancien emploi. Dans certains cas, la motivation est clairement liée à l'investissement dans un projet, une nouvelle orientation qui a dû se construire, être appropriée. Rappelons que pour ce projet, l'objectif leur a été le plus souvent en premier lieu apporté. N'oublions pas non plus le risque de biais en les rencontrant en emploi ou sur le point de commencer. Même en leur spécifiant de se rapporter à la période précédent l'entretien réussi, nous ne pouvons garantir l'absence d'influence de cette bonne nouvelle.

"à un moment ne cherche plus, comme si je me punissais, je ne mérite pas parce que je ne suis pas productive"

### Faiblement motivées

Nous avons estimé que 29 personnes étaient moins motivées, 9/20 bénéficiaires, 20/50 ex-bénéficiaires. Près des 2/3 (19) ont une **valence négative ou mitigée**. Lorsque des attraits sont énoncés, ils sont peu nombreux, le plus souvent extrinsèques à l'emploi et le principal est la fonction économique. Nous retrouvons 2 types de profils caractérisés par :

- **l'attrait principal est la fonction économique.** L'emploi est une obligation. Ils ne perçoivent aucun résultat social ou psycho-biologique intrinsèque. Pour certains, cet attrait, améliorer les conditions de vie (extrinsèque) ou être financièrement indépendant (intrinsèque), peut être en concurrence avec des attraits de vie incompatibles (activités sportives, voyages, disponibilité pour sa famille).  
"je travaille pas pour le plaisir, pour manger et payer les factures"
- **aucun attrait n'est énoncé**, ils précisent des critères de choix, détaillent une représentation fantasmée du travail idéal. Ces personnes débutent sur le marché du travail (moins de 3 ans) et/ou ont accumulé des petits boulots sans jamais connaître une expérience positive à leurs yeux (qualifiante, apport de sens au travail). Mis à part un salaire, ils ne perçoivent aucun avantage à l'emploi, ignorent les motivations intrinsèques à l'emploi. Sans grande expérience ou expérience positive, ils n'ont pas pris conscience des résultats intrinsèque et/ou ne les ont intégré comme besoin que de manière partielle – ils sont centrés sur la dimension économique. La nécessité de combler les fonctions sociales et psycho-biologiques ne semble pas consciente, y compris par une activité non rémunérée.

"je sais exactement ce que je recherche un travail stable et un salaire décent"

L'instrumentalité du travail n'est dès lors pas évidente pour ces bénéficiaires : sans attrait à l'emploi ou seul le résultat économique compte, l'instrumentalité est en balan.

"je ne veux plus me déplacer pour 18.- de l'heure, dans une ambiance bizarre"

Sachant que les postes qu'ils peuvent espérer sont dans les fourchettes salariales les plus basses, l'instrumentalité par un emploi "réel" est donc relative. Une fois les frais d'acquisition du revenu soustraits, les chances de devenir indépendant de l'aide sociale sont limitées, le recours à divers subsides est incontournable, même en emploi. Dès lors, pour quelques rares personnes la pause chômage est un droit, une opportunité. Certains annoncent peu d'intérêt à chercher un emploi tant qu'ils bénéficient de droits LACI, ou trouvent des missions non déclarées.

"moi je trouve le travail que je veux, tout le temps, rester au RMR parce que parfois ça m'arrange"

Ces personnes sont parfois repérées par les institutions et elles sont priées de se présenter à des postes ou de suivre des mesures. Dans le cas contraire, elles sont sanctionnées.

"à l'ORP, ils m'ont donné quelque travail pour aller voir...moi j'ai dit : oui si ça me convient. A partir du moment, ils me disent plus le droit et il coupe alors je vais travailler"

Mais nous constatons que ce sont des individus qui depuis au moins 10 ans alternent période de chômage et emploi. Certains ont occupé plus de 10 postes. L'intégration professionnelle de ces personnes à long terme est un échec. Elles viennent et viendront régulièrement accroître le nombre de demandeurs d'emploi. Notons que ce sont souvent des personnes qui ont de l'expérience dans un ou plusieurs domaines d'emploi dans lesquels il y a une certaine demande de personnel. La marge de manœuvre des professionnels de l'insertion recevant ces personnes est donc très limitée. Ils ne peuvent s'engager sur des mesures visant une intégration à long terme, car les opportunités d'emploi, bien que précaires, existent.

Concernant les personnes du second type présenté ci-dessus (aucun attrait énoncé), il est évident que ce n'est pas par un emploi "réel", par opposition à idéal, qu'elles pourront atteindre les conditions d'emploi espérées. Dès lors l'instrumentalité de l'emploi est généralement faible.

"des fois quand on travaille à 70% pour gagner la même chose, on se dit que ça vaut pas la peine on se moque un peu de nous "

Le tiers restant de personnes moins motivées à travailler concerne des personnes dont **l'instrumentalité de l'emploi et/ou l'expectative sont affectées**. En effet, certaines personnes ont une instrumentalité faible ou limitée, bien qu'elles perçoivent et attendent des résultats intrinsèques et extrinsèques à l'emploi. Nous avons estimé que l'instrumentalité d'un emploi "réel" était limitée, car l'acceptation d'un poste était soumise à une conjonction de conditions : horaires, déplacement, environnement (bruit, odeur, chaleur), salaire minimum, durée minimum de mission. Beaucoup ne souhaitent plus avoir d'emploi temporaire, non seulement pour la stabilité qu'offre un emploi fixe, mais surtout car ils ont des difficultés à gérer leur situation financière et leur droits et devoirs par rapport au chômage.

"ils voulaient à l'heure et moi je préférais fixe, parce que à l'heure difficile à gérer, préfère avoir un minimum qui tombe tous les mois"

Nous devons souligner le **problème de l'endettement** qui affecte l'instrumentalité d'un emploi. La saisie sur salaire est telle que la personne ne perçoit pas la fonction économique de l'emploi. En général elle est submergée par cet obstacle au point où elle n'ouvre plus son courrier. Elle attend de l'emploi un véritable sauvetage, mais les comportements, les éléments de vie qui prévalent n'ont pas été remis en question. Lorsqu'elle en décroche un, les difficultés ne tarissant pas, ses chances de le conserver sont moindres. Etre sans emploi

devient un moment de répit, les pensées, l'énergie sont focalisées sur un problème qu'elle peut plus facilement maîtriser et dans certains cas, c'est l'absence d'emploi.

Dans la motivation à accepter un emploi, il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'équité interne au groupe de référence : la personne éprouve des difficultés à réaliser un travail plus pénible, de nature moins valorisante et offrant aucune possibilité d'amélioration ou de garanties, si elle est consciente qu'un collègue avec un niveau de qualification et d'expérience comparable ne le fait pas, d'où le rejet parfois des missions temporaires, par exemple.

En ce qui concerne leur croyance dans leurs capacités, les positions des bénéficiaires (5) sont panachées ; certains estiment avoir toutes les capacités requises, d'autres les limitent à des domaines ou à des conditions (temps partiel) et les derniers ne possèdent plus aucune confiance en eux et n'identifient plus aucune fonction de compétences. La limitation des aptitudes physiques due à l'âge ou à des problèmes de santé explique la faible expectative de ex-bénéficiaires concernés (5).

Notons encore que la relation avec l'interlocuteur ORP est importante ; en conflit, le bénéficiaire ne sera pas ou peu motivé. Une bonne relation ne garantit pas la motivation, mais une mauvaise s'accompagne d'une faible motivation. Les personnes pas ou peu motivées perçoivent de faibles possibilités d'emploi dans un futur proche. Les personnes isolées sont faiblement motivées (les personnes soutenues par des proches parents adultes ne sont pas nécessairement motivées). Par contre les femmes seules qui reçoivent le soutien de leur enfant mineur sont toutes motivées.

"je viens en Suisse pour moi, pour ma fille et pour mieux gagner ma vie qu'au Portugal, le chômage c'est terrible, j'ai toujours travaillé"

L'absence d'expérience positive n'est pas toujours liée à une faible motivation. Elle l'est pour les bénéficiaires rencontrés, mais pas pour tous les ex-bénéficiaires. Pour beaucoup, avoir un emploi se lit comme un retour à la norme. Or, si la personne n'a aucune expérience d'emploi positive et si les références parentales n'offrent pas le travail comme la norme ou que le réseau social a un mode de vie "marginal", l'emploi n'a que peu d'attrait et d'instrumentalité. On perçoit ici le risque de co-dépendance ou de reproduction familiale.

Pour intégrer les attraits de l'emploi, une personne, plus particulièrement un jeune adulte, doit pouvoir vivre une expérience d'emploi positive sur une certaine période. Il paraît donc nécessaire de tisser des liens avec des entreprises pour pouvoir offrir une expérience qualifiante à ces personnes. Un accompagnement individuel et/ou en groupe de discussion doit avoir lieu pour cristalliser les résultats au cours de l'exercice. Ces expériences peuvent aussi se réaliser via un contrat à durée indéterminée décroché dans une agence de placement privée, mais il ne sera pas facile pour une personne avec peu d'expérience d'obtenir déjà une première mission.

Une intégration à long terme est favorisée par une motivation soutenue. Selon Jaccard (cité par (Emery 1987)) "l'activité volontairement choisie est pour tout être humain source de satisfaction et un besoin". L'intérêt d'orienter le demandeur d'emploi selon son domaine d'efficacité élevée ou d'intérêt optimise les chances d'une insertion professionnelle stabilisée. En effet, les conditions d'emploi et économiques ne peuvent être garanties. Par contre sa motivation sera suffisamment élevée pour assurer une certaine résistance face aux contraintes de l'environnement. Cela ne signifie pas de qualifier tous les non-qualifiés, car ils n'ont pas nécessairement des attentes de cette nature. Nous avons rencontré des ex-bénéficiaires dénigrant et refusant de travailler dans une voie conseillée par les institutions aux personnes non qualifiées, et très satisfaits d'avoir retrouvé dans une autre voie, également accessible aux non qualifiés, qui pour un intervenant extérieur peut sembler du "même acabit". Par exemple, un ex-bénéficiaire ne s'est jamais investi dans une activité temporaire relative à l'assainissement et a même fini par refuser de faire des offres dans cette voie. Par contre, il nous assurait que chauffeur-livreur "c'est mon truc" et a retrouvé un emploi à durée indéterminée dans ce domaine. Alors qu'un autre ex-bénéficiaire privilégie les

recherches dans le domaine de l'assainissement, car il considère les activités affiliées comme son "métier" et son discours ne permet de douter de la fierté retirée de son expérience dans cette orientation.

En effet, les allers et retours entre emplois et périodes sans emploi ne peuvent être limités tant que les personnes concernées n'accèdent pas à des conditions de travail moins précaires ou, au moins, rencontrant certaines de leurs attentes en terme de contenu ou de conditions. Nous pensons que des voies d'insertion professionnelle élargies à d'autres domaines professionnels que ceux exercés jusqu'alors sont à proposer : faire un effort pour reconnaître, valider les acquis professionnels des personnes étrangères obtenus dans un autre pays, notamment, laisser une porte ouverte à une bifurcation<sup>20</sup> à partir des compétences transversales possédées ou à une formation certifiée.

Pour certains, nous aurons compris que des obstacles à la motivation tiennent à des paramètres autres, soit psychologiques ou sociaux. Une assistance sur ces points est donc primordiale, mais elle ne doit pas se faire aux dépens de l'insertion professionnelle. Agir en parallèle à un emploi ou à une mesure professionnelle est conseillé, afin d'éviter d'allonger encore la durée d'inactivité professionnelle.

Nous comprenons que les personnes à capacité restreinte ou stigmatisées par l'âge ne gagneront pas à bénéficier de ce type de mesure, car leur principale difficulté, à ce stade du processus, reste la concurrence avec des personnes dont le profil d'emploi est plus avenant.

#### **Exemples de propositions :**

1.4.1 – Identifier les attraits à l'emploi

1.5.1 - Expérimenter les attraits : expérience qualifiante avec accompagnement ciblé

1.5.2 / 1.5.3 / 1.5.4 / 1.5.5 - Voies alternatives à une insertion professionnelle précaire

1.1.2 - Soutien aux personnes endettées

### **4.8.2 Motivation à s'investir dans le processus de recrutement**

La motivation à travailler et la motivation à jouer le jeu ne sont pas dépendantes l'une de l'autre. Des personnes rencontrées sont très motivées à travailler mais ne perçoivent pas l'enjeu d'un entretien et a contrario des personnes avec une faible motivation sont très fières de leurs capacités à séduire l'employeur et conçoivent un entretien comme un défi.

Néanmoins, nous avons pu remarquer chez les ex-bénéficiaires particulièrement (étant plus nombreux), que les personnes motivées à travailler le sont en général aussi à jouer le jeu ; l'attrait pour le poste y contribue grandement.

"j'étais plus motivé qu'aux autres entretiens, c'était pour mon travail, la même chose que quand j'allais me présenter avant mon accident"

"je suis arrivée je me suis dit qu'il y avait que moi pour faire ça, c'était fait pour moi"

La motivation à s'engager dans un processus de recrutement, ce que nous nommons aussi "jouer le jeu", est plutôt faible chez les personnes issues du groupe de contrôle ; seules 8 personnes sur 20 montrent une certaine motivation sur cette dimension. A contrario des personnes qui ont retrouvé un emploi, seules 9/ 50 n'ont pas montré une motivation élevée. A nouveau, l'absence de motivation ne correspond pas à un profil particulier sur les 3 axes : valence, instrumentalité, expectative. Il n'y a pas de différences particulières entre les bénéficiaires et ex-bénéficiaires faiblement motivés. Certains ont une valence mitigée ou négative. Autrement dit, des bénéficiaires trouvaient peu d'attraits au poste pour lequel ils postulaient : CDD, domaine inconnu, ne correspond pas à leurs attentes, à un emploi nourricier. Seules 4 personnes ont énoncé des doutes sur leurs capacités au sein du

<sup>20</sup> Nous ne pouvons parler de reconversion alors qu'ils n'ont pas de qualification et occupent des emplois précaires à défaut d'autre chose

processus d'embauche. En fait, c'est l'absence d'instrumentalité qui paraît affecter le plus la motivation à s'investir dans le processus ; ces personnes ne perçoivent pas ou peu l'investissement dans le processus de sélection comme favorable à l'obtention du poste.

"si j'ai un rendez-vous avec le patron, y a pas besoin de se préparer, c'est pas une poésie, y a qu'à demander du travail, s'il en a, c'est pas un truc qu'on doit préparer"

Ces personnes ne préparent pas leur entretien ; elles n'y voient pas l'intérêt parce que le dossier est suffisant ou car se préparer équivaut à se remémorer un catalogue de phrases toutes faites, adaptées à des questions types d'employeurs. Une préparation équivaut à l'assimilation à un moule qui ne leur correspond pas. Elles se positionnent donc dans une logique réactive ; elles ne cernent dans l'entretien que les réponses qu'elles donneront. Elles n'ont pas conscience de la finalité de la préparation et ainsi ne prennent pas en compte les opportunités d'être proactives et le caractère bidirectionnel des entretiens. Elles ne conçoivent pas que leurs questions, le fait de marquer son intérêt permet d'une part d'augmenter leur propre motivation pour le poste et d'autre part d'influencer positivement l'employeur.

"je ne sais pas les questions qu'ils vont me poser, mais en général, ce sont presque les mêmes alors je verrai"

Ce constat vaut partiellement pour les personnes motivées à jouer le jeu. Le plus souvent, elles vont concevoir un effort particulier sur elles-mêmes : présentation physique, contrôle du comportement non verbal et en partie des réponses verbales. Par contre, très peu de personnes s'informent au préalable sur la société et/ou la fonction afin de montrer leur intérêt avec une certaine pertinence.

### **Socialisation anticipée**

Nous avons d'ailleurs constaté que **la socialisation anticipée** n'est pas courante dans les 2 groupes (6/20, 13/50). La socialisation anticipée sert à la préparation du dossier et/ou la préparation à l'entretien d'embauche : recherche et traitement d'informations sur le poste, l'entreprise, les attentes de l'employeur...

"non je ne me suis pas préparée, incroyable par orgueil, je me suis dit : pas besoin pour un travail comme ça"

Les offres spontanées ne varient pas d'une entreprise à l'autre. Les demandeurs d'emploi écrivent machinalement à partir d'une liste d'adresses donnée par leur ORP ou prélevée dans l'annuaire téléphonique. Ils ne s'informent donc pas au préalable sur l'entreprise où ils postulent, ni par déplacement, ni par prise de contact ou sur Internet. Certains se présentent à l'entretien sans même avoir, au préalable, demandé le nom de leur interlocuteur. Beaucoup ont le sentiment de se préparer pour l'entretien en mémorisant des réponses types (peu importe le poste, l'entreprise), ce qui ne correspond pas à une socialisation anticipée. Ces réponses types ne permettent pas une personnalisation de la relation et perdent en cohérence et sincérité : prédicteurs positifs pour l'employeur.

"je suis allée comme cela. Si cela va, ça va et si cela ne va pas, on cherche autre chose"

Nous avons remarqué une différence de moyens entre bénéficiaires et ex-bénéficiaires pratiquant une socialisation anticipée. Alors que la majorité des ex-bénéficiaires s'est tournée auprès de connaissances internes ou externes à l'entreprise pour obtenir des informations sur les attentes de l'employeur, sur les activités en général et la spécificité de l'entreprise, le poste et les tâches, aucun bénéficiaire n'a choisi cette voie.

"je savais un peu ce qui m'attendait, on a tellement parlé avec mon copain"

Les bénéficiaires ont utilisé des stratégies suivantes, également présentes chez les ex-bénéficiaires : saisie d'informations sur Internet, déplacement sur le lieu de travail pour

observer l'environnement et les activités, exercer des phrases en français spécifiques pour l'entretien.

"2 jours avant je suis passé acheter quelque chose, même si j'habite loin, pour voir un peu"

Relevons que pouvoir garder un contact avec le marché de l'emploi en ayant des activités professionnelles même de courte durée soutient cette forme de motivation. La socialisation professionnelle alors assimilée n'y est certainement pas étrangère. L'individu confronté au monde de l'entreprise discerne ces prescriptions et accède aux attentes des employeurs. Il est plus à même de percevoir l'utilité de se conformer au rôle attendu par le recruteur.

Il existe déjà des modules de formation aux techniques d'insertion professionnelle sur la préparation aux entretiens. Nous ne doutons pas du sérieux et du professionnalisme de ces offres. Nous tenons néanmoins à préciser que des mesures adaptées à cette population sont à privilégier, afin que les bénéficiaires soient sensibilisés aux impacts de cette prise de rôle (élever l'instrumentalité par des groupes de discussion avec employeurs, par exemple) et qu'ils puissent non pas enregistrer des exemples de comportements, mais posséder des clés pour se préparer (ex : guide de questions à se poser pour construire le cheminement et anticiper avec ses propres mots le futur entretien, accompagnement individuel sur un cas concret). D'autant plus que la verbalisation est contraignante pour une certaine proportion de bénéficiaires.

#### **Exemples de propositions :**

4.2.4 / 1.3.2 - Accès à un module TISP adapté à la population, travail individuel afin de comprendre la finalité de l'entretien et de personnaliser les conseils proposés

1.8.1 - Encourager la socialisation anticipée

## **4.9 Compétences sociales**

Pour le groupe de bénéficiaires, nous avons procédé principalement à l'évaluation des compétences sociales lors d'un entretien d'embauche. Le comportement en emploi a pu être approché pour les ex-bénéficiaires et est présenté dans la partie consacrée à l'intégration organisationnelle. Nous avons vérifié la connaissance des codes sociaux, la capacité à les percevoir et à les interpréter ; afin d'estimer les compétences de décodage des messages verbaux et non verbaux : connaître les règles d'usage, savoir lire, entendre les attentes particulières d'un employeur en sont des exemples. Lorsqu'un bénéficiaire montre des lacunes concernant les règles de conduite à adopter lors d'un entretien, nous considérons qu'il y a un déficit de compétences de décodage des codes sociaux.

" bien passé, et j'ai dit le salaire que je voulais et cela ne s'est pas bien passé, c'est mieux parler salaire avant ou pas ?"

Nous avons également pris connaissance des capacités d'encodage, c'est-à-dire les capacités à se comporter conformément aux codes sociaux usuels lors d'un entretien d'embauche. Autrement dit, à jouer le rôle attendu d'un candidat, ce qui demande un contrôle de soi, mais également un "contrôle" de l'interlocuteur par des comportements proactifs. Pour exemple, le bénéficiaire attestant de compétences d'encodage est conscient de l'évaluation des compétences sociales au moment de l'entretien et effectue un examen et une adaptation de son comportement aux circonstances.

"ils veulent vérifier qu'on n'a pas de conflits avec les gens, je leur dit : il faut pas prendre partie et écouter tout le monde".

Lorsque l'évaluation aboutissait à un constat négatif ou mitigé, nous avons pris soin de différencier les compétences liées à la socialisation primaire ou spécifique à la microsituation qu'est le processus d'engagement, c'est-à-dire les compétences sociales favorisant l'intégration sociale au sein de la société en général et les compétences sociales

nécessaires pour se conformer aux attentes du recruteur. Il nous est apparu que l'évaluation des unes pouvait se distinguer des autres parfois. Dans tous les cas, les compétences avérées au niveau primaire n'impliquent pas des compétences sociales lors de l'entretien d'embauche (niveau secondaire).

### Compétences de décodage

Une courte majorité des personnes rencontrées montraient des compétences de décodage sans aucune limitation (13/20, 35/50).

"je souris, je dis plus, avant on me posait une question, je répondais : *oui* et il y avait 3 minutes de silence"

Seules 3 personnes (2 ex-bénéficiaires, 1 bénéficiaire) montraient des compétences très limitées. Notons que les postes qu'elles occupent ou ont occupés leur ont été proposés par des agences de placement. Nous pouvons penser que sans la preuve des compétences techniques par une mission temporaire, elles ne passent pas le cap de l'entretien. Deux d'entre elles ne perçoivent pas et ne savent pas comment interpréter les signes émis par leurs interlocuteurs. De plus elles montrent des lacunes certaines sur les règles convenues – l'entretien d'embauche est le moment où elles peuvent exposer leurs attentes et exigences en termes d'horaires et salaire. Il se peut que le problème soit en grande partie culturel et dû à une compréhension et expression française si lacunaire qu'elles n'ont pu acquérir les codes socio-professionnels suisses. L'une n'a participé à aucun entretien, hormis les agences de placement, et elle ne peut se rendre seule à la convocation d'un employeur, si elle veut éviter tout risque de méprise sur ses motivations. Ce qui fut le cas pour la seconde personne ; tous ses entretiens n'ont été que des malentendus successifs. La troisième personne n'a que faire des règles, elle est asociale et montre des limites à gérer son autonomie (soutien et gestion financière en partie par un parent, déstructuration temporelle et sociale).

"la dame à la réception racontait des conneries, je lui ai dit de ne pas trop parler, car moi je savais"

D'autres personnes ont des compétences de décodage limitées (6/20, 12/50).

Principalement deux cas de figure se présentent : la méconnaissance des codes sociaux ou une perception, interprétation des codes sociaux affectées par une lecture particulière du monde environnant. Les jeunes adultes sans expérience positive et/ou accumulant les courtes missions temporaires n'ont pas acquis une socialisation professionnelle. Ils n'ont pas eu l'opportunité d'assimiler, d'apprendre à discerner ces nouvelles règles et à les interpréter (certains n'ont pas eu accès non plus au cours initiaux délivrés aux chômeurs, qui auraient pu tout au moins les sensibiliser). Certaines personnes par leur parcours de vie (origine étrangère, environnement familial au bénéfice de l'assistance) sont moins sensibilisées aux codes socio-professionnels propres à cette micro situation. Elles ne les connaissent pas, ne pensent pas qu'elles sont concernées ou apportent une interprétation différente d'un comportement que l'aurait fait une personne plus familière des codes professionnels en Suisse, ce qui donne lieu à des malentendus en leur défaveur. Les lacunes en français expliquent le déficit de décodage dans de rares cas.

"j'étais en retard, téléphoné au chef de chantier pour demander si on pouvait venir me chercher. Il a demandé vous devez commencer à quelle heure...alors je me suis débrouillé, après il m'a dit c'est fini...je ne sais pas, j'y étais au travail"

Les plus expérimentés peuvent également montrer une méconnaissance des attentes des employeurs ou ne pas les considérer. Ils ne connaissent qu'une réalité du travail et la projection dans un autre s'avère abstraite (Linhart 2002). Ils pensent qu'il est inutile de surveiller son langage, de faire un effort vestimentaire ou d'apporter un CV, car ils n'ont jamais fait cela auparavant.

Nous devons souligner aussi l'influence de l'expérience de vie ou professionnelle d'un demandeur d'emploi sur l'interprétation du langage verbal et non verbal des employeurs. Le

manque de confiance en soi, le sentiment d'injustice ancré (appartenir à une ethnie stigmatisée) ou l'image négative de tout employeur affecte la lecture du discours d'autrui et automatiquement l'échange. Par exemple, la difficulté à se concentrer explique les limites de traitement de l'information d'une personne.

"j'ai fait un ou 2 essais, je me sentais dépassée par les événements"

### **Compétences d'encodage**

Toutes les personnes qui montrent des compétences de décodage, n'en possèdent pas pour autant d'encodage. Nous avons différencié les compétences en 3 catégories – très limitées, limitées, positives. Proportionnellement, les bénéficiaires et ex-bénéficiaires ne se répartissent pas de manière similaire sur ces catégories. Il y a en comparaison moins de personnes avec des compétences limitées et plus avec des compétences avérées dans le groupe des ex-bénéficiaires que dans celui du groupe de contrôle. Nous avons évalué environ un tiers de personnes (7/20) du groupe de contrôle et plus de la moitié des ex-bénéficiaires (30/50) comme détentrices de compétences d'encodage. Ces personnes témoignent d'une conscience aiguë de l'importance du comportement lors de l'entretien et s'y conforment. Elles adaptent leurs comportements en fonction des attentes pressenties.

"je m'intéresse, je donne l'impression de m'intéresser, je veux vraiment faire cela"

Un petit tiers de nos interlocuteurs (6 bénéficiaires et ex-bénéficiaires) ont des compétences d'encodage limitées. Des personnes ne contrôlent pas leur langage verbal (vulgarité) et/ou non verbal (fume, joue avec un objet) et/ou font peu d'efforts sur leur présentation physique. Elles cumulent des défaillances de socialisation primaire et secondaire.

"je fais pas des efforts, je vais pas en pyjama ou training...c'est pas moi qui vais faire : oui, oui, d'accord"

Parmi celles qui connaissent relativement bien ou partiellement les attentes des employeurs, nous constatons ceux qui ne veulent pas les appliquer et ceux dont le résultat n'est pas satisfaisant. Les lacunes en français, par exemple, compromettent une juste adaptation des comportements aux attentes. Des individus sont trop familiers, utilisent des expressions qui renvoient au tutoiement ou créent des quiproquos.

Par contre, des personnes ont appris l'importance de respecter certains codes comportementaux et ont les ressources pour y parvenir, mais refusent en partie ce "moule". Nous retrouvons là en partie la problématique de la motivation. Elles acceptent de faire des efforts vestimentaires par exemple, mais pas plus, ou alors elles acceptent de se fondre dans un rôle uniquement le temps de l'entretien et en présence de l'employeur. Elles n'auront aucun égard pour la secrétaire ou tout autre membre ou visiteur de l'organisation. Les explications sont diverses : difficultés à se contenir dues à une nature expansive, absence d'enjeu (le poste ne vaut pas l'investissement d'énergie), incompréhension en référence à la culture ou renvoi à une image abhorrée. Ces personnes perçoivent l'ajustement de comportements à la situation comme l'assimilation à un moule standard : elles ont considéré l'exposé des attentes "conformes", les principes des employeurs qui définissent un rôle à tenir par le candidat et les conseils formulés par les professionnels, mais elles n'ont pas discerné l'exigence de personnaliser ce rôle.

"on est presque des esclaves. On doit être comme l'image du patron qui veut qu'on soit"

Un dixième des ex-bénéficiaires et un tiers des bénéficiaires nous paraissent avoir un déficit de compétences d'encodage. Ces personnes n'ont pas conscience de l'enjeu de l'entretien et des compétences sociales ou refusent d'y adhérer. Elles témoignent de lacunes importantes dans les comportements verbaux ou non verbaux. Dans le premier cas, certaines personnes verbalisent peu et/ou de manière inaudible, d'autres sont vulgaires. Le contenu de leur discours est maladroit. Notez que sur les 5 ex-bénéficiaires, 2 n'ont pas eu d'entretiens d'embauche (ils ont débuté comme temporaire) et 2 autres ont des compétences

particulières et recherchées dans l'urgence par l'employeur. Le dernier a été engagé par un ami qui était sensible à ses difficultés.

"je lui ai dit que pas travaillé depuis longtemps...pas d'importance où"

Ce déficit n'est pas ou peu compensé par le langage non verbal. En effet, selon les informations obtenues lors des entretiens avec les employeurs, il apparaît que les compétences sociales ne sont que faiblement liées à la maîtrise de la langue française, en l'occurrence. Beaucoup de personnes rencontrées arrivent à compenser leur déficience en vocabulaire ou fluidité verbale par leur comportement non verbal, car leurs gestes et expressions attestent d'un intérêt et d'une certaine jovialité, par exemple.

Lorsque le langage verbal et le non verbal sont en contradiction, plus particulièrement lorsque le langage non verbal n'est pas adéquat à la situation, nous concluons à une carence de compétences d'encodage (l'interlocuteur se fiant en priorité au langage non verbal). Ainsi, si le candidat s'exprime de manière claire, mais ne fixe pas son regard ou est affalé sur sa chaise, l'employeur aura une impression de dissonance et pour la réduire, il s'en remettra à son interprétation du langage non verbal déployé par le candidat pour arrêter son évaluation.

La motivation à obtenir le poste n'est pas étrangère aux compétences sociales avérées lors d'un entretien. Les personnes, avec une faible motivation à obtenir le poste, témoignent de faibles compétences sociales. Les compétences d'encodage des codes sociaux sont liées également à la motivation à s'investir dans le processus. Les personnes avec des compétences avérées sont en général motivées à s'investir (un biais méthodologique n'est pas exclu). Il y a donc peu de chance qu'une personne, qui n'accorde pas d'intérêt à l'emploi et/ou ne voit pas l'utilité de se contrôler lors de l'entretien, développe des compétences sociales lors d'un processus d'engagement. La question de la motivation doit donc être entreprise, afin de distinguer ce qui relève du pouvoir et du vouloir.

Relevons que la participation à plusieurs mesures d'insertion professionnelle est liée au développement de compétences sociales. Les personnes qui ont bénéficié de plusieurs mesures ont tendance à montrer davantage de compétences sociales en situation d'entretien que celles qui en ont moins suivies ou pas du tout. Affirmer une causalité dans un sens ou l'autre est impossible. Nous pouvons donc seulement supposer un effet des cours TRE : l'établissement ou le maintien de la socialisation professionnelle par le biais des activités proposées, ou rencontres générées. Mais nous pouvons aussi présager que ce sont les personnes en possession de compétences sociales qui bénéficient le plus de mesures, justement parce que ce sont ces mêmes compétences qui leur permettent d'établir une relation productive avec les professionnels de l'insertion délivreurs de mesures.

Les comportements encouragés à l'école ou dans d'autres situations d'apprentissage témoignent des compétences sociales de l'individu. Ecouter, répondre au bon moment, interagir avec les autres, prendre en compte les paroles de l'enseignant etc. Un déficit de compétences sociales dans l'enfance peut handicaper l'acquisition des savoirs généraux, l'intégration scolaire et donc handicaper le futur de certains. Si les compétences sociales exigées lors de transmission de savoirs, relevant de la socialisation primaire, ne sont toujours pas présentes à l'âge adulte, tirer bénéfice de mesures reste problématique, sans compter l'impact sur les processus de sélection et l'intégration organisationnelle. Un encadrement adéquat devrait être mis en place.

Le suivi de mesures abordant la préparation d'un l'entretien a été très utile pour certains. Ils ont pris conscience des comportements à adopter et ceux à éviter, par exemple. Le tout est l'appropriation de cet enseignement ; il semble que c'est lorsqu'il a pu être organisé en parallèle à un véritable processus d'embauche et avec un accompagnement individuel qu'il a été le plus bénéfique. Accompagner individuellement la personne, c'est axé l'enseignement sur le parcours de l'apprenant, ses aspirations et intérêts. C'est l'occasion de casser la représentation de devoir "se fondre dans un moule" et offrir l'opportunité de personnaliser le rôle attendu. Inviter un employeur dans un groupe de discussion est également une manière

propice de sensibiliser les bénéficiaires aux règles de l'entretien ou stimuler un changement d'attitudes.

Les mesures que nous proposons visent aussi à travailler les compétences sociales de base dans le contexte helvétique, contribuant à une forme de socialisation primaire que nombre de bénéficiaires provenant d'un autre pays n'ont guère eu l'opportunité de vivre. Il s'agit ensuite d'entraîner les codes spécifiques des entreprises, non pas dans le sens de "formater" les personnes dans un moule standard, mais bien de les sensibiliser à la lecture et au décodage des contextes auxquels elles seront potentiellement confrontées, pour ensuite les aider à exercer une adaptation de leurs comportements. Ce tout faisant passer le message selon lequel il ne s'agit pas d'une dépersonnalisation, mais bien d'une capacité à s'adapter au contexte d'insertion auquel ils seront confrontés. Dans la même idée, des éléments touchant la présentation physique et le langage non verbal revêtent une importance primordiale, nous l'avons à nouveau constaté, en particulier lors d'entretiens d'engagement qui ne durent que quelques minutes. L'inadéquation des comportements tenus dans les contextes d'insertion est souvent interprétée comme une motivation déficiente, alors qu'elle reflète un manque de compétences sociales.

**Exemples de propositions :**

- 1.3.1 - Connaissance des codes socio- professionnels généraux et spécifiques à des domaines
- 1.3.2 - Connaissance des codes relatifs au processus d'engagement
- 1.3.4 - Sensibilisation aux "spécificités" helvétiques
- 1.3.5 / 1.3.6 - Intervention sur les compétences sociales relevant de la socialisation primaire : compétences relationnelles au quotidien et propres à la microsituation d'entretien
- 4.2.5 - Inscrire les compétences à la collaboration comme objectif secondaire des mesures impliquant la participation à un corps social organisé

La population rencontrée n'est pas si déficitaire en compétences sociales et pourtant pour la majorité cela fait plus de 2 ans qu'ils sont sans emploi. Nous devons donc relativiser l'importance des compétences sociales par rapport aux opportunités d'accès aux processus d'engagement. Pour un grand nombre (au moins 20 ex-bénéficiaires), l'emploi actuel résulte de leur première participation à un processus d'engagement (convocation à un entretien), allant au-delà de l'envoi du dossier ou de la réponse à une offre. Dans le groupe de contrôle, certains n'avaient même pas eu d'entretiens dans l'année écoulée. Ce constat renforce notre sentiment de s'orienter d'une part vers des mesures centrées sur l'acquisition de connaissances et compétences de l'individu et d'autre part vers un soutien à l'accès à l'emploi qui aille au-delà du conseil (voir la partie consacrée à la présentation des propositions).

Les pages suivantes sont consacrées à l'intégration organisationnelle d'ex-bénéficiaires rencontrés. Nous donnons un aperçu des postes occupés et de la situation d'emploi 3 mois après l'engagement. Nous avons cherché à identifier quels étaient les obstacles et leviers à une intégration organisationnelle réussie. Beaucoup moins de mesures sont proposées en rapport à cette phase de l'insertion professionnelle (des mesures précédentes peuvent être reprises). Ce qui ne signifie pas qu'elle est moins importante ou qu'un soutien au nouvel engagé soit superflu. Au contraire, la période d'intégration est cruciale : elle engendre les comportements qui vont forger les attitudes propices à soutenir la motivation à participer en tant qu'acteur à son insertion.

## 5. Intégration organisationnelle

Nous avons écouté 42 ex-bénéficiaires prêts à nous rencontrer une nouvelle fois, après au moins 3 mois d'emploi. Sur les 50 personnes rencontrées en T1, nous avons eu 6 refus pour une seconde entrevue, bien que le premier entretien s'était bien déroulé et que la personne n'était pas, a priori, opposée à nous revoir. Une personne était injoignable et une autre a annulé. Néanmoins, nous avons parfois par le premier entretien quelques renseignements sur la situation en emploi des personnes qui ont refusé de nous re-rencontrer. Ils sont dès lors intégrés dans l'ensemble.

### 5.1 Situation d'emploi

Plus de la moitié des ex-bénéficiaires ont retrouvé un emploi dans un domaine relatif à une précédente expérience (31/49). Environ le tiers (17) a changé de domaine et 1 personne est entrée dans la vie active. La plupart des ex-bénéficiaires a un CDI (41/48), seulement 6 personnes sont sous CDD et il existe une seule indépendante.

Environ 2/3 des ex-bénéficiaires ont conservé leur emploi 3 mois après leur engagement. Un quart des personnes rencontrées ont été licenciées ou ont quitté l'entreprise. Les quelques personnes restantes n'ont pas vu leur CDD reconduit.

"pas choisi travail qui me plaît mais pour subsistance de la famille"

La fourchette de salaire brut à 100% va d'environ 2750.- à plus de 5000.- (exception). La médiane se situe environ autour de 3300.-

Afin de vous restituer une image des entreprises et postes concernés, nous avons consulté les nomenclatures produites par l'OFS ; nomenclature générale des activités économiques et la nomenclatures des professions. Le regroupement des emplois ne correspond pas à la classification des activités économiques, c'est pourquoi, nous avons choisi de vous donner d'une part le type d'entreprise et d'autre part les professions concernées.

Entreprises <sup>21</sup>	Ex-bénéficiaires
Industrie manufacturière : alimentaires, papier et dérivés, instruments médicaux, de précision ou d'optique	4
Hôtellerie, restauration	10
Service aux entreprises, activités immobilières : laboratoire photo, nettoyage, conditionnement et emballage, centres d'appel, agence immobilière, agence de placement, sécurité	8
Commerce : détail, grossiste	9
Autres services collectifs et personnels : blanchisserie, traitement de déchets, gestion d'installation sportive	7
Construction	3
Transport et communications	4
Santé (EMS)	4
Education enseignement	1

Tableau 20 : domaine d'activité des entreprises employant les ex-bénéficiaires

Professions :	Postes <sup>22</sup>	Ex-bénéficiaire
De l'industrie et des arts et métiers	Machiniste, technicien, contrôleurs, inspecteurs et trieurs de marchandises, empaqueteurs, magasiniers, manutentionnaires, soudeur	10
De l'hôtellerie, de la	Femme de chambre et personnel de la lingerie et de	21

<sup>21</sup> Inspiré Nomenclature générale des activités économiques, 2002, Office fédéral de la statistique.

<sup>22</sup> Inspiré de la Nomenclature des professions, 2000, Office fédéral de la statistique.

restauration et des services personnels	l'économat, personnel de cuisine, service ou réception, repasseurs, blanchisseurs, concierges, nettoyeurs de locaux et de bâtiments, gouvernante	
Commerciales et professions des transports	Vendeur, caissier, téléphoniste, conducteur, chauffeur, gérant	11
De la construction	Manœuvre – électricité, maçonnerie, peinture	3
De la santé	Auxiliaire de soins	3
Commerciales, administratives, judiciaires	Employé de commerce, de bureau, gardien, surveillants	2

Tableau 21 : domaine d'activité des ex-bénéficiaires sur le poste considéré

## 5.2 Motifs d'engagement

Nous avons voulu savoir quelles perceptions avaient les nouveaux engagés des raisons de leur récent succès. Dans la grande majorité, ils n'avaient pas réfléchi à la question, ne se l'étaient pas même posée. Nous avons donc récolté surtout des réponses spontanées suscitées par nos questions. La plupart nous ont confié un seul élément ; 3 personnes au moins 2 et une personne aucun. Ce fait est un indicateur de plus d'une absence de boucle réflexive d'évaluation (sous-jacente à une faible dynamique d'apprentissage) et lorsqu'elle est imposée de la grande sélectivité des informations traitées. Nous avons pu considérer une dizaine de motifs, certains cités à plus de 6 reprises. Nous les présentons selon leur fréquence d'apparition.

- Une **expérience préalable dans l'organisation** : remplacements, missions temporaires, extras ou ETS, stage (13 citations).  
"j'ai fait un remplacement de 2 semaines, le patron a vu que je bossais bien"
- Une présentation avantageuse lors de l'**entretien d'embauche** : en faisant preuve de motivation, de volonté, établissant un lien de confiance ou grâce à une préparation physique efficiente (12).  
"je viens montrer ma motivation"
- Une **expérience similaire** ou proche du domaine d'emploi (10).  
" ils vont pas donner le camion à quelqu'un qui sait pas qui va le (faire) tomber au virage"
- Des **raisons circonstancielles** : réception du dossier coïncidant avec un besoin en personnel (8).  
"car des femmes enceintes ont pris leur congé"
- Un **essai préalable**, de quelques heures ou jours, à la signature du contrat (6/50).  
"ils m'ont vu travailler que je me débrouillais bien, j'allais vite, j'avais un bon contact avec les gens"

Les autres motifs sont moins souvent énoncés : réseau social, insistance auprès de l'employeur, compétences linguistiques (allemand, français), apparence physique.

"il m'a dit : *je vous connais, j'ai écouté tellement parler de vous, c'est là la différence*"

Nous devons souligner que pour beaucoup cet emploi est la première opportunité et/ou a été obtenu suite au premier entretien auquel ils ont participé.

## 5.3 Motifs de satisfaction et d'insatisfaction

Près des 2/3 (27/42) des personnes rencontrées sont globalement satisfaites de leur expérience d'emploi et n'ont pas l'intention, à l'exception d'une seule, de quitter l'entreprise. Nous avons recueilli les sources de satisfaction dans le poste occupé des personnes encore en emploi.

- **l'environnement social** est le critère de satisfaction énoncé le plus souvent. Les employés ont relaté un encadrement agréable de leur hiérarchie, un climat sympathique, de bonnes relations avec les collègues ou simplement le fait de ne plus être isolés.
- les **horaires** qui permettent de structurer une journée, de concilier travail et enfants/loisirs, ou par opposition aux expériences précédentes, respectant la planification, fixes et satisfaisants.
- le  **salaire** est apprécié en comparaison des emplois précédents ou autres opportunités et parce qu'il apporte une amélioration des conditions de vie comparativement aux aides sociales.
- le  **contenu du travail** est apprécié car varié, laissant de l'autonomie, intéressant, nouveau ou au contraire connu, la personne a ses repères et la possibilité d'être compétente, de valoriser son expérience passée.

Nous avons entendu d'autres motifs moins souvent mentionnés comme l'image de l'entreprise, la possibilité de développer de nouvelles compétences, des conditions particulières d'emploi (environnement francophone, vacances, transport).

### Signes de reconnaissance

Environ 30 personnes sur les 42 rencontrées en T2 ont perçu des signes de reconnaissance pour le travail accompli, de la part de leur supérieur. Ces renforcements positifs sont de différentes natures et reposent sur :

- les  **comportements de l'encadrement** : les employés ont entendu des félicitations, observé des sourires, interagissent dans des dynamiques relationnelles familières (tutoiement), des encouragements verbaux et non verbaux (l'employeur laisse les clés en cas d'absence par exemple) ou au contraire, l'absence de feed-back négatifs sont relevés.  
"de mon côté cela se passe, du leur aussi, car ils me disent rien. Cela doit aller"
- une modification des  **conditions** de travail : la hiérarchie a répondu positivement à une demande de changement de pourcentage de travail, d'horaires ou a offert spontanément une augmentation salariale, un engagement en CDD après un stage ou un CDD.  
"quand je lui ai demandé d'augmenter mon temps de travail, il avait un monstre sourire comme cela"
- une modification du  **contenu** du travail : les activités professionnelles ont été élargies ou enrichies, le nouveau venu joue un rôle d'expert ou de formateur.  
"je dois montrer les choses à un autre, pourtant je suis temporaire"

Les personnes perçoivent avant tout les messages verbaux (félicitations) ou concrets (amélioration conditions et contenu) explicites, alors que d'autres moins évidents les entourent. Nous pensons à d'autres signes témoignant de l'intégration au poste – ne plus être observé, recevoir un savoir-faire particulier d'un collègue, de l'intégration sociale- l'invitation à partager un repas, la sollicitation d'un point de vue lors d'une pause ou de l'intégration organisationnelle – être informé de l'histoire de l'entreprise.

### Insatisfaction

Lorsque l'employé ne perçoit aucun signe de reconnaissance, aucun renforcement positif de la part de sa hiérarchie ou de ses collègues, il est globalement insatisfait de son emploi. Alors que certains ont déjà quitté leur emploi, d'autres ont l'intention de partir prochainement si les motifs d'insatisfaction ne sont pas compensés et les derniers ne le feront pas tant qu'ils n'auront pas un autre contrat signé ; un départ pour retourner au chômage est exclu.

En général, les personnes insatisfaites le sont pour plusieurs motifs, il n'y a pas un motif qui domine, mais plutôt une accumulation d'éléments insatisfaisants. Les motifs d'insatisfaction revenant le plus souvent concernent :

- **l'environnement social** : relations tendues, conflictuelles avec ses collègues, sa hiérarchie ou une insatisfaction de leur nature (solitude, trop féminine).

- **les conditions contractuelles** :

Un salaires insuffisant pour subvenir à ses besoins, qui ne se différencie pas suffisamment des aides sociales ou des défauts dans le payement reviennent fréquemment.

"je me retrouve avec 800.- à payer (en plus caisse maladie). C'est dégueulasse et en plus, ils ont augmenté la crèche, c'est par rapport au salaire"

Des horaires non respectés, heures supplémentaires impayées, ou difficilement conciliables avec une vie familiale, notamment le travail sur appel ou à une planification de la semaine tardive.

Un pourcentage de travail inapproprié pour assurer son indépendance financière ou trop élevé par rapport à ses capacités de travail. Le renouvellement régulier de CDD.

- **les activités** : le contenu de l'emploi n'a aucun intérêt, n'est pas considéré, trop de tâches parasites, charge de travail trop importante, pénibilité en raison de l'environnement (extérieur).

D'autres critères ont été mentionnés de manière plus anecdotique : l'absence de valorisation de l'expérience acquise, la non-tenue d'un engagement non professionnel (aide au désendettement).

Parmi les employés en CDI encore en emploi et rencontrés (30), la grande majorité, à 2 exceptions, perçoit positivement les possibilités de rester en place. La plupart, à 3 exceptions près, n'ont pas l'intention de quitter leur emploi, mais près du tiers conditionnent leur réponse à l'absence d'opportunités.

Parmi les 5 personnes rencontrées en T2 qui ont quitté leur emploi après 2 semaines ou 4 mois, seules 2 étaient motivées par une opportunité plus attrayante en terme de conditions salariales ou horaires et/ou d'environnement social. Les 3 autres personnes ont quitté leur emploi pour des motifs différents. Une personne travaillait dans un environnement et dans des conditions particulièrement hostiles (charges sociales impayées, employeur fortement dépendant à l'alcool...). Une autre empêtrée dans une situation d'endettement espérait tout de cet emploi et a surinvesti l'employeur ; de malentendus en malentendus, la personne a fui. La dernière, enfin, était insatisfaite de l'environnement social (cloisonnement) et avait d'autres ambitions.

Nous savons qu'un des licenciements a été justifié par un comportement social inadéquat envers des collègues. Autrement dit, il n'y a pas un élément plus déterminant qu'un autre à une rupture de contrat, mais certains peuvent être anticipés, nous pensons notamment au respect des codes sociaux primaires ou socio-professionnels, au cadrage des attentes (éviter un écart trop important entre attentes avant engagement et la "réalité").

## 5.4 Réseau social

Nous avons voulu savoir si le réseau social des personnes rencontrées évoluait une fois en emploi. Un changement manifeste s'est produit pour une minorité (7) : le repli sur soi était concomitant au chômage. Le retour en emploi ne signifie pas nécessairement investissement dans une activité de loisirs mais coïncide avec un retour à des activités sociales "traditionnelles" – repas familiaux, discussions avec voisinage. Même s'ils recevaient du soutien en période difficile, les contacts sont volontairement plus fréquents après l'engagement. Ils partagent des instants de vie avec leurs collègues à l'extérieur de

l'organisation et participent avec satisfaction à davantage d'activités familiales ou amicales. Ils se sentent à nouveau en confiance ou dans la possibilité matérielle d'échanger avec autrui, de partager activement des discussions et activités avec des amis.

"moi aussi , je peux raconter ce que je fais la journée"

Pour la plupart, même si certains ont établi des relations courtoises avec des collègues, les relations sont à ce stade uniquement opérationnelles. Ils ne se rencontrent pas à l'extérieur et échangent peu sur leur vie privée. On comprend bien qu'en cas de rupture de contrat ou pour les personnes ayant un CDD, les rencontres réalisées au sein de l'entreprise dans un laps de temps inférieur à 6 mois ne peuvent que difficilement être mises à contribution ultérieurement comme soutien lors de recherches d'emploi.

"les collègues, moi ça m'intéresse pas. Quand ça va pas, ils sont pas là"

Des interlocuteurs nous ont confié être méfiants ; la marginalisation ou l'expérience du chômage les ont conduits à rester sur leurs gardes, à ne pas trop s'investir dans les relations sociales. Ils se sont vus écartés, rejetés de la part d'anciennes fréquentations par manque de moyens matériels ou stigmatisés par l'absence d'activité lucrative.

"ce n'est pas des amis, mais des personnes qu' (avec qui) on parle tous les jours. On ne peut pas faire confiance à quelqu'un ; tu parles, mais pas de la vie privée"

## **5.5 Evolution état de santé**

Seulement deux personnes ont déclaré une aggravation de leur état de santé depuis la reprise d'un emploi. Notons que l'une a perdu son travail lorsque nous l'avons interviewée et l'autre a seulement un poste d'auxiliaire, ce qui la laisse inactive presque toute la journée. Par contre, 15/39 ex-bénéficiaires ont vu une évaluation positive de leur état de santé. Les effets positifs du travail sont surtout visibles sur le moral de la personne, car certaines peuvent encore avoir des troubles physiques mais se sentir mieux mentalement. Pour 21 personnes, nous trouvons une stabilité de l'état de santé en T2 que celui-ci ait été bon ou mauvais en T1. Sur ces 21 personnes, 16 prétendaient avoir une morbidité négative et elles ne nous signalent aucun changement. 5 ex-bénéficiaires, ayant une morbidité positive en T1, rencontrent encore des problèmes (d'ordre physique ou psychologique) ; le fait d'avoir retrouvé un emploi n'a rien changé sur leur état de santé. Il est important de souligner que ces 5 personnes ne sont pas satisfaites de leur emploi et qu'elles voient peu d'attrait à leur poste, car soit le salaire est dérisoire, soit il existe des problèmes au sein de l'équipe ou de la hiérarchie.

## **5.6 Dynamique d'apprentissage**

Précédemment, nous avons longuement explicité la dynamique d'apprentissage dans un contexte de recherche d'emploi. Dans cette partie nous voulons évoquer quelques constats liés à la dynamique d'apprentissage dans un environnement professionnel. Idéalement nous voulions appréhender cette dynamique sur les 3 dimensions constitutives de la socialisation organisationnelle – poste, équipe, organisation. Etant donné que ce processus est en grande partie inconscient chez la plupart, l'intégration au poste, à l'équipe ou à l'organisation ne constituent pas en soi des buts, dès lors il a été impossible de faire une récolte de données systématique sur ces 3 dimensions sans induire totalement les réflexions. Finalement, seule l'intégration sur le poste se prêtait à un compte rendu spontané de la part des ex-bénéficiaires. Ainsi, l'analyse qui suit se penche avant tout sur cet axe.

Bien que les niveaux d'exigence varient en termes de complexité de la tâche, il est important de considérer que ces nouveaux engagés ont pour la plupart une faible autonomie dans leur emploi. De ce fait, le processus d'apprentissage qu'il soit bref ou sur plusieurs mois est fortement assisté. Dans certaines organisations, la confrontation aux attentes est organisée, planifiée. Dans d'autres, elle répond davantage aux besoins qui se présentent, mais dans

tous les cas les buts, les méthodes, les moyens, les comportements pour y parvenir sont dictés au nouveau venu.

"le patron me montre de nouvelles choses, d'ici la fin de l'année je devrais savoir tout faire"

L'apprenant ne doit que rarement identifier des objectifs, des moyens d'y parvenir et veiller à un contrôle personnel de l'écart entre son but et sa position. Il reçoit régulièrement des feedback l'informant de la régularité de ses comportements ou l'absence de messages négatifs de la part de son encadrement le fortifie dans ses réalisations.

"si on ne me dit rien du tout, ça va"

Nous avons eu le sentiment que quelques personnes démunies lors de la recherche d'emploi font dès lors preuve d'une dynamique d'apprentissage opérante.

"j'essaye d'être réceptive à ce qui peut être amélioré, s'il y avait plus de monde, on augmenterait le chiffre, on pourrait faire plus d'heures"

Elles prennent des initiatives, font des propositions ou des demandes à l'encadrant. Dans ce contexte, elles ont des repères qui leur permettent d'évaluer leur travail et d'identifier des voies d'amélioration des résultats en modifiant les moyens ou l'organisation par exemple. Elles sont dès lors plus aptes à comparer différentes expériences et à constater les différences pour mettre en évidence les moyens efficaces, que ce soit dans les dimensions techniques ou sociales.

"j'ai fait une petite analyse de tout ça et j'ai mis des petits défis, commencer à gagner un et puis un autre"

Mais la plupart des personnes ne se posent pas de questions, ne recherchent ni feedback, ni signes de reconnaissance. Certaines ont même le sentiment d'avoir acquis les compétences et connaissances nécessaires malgré elles.

"j'ai appris, je me suis quand même fait, je ne sais pas comment cela s'est passé"

Il nous semble que des nouveaux engagés étaient en difficultés, en partie à cause d'une dynamique d'apprentissage lacunaire. Lorsque la personne est faiblement assistée ou de manière insuffisante (des champs de son activité ayant été omis, par exemple), il lui est plus difficile de comprendre les motifs d'insatisfaction de son employeur. Elle ne développe pas un processus impliquant un bilan.

"j'ai tout fait, je n'ai rien à me reprocher sur mon boulot"

Cette absence est d'autant plus flagrante, lorsque les difficultés touchent la dimension sociale. Ce constat concerne également les individus largement assistés pour tout ce qui concerne l'apprentissage des exigences techniques relatives au poste ; ils sont parfois démunis face à l'intégration des normes sociales de l'organisation. Notons que l'intégration sociale à l'organisation n'est pas nécessairement comprise comme un but, nous avons constaté une tendance à circonscrire les attentes de l'employeur au niveau des compétences techniques du poste. Dès lors, il paraît clair que la dynamique d'apprentissage va d'autant plus faire défaut sur les autres dimensions, car l'employé ne les identifie pas comme objectifs à atteindre.

"difficile faire contact, sait pas ce qu'ils disent, ce que faire"

## **5.7 Réalisation et valorisation**

Nous nous sommes demandé comment évoluaient les sentiments de réalisation et de valorisation une fois en emploi étant donné que la majorité souffrait de leurs absences, car ce sont des fonctions de l'emploi. Près des  $\frac{3}{4}$  des personnes, qui souffraient de ces privations, ont retrouvé un sentiment de réalisation et/ou valorisation lors de leur engagement. Celles qui ont conservé un faible sentiment de réalisation et/ou de valorisation

ne perçoivent aucun intérêt dans leur activité professionnelle ou se perçoivent surqualifiées pour l'exercer ; elles ont accepté cet emploi uniquement pour des raisons économiques et/ou pour les conditions. Notons que certaines, détentrices de CDI, ne sont plus en emploi.

"ce n'est pas évident d'avoir eu un poste dans une grande entreprise et de se retrouver dans une petite entreprise, en plus manutentionnaire"

A l'inverse, seuls 3 interlocuteurs qui ne percevaient pas de manque ou de manière très modérée, ressentent une fois en emploi de faibles sentiments de réalisation et valorisation. Ces personnes étaient installées dans un rôle alternatif (familial) et/ou attendaient d'autres moyens de subsistance que le travail.

" je m'ennuie la journée, je pars quand les enfants rentrent"

Placées dans des environnements professionnels difficiles : taux partiel, en rupture avec horaires familiaux, salaire plancher (< 3000.- à 100%) pour charge lourde et perte du rôle familial, exigences en inadéquation avec capacités de travail, elles ont le sentiment d'être perdantes ou en tout cas pas gagnantes comparativement à leur statut de sans emploi.

"un mois complet, j'ai 1200.-, 1300.-, le mois prochain il y a les vacances, 500.- qui tombent, c'est énorme".

Les personnes qui ont le sentiment d'avoir retrouvé réalisation et/ou valorisation soulignent un sentiment d'utilité retrouvé, d'être comme tout le monde, d'obtenir reconnaissance pour leurs compétences, de retrouver la possibilité de subvenir à leurs besoins, d'être occupé, de retrouver une répartition traditionnelle des rôles familiaux (homme pourvoyeur du foyer).

"je suis fière de moi. A la fin du mois quand j'ai les factures devant moi, j'ai l'argent pour payer, pour vivre comme tout le monde"

Les leviers de réalisation et valorisation sont multiples ; ils relèvent de l'activité en soi, de son contenu ou de la mission de l'entreprise ou simplement d'une structuration et occupation du temps. Les individus ont trouvé une valorisation par les signes de reconnaissance des encadrants, de la clientèle, les formules positives de l'entourage familial et amical ou l'image véhiculée par l'entreprise. Dans certains cas, ce sentiment est possible grâce à un changement de voie qui permet par exemple de réconcilier intérêt personnel, compétences non exploitées auparavant (langue maternelle) et apport financier.

"c'était mon premier métier au Maroc avec les enfants, les mamans... j'ai retrouvé tout ça et au Maroc on respecte beaucoup les personnes âgées, alors ça fait beaucoup d'aider "

Certains atteignent ces sentiments grâce au soutien d'autrui ; par exemple, la prise de conscience assistée par un accompagnateur des résultats de l'emploi a permis à une personne d'occuper avec satisfaction un poste qu'elle aurait dévalorisé auparavant.

## **5.8 Motivation**

A nouveau, nous avons choisi de prendre en considération 2 types de motivation : la motivation à conserver l'emploi et la motivation à s'intégrer. Comme précédemment, 3 axes ont été considérés pour évaluer chacun de ces types. La motivation à rester en poste répond à un attrait pour le poste et pour les résultats de l'emploi (valence) qui peuvent être obtenus en restant (instrumentalité) et le sentiment de pouvoir accomplir les exigences dévolues à l'activité même. Nous abordons principalement des constats établis à partir des discours des personnes peu motivées. En effet, les attrait à l'emploi ont été passablement décrits en T1 et les changements entre les 2 phases ne sont pas manifestes. Précisons néanmoins que le niveau de motivation entre personnes dites motivées diffère certainement, nous pensons que celle-ci est plus fragile pour certaines, en particulier lorsque l'attrait pour l'emploi se fixe sur une seule fonction ou l'instrumentalité garantit peu de résultats.

"je fais mon travail que pour l'aspect financier. Ce qui me dérange c'est de ne plus mettre en œuvre mon petit savoir"

### 5.8.1 Motivation pour le poste

Parmi les 30 personnes encore en emploi, près d'un tiers est faiblement motivé. Le déficit est attribuable à un manque d'instrumentalité et/ou à un attrait pour le poste très limité. L'analyse des motifs sous-jacents, renforcée par ceux des personnes peu motivées qui ont déjà quitté ou été licenciées (5 personnes concernées), nous permet de constater que le contenu des activités d'emploi est source de démotivation pour beaucoup. Elles n'éprouvent aucun intérêt pour les tâches ou ont vu cet intérêt diminuer en étant confrontées au mode d'organisation de l'entreprise. Dans certains cas il s'agit d'un métier connu, pour d'autres cette expérience est nouvelle. Tous les domaines d'emploi sont concernés.

"j'ai pas le choix, je le prends, je le fais mais dedans de moi j'engueule"

Un défaut d'instrumentalité est le plus souvent lié à la fonction économique des résultats de l'emploi ; le salaire ne permet pas toujours de s'affranchir de l'aide sociale, d'autant plus que certains frais d'acquisition du revenu augmentent (frais de garde d'enfants) et que le taux de travail est parfois partiel et difficile à compenser étant donné les horaires atypiques. Pour quelques-uns l'absence d'autres résultats comme la valorisation ou le sentiment d'utiliser ses compétences affecte la motivation.

"moi je gagne même pas 2000.-, tout ce qu'on avait avant, ils nous l'ont enlevé. Cela me fait du bien de travailler, mais cela ne sert pas à grand-chose"

Une faible motivation pour son emploi n'implique pas nécessairement une intention de quitter l'entreprise sans condition. En l'absence d'autres opportunités ou dans la crainte de devoir réinitialiser le processus de recherche et d'intégration organisationnelle, des personnes peu motivées pensent conserver leur emploi actuel. La motivation à travailler en T1 n'est pas totalement indépendante de la motivation relevée en T2 ; les personnes les moins motivées en T1 sont proportionnellement plus nombreuses à ne pas être motivées en T2 que les personnes motivées en T1.

"rester là-bas, chaque fois on change, c'est embêtant, changer travailler c'est pas bien"

### 5.8.2 Motivation à s'intégrer

La motivation à s'intégrer socialement au sein de l'entreprise, fortement souhaitée pour une insertion professionnelle, dépend de l'intérêt porté à l'établissement de bonnes relations au sein de l'entreprise et des possibilités d'obtenir les conséquences concomitantes (réseau social de soutien, savoir-faire), ainsi que de l'autoévaluation de ses capacités à entrer en interaction. Être motivé à conserver son poste n'implique pas nécessairement une motivation à s'intégrer socialement et de même une personne qui est peu motivée par son emploi peut l'être à participer à la vie sociale de l'entreprise. Précisons que cette forme de motivation a un impact important sur l'intention de quitter, celle-ci provient généralement plus des personnes qui ne sont pas ou plus motivées à s'intégrer socialement que d'une faible motivation pour l'emploi en tant que tel. Notons que les personnes qui ont quitté leur poste possédaient le plus souvent une faible motivation sur les deux formes considérées.

"s'il y a des anniversaires, ils invitent tout le monde, mais moi je n'y vais pas car je ne connais personne"

Près du tiers des personnes encore en emploi sont faiblement motivées par une intégration sociale à leur société, comme précisé ci-dessus, pour l'essentiel elles sont différentes des personnes peu motivées par leur emploi. L'explication de ce niveau de motivation est le plus souvent liée à un faible attrait ; ces ex-bénéficiaires ne souhaitent pas interagir avec les membres de l'organisation. L'intégration à cette dernière est limitée au poste ou alors, particulièrement dans les petites PME, ils sont indifférents, voire déconsidèrent les

collègues ; ils centrent leur intégration sociale par intérêt personnel sur leur relation avec le patron, le responsable direct.

"je garde le silence, j'ai ma philosophie, ce qui est à moi restera à moi, ce qui est à toi restera à toi"

Dans quelques cas, les personnes ne trouvent pas les résultats attendus (climat familial, entraide), l'instrumentalité est donc défailante et la valence, si positive, à tendance à s'infléchir. Celles-ci n'ont plus envie d'interagir. Notons qu'à plusieurs reprises, la cause est attribuée à un climat de concurrence avec les plus anciens collaborateurs, rejet d'autant plus pénible lorsque les personnes concernées sont auxiliaires sur appel et souhaitent obtenir davantage d'heures ou un horaire fixe.

"c'est pas parce que je suis nouvelle que je dois restée plantée comme un artichaut en attendant le travail"

L'intégration sociale à l'organisation répond pour des ex-bénéficiaires motivés à une stratégie consciente visant à satisfaire un intérêt personnel (élargir ses compétences, obtenir davantage d'heures) ; pour d'autres, ce n'est pas un but, simplement le souhait de bien s'entendre. Pour quelques-uns c'est le seul intérêt de leur emploi.

Nous constatons que l'influence sur la motivation une fois en emploi est très réduite, car fortement dépendante des conditions de travail. Il est possible de rappeler les mesures générales proposées pour une intégration organisationnelle réussie et de soutenir l'identification des résultats d'une telle intégration pour augmenter son attrait. L'absence de pratiques d'intégration de la part des employeurs, constatée dans le chapitre concerné, participe au manque de motivation rencontré dans les premiers mois. Une mise en relation instituée entre employeur et employé permettrait de proposer à ces employeurs un soutien à l'intégration des nouveaux venus.

#### **Exemples de propositions :**

1.4.2 - Sensibilisation aux résultats de l'intégration

3.1.5 - Soutien aux employeurs

## ***5.9 Socialisation organisationnelle et coping en vue d'une intégration organisationnelle réussie***

La socialisation au nouvel environnement social, soit l'entreprise, implique une certaine conversion de l'individu aux normes de l'organisation. Il s'agit pour l'individu de percevoir et d'intégrer les règles et usages en vigueur entre les différents membres de l'équipe, de l'organisation. Nous espérons identifier des leviers de socialisation (voir ci-dessous : signes de reconnaissance et coping) ou les écueils rencontrés lors de ce processus par le groupe d'ex-bénéficiaires. A nouveau, nous avons encouragé les interlocuteurs à s'exprimer librement sans tenter de les faire répondre de manière systématique à des axes prédéterminés.

Le processus de socialisation s'opérant en grande partie de manière inconsciente, il fut parfois difficile de recueillir de l'information tout en évitant d'induire les réponses. Nous avons également entendu des discours relatant avec clarté une conscience du rôle conféré au nouveau venu, ainsi que les difficultés et risques concomitants à ce statut, en terme d'ambiguïté ou de conflit de rôle. Notons que ces mêmes personnes montraient de grandes compétences à négocier leur rôle au sein de leur équipe de travail.

"au début je restais dans mon coin, c'est pas facile pour les anciens, même salaire, plus rapide"

### **Socialisation défailante**

Nous avons estimé que plus du tiers des personnes que nous avons choisi de considérer (36 CDI répondus en T2) rencontraient ou ont rencontré des problèmes de socialisation, influençant un départ volontaire ou contraint parfois. Nous pouvons distinguer 3 types d'attitude au sein de ce groupe : le premier se compose d'employés témoignant d'une absence de socialisation aux habitudes du groupe restreint et aux normes de l'entreprise. Ils dénigrent les règles usuelles qu'elles soient formelles ou informelles et les comportements des membres. Ils souffrent le plus souvent d'une difficulté à intégrer le rôle qui leur est concédé car y perçoivent une forte dévalorisation par rapport à un ancien statut ou à leurs attentes.

"c'est une petite entreprise avec une petite mentalité...c'est déjà un problème d'accepter ce travail"

Un second groupe de personnes a intégré les comportements, les coutumes de l'équipe proximale de travail, mais se jouent ou dénoncent les règles de l'entreprise. Enfin, nous pouvons considérer quelques personnes comme des satellites à l'entreprise les embauchant : elles ne socialisent d'aucune manière avec les membres, respectent les exigences minimales dévolues à l'activité exercée. La nature de l'emploi peut parfois favoriser ce comportement (chauffeur-livreur), mais pas dans tous les cas (caissière).

"pas du tout des amies, avec le marché du travail, difficile, c'est des petits coups bas par-ci, par-là"

Lorsqu'une ambiguïté de rôle a conduit au conflit avec l'employeur ou des collègues, nous constatons que l'individu concerné n'a généralement pas perçu et donc respecté les règles informelles. Nous reconsidérons donc ce type de cas, dans le chapitre consacré aux compétences sociales.

"je disais à la cuisinière : *toi tu t'occupes de ta cuisine et tu n'as rien à me dire, ce n'est pas toi la chef.*"

Le manque de socialisation relaté ci-dessus fragilise le lien entre le monde du travail et les ex-bénéficiaires ; à la moindre anicroche, déception, les risques qu'ils quittent leur emploi est important.

### **Socialisation opérante**

Nous constatons au contraire chez les engagés témoignant d'une identification au nouvel environnement une volonté et capacité à dépasser la précarité : ils découvrent de nouvelles sources de motivation. Des personnes travaillant "pour se nourrir, pas pour le plaisir", centrées sur la fonction économique de l'emploi, évoquent leur fierté d'appartenir à l'organisation, la valorisation à recevoir des témoignages de satisfaction des clients ou employeurs. L'image véhiculée par l'employeur, l'entreprise lorsque les rôles sont clairs est d'ailleurs une source forte de motivation à conserver le poste, à s'y investir, même si cela demande des concessions : domaine professionnel hors du cadre des attentes, cumuler 2 emplois à taux partiel.

La plupart des ex-bénéficiaires n'ont pas rencontré de difficultés. Rappelons que des nouveaux engagés connaissaient l'entreprise pour y avoir déjà collaboré et/ou possédaient déjà des repères du domaine professionnel, pour y avoir une expérience préalable. Malgré tout, le temps de l'intégration organisationnelle est pour la plupart un événement les soumettant à une certaine pression ; c'est pourquoi nous utilisons également le terme de coping pour regrouper les comportements déployés pour faire face à ce moment particulier.

#### **5.9.1 Coping**

Dans une perspective interactionniste, les interactions sociales au sein de l'organisation permettent au nouvel entrant de se construire une identité sociale et de donner sens à son nouvel environnement professionnel. Dans cette perspective les comportements proactifs

ont une influence sur le processus de socialisation. La construction biographique d'une identité professionnelle doit passer par des relations de travail. Rechercher les interactions afin d'obtenir de l'information, des feed-back ou pour se constituer un réseau est essentiel à une bonne intégration (Saks and Ashforth 1997). Nous avons choisi de considérer le coping selon l'orientation ou les orientations choisie(s) : le poste, l'équipe et l'entreprise en tant que telle. En effet, une intégration organisationnelle réussie se concrétise, en principe, sur ces 3 axes. Il ne nous a pas été possible de vérifier pour chaque répondant le degré d'investissement dans les 3 orientations. En ne voulant pas induire des réponses, nous avons recueilli ce qui semblait leur être le plus caractéristique.

### **Axé sur le poste**

Des personnes s'investissent avant tout dans la maîtrise des exigences techniques liées au poste. Elles posent des questions pour mieux comprendre les attentes, observent, écoutent leurs collègues, se concentrent pour être les plus performantes possible, car pour elles l'intégration organisationnelle, comprise comme la satisfaction de l'employeur ou du supérieur, dépend de la réussite technique. Elles n'ont pas d'intérêt pour l'entreprise et pour une intégration sociale au sein de celle-ci, ne se les représentent pas comme des voies d'intégration organisationnelle. Elles ont tendance à percevoir leur emploi comme source de revenu avant tout ou comme transitoire.

"moi, je travaille pour manger, car ce n'est pas cela qui me vide l'esprit"

La dimension sociale de l'intégration est absente. La seule mention concerne l'exigence que la communication ne se fasse pas aux dépens des résultats. On retrouve une appréhension d'une communication adéquate : un temps et un lieu pour, mais elle sert l'intégration sur le poste avant tout. Il n'y a pas la conscience de devoir développer des relations appropriées avec les collègues, la hiérarchie par respect afin de favoriser son intégration, ni comme besoin individuel.

### **Axé sur l'intégration sociale**

Ils sont une majorité à avoir choisi de s'investir dans une intégration sociale à leur entreprise, plus ou moins cumulée avec les autres axes. L'intégration à l'équipe doit se comprendre comme une volonté et après éventuellement un résultat, mais en tout cas pas comme un schéma type de comportements à adopter. Des personnes ont choisi de rester discrètes dans un premier temps, pour mieux observer, ne pas brusquer ; alors que d'autres ont choisi d'emblée de s'intercaler dans les discussions, de participer aux situations sociales positives. Ces personnes espéraient d'emblée reconstruire un réseau social ou simplement travailler dans un climat relationnel calme (se fondre dans la masse). Notons que pour quelques exceptions, la volonté d'une intégration à l'équipe réside dans le souci de parfaire son niveau d'expression française. Lorsque l'activité est considérée comme simple, avec peu d'intérêt ou transitoire, cette orientation est évidemment privilégiée par rapport à celle du poste.

"c'est l'équipe on s'entend bien, on est dans le même langage"

L'intégration à l'équipe n'est pas toujours un succès. Nous avons des informations plus particulièrement lorsque l'équipe est restreinte. La présence de conflits ou d'isolement peu de temps après l'engagement peut être liée à un environnement particulièrement hostile ou à un déficit de compétences sociales. Les comportements adoptés n'ont pas toujours été adéquats : par ex. intégration par le partage des expériences négatives, critiques sur l'employeur à un collègue ayant 12 ans d'ancienneté dans une petite PME, centrer ses interactions autour des conditions d'emploi jugées mauvaises, exiger un changement de répartition des tâches peu après son arrivée.

L'intégration organisationnelle peut se heurter aux phénomènes de clans ; les collaborateurs se regroupent par nationalité et rejettent le nouveau venu en raison de ses origines, car il se présente comme un usurpateur. En effet, lorsqu'une place se libère, il est fréquent que les personnes en interne aient une connaissance, un membre de leur famille à proposer.

Lorsque c'est une autre personne qui est choisie, celle-ci, dans un premier temps en tout cas, ne reçoit pas un accueil chaleureux.

"avec les collègues aussi dur au début– faisait des groupes de portugais italiens et elle était seule"

### **Axé sur l'entreprise**

Quelques personnes se sont intéressées de manière plus flagrante que les autres à leur entreprise ; elles ont écouté, enregistré, parfois se sont renseignées de manière plus pointue sur la mission, l'histoire, l'image de cette dernière. Notons que pour les petites PME, les employés ont tendance à personnifier l'entreprise par son employeur. Ils éprouvent une certaine fierté à parler de leur employeur, des activités ou des produits qui passent entre leurs mains. Autant dire que l'intégration organisationnelle est réussie. En général, ce sont des personnes qui ont orienté leurs comportements sur les 3 axes pour favoriser leur intégration. Elles se sont mobilisées à leur place de travail, ont cherché à établir de bonnes relations avec leurs collègues et ont montré un intérêt pour l'entreprise ou l'employeur.

"je pensais jamais travailler dans ce type d'entreprise, m'intéressais pas et maintenant complètement changé d'avis : passe devant un chantier et vois (le nom de l'entreprise), je suis *ahahaaa* "

Lorsqu'il y a un surinvestissement de l'employeur, qui se manifeste par des attentes disproportionnées, en particulier dans les PME de moins de 15 personnes, la situation peut devenir critique. L'employeur ou les collègues peuvent rejeter le nouveau venu.

Un coping actif en vue d'une intégration à l'organisation ne nécessite pas de foncer en avant, mais passe simplement par l'écoute, l'intégration de ce qui est donné pour se conformer aux attentes et s'identifier. L'employé n'est pas obligé de demander toute la documentation, de poser des questions sur toute l'organisation et l'historique. Au contraire, dans certains cas, il risque de soulever des pans de l'entreprise qui sont volontairement dissimulés. C'est important que le nouveau venu prenne conscience que c'est un processus émanant autant de lui que de ses interlocuteurs ; il suffit parfois simplement de provoquer les sourires et salutations et d'y répondre.

"au début accueillant, alors je ne me suis pas recroquevillée"

Notons que des personnes n'ont témoigné aucun coping particulier en vue d'une intégration organisationnelle ; elles disent remplir les exigences minimales qu'elles soient techniques ou humaines. C'est généralement lié à un manque d'attrait pour le poste, cumulé à des conditions jugées insatisfaisantes.

"c'est difficile la vie. La vie c'est de la merde. J'ai une vie de merde, mais il faut continuer"

Les écueils à une intégration réussie ne manquent pas : les "anciens qui font bloc", les clans de nationalité, la mise en concurrence avec des personnes proposées par des collaborateurs internes. Il est utile de préparer le nouveau venu à intégrer un nouveau groupe organisé, le sensibiliser au changement de dynamique qu'entraîne son arrivée, qu'il puisse se familiariser au vécu des autres, à leurs attentes, déceptions, craintes et qu'il puisse développer ainsi une compréhension des réactions hostiles et mettre en évidence les comportements à éviter. Les 3 axes intégrateurs doivent être pris en considération, tout au moins favoriser des comportements adéquats sur les 2 premiers.

L'intégration au poste peut être soutenue par le développement d'une dynamique d'apprentissage et par la compréhension de l'organisation proximale du travail. Il ne suffit pas de percevoir son poste mais aussi l'activité quotidienne de l'environnement, afin de prendre conscience des règles informelles d'organisation mises en place, par exemple.

A plusieurs reprises, nous avons déjà évoqué les conséquences négatives de la formation d'attentes irréalistes. Nous savons qu'il est important que le nouveau venu bénéficie

d'informations réalistes lors de sa prise de fonction. Dans le cas contraire l'intention de quitter due à une déception est patente. Une socialisation anticipée et une formation sur les aspects négatifs du travail et les comportements de coping sont à prévoir avant l'entrée en fonction ou le plus rapidement après.

Deux entreprises du même domaine professionnel, de la même taille, installées dans la même région ne portent pas pour autant des codes sociaux, des normes similaires. Le non-respect de certains usages dans l'une vaudra une sanction alors que des comportements proches seront valorisés dans l'autre. Les employeurs privilégient les personnes avec expérience pour les aptitudes techniques supposées mais aussi pour une potentielle facilité d'intégration. Or, un nouvel entrant ne peut pas adopter sans égard les comportements qui étaient reconnus dans son environnement professionnel passé. Les personnes avec expérience professionnelle ne doivent pas être considérées comme hors cible pour une mesure d'accompagnement à l'intégration. De plus, l'individu qui est privé de travail pendant un long moment devra faire face à une importante transition culturelle dès qu'il recommence à travailler (Triandis cité par Hayes et Nutman, 1981)

#### **Exemples de propositions :**

- 1.7.1 - Dynamique d'apprentissage appliquée à l'intégration organisationnelle
- 1.4.2 - Module de soutien à l'intégration : sensibilisation aux 3 axes intégrateurs, favoriser le développement de comportements de coping, accéder à une information réaliste, identification élargie des signes de reconnaissance
- 2.3.1 - Accompagnement individuel une fois en poste pour une évaluation et un suivi si nécessaire

## **5.10 Coping social**

Nous rappelons que le coping social évoque les comportements en situation sociale difficile. Nous les avons évalués selon le sens accordé aux comportements d'autrui et à la réponse comportementale apportée par l'interlocuteur. Les comportements de fuite, d'isolement, d'agression sont évalués dysfonctionnels, alors que la recherche d'une discussion, d'un médiateur, d'apaisement sont considérés comme fonctionnels. Si la personne a tendance à remarquer le souci de compromis ou les difficultés de l'autre, on y verra une compréhension s'orientant vers un coping social fonctionnel. Il sera dysfonctionnel si elle ne constate qu'une intention négative, une volonté de nuire et responsabilise abusivement l'autre.

*"j'ai gueulé un chef, je ne savais pas que c'était un chef, il m'a dit : la prochaine fois fais attention, j'ai dit : je m'en fous, la prochaine fois il a qu'à venir et on discute"*

Le nombre de personnes montrant un coping social fonctionnel est proportionnellement le même en T1 et T2, soit 2/3. Parmi ce groupe de répondants, quelques stratégies peuvent être exemplifiées : la discussion des problèmes, le recours à une aide extérieure pour comprendre autrement, une compréhension globale du problème sur différents axes évitant ainsi la personnalisation du malentendu.

*"un problème avec les techniciens – ils ont le boulot dur, ils pensent que nous c'est l'administration que l'on ne fiche rien, j'ai dit : pas parce que pas sur chantier que travaille pas, on n'a pas le même métier"*

Certaines personnes montrant un coping social dysfonctionnel avant l'emploi ont au sein de leur entreprise développé des comportements adéquats. Nous y voyons 2 influences principales : la participation à un corps social organisé et un environnement adéquat aux attentes du nouveau venu.

*"cela m'a beaucoup aidé (...) le fait que je suis tout le temps avec les autres, j'avais vraiment besoin de cela, Cela m'aide pour ma vie privée. Je suis moins enfermée"*

Un retour à des journées organisées offre une stabilité nécessaire à certains, sans quoi ils s'isolent. L'environnement de travail implique des interactions sociales, la personne retrouve la nécessité de communiquer, d'écouter au quotidien. Si ces comportements sont alors adéquats (coping fonctionnel), c'est aussi parce que le milieu a certaines particularités qui le permettent : collaborateurs connus, employeur soucieux de soutenir particulièrement les personnes engagées car il connaît leur parcours (volonté de donner une chance).

"je me suis engueulé une fois, mais trois fois, on m'a fait la remarque que attention si vous vous bagarrez, j'ai jamais eu de bagarre, j'ai toujours été assez ponctuel"

Notons qu'un accroissement de la maîtrise du français procurant une plus grande autonomie d'expression et de confiance dans ses capacités de compréhension peut s'accompagner d'une évolution positive des comportements sociaux en situations difficiles. Un environnement professionnel favorisant le français est en ce sens grandement bénéfique.

Par contre, quelques personnes, dont nous avons estimé qu'elles avaient des comportements sociaux adéquats lors d'interactions houleuses en T1, se sont montrées sous un tout autre jour en emploi. Nous précisons que ces personnes ont accepté des conditions d'emploi qui se sont avérées particulièrement précaires : temps partiel sur appel ou défaut de paiement du salaire.

Les autres personnes ont conservé des comportements qui ne favorisent pas l'établissement ou le maintien de relations sociales lors d'interactions tendues. Elles ont démontré un fort énervement, ont insulté des collègues, supérieurs ou se sont totalement isolées des autres et évitaient tout contact. Certaines se sentaient systématiquement persécutées ou personnalisait tous les problèmes, autrement dit, c'était toujours la faute de l'autre ou de l'"étranger".

"je suis pas raciste, mais les Yougoslaves, ils travaillent pas tant que ça"

Le coping social offre un angle de vue particulier sur les compétences sociales. Dès lors, nos propositions sont regroupées avec celles concernant les compétences sociales.

## **5.11 Compétences sociales**

L'investissement professionnel est en général lié au contenu de l'emploi et au climat relationnel encadrant le poste. Etant donné le type de poste concerné, il est aisé de comprendre que l'environnement social est capital dans la satisfaction de l'employé. D'ailleurs, les motifs de satisfaction et d'insatisfaction recueillis témoignent de la prépondérance des relations sociales en emploi. Pour conserver ce niveau de satisfaction à long terme et de ce fait, éviter des malentendus, tensions, inimitiés, le nouveau venu doit être en possession de compétences sociales.

Comme vous l'aurez compris au fil de la lecture de l'analyse, les compétences sociales ne sont pas indépendantes du coping social, de la socialisation ou de la capacité à développer une dynamique d'apprentissage. Le contrôle de ses émotions face à des comportements hostiles, l'interprétation bienveillante des comportements d'autrui stimulée par la prise de recul et l'analyse de ses expériences positives et négatives d'emploi entretiennent une adéquation des comportements sociaux tendant à une meilleure intégration organisationnelle.

"j'ai appris à me contrôler, à me taire s'il faut se taire, mais aussi à dire un petit mot mais de manière diplomatique"

La socialisation organisationnelle est le processus par lequel une personne apprend les valeurs normes, et comportements requis pour lui permettre de s'intégrer à une organisation (Delobbe and Colfs 1999), c'est-à-dire devenir un membre à part entière de cette dernière. Nous avons évalué les compétences de décodage et d'encodage des codes sociaux professionnels, propres à l'organisation des personnes rencontrées.

### Compétences de décodage limitées

Les personnes présentant des lacunes en compétences sociales (11/42) montrent des difficultés à gérer les situations sociales difficiles : personnalisation des problèmes, intervention au niveau de la forme et non du fond, escalade de conflits, isolement. Au niveau des compétences de décodage, nous constatons 3 phénomènes principaux à valeur explicative : des lacunes dans la perception des codes sociaux propres à l'entreprise ou dans la connaissance des codes socio-professionnels généralisés et pour quelques individus, un degré très bas de compréhension et expression françaises.

Un défaut à détecter les règles de communication usuelles dans l'entreprise se perçoit chez les nouveaux venus qui foncent tête baissée dans des habitudes de communication, sans vérifier qu'elles sont adéquates dans le nouvel environnement (par exemple prendre pour acquis une ségrégation employeur- employé et agir en allié avec ses collègues contre son employeur : l'ennemi). Dans une petite PME, où les employés ont en général plus de 10 ans d'ancienneté, c'est se mettre tout le monde à dos dès les premiers jours. Autres exemples : partir du principe d'une équité entre employés et l'exiger en faisant abstraction des systèmes de pouvoirs informels ou ne pas percevoir les signes de reconnaissance propres à l'entreprise, ce qui peut conduire à des malentendus. Les ex-bénéficiaires concernés connaissent le plus souvent les codes socio-professionnels de base (partagés par la majorité des entreprises) ou spécifiques à leur domaine, mais ne prennent pas connaissance des normes régissant les relations au sein de l'entreprise.

"quand il marche sur mon travail, je gueule, je ne pense pas ce que je dis, ça sort parce que ça doit sortir"

D'autres ex-bénéficiaires connaissent insuffisamment les règles d'interaction sociale en entreprise et cela les a parfois conduits à quitter l'entreprise : ils forcent la porte du patron en rendez-vous pour obtenir une information, refusent de vouvoyer les supérieurs hiérarchiques présentant un niveau technique qui n'est pas supérieur au leur, ils attribuent à l'employeur des rôles habituellement inattendus (représentant à l'office des saisies et poursuites, par exemple). Parfois, comme en T1, l'incompréhension des règles provient d'une origine étrangère. Une exigence standardisée en Suisse est perçue comme une excentricité (ne pas pouvoir prendre 5 semaines de suite, ponctualité).

Les autres ex-bénéficiaires rencontrés témoignent de compétences sociales faibles par l'habilité à faire face à une situation de rejet ou à développer des stratégies comportementales à partir de leurs connaissances des habitudes d'un milieu professionnel, par exemple.

"vous êtes nouveau, vous passez pour un con ...chaque jour j'ai essayé que l'un me dise salut, ceux qui sont là depuis longtemps"

### Compétences d'encodage limitées

Au niveau de l'encodage, nous avons eu le sentiment qu'ils étaient plus nombreux à montrer certaines défaillances comportementales, près de la moitié (19/42) a rencontré des difficultés à se contrôler, à s'adapter au nouvel environnement, ils ont parfois fait preuve de réactions excessives par le geste ou la parole (insultes, familiarité, isolement...).

"je dis pas un mot car j'arrive pas à m'exprimer, jusqu'au jour où j'explose, je rentre à la maison et je viens plus"

Des personnes éprouvent de la peine à se maîtriser lorsque leur travail ou leurs propos sont remis en question. Une réponse démonstrative est due à des habitudes comportementales, la retenue n'est pas valorisée, au contraire réagir sans limite est intégré comme un signe de caractère, de volonté. Les ex-bénéficiaires concernés n'ont pas conscience des conséquences sur l'intégration organisationnelle de débordements verbaux ou non verbaux, qu'ils qualifient de franchise ou de détermination.

"des petites engueulades, j'ai quand même mon caractère. Je ne me laisse pas faire"

Un manque de contrôle de soi est souvent présent chez les personnes qui ont des attentes non réalisées concernant les relations sociales au sein de l'entreprise, ou qui centrent leur intégration organisationnelle sur l'adéquation aux exigences du poste, au détriment d'une intégration sociale.

"pour moi important de bien s'entendre"

D'ailleurs pour certains, il est normal que de temps en temps "ça gueule". Nous constatons que pour ces derniers, le changement d'environnement professionnel ne remet pas cette lecture en question, ils ne s'adaptent pas si la norme générale est autre.

Nous devons relever que les comportements de certains ex-bénéficiaires étaient plus ou moins adéquats à leur nouvel environnement professionnel, mais nous sommes plus réservés quant à leur capacité à s'adapter à une situation sociale. Elles ont trouvé un environnement qui leur convient, plus que marqué une adaptation.

Un accompagnement individuel à l'intégration est propice à identifier des lacunes en compétences sociales. Des mesures relatives à la socialisation primaire et professionnelle appliquées à l'intégration organisationnelle sont à envisager.

#### **Exemples de propositions :**

1.3.5 / 1.3.6 - Gestion des relations : contrôle de soi, de ses émotions.

1.3.3 - Socialisation primaire et professionnelle appliquées à l'intégration organisationnelle

## **6. Groupes particuliers**

Dans l'optique de comparer entre profils de bénéficiaires et ex-bénéficiaires, nous avons tenté d'identifier des parcours professionnels types ou des groupes d'individus concernés par une caractéristique similaire. Ce fut difficile, a priori la seule chose qui les unit est effectivement l'absence de qualification. Nous avons choisi finalement de mettre plutôt l'accent sur 4 groupes différents : les jeunes adultes, les femmes, les personnes de plus de 45 ans et les personnes avec un parcours professionnel chaotique. Notre objectif n'est pas de constater des différences entre populations, mais d'insister sur les obstacles.

Nous constatons que ces groupes sont proches des dynamiques de chômage définies par Dubar (1992) et (Marti and Corajoud 1992), qui lient l'âge avancé au chômage d'exclusion : un enfoncement long dans le chômage, une déconnexion croissante par rapport à l'emploi et pouvant conduire à un renoncement au travail salarié. Cette dynamique touche en outre les chômeurs les plus âgés, les hommes étrangers (permis C), non qualifiés, avec des problèmes de santé.

Les jeunes adultes sont concernés par un chômage de récurrence : il s'agit du chômage d'insertion qui touche des individus ayant connu de multiples passages par le marché du travail. Les femmes qui cherchent à reprendre une activité s'inscrivent également dans ce type de dynamique, par contre d'autres vivent un chômage de "retrait" : ce chômage correspond plus à des jeunes femmes étrangères, récemment installées.

La tentation est grande de proposer d'autres types de catégories de demandeurs d'emploi, selon la proximité avec le marché de l'emploi, par exemple. Nous nous y refusons, car en constante transformation selon l'optique considérée, ce véritable tri consisterait aussi à déterminer les pronostics d'un retour à l'emploi et de ce fait pour les professionnels à choisir les dossiers nécessitant un investissement vers une insertion professionnelle et à orienter les autres vers des voies parallèles qui consistent en une insertion sociale perpétuelle (Dubar 1992). Notre société reconnaissant aucun statut à ces styles de vie, ils sont le plus souvent refusés comme objectif alternatif à l'emploi par les personnes concernées.

## 6.1 Jeunes adultes non qualifiés

Cette catégorie ne réunit pas toutes les personnes de moins de 25 ans, certaines bien que n'étant pas qualifiées ont un parcours, des perspectives différentes de celles que nous allons esquisser. De même, la limite supérieure à 25 ans est parfaitement arbitraire, car quelques personnes de près de 30 ans, ou plus, se profilent dans des expériences de vie et attentes similaires.

Ces jeunes adultes sans qualifications sont en souffrance par rapport à ce statut et ses conséquences (manque d'indépendance, absence de perspectives concrètes d'amélioration, cycle d'échecs). En ce qui concerne leur scolarité, certains ont suivi une école professionnelle ou préparatoire et/ou n'ont pas bénéficié de places d'apprentissage dans leur domaine de prédilection ou ne se sont pas inscrits sur cette voie, car les évaluations scolaires étaient insuffisantes ou par absence d'objectif professionnel. Actuellement, ils expriment tous la volonté de voir leur statut se modifier, d'accéder à une profession souhaitée ou valorisée. Ils attendent une place d'apprentissage, la possibilité de s'inscrire dans une école professionnelle ou alors une certification de chauffeur poids lourds, par exemple. Alors que pour certains, l'orientation professionnelle est choisie, pour d'autres c'est le flou complet. Ils expriment de multiples idées sans lien entre elles ou peu réalistes. Ils ne formulent pas des objectifs concrets à court ou moyen terme mais se projettent directement à long terme dans un domaine professionnel fantasmé. Ils veulent s'en sortir à long terme, "ne plus être bouche-trou". L'attrait principal à l'emploi le plus souvent exprimé est de gagner sa vie et d'être indépendant financièrement. La plupart, faute d'expérience professionnelle positive, sont dans l'incapacité d'identifier d'autres résultats intrinsèques ou extrinsèques à l'emploi.

Ces personnes n'ont jamais eu la possibilité de rester plus d'un an dans une entreprise. Depuis qu'elles sont sur le marché de l'emploi, elles pratiquent petits boulots sur petits boulots. Elles n'ont donc pas eu la possibilité d'intégrer et de s'adapter aux normes et valeurs professionnelles. Nous avons constaté qu'elles démontrent quelques déficiences quant aux compétences d'encodage des codes socio-professionnels. Elles quittent facilement leur emploi ou se font licencier, car elles ne se sont pas entendues avec la hiérarchie ou elles n'ont pas supporté les exigences du poste. Elles parviennent dans une moindre mesure à adapter leurs comportements aux situations et certaines à contrôler leur langage verbal ou non verbal.

Les personnes d'origine étrangère, qui n'ont pas réalisé l'ensemble de leur scolarité en Suisse, ont le sentiment de cumuler un retard, de ne pas avoir le soutien nécessaire pour le combler et se trouvent ainsi privées de la voie apprentissage. Leur parcours professionnel est comparable à celui de personnes étrangères arrivées en Suisse après leur majorité : ces jeunes multiplient les petits emplois à court terme. Sortant des voies scolaires les moins bien considérées, les employeurs les étiquettent d'une image négative et dévalorisante.

"j'ai terminé à l'école terminale-option et beaucoup m'ont répondu que terminale – option cela ne les intéressait pas. Ils ne donnent pas tellement la chance de prouver ce qu'on vaut "

Cette stigmatisation a des effets néfastes sur leur estime, leur confiance en eux, et leurs perspectives d'influence sur leur situation. Ils ont le sentiment que les employeurs ne leur donnent pas leur chance et qu'ils n'ont pas les moyens d'apprendre (manque d'opportunité et de ressources personnelles, pour certains), montrer ce dont ils sont capables. Ils sont dans l'impasse

"je savais que je pouvais pas choisir un bon métier"

Des employeurs nous ont sensibilisés à la situation de jeunes adultes sans qualification employés, pour un temps, dans leur entreprise. Ils ont constaté qu'ils avaient été en difficulté scolaire et/ou avaient échoué dans leur apprentissage. Ils sont très souvent endettés suite à l'achat d'un véhicule ou d'une volonté d'indépendance, par exemple, et ne perçoivent plus

aucune perspective d'avenir réaliste. Selon les employeurs "ils foncent dans le mur", ils refusent toute proposition d'aide, ne perçoivent pas la gravité de leur situation, ne modifient pas leurs comportements de consommateurs. Au travail, ils sont facilement démotivés, manquent de ponctualité et d'intérêt. A moyen terme, parfois même dans les 3 mois d'essai, l'employeur préfère se séparer de ces jeunes employés ou ceux-ci ne réapparaissent plus du jour au lendemain.

Cette population est dans un cycle d'échecs continu depuis des années, pour conserver une image positive, un réseau social entre autres, elle participe frénétiquement à la société de consommation. Leur voiture, leurs vêtements, leur mode de vie affichent une intégration à la société de consommation et ces jeunes adultes s'attribuent ainsi les codes affiliés à un statut valorisé. Ils refusent les aides des employeurs car ce serait adhérer à une image qu'ils rejettent, celle de la dépendance et de l'échec.

Il est souhaitable que les jeunes adultes dans une telle situation trouvent un soutien psychosocial d'une part et des conseils professionnels d'autre part. Nous avons rencontré une personne qui, sans aide extérieure, a perçu et toléré les normes et attentes du monde professionnel. Elle a réussi à prendre du recul par rapport à ses comportements passés afin de les modifier en vue d'une adaptation aux exigences des employeurs. Mais il a fallu du temps et ce n'est qu'une seule personne.

Il nous paraît donc essentiel de soutenir activement tous les jeunes adultes qui ne sont pas dans les mêmes dispositions, leur permettre au plus vite de casser le cycle négatif, de se reconstruire une estime de soi qui n'est pas seulement conditionnée par des signes extérieurs de richesse, et de s'engager dans une voie conduisant à l'insertion professionnelle. Nous pensons à une prise en charge globale des difficultés administratives (dettes, défaut), la participation à des petits groupes de discussions ou à des activités de développement personnel ciblées sur leur problématique et un accompagnement soutenu.

Les voies d'insertion professionnelle ne passent pas nécessairement pas la qualification professionnelle dans un premier temps. Des évaluations de dispositifs français notamment ont montré (Castra 2003) que la solution de la formation hors emploi n'augmente pas les probabilités d'être en emploi une fois le cursus terminé, au contraire ces jeunes adultes passent de programmes de formations en mesures psychosociales. La solution idéale semble être l'apprentissage. Or là aussi un soutien allant au-delà du conseil devrait être envisagé, car certains de ces jeunes adultes face au manque actuel de places d'apprentissage auront des difficultés à sortir gagnants dans un processus de sélection les mettant en concurrence avec d'autres jeunes possédant un profil moins chaotique. Cet appui ne devrait pas s'arrêter dans un premier temps aux portes de l'entreprise.

Cette population se compose aussi de personnes de près de 25 ans qui ont alterné galères et jobs intérimaires pendant quelques années et qui refusent d'intégrer un cadre de formation et de conditions de vie prévu pour des jeunes de 16 ans, sortant de l'école et vivant chez leurs parents. Ils sont à la recherche d'une identité sociale valorisée autant que de solutions pour améliorer leurs conditions d'existence : "la question est donc moins celle de l'existence d'un projet professionnel et de formation que celle des conditions même de cette existence" (Castra, 2003).

Les jeunes adultes ont tendance à ne pas identifier d'attrait au travail mais à exprimer des conditions, ce qui a priori ferait penser à un manque de motivation, une immaturité. Cela traduit en fait avant tout la recherche d'un statut, "être quelqu'un dans la société". Nous ne devons pas tomber dans l'écueil de ne pas considérer leur demande de travail comme réelle. Seulement sans avoir pu intégrer les fonctions, les résultats liés à l'emploi acquis principalement par l'expérience professionnelle, nous aurions tôt fait de distordre leur discours. Nous rejoignons là les recherches citées par Castra (2003). Il est donc conseillé de ne pas escamoter une demande à travailler et ne pas orienter cette demande vers un soutien psychologique, car formulée sans consistance.

Les mesures d'aide à la formation ne sont pas valorisées par les jeunes ; elles ont souvent une image négative. Accepter de faire ces mesures, c'est accepter un statut social infériorisé qui les discrédite davantage. Il est nécessaire de trouver un compromis entre un projet de réhabilitation mis en œuvre par un travailleur social et un projet personnel capable de donner un sens à l'existence (Paugam 1991). Donc tenter, dans une certaine mesure par analogie au SEMO, de mettre en place des placements professionnels pour que ces jeunes adultes accèdent à une identité valorisée, souhaitée, et ensuite leur proposer un complément d'études et un investissement dans une démarche ayant pour vocation d'identifier des voies d'insertion professionnelle par la qualification.

Le chômage des jeunes, depuis quelques années, devient une problématique majeure. C'est pour cette raison que les mesures que nous proposons sont en parfaite adéquation avec les différentes mesures qui vont être mises sur pied par le Conseil fédéral. Premièrement, la Commission fédérale de la consommation demande, entre autres, de prendre des mesures pour protéger les jeunes des pièges à l'endettement<sup>23</sup>. Il faudrait mettre en place un système de remboursements facilités permettant aux jeunes de s'en sortir. Elle demande aussi de procéder à un examen approfondi de la législation actuelle et, au besoin d'accroître son efficacité. Deuxièmement, les quatre partis politiques, avec le Conseil fédéral, s'accordent sur l'importance de s'attaquer au chômage des jeunes et comme le titre le Temps du 12 février 2005 : "*le chômage des jeunes devient enfin une préoccupation nationale*". L'accent sera mis sur les possibilités de formation et de stage professionnels, mais aussi sur l'augmentation des SEMO. Le Conseil fédéral veut doubler le nombre de places de stages, ce qui permettra aux entreprises de pouvoir se partager des apprentis et aux écoles professionnelles d'ouvrir de nouvelles filières. Les premières formations initiales, en deux ans, destinées à donner une chance aux plus mal armés, démarreront cet été.

#### **Exemples de propositions :**

1.5.7 – Placement professionnel en vue d'initier une démarche de qualification

1.4.1 / 1.5.1 – Soutenir l'identification des attraits à l'emploi

## **6.2 Femmes**

Nous avons constaté que lors de la période de sans emploi, les femmes ont souvent centré leurs activités journalières sur la prise en charge de leur enfant, des repas, des sorties, des horaires scolaires. Le rôle de mère et/ou d'épouse peut soutenir la structuration de la journée, conférer objectif et motivation.

"j'ai toujours l'espoir. Les enfants y m'aident, ils me poussent"

Ce n'est pas pour autant qu'elles ressentent un sentiment de réalisation ou de valorisation. Le rôle de mère ne semble pas combler l'image dépréciée de sans emploi. Il faut rajouter qu'elles véhiculent aux yeux des employeurs une image de seconds couteaux et elles le savent. La présence d'enfants, en particulier en bas âge, est vécue comme une difficulté à trouver un emploi, et à juste titre, les employeurs les rejettent en justifiant une manque de flexibilité et une disponibilité limitée.

"quand je disais que je suis femme avec deux enfants seule, c'était la catastrophe (...) ici et en tant que femme, c'est toujours un handicap. Etre femme, c'est un risque pour l'employeur"

Elles ne peuvent pas reporter un rendez-vous de candidature, ce qui contredit les attentes et l'imaginaire des employeurs : le chômeur est libre de son temps. C'est pour cette raison, nous le rappelons, que le début de l'emploi est souvent "de suite", le lendemain voire les jours suivants, donc il est difficile et même impossible de négocier un délai, même d'une semaine, pour organiser la garde. Ces personnes ont un moyen de garde mais pas à 100% pour limiter les dépenses financières et pour conserver une utilité. Les offres de garde étant

<sup>23</sup> Article du 12 février 2005 dans le Courrier

ce qu'elles sont, il est ardu de trouver une solution dans un si court délai. Notons qu'elles souffrent déjà d'un nombre plus restreint d'opportunités, le spectre des conditions d'emploi (mobilité, horaires...) étant plus limité que pour les femmes sans enfant.

"comme je suis seule avec ma fille, c'est pour cela que je cherche quelque chose où la nuit et la soirée je reste avec ma fille"

On comprend qu'une information sur les solutions de garde pour enfants et de nouvelles possibilités doivent être développées, que ce soit pour se rendre à un entretien, à une période d'essai préalable, à un contrat ou pour débiter rapidement un emploi.

Nous voulons également aborder le problème de l'accompagnement des femmes lors des entretiens de sélection. Ce sont principalement des femmes venant des pays des Balkans ou de Turquie qui sont accompagnées de leur mari dans leur démarche d'emploi. Ce dernier se charge des recherches et/ou l'accompagne aux entretiens. Ce soutien est justifié par des lacunes importantes dans la maîtrise de la langue française.

"j'ai écrit les lettres pour elle, chercher dans le journal"

Ce soutien est ambivalent, car d'un côté il permet à la femme de favoriser des opportunités d'emploi, mais n'est pas toujours apprécié par les employeurs ; signe d'un manque d'autonomie ou de motivation. Dans ce cas, un médiateur est recommandé pour expliciter les différentes attentes des employeurs en Suisse, attentes qui sont parfois en contradiction avec la culture, le mode de fonctionnement de certaines communautés étrangères.

#### **Exemples de propositions :**

1.1.1 – Solutions de garde d'enfants pour assurer la disponibilité des parents

### **6.3 Personnes de plus de 45 ans**

Nous exposons quelques constats supplémentaires concernant les personnes rencontrées qui ont plus de 45 ans environ. Elles sont au chômage depuis 19 mois jusqu'à 4 ans. Bien entendu, elles attribuent leur échec de retrouver un emploi à leur âge ; pour la plupart, l'âge est un stigmate important dans leurs démarches.

"on me dit que vous êtes trop vieille, comment vous réagiriez-vous si vous entendiez cela. On peut rien dire quand on reçoit cela, on le ramasse"

"ce qui m'embête c'est d'aller sur place car ils me disent : *vous n'êtes pas encore à la retraite*. On a pris l'habitude de recevoir des réponses négatives"

Presque tous ont suivi un ETS ou plusieurs, des cours de langue ou d'informatique. On peut voir que les ex-bénéficiaires de cette classe d'âge ont gardé un lien avec le marché du travail, même faible, en travaillant comme auxiliaire ou en faisant des missions temporaires ou encore en travaillant au noir. Les emplois exercés actuellement par les ex-bénéficiaires ne résultent pas d'un choix. Ils ont accepté la première opportunité, ce qui implique parfois une profession complètement différente de celle exercée dans le passé et le plus souvent moins bien valorisée.

Une majorité des personnes de ce groupe d'âge a des problèmes de santé, aussi bien physiques que psychiques. La centralité du travail est particulièrement présente chez ces personnes et la perte d'emploi d'autant plus lourde de conséquences sur la santé mentale. Très peu arrivent à développer d'autres apports de réalisation ou de valorisation. Les personnes licenciées après de nombreuses années dans l'entreprise n'ont pas toutes achevé le deuil de leur emploi et ne parviennent donc pas toujours à s'investir dans un processus de recherche d'emploi.

" si je n'avais pas perdu ma place, il n'y aurait pas eu de problème"

Elles ont un rapport assez ambivalent à la motivation ; elles sont motivées à travailler mais pas forcément à jouer le rôle attendu du postulant. Elles ont toujours travaillé, donc elles

voient le travail comme une occupation centrale, presque comme une sorte d'habitude. Par contre, elles n'ont pas été socialisées à la démarche de recherche d'emploi, comme les lettres, les entretiens d'embauche, etc. Elles ne comprennent donc pas toujours les règles actuelles et l'importance de ces démarches. Elles n'ont pas conscience de l'enjeu.

**Exemples de propositions :**

3.1.3 – Placement professionnel

1.5.5 – Identification de voies intermédiaires entre l'activité professionnelle et non professionnelle.

1.2.2/ 1.2.5 – Maintenir une estime de soi et la santé mentale

## 6.4 Parcours chaotiques et temporaires

Depuis leur début sur le marché du travail, des personnes ont expérimenté diverses fonctions au sein de domaines différents, selon les opportunités rencontrées. Elles ont eu une vie sociale, affective, parfois troublée. Elles portent pour la plupart des stigmates les éloignant du marché de l'emploi : problèmes de santé, accumulation de CDD, charge d'enfants. Pour certaines, aucune des expériences professionnelles n'était positive.

La majorité a déjà vécu une ou plusieurs périodes de sans emploi, parfois inscrit comme chômeur. Pour la plupart, cette dernière période fut différente, car de longue durée, alors qu'ils avaient connu un chômage transitionnel, de courte durée en attendant le prochain contrat. Certaines personnes étaient depuis plusieurs années temporaires dans la même entreprise. Chaque année, cette dernière les appelle ; c'est presque devenu un accord tacite entre les deux parties : employés et employeurs. Ces personnes s'investissent peu dans la recherche d'un autre emploi, en partie car elles espèrent, en général, être engagées en fixe dans cette entreprise.

La taille des populations de bénéficiaires et ex-bénéficiaires ne permet pas d'établir des évidences statistiques, néanmoins nous pouvons remarquer que les ex-bénéficiaires se sont investis dans plus de domaines d'emploi que les bénéficiaires (12/8- 20/29). Les personnes, qui sont polyfonctionnelles, perçoivent très souvent le travail comme un moyen de survie, une solution pour éponger leurs dettes ou pour améliorer leur condition financière précaire. C'est pour cette raison que pendant leur chômage, la plupart ont exercé des activités professionnelles. Le fait d'avoir accumulé plusieurs postes dans des domaines différents entraîne aussi chez ces personnes une difficulté à identifier un objectif précis ; elles n'ont jamais eu la possibilité de prendre du temps pour réfléchir à ce qui les intéressait et d'analyser leur parcours, car elles sont dans une logique de survie. Elles ont souvent besoin d'une aide extérieure pour clarifier leur situation et identifier des objectifs à court ou moyen terme.

"ça m'énervait trop de pas trouver, pour payer les factures, venait trop dur, des fois restait 400.- pour le mois"

Pour une minorité, l'alternance entre chômage et missions temporaires fait partie d'un choix, car cela permet de concilier travail et activité non professionnelle (sport, liberté accrue pour rentrer au pays).

**Exemples de propositions :**

1.8.6 – Identification de repères concrets pour construire une insertion professionnelle stabilisée.

1.4.3 – Accompagnement en parallèle aux CDD pour pouvoir initier une démarche visant l'insertion professionnelle stabilisée et ne pas instaurer une coupure en attendant la fin du contrat.

1.5.1 – Offrir une possibilité d'acquérir une expérience en entreprise sur une durée d'au moins 1 an.

## **7. Constats supplémentaires**

### **7.1 Agences d'emplois temporaires**

Les bénéficiaires et ex-bénéficiaires rencontrés ne sont pas les employés privilégiés des agences d'emplois temporaires. Certains obtiennent de courts mandats de temps en temps, d'autres aucun. Tout d'abord, car ils ne sont pas les bienvenus ; ils n'ont pas de qualification, parfois pas d'expérience et ils sont chômeurs de longue durée (synonyme d'une motivation nulle pour travailler ou susceptible de ne pas être un bon travailleur). Ensuite, les comportements des bénéficiaires et ex-bénéficiaires rencontrés en mission confirment parfois les doutes émis par les agences. Certains ont admis avoir manqué de ponctualité ou de disponibilité ; quelques-uns ont refusé un mandat, en raison de son contenu ou de sa durée. Il faut préciser que les activités proposées à des personnes sans qualification et/ou sans expérience ont peu d'attraits. Les activités sont souvent ressenties comme dévalorisantes et elles ne permettent aucune intégration sociale à une équipe ou une entreprise. De plus, elles aboutissent rarement à une opportunité d'emploi fixe. Autant dire que l'inscription au sein des agences d'emplois temporaires n'est de loin pas une voie à privilégier pour engager cette population dans l'insertion professionnelle.

"j'ai beaucoup refusé de travail, 1 jour, 1 semaine, au minimum 1 mois sinon j'arrive pas, pour 1 semaine faire la merde, non"

Des personnes rencontrées considèrent l'agence d'emploi temporaire ou de placement fixe plus comme une annexe de l'ORP que comme un potentiel employeur avec les règles associées. Dès lors, elles s'imaginent qu'il est suffisant de déposer son dossier, noter d'éventuelles conditions et attendre que l'on vous propose quelque chose. Or, les exigences des agences sont tout autant si ce n'est plus élevées que celles d'autres employeurs. Tout écart aux exigences fixées par les agences est sanctionné par une baisse ou absence de propositions. Les agences temporaires, selon leurs dires, ont un carnet d'adresses de personnes sans qualification bien garni et de plus, ce ne sont pas les personnes les plus recherchées par les employeurs. Elles considèrent donc comme une prise de risque de leur accorder une première mission. Comme tout employeur, l'agence fait un choix entre appelés et rejetés et a ses propres critères pour identifier ses "employés", les "bouche-trous" ou les non-sélectionnés.

Tout d'abord, la personne a tout intérêt à être référencée par une personne d'influence ou un "employé" de l'agence, afin d'accéder à une première mission. Il est nécessaire qu'elle insiste, s'intéresse, recontacte régulièrement l'agence.

"été une fois chez X j'ai dit : *c'est quoi cette histoire ça fait 2 ans pas capable trouver une place*, lui il me dit : *pas passé*"

Que la personne ait ou n'ait pas d'expérience, il lui sera proposé en premier lieu des courtes missions, pour tester sa motivation et ses compétences. Ce premier engagement peut être difficile pour les personnes sans expérience, car les activités à réaliser seront vraisemblablement des moins intéressantes et le rôle peu gratifiant. Si le demandeur d'emploi émet des conditions de durée ou de contenu, alors qu'il n'a pas d'expérience ou de qualification particulière, il ne sera pas appelé. Autrement dit, tout doit être accepté et rien ne peut être négocié.

## **8. Conclusion intermédiaire**

Nous venons de passer en revue toutes les données recueillies auprès des bénéficiaires, ex-bénéficiaires et employeurs selon les problématiques circonscrites au début du projet. Nous formulons des propositions, organisées en mesures et actions présentées dans le document suivant. Les interventions proposées tendent à favoriser une insertion socioprofessionnelle stabilisée. Certaines s'orientent vers la réduction des causes d'inemployabilité, dont l'absence de qualification principalement. Mais relativement peu, car comme révélé au cours

de cette analyse, la plupart des personnes rencontrées souffrent d'étiquettes imposées par le marché de l'emploi, plus que de handicaps qui peuvent être compensés ou rectifiés. De plus, les éventuelles opportunités dénichées ne les éloignent pas pour autant de la précarité, tant les conditions d'emploi peuvent être pénibles.

Parce qu'ils sont inscrits dans une expérience professionnelle, en général occupée à défaut, les bénéficiaires n'ont quasi aucun droit de formation de base, ni de reconversion, de bifurcation, car ne sont pas atteints dans leur santé. Parce qu'ils sont sans qualification, on ne leur accorde pas une formation continue. Reste une formation de base via une bourse, mais l'accès aux bourses est quasi exclu pour la plupart, car ils ne remplissent pas les conditions – ne pas avoir de dettes, une gageure après des années en situation de précarité et surtout ne peuvent fournir un véritable projet. Nous retrouvons là un point déjà discuté, l'exigence de la formulation d'un projet comme préalable à un soutien, auprès d'une population qui se trouve dans l'incapacité d'y répondre, car inscrite dans un vécu qui restreint passablement les ressources personnelles.

Nous avons pu constater que l'emploi décroché par les ex-bénéficiaires était le premier entretien et/ou opportunité obtenus et que des bénéficiaires n'avaient pas participé à un entretien depuis plus d'un an. Il nous semble donc que tout en prenant en compte les caractéristiques des individus, il ne faut pas tomber dans le piège de la psychologisation et donc prendre en compte aussi le marché de l'emploi et les attentes pour le moins peu prédictibles des employeurs.

En ce qui concerne les caractéristiques personnelles, rappelons que nous n'avons pas trouvé de différences particulièrement significatives entre le groupe de bénéficiaires et les ex-bénéficiaires. Par contre, nous pouvons mettre en évidence des différences entre les personnes qui se sont engagées pour leur insertion professionnelle ou qui sont dans un emploi apportant une grande satisfaction et les personnes qui subsistent dans une certaine précarité – absence d'emploi, de perspectives, temps partiel, activités temporaires ou perçues comme telles car trop éloignées de leurs attentes.

Pour différencier ces populations, nous avons identifié parmi les variables explorées les caractéristiques supplémentaires du groupe qui s'en sort. On peut y voir un parallèle avec le concept de résilience, bien que ce dernier soit avant tout utilisé pour décrire l'évolution d'une population d'enfants, adolescents arrivés à l'âge adulte avec un certain équilibre psychologique malgré le vécu de traumatismes.

Voici les caractéristiques possédées par les personnes dont on évalue leur insertion professionnelle avec de grandes chances d'être réalisée à long terme : elles possèdent des compétences sociales avérées, un réseau riche, elles ont fait le deuil de leur précédent emploi ou de l'activité idéalisée, elles se sont reconstruit une image de soi valorisante, elles perçoivent l'emploi comme un moyen, dans ce sens elles ont intégré différents résultats intrinsèques et extrinsèques positifs à l'emploi et elles ont montré un intérêt pour les mesures suivies en lien avec leur destinée actuelle. Ayant rencontré ces personnes une fois en emploi, nous ne pouvons garantir que ces caractéristiques étaient présentes lors du processus d'engagement. Il semble clair que, même en emploi, certaines ne les possèdent pas toutes et se montrent dans un équilibre précaire et que d'autres en voie d'emploi (activités professionnelles formatrices) les possèdent.

Ces caractéristiques peuvent donc être encouragées par des mesures, mais ces dernières ne doivent pas non plus être considérées comme un préalable essentiel, au risque de masquer l'objectif prioritaire qui est l'emploi. Envisager des mesures en parallèle à l'emploi semble une piste d'intérêt pour favoriser l'insertion professionnelle. D'ailleurs certaines personnes rencontrées ont exercé des activités professionnelles ou des formations en situation d'emploi, en alternance aux mesures traditionnelles réservées aux sans-emploi lorsqu'elles bénéficiaient des régimes d'aide.

## **9. Analyse des entretiens réalisés avec divers fournisseurs de mesures et acteurs du SPAS, des CSR et du SDE**

### **9.1 Institutions / personnes rencontrées**

Des entretiens ont été réalisés avec huit fournisseurs de mesures, sélectionnés pour la diversité de leurs interventions et leur présence au sein du réseau de partenaires du SPAS : Caritas, IPT, Jet service (CSP), La Digue, Le Bosquet, Ménatron mode d'emploi, OSEO, SEMO Lausanne.

D'autre part, des entretiens individuels ont été conduits avec différents représentants du SPAS et du SDE, afin de bien comprendre les modes de fonctionnement et l'articulation des responsabilités entre les deux services. A noter également un entretien avec un représentant de l'Office AI du Canton de Vaud.

Finalement, nous avons réalisés deux entretiens collectifs, l'un avec des représentants de différentes fonctions des CSR (AS, CI, adj. administratif et Adj. direction), et l'autre avec différents conseillers des ORP. Le but consistait ici à discuter les pratiques des acteurs directement impliqués dans les processus analysés. Ces entretiens n'avaient a contrario pas pour but d'obtenir un avis représentatif de ces deux structures, mais d'apporter une perspective complémentaire venant enrichir les informations récoltées auprès des personnes-cibles de la recherche. Les éléments résumés qui suivent peuvent ainsi contenir des affirmations relevées lors des entretiens qui, aux yeux des lecteurs, ne correspondent pas à "la réalité", sans que nous n'ayons pu le vérifier car cela aurait dépassé largement le cadre de ce mandat. Ces divergences possibles sont à considérer comme des indicateurs d'éventuelles problématiques, liées à une perception différente ou une information non disponible par exemple.

#### **Thèmes abordés**

Le but des différents entretiens avec les fournisseurs de mesures consistait à nous familiariser avec les pratiques des principaux acteurs de l'insertion sociale et, le cas échéant, professionnelle. D'autre part, il s'agissait de recueillir leur vision et idées concernant plus spécifiquement le thème de la recherche, ainsi que les propositions de mesures qui, au moment des entretiens, étaient en voie d'élaboration. Il est clair que certains thèmes ont été sensiblement approfondis, alors que d'autres n'occupaient qu'une place secondaire dans la discussion.

Concernant les entretiens avec les acteurs SPAS / CSR, SDE et AI, la finalité consistait par analogie à mieux comprendre leurs rôles, responsabilités et modalités d'intervention auprès des bénéficiaires, tout en abordant ensuite spécifiquement les questions liées à notre recherche, et les propositions qui en découlent.

### **9.2 Principaux constats et propositions ressortant des entretiens**

#### **9.2.1 Entretien avec les acteurs SPAS/CSR, SDE, AI**

Chaque entretien a été pour nous une source d'information et de réflexion qui nous a permis soit de nous donner de nouvelles pistes, soit de confirmer ce que nous avions pressenti dans la théorie ou sur le terrain. Voici les points importants qui sont ressortis des discussions et les propositions que nous avons entendues.

##### **Prise en charge des bénéficiaires**

Au niveau des CSR, on remarque que les assistants sociaux n'ont souvent pas le temps de faire un véritable bilan socio-professionnel, ni les outils adaptés. Ils n'ont donc pas les moyens de développer une approche globale avec les bénéficiaires. Ils font plutôt une

anamnèse "administrative" et générale afin de combler, avant tout, les besoins primaires. Le bilan social actuel, proposé par la direction du SPAS est très peu pratiqué, chacun ayant une approche différente de l'outil ; les critiques après test n'ont pas été intégrées, ce qui explique le constat actuel. Selon eux, il n'existe pas assez d'échanges entre le terrain et la hiérarchie, afin de construire des outils plus adéquats pour la population qu'ils prennent en charge.

La prise en charge des RMR par les ORP se fait selon les disponibilités des conseillers, lesquels n'ont pas de spécialisation particulière à ce niveau, ni pour la prise en charge des personnes sans qualification professionnelle, l'outil actuel n'est pas adapté à cette population, mais il a l'avantage de leur demander leur participation. Les CSR ne semblent pas utiliser souvent les outils d'évaluation à leur disposition, ou alors ne communiquent pas leurs résultats. Considérant le manque de temps, un tri va s'effectuer entre bénéficiaires conditionnant l'investissement consenti : les personnes qui ont déjà formulé un projet ont la priorité, nous retrouvons la même habitude au niveau des CSR.

Les entretiens tripartites (bénéficiaire, conseiller ORP, représentant CSR) sont une nécessité et devraient être réalisés très tôt pour faire le point de la situation et évaluer les attentes et la motivation, mais aussi trouver une solution, car ces personnes sont installées dans une situation très précaire, et il leur est très difficile, voire souvent totalement impossible, de formuler un projet. L'entretien tripartite permet de définir ainsi des buts pour lequel le bénéficiaire devrait se sentir concerné et non seulement, comme c'est trop souvent le cas, être passif dans la démarche. De même un accompagnement plus personnel est souhaité, y compris dans le terrain ; aider à l'élaboration d'un plan d'actions global, intégrant différentes mesures sur une période plus longue, plutôt que de faire parfois du "coup par coup".

L'assistant social devrait pouvoir fonctionner également comme conseiller en insertion, l'articulation des responsabilités entre fonctions devraient être revues et ou penser à d'éventuelles spécialisations.

La situation des jeunes adultes sans qualification les met dans une impasse. Ils ont des lacunes au niveau de leur scolarité et au niveau éducationnel et portent le stigmate de leur orientation scolaire. Lorsqu'ils trouvent une place d'apprentissage, il n'y a plus de suivi, ce qui est regrettable, car un grand nombre sont rapidement en échec.

Le travail de réseau avec des employeurs n'est pas développé car c'est un luxe. Mais très positif, quand il existe, par exemple avec le milieu médical, les professionnels de l'insertion reçoivent une information globale, pas morcelée.

### **Motivation des bénéficiaires**

Autant du côté des CSR que des ORP, c'est la réponse universelle, l'explication centrale de la logique d'échec d'une véritable insertion autant sociale que professionnelle. Si la personne n'a pas de motivation, il n'y aura aucune amélioration possible des compétences sociales. Ce qui instaure un cercle vicieux, car si le bénéficiaire ne montre pas de motivation, le représentant CSR/ORP ne le sera pas non plus. Donc de nouveau à ce niveau-là, il y a une sélection entre la personne qui montre sa motivation, ou est en mesure de l'exprimer, et celle qui fait preuve de non-motivation ou ne parvient pas à verbaliser ce qui la motive. Cette dernière sera probablement "laissée pour compte", alors qu'elle aurait le plus besoin d'être prise en charge.

### **Compétences sociales**

Ne sont pas évaluées et traitées en tant que telles. Les consignes diffèrent d'un professionnel à l'autre et le manque de motivation est souvent associé au manque de compétences sociales, notamment dans la façon de se présenter. Mais les définitions données par nos interlocuteurs montrent qu'il s'agit d'une notion non-stabilisée, et que leur intervention sur les compétences sociales, y compris par l'effet "cadrant" des entretiens périodiques, n'est pas abordé selon une même approche partout.

## **Manque de collaboration entre CSR et ORP**

Des deux côtés, les intéressés mettent en avant le fait d'une interface ORP- CSR pas assez importante. La séparation entre social et professionnel ne sert nullement la finalité de leur mission commune, puisque les deux instances ont des compétences différentes mais complémentaires. Le CSR peut apporter le type d'accompagnement nécessaire, mais pas forcément les mesures appropriées. Tandis que l'ORP a les mesures adaptées mais pas, en principe, la formation ou l'accompagnement pour suivre certains bénéficiaires avec des problématiques particulières. Il ne s'agit pas de "doubler" les offres disponibles d'un côté (par ex. SDE) de l'autre côté, mais bien de faciliter un accès croisé et éviter les doublons. Le caractère professionnel ou social des mesures n'est lié qu'à sa base légale et à son financement, mais pas à son contenu et son impact sur le bénéficiaire. D'ailleurs, davantage de facilité dans l'établissement d'une mesure mixte provenant du social, comme prévu par le règlement, est souhaitée. Actuellement la relation est inverse : le RMR professionnel demande appui du social.

Cette collaboration pourrait être améliorée aussi dans la transmission des documents concernant la prise en charge du bénéficiaire. Pour des raisons de protection des données, les dossiers respectifs ne sont pas échangés entre les deux institutions. De plus la personne qui doit faire le lien entre les deux instances, dans certains cas le conseiller en insertion, représente une fonction peu connue des conseillers ORP et des assistants sociaux. Sa finalité et son rôle varient d'un CSR à l'autre. D'une manière plus générale, l'ensemble des modalités de collaboration devrait être revu, le guide de collaboration établi à ce jour par le SDE demeurant trop "technocratique" et étant surtout peu mis en pratique.

Nos interlocuteurs souhaitent une amélioration de l'interface entre CSR et ORP qui pourrait se traduire par l'élaboration d'outils adaptés, peut-être d'outils communs ORP, CSR, voire de formations communes susceptibles de créer une perception et des pratiques harmonisées.

## **Evaluation des mesures**

Au sein des ORP, le processus d'évaluation mis en place (LMMT) opère en combinant des évaluations de conformité par rapport aux différentes prestations à fournir, selon les contrats de prestations passés avec les fournisseurs, et des évaluations auprès des bénéficiaires, qui fournissent un feedback aux responsables concernés. L'évaluation utilise des dossiers clos, choisis au hasard, ainsi que des entretiens avec des bénéficiaires actuels choisis également au hasard ; une évaluation du taux d'insertion pendant la mesure est également prévue, mais non point au terme de la mesure, de manière à éviter une discrimination des bénéficiaires à l'entrée de la mesure, discrimination que serait tenté de faire le fournisseur se réservant des "bons" cas.

Au sein du SPAS, le système d'évaluation et de suivi des fournisseurs n'a pas, pour différentes raisons, pu être mis sur pied à ce jour. Il n'y a pas d'organisation / de concertation entre fournisseurs de mesures, ce qui permettrait de dégager des synergies sur certaines approches et/ou mesures proposées.

Dans les deux structures, les conseillers du terrain estiment ne pas avoir un suivi suffisant des fournisseurs qu'ils sollicitent ; souvent, ils ne reçoivent plus aucune information après le passage du bénéficiaire. Pour le SPAS, les feedbacks demandés par la direction ne sont pas systématiquement retournés au terrain.

Les représentants du SPAS espèrent une évaluation plus précise de la qualité des mesures sociales et un retour du SPAS de cette évaluation, jusque dans le terrain. Une amélioration de la collaboration avec le terrain serait donc nécessaire afin que les travailleurs sociaux reçoivent des informations et soient écoutés en retour. Une meilleure circulation des expériences entre les CSR a également été mentionnée comme levier d'amélioration.

### Mesures bienvenues en faveur des bénéficiaires

- Aller plus loin dans les stages professionnels, développer une stratégie avec des employeurs, réfléchir à des mesures qualifiantes. Entreprises sociales pour que les personnes reprennent des activités de production avec accompagnement. Entreprise à rendement réduit, avec compensation de la perte de rendement du personnel pour l'employeur.
- Reconversion professionnelle possible : il existe des formations courtes organisées par les employeurs ou reconversion professionnelle avec les moyens AI : viser une formation certifiée. Il faudrait une prise en charge financière chez l'employeur, système entre bourse et LACI (pas plus d'un an car le bénéficiaire deviendrait inapte).
- Problématique "jeunes" : faire une année complémentaire de scolarisation afin de permettre à cette population de leur ouvrir les portes à un apprentissage, mais en tous les cas d'aller de l'avant.
- Formation passerelle complémentaire- calcul, langue...- offrant une reconnaissance, et non stigmatisante. Il faudrait essayer d'éviter l'aspect ghetto et l'image "d'usine à chômeurs" en ouvrant par ex. les cours Migros sur un an par exemple.
- Cours TRE, mais adapté au RMR social et ASV

## 9.2.2 Entretiens avec les fournisseurs de mesures

### Contenu des mesures proposées

Il ne s'agit pas ici d'entrer dans le détail de ces contenus. Par contre, plusieurs points intéressants apparaissent en filigrane. Tout d'abord, le degré de formalisation des processus et outils exploités par les fournisseurs est très variable, et nos interlocuteurs motivent leur choix par une argumentation adaptée : ainsi, la standardisation (pour ne pas dire la certification) est présentée par certains comme une manière de professionnaliser à la fois le travail effectué, mais également de clarifier les relations avec les institutions mandantes, de mieux "vendre" la valeur ajoutée de leurs prestations. D'autres au contraire, estiment qu'une formalisation poussée pourrait être néfaste car leur savoir-faire est essentiellement basé sur une démarche très personnalisée, du "sur-mesure" ; il s'agit de prendre la personne où elle se situe et de l'accompagner pour "faire un bout de chemin ensemble".

Deuxièmement, les problématiques que les bénéficiaires ont à affronter sont le plus souvent multidimensionnelles, ce qui fait que leurs intervenants doivent avoir la capacité d'identifier et de préciser les besoins qu'ils peuvent satisfaire, et ceux qui relèvent d'autres acteurs. Ce travail n'est pas toujours réalisé par le conseiller qui envoie le bénéficiaire, ce qui fait que certaines attentes sont irréalistes et doivent être d'emblée corrigées.

La plupart insiste sur le fait que les attentes des bénéficiaires privilégient les aspects professionnels, une forme d'utilité par rapport au marché de l'emploi ; dans cette perspective, la distinction entre mesures professionnelles et sociales n'est guère évidente. Par contre, il faut également reconnaître qu'une partie des bénéficiaires n'ont pas (plus) de place sur le marché du travail actuel ; il s'agit donc de leur fournir une identité et une dignité par une autre forme d'activité, au sein de structures adaptées exerçant d'autres types d'activités. Imaginer une forme de soutien aux employeurs qui acceptent d'intégrer des personnes fragilisées, un service d'accompagnement aux employeurs, par exemple, est une voie possible. Le travail en réseau avec d'autres partenaires, afin de créer des mesures communes devraient être favorisé.

## **Suivi des bénéficiaires**

Le suivi des bénéficiaires opère à travers les étapes principales suivantes : bilan d'entrée, fixation d'objectifs, évaluation en cours de mesure, évaluation finale, suivi de la personne après la mesure.

Au départ, le fournisseur ne reçoit souvent qu'une information très succincte (quasi administrative) de la part des CSR, et non pas les bilans établis par les AS / CI ou conseiller ORP. Le fournisseur dispose en général de ses propres outils permettant un bilan initial, plus ou moins formalisé. Au besoin, des informations particulières sont échangées avec le représentant CSR /ORP, souvent par téléphone, ou alors des services spécialisés (orientation professionnelle) sont sollicités. Cette absence de transmission du bilan est vue diversement, plutôt d'une manière positive dans le sens où elle permet de prendre la personne " à la base ", sans préjugé, de se forger une opinion personnelle sur les éléments-clés de la situation. Plusieurs interlocuteurs insistent sur la précaution qu'il convient d'avoir face au bénéficiaire, de manière à éviter que le bilan d'entrée soit perçu comme une forme d'examen qui, le cas échéant, prolonge la dynamique d'échec, ou la faible estime de soi très fréquente chez les bénéficiaires. C'est la raison pour laquelle les démarches visent à identifier les forces, les atouts, les ressources dont la personne dispose et qui pourraient être mobilisées.

Après une période d'observation plus ou moins longue, mais souvent après un mois, des objectifs officiels sont fixés d'entente avec le bénéficiaire et son conseiller, et le fournisseur de la mesure (accord à trois) ; ils représentent l'attente principale face à la mesure, définissent l'effet tel qu'il sera évalué à la fin de la mesure, et résumé dans le rapport transmis par la suite au représentant CSR/ORP. C'est dire qu'ici, une perte importante d'informations est à constater entre celles disponibles chez le fournisseur et celles qui seront effectivement transmises.

Un suivi régulier formalisé, par ex. toutes les 2 ou 3 semaines, et un suivi informel plus " serré " sont opérés afin d'identifier les progrès accomplis et les problèmes rencontrés par le bénéficiaire. Ce suivi très fin représente une valeur ajoutée importante par rapport à celui qui peut être fourni par le représentant CSR/ORP, étant donné leur charge de travail (en principe 1h/mois/personne).

Arrivé au terme de la mesure, un bilan final est réalisé, des fois en présence du représentant CSR/ORP (donc à trois), identifiant les progrès accomplis et l'atteinte des objectifs fixés. Parfois, ce bilan final est accompagné de préconisations pour la suite du parcours du bénéficiaire. Par contre, de manière quasi-unanime, les fournisseurs déplorent le fait qu'après le passage dans leur organisation, le bénéficiaire " disparaît dans la nature " et ils ne disposent souvent plus d'aucune information sur la suite de son parcours, information qui pourrait être très utile pour apprécier l'impact à plus long terme des progrès réalisés. Sans compter l'intérêt purement " humain " face à des personnes en lesquelles ils se sont peut-être beaucoup investis.

Ils souhaiteraient que les attentes soient mieux clarifiées au moment de la prise en charge et que des outils simplifiés et plus visuels pour les bénéficiaires soient mis en place, afin qu'ils accordent un sens et se positionne dans la démarche proposée.

## **Relations avec les ORP / CSR**

Les fournisseurs rencontrés disent avoir de bons contacts avec les deux systèmes : ORP et CSR. Le manque constaté provient du fait que le représentant CSR/ORP ne peut pas toujours venir lors de l'entretien au début d'une mesure ou pendant celle-ci. Dans certains cas, des relations personnelles et l'habitude de travailler ensemble ont permis de mettre sur pied des modalités de collaboration particulières, en-dehors des circuits officiels, assurant une efficacité accrue du travail conjoint.

Lorsqu'un projet concret (par exemple de réinsertion professionnelle) est formulé, alors la collaboration peut devenir intense et se révéler très efficace parce qu'il y a une mobilisation autour du projet de la personne.

Des passages plus fréquents des encadrants de bénéficiaires du SPAS ou du SDE seraient appréciés d'une part pour motiver le bénéficiaire et d'autre part simplement pour s'informer sur le contenu, l'organisation de la mesure.

### **Evaluation des mesures et succès rencontrés**

Deux niveaux d'évaluation sont à considérer : l'évaluation de la mesure sur le bénéficiaire en particulier, par rapport aux objectifs fixés, et l'évaluation des mesures qu'ils proposent d'une manière générale, en lien avec les conseillers et le SPAS. Sur le premier niveau, l'évaluation est réalisée selon les modalités précisées ci-dessus (cf point 2.). Relevons le fait que le bilan réalisé en fin de mesure n'est pas toujours le même que celui d'entrée, lorsque celui-ci existe, ce qui rend l'identification des progrès réalisés plus délicate. Nos interlocuteurs insistent sur l'importance qu'il faut accorder aux points forts, aux ressources des bénéficiaires, plutôt qu'à leurs problèmes ; cette pédagogie du succès, inspirée en partie de Pygmalion, est liée également au fait de " prendre la personne où elle se trouve ", et de l'accompagner dans ses progrès, plutôt que d'exiger d'elle un parcours de progression pré-établi. Il faut y voir l'un des points clés de l'individualisation des mesures, amenée à être renforcée dans le cadre du RI.

Concernant l'évaluation des mesures en général, les fournisseurs relèvent dans bien des cas le fait que les CSR/ le SPAS ou les ORP ne sont jamais venus voir dans le terrain comment se déroule leur travail, et qu'ils ressentent ainsi un " déficit " de valorisation. D'autre part, il n'y a pas de démarche systématique d'évaluation, situation parfois compensée par la fourniture d'indicateurs gérés par le fournisseur lui-même. D'autres critères de succès sont mentionnés, tels que la notoriété au sein de la communauté d'acteur impliqués, la richesse des contacts avec les employeurs (réseau), la bonne entente et l'absence de violence entre les bénéficiaires (réputés difficiles...), les progrès réalisés ou encore, bien entendu, le taux de placement après la mesure (sur les postes de travail " réels ", des stages, des places d'apprentissage, le passage du RMR social au RMR professionnel, le passage à l'ORP). Plusieurs insistent sur l'importance de travailler les " illusions " des bénéficiaires, leur apprendre à se fixer des objectifs concrets tout en faisant le deuil de certaines attentes irréalistes.

### **Travail avec la notion de " compétences sociales "**

Même si les compétences sociales sont mentionnées en tant que telles dans certains outils d'évaluation, profils de poste à pourvoir ou encore rapport final de stages, il apparaît clairement après discussion avec nos différents interlocuteurs qu'il s'agit d'une notion non définie. Ainsi, beaucoup y mettent des comportements en général, une présentation de soi, un contact avec les autres, voire une capacité d'adaptation. Le " savoir-être " est fréquemment associé aux compétences sociales, auquel certains y ajoutent l'idée d'être bien dans sa peau et ainsi, de faire " bonne impression " auprès des employeurs potentiels. Par contre, aucun outil spécifique d'évaluation des compétences sociales n'a été présenté ou mentionné lors de ces entretiens.

Plusieurs interlocuteurs insistent sur le respect de codes sociaux et professionnels que l'on trouve en Suisse d'une manière générale (pour les étrangers) et dans les contextes professionnels ou sociaux en particuliers. En marge des activités formellement réalisées, ces codes sont alors travaillés et progressivement demandés aux bénéficiaires ; parfois, leur maîtrise représente un aspect essentiel de la mesure. Le caractère décisif des compétences sociales lorsqu'il s'agit d'obtenir une place, un stage, etc. est fréquemment mais pas toujours mis en exergue.

## **Problèmes principaux rencontrés**

Outre les éléments déjà mentionnés, nos interlocuteurs insistent, chacun à leur manière et en fonction de leur spécialisation, sur les problèmes qu'ils rencontrent le plus fréquemment. Les difficultés rencontrées par les jeunes, sans projet et tentés par des formes de toxicodépendance, sont souvent évoquées. Pour d'autres, les problèmes financiers prennent le dessus, la question des compétences sociales paraissant secondaire. La fragilisation profonde de nombre de bénéficiaires nécessite une prise en charge à la fois respectueuse et une perspective d'accompagnement dans la durée, que ne permettent souvent pas les durées actuelles prévues pour les mesures. L'absence d'expériences professionnelles positives, voire de socialisation tout court, l'émergence de bénéficiaires dont les parents étaient eux aussi également à l'aide sociale, créent une nouvelle catégorie de population. Certaines personnes ne pourront plus rejoindre le marché de l'emploi, surtout avec la tendance à durcir encore les exigences. Il s'agit alors de trouver de nouveaux modes d'activités qui apportent une estime de soi et une reconnaissance sociale en partie indépendante du travail classique, sans créer une concurrence à l'économie privée, ce qui n'est pas toujours évident.

## **Connaissance du RI**

L'essentiel de nos interlocuteurs déplorent ne pas être informés des développements liés au RI, d'une manière générale, et en ce qui les concerne en particulier, utilisant la presse pour s'informer. Il est clair que cette situation n'est pas appréciée et qu'il faudra rapidement les mettre au courant des changements et nouvelles attentes qui en découleront, de manière à ce qu'ils puissent se positionner d'une manière constructive.

## **Mesures bienvenues pour les bénéficiaires**

- reconstruction de l'estime de soi par une activité utile pour autrui, mais sans concurrence avec le privé, une activité à long terme
- plus de possibilités d'emploi de type " entreprise sociale " (PRO à Genève)
- favoriser l'échange d'expériences, le partage de situations vécues entre bénéficiaires
- actions spécifiques pour les jeunes : information sur les toxicodépendances, sur des aspects financiers, possibilités de remise à niveau des compétences scolaires, etc.
- avoir une meilleure coordination entre les services de l'Etat, qui ont tendance à ignorer les autres services et ne se concentrent que sur leur public-cible.

En outre, les fournisseurs rencontrés ont exprimé des souhaits spécifiques par rapport à leurs prestations : adaptation, pérennisation de certains projets, possibilités de prolonger des mesures pour qu'elles puissent réellement porter effet.

## **9.3 Conclusion intermédiaire**

Ces différents entretiens ont apporté une perspective complémentaire indispensable par rapport à celle des (ex-)bénéficiaires et leurs employeurs. Sur beaucoup de thèmes, les perceptions, analyses et propositions se recoupent, malgré le fait que les responsabilités, modes de fonctionnement et logiques d'action des différents acteurs du système de prise en charge ne soient pas suffisamment connues des uns et des autres.

L'un des fournisseurs procède, après avoir réalisé le bilan d'entrée complet avec le bénéficiaire envoyé, à une mise en relation des différentes personnes ou institutions qui, à un titre ou un autre, sont intervenues dans le parcours de vie récent dudit bénéficiaire. A cette occasion, il découvre alors souvent le cloisonnement total qui existe entre tous ces intervenants, un cloisonnement certes motivé en partie par un souci légitime de protection de la personnalité, mais un cloisonnement qui génère une inefficacité et des coûts importants.

Cette forme de cloisonnement se retrouve au niveau des différents services de l'Etat qui, légitimement, interviennent dans leur zone de compétences, sur les bases juridiques et financières qui leur sont attribuées. Il serait fortement souhaitable qu'aux efforts de *coordination* qui voient de plus en plus le jour et que nous devons relever ici, soient associée une pratique de *collaboration concrète*, qui placerait la finalité d'appui et de soutien individualisé au bénéficiaire au premier plan, avant les considérations de territoire et la tentation de repli sur soi, au moment où les ressources sont plus limitées.

Dans ce cadre, une réelle fonction de leadership est attendue de la part du SPAS, destinée à favoriser les réseaux de collaboration entre fournisseurs, un leadership qui prendra encore de l'importance dans la perspective du RI, dont l'esprit veut ouvrir plus largement l'accès à tous pour des mesures autant sociales (par ex. sous la forme de l'appui social) que professionnelles.

Dans le même registre, un traitement plus efficace des différentes informations, bilans et évaluations réalisées pour les bénéficiaires apporterait sans doute beaucoup, en veillant toutefois à ne pas tomber dans un dispositif qui serait perçu comme par trop contrôlant, dépersonnalisant. C'est dans cet équilibre entre un travail social " artisanal ", dans le bon sens du terme, avec ce qu'il apporte de " fait sur mesure ", et un mode d'organisation optimisé, inspiré des systèmes de qualité, qu'il faut sans doute rechercher une partie importante des améliorations à apporter.

## Propositions : mesures et actions

### **1. Présentation générale des propositions formulées**

Le présent chapitre présente l'articulation d'ensemble des propositions issues de la recherche, en rappelant que le texte principal du rapport fait référence, de manière ponctuelle, à la plupart d'entre elles, de façon à faire ressortir le lien entre les analyses effectuées et les propositions qui en découlent.

Nous rappelons que nos propositions proviennent de diverses sources :

- résultats de la recherche en tant que tels, principale source d'inspiration, à travers les nombreux entretiens menés
- examen des mesures actuelles de réinsertion sociale (catalogue de mesures du SPAS)
- entretiens avec un choix des principaux fournisseurs de mesures (voir la partie analytique y relative)
- entretiens avec des représentants des principaux acteurs de l'ASV (CSR) et du SDE (ORP ; LMMT)
- littérature spécialisée (voir bibliographie).

Les propositions ont été discutées dans leur globalité, mais non dans leurs détails opérationnels, lors d'une séance récapitulative<sup>24</sup> comprenant des représentants des principaux acteurs rencontrés susmentionnés.

Le présent texte donne un commentaire général sur les conditions de réalisation des propositions formulées selon les résultats de la recherche analysés sous l'angle de notre postulat de départ d'une insertion socio-professionnelle et sur la catégorisation de ces propositions. Celles-ci font ensuite l'objet d'une présentation standardisée au moyen d'une fiche descriptive qui sera commentée ci-après.

#### ***1.1 Principe général de mise en œuvre des propositions***

Les constats issus de notre recherche nous portent à penser que la prise en charge intégrée, visant une insertion socio-professionnelle stabilisée et nécessitant un appui " mixte " est la plus pertinente dans nombre de situations, étant donné la forte interactivité des problématiques. Ce qui implique une intervention coordonnée de la prise en charge des bénéficiaires, basée sur un diagnostic socio-professionnel réalisé d'emblée et en évolution constante selon le vécu du bénéficiaire. Cette coordination suppose notamment :

- une coordination optimisée entre les deux services (SPAS, SDE), avec des interfaces et des modalités de collaboration simples
- un accès croisé aux mesures, situation déjà possible actuellement et qui sera systématisée dans le cadre du nouveau RI
- une prise en charge commune de certaines situations, pratique également existante, mais non optimisée et non systématique
- des mesures spécifiques, qui représentent l'essentiel des deux dispositifs en vigueur
- des mesures " modifiées " <sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> séance du 1<sup>er</sup> février 2005

<sup>25</sup> nous entendons par " mesures modifiées " des mesures prévues par la LACI, mais dont les conditions de réalisation pour des bénéficiaires en provenance du RMR sont différentes, comme c'est le cas pour les ETS : le Canton paie un salaire, alors que cela n'est pas prévu par la LACI.

Or, les entretiens avec des représentants de ces derniers ont fait apparaître une tendance claire. Au-delà de la volonté affirmée de collaboration, parfois concrétisée par des instructions administratives développant un catalogue de mesures, la réalité du terrain est différente. Le discours de collaboration se heurte à des habitudes de territoire, reflet de formation et de culture perçues comme différentes, et renforcées par une pression accrue à la performance.

Sans avoir procédé à une analyse systématique des modes de collaborations pratiques, et donc avec les réserves d'usage qu'il convient de formuler, nous avons constaté que la prise en charge intégrée résulte souvent de réseaux informels issus d'affinités interpersonnelles et de contacts noués à l'initiative des acteurs, ce qui est naturellement positif mais pas suffisant.

Le postulat avancé demanderait, idéalement, une conception *complètement intégrée* de la prise en charge entre les ORP et les CSR, nécessitant une analyse minutieuse des modes actuels de collaboration, des possibilités offertes dans le cadre légal et financier, ainsi que la mise en évidence des changements institutionnels et organisationnels à considérer. Il est clair que cette analyse dépasse de beaucoup le cadre de la présente recherche. Cependant, nous nous devons de la mettre en évidence.

## **1.2 Articulation d'ensemble des propositions formulées**

Afin de clarifier la nature de nos propositions, qui se situent à des niveaux très variés - par ex : objectifs "connexes" à ajouter à une mesure existante, outil à exploiter par le bénéficiaire ou le conseiller, nouvelle fonction à créer, cours spécifiques, stages, infrastructure de soutien, nouveau mode d'organisation à prévoir, etc.). Nous préférons utiliser le terme générique de "propositions", réservant le terme de "mesures" à celles susceptibles d'être prescrites à des bénéficiaires du RI.

En effet, le terme de "mesures" fait référence, en principe, au *catalogue de mesures* offertes par des fournisseurs externes, prescriptibles par les AS ou CI, ou les conseillers en placement, autorisées par la base légale et financées par l'assurance sociale concernée. La plupart de ces mesures consistant en une activité, ou un ensemble d'activités, elles poursuivent différents objectifs directs et indirects liés au fond et à la forme des activités réalisées. La mise en place même de certaines mesures et la richesse du matériel récolté au cours de cette recherche nous invitent à ne pas nous limiter à la notion de "mesure" telle que décrite ci-dessus. D'autres préconisations sont donc formulées, que nous appellerons "actions" dans la suite de ce texte.

Les propositions seront classées en considérant les principaux acteurs impliqués et la dynamique de leurs interactions, comme suit :

- **Mesures- propositions touchant directement les bénéficiaires :**

Propositions centrées sur l'appui biopsychosocial du bénéficiaire et destinées à développer des compétences et des moyens favorisant l'interaction entre le bénéficiaire et le marché de l'emploi. Regroupées en 8 sous-catégories, selon des problématiques abordées lors des entretiens :

- 1.1. Soutien social
- 1.2. Soutien psychologique
- 1.3. Développer des compétences sociales
- 1.4. Agir sur et par la motivation
- 1.5. Développer des compétences
- 1.6. Compréhension et expression de la langue française
- 1.7. Dynamique d'apprentissage
- 1.8. Coping

• **Actions - A1 à A5 : propositions d'actions touchant directement ou indirectement les bénéficiaires :**

**A1** : propositions touchant directement les bénéficiaires : concernent la relation d'appui entre le bénéficiaire et les professionnels de l'insertion au sein de l'administration (CISP-AS, CI, conseiller ORP le cas échéant, voire "l'administration" en ce qu'elle représente le système prenant en charge le bénéficiaire).

- 2.1. Appropriation de la démarche
- 2.2. Outils d'appréhension
- 2.3. Accompagnement
- 2.4. Compréhension des droits et devoirs

*A2 à A5 touchent indirectement les bénéficiaires*

**A2** : propositions concernant la relation entre les professionnels de l'insertion et le marché de l'emploi (interfaces d'insertion)

- 3.1. Entretien un réseau avec employeurs
- 3.2. Développer le réseau d'insertion intermédiaire

**A3** : propositions concernant le pilotage des mesures (par analogie aux pratiques LMMT, dans l'optique d'un " mandat de prestations " au sens large)

- 4.1. Interface avec les prestataires de mesures
- 4.2. Organisation des mesures

**A4** : propositions concernant la gestion opérationnelle des CSR

- 5.1. Organisation CSR

**A5** : propositions concernant la gestion stratégique des CSR /de l'action sociale

- 6.1. Mesures préventives
- 6.2. Eviter le piège à l'emploi
- 6.3. Fonction d'interface

Le tableau qui suit inventorie l'ensemble des propositions formulées sous forme de fiche technique. Les propositions sont regroupées selon la typologie adoptée, et leur adéquation par rapport aux grandes phases du processus de réinsertion socio-professionnelle identifiées.

Mesures et actions		Processus conduisant à l'engagement			
		Démarches de recherches	Dossier	Entretien	Intégration organisationnelle
<b>Mesures</b>	1.1.1 Assurer la disponibilité des parents	x		x	x
	1.1.2 Aide au désendettement	x			x
	1.1.3 Soutenir la mobilité			x	
	1.1.4 Soutien logistique aux démarches de recherche d'emploi	x	x		
	1.2.1 Suivi thérapeutique	x		x	x
	1.2.2 Gérer le changement et l'évolution	x			x
	1.2.3 Partage d'expérience	x			x
	1.2.4 Revalorisation de l'image de soi	x		x	x
	1.2.5 Activités non professionnelles	x			
	1.3.1 Connaissances des codes socio-professionnels généraux et spécifiques à des domaines	x		x	x

	1.3.2 Connaissances des codes relatifs au processus d'engagement		x	x	
	1.3.3 Connaissance des compétences sociales relatives à l'intégration organisationnelle				x
	1.3.4 Connaissance des codes helvétiques	x	x	x	x
	1.3.5 Favoriser les compétences à la collaboration	x		x	x
	1.3.6 Compétences sociales primaires	x		x	x
	1.4.1 L'emploi comme moyen	x		x	x
	1.4.2 Soutien à l'intégration organisationnelle				x
	1.4.3 Valeur ajoutée aux emplois précaires	x			x
	1.5.1 Expérience formative en entreprise	x	x	x	x
	1.5.2 Promouvoir l'art. 32	x	x		x
	1.5.3 Reconnaissance des acquis obtenus hors Suisse	x	x	x	
	1.5.4 Accompagnement à la bifurcation professionnelle	x	x	x	x
	1.5.5 Complément à une activité indépendante				
	1.5.6 Initiation à l'informatique appliquée	x	x		x
	1.5.7 Contrat : activité professionnelle – complément de scolarisation	x	x	x	x
	1.6.1 Tandem	x		x	x
	1.6.2 Apprentissage du français contextualisé	x		x	x
	1.7.1 Assimiler la dynamique d'apprentissage	x	x		x
	1.7.2 Recueil des points à améliorer lors de refus	x	x	x	
	1.8.1 Socialisation anticipée	x	x	x	x
	1.8.2 Chasse-trapes du dossier		x		
	1.8.3 Participer à l'échange social	x		x	
	1.8.4 Personnalisation de la rencontre			x	
	1.8.5 Elargir les stratégies de coping	x		x	x
	1.8.6 Identification de repères concrets : fonctions, employeurs	x			
A1	2.1.1 Co-construire une image adéquate de l'apport du conseiller	x			
	2.1.2 Personnalisation des outils pour les bénéficiaires	x			
	2.1.3 Feuille de route	x			
	2.2.1 Bilan des atouts et besoins socio-professionnels	x			
	2.2.2 Appréhension de la motivation	x			
	2.3.1 Accompagnement global et soutenu	x			x
	2.3.2 Evaluation de la nécessité et de la continuation d'un accompagnement	x			
	2.4.1 Présentation résumée des régimes de façon graphique	x			
	2.4.2 Plans des institutions	x			
	2.4.3 Transmission orale avec évaluation de la compréhension	x			
	2.4.4 Réseau d'interprètes	x			x
A2	3.1.1 Réserver des places de stages d'acquisition de compétences	x		x	x
	3.1.2 Créer un label " employeurs responsables ", en lien avec les labels	x			x

	actuels, ajoutant l'intégration des personnes LACI et RI				
	3.1.3 Placement des demandeurs les plus éloignés du marché du travail	x			x
	3.1.4 Outil d'évaluation de candidature multifonctionnelle	x	x	x	
	3.1.5 Intégration organisationnelle				x
	3.2.1 Mobilisation des cercles d'étrangers et des associations professionnelles	x	x	x	x
		<b>Situation biopsychosociale optimale</b>			
<b>A3</b>	4.1.1 Processus d'octroi systématique				
	4.1.2 Evaluation centralisée systématique				
	4.2.1 Favoriser mesures modulaires				
	4.2.2 Ouvrir une offre à l'extérieur				
	4.2.3 Cours externes tous publics				
	4.2.4 TISP adapté aux profils des bénéficiaires				
	4.2.5 Objectifs conjoints				
<b>A4</b>	5.1.1 Interface direction - terrain				
	5.1.2 Dossier unique en circulation				
	5.1.3 Gestion des délais de rencontre				
	5.1.4 Alléger la charge administrative				
	5.1.5 Repenser l'articulation entre les différentes fonctions du CSR				
<b>A5</b>	6.1.1 Briser les stéréotypes qui sont liés aux bénéficiaires				
	6.1.2 Réflexion sur les termes usités				
	6.2.1 Minimum vital social				
	6.3.1 Apprentissage collectif				
	6.3.2 Formation commune pour tous les professionnels de l'action sociale				
	6.3.3 Favoriser les fonctions d'interfaces spécialisées				
	6.3.4 Synchronisation des professionnels de l'insertion pour la construction d'un réseau d'insertion				

Tableau 22 : Inventaire des propositions

### 1.3 Articulation des propositions dans la logique du bénéficiaire

L'individualisation extrême des situations personnelles vécues par les bénéficiaires ne permet pas de prévoir un enchaînement théorique idéal des mesures préconisées. Il est clair qu'à certains stigmates imposés par le marché de l'emploi correspondent des mesures spécifiques, par exemple pour les jeunes adultes ou personnes de plus de 45 ans. Mais il n'y a pas une chronologie d'actions à entreprendre selon un *profilage* (Rudolph 2001), à partir de variables particulières. Le profilage des chômeurs potentiellement de longue durée a donné lieu à des catégories de chômeurs sur la base des caractéristiques personnelles : l'âge, la qualification, le sexe, l'état de santé, la nationalité, en encore l'histoire personnelle. Mais comme nous l'a montré notre recherche, les problématiques liées à ces groupes débordent le plus souvent les unités descriptives des groupes et/ou ne concernent pas la majorité des personnes répondant à ces dernières ; "un groupe social que les acteurs sociaux ont l'illusion d'avoir facilement identifié, mais qui se révèle toujours fuyant, parce que globalement instable et hétérogène" (Paugam Serge, 1996, cité par Jean-Pierre Tabin, (Collaud and Gerber 1997)).

L'articulation des différentes mesures doit donc être pensée de manière spécifique à l'individu afin que l'aide biopsychosociale et les pratiques d'insertion professionnelle soient cohérentes et ne relèguent pas l'une ou l'autre au second plan. Compte tenu de ces réserves, l'articulation d'ensemble des mesures peut se présenter ainsi :

Etapes de base	Exemples de propositions (actions, mesures) concernées	Commentaires
Mesures préventives générales	Programme de prévention à l'exclusion, notamment au sein de l'école	Reflet d'une vision intégrée de la politique sociale, préventive et curative
Diagnostic de base	Evaluation intégrée socio-professionnelle	Outils standards à établir avec le terrain
Conception d'une prise en charge socio-professionnelle stabilisée	Prise en charge RI globale (postulat) Sur la base de l'évaluation intégrée	Déterminer le réseau d'acteurs publics et privés le plus pertinent pour résoudre le cas. Réseau d'insertion différencié
Etablissement d'un plan d'accompagnement personnalisé, intégrant tous les besoins du bénéficiaire	Personnalisation des outils pour le bénéficiaire Outils d'information	Utiliser le renversement de l'utilisation des ressources, prévue dans le cadre du RI, au profit de la prise en charge personnalisée

De l'employabilité	→ à l'intégration organisationnelle	
⇒ améliorer la disponibilité	Soutien biopsychosocial	
⇒ développer des aptitudes techniques et acquisition de connaissances, compétences	Diverses mesures d'acquisition de compétences de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En parallèle, possibilité d'objectifs conjoints</li> <li>• Evaluation de la continuation du suivi, de la nécessité de l'accompagnement</li> </ul>
⇒ Travail sur les compétences d'insertion socioprofessionnelles	TISP Compétences sociales Soutien à la socialisation professionnelle	

⇒ Première intégration, au sein d'organisations ou de fonction de transition (Friboulet et al, 1997)
⇒ Intégration au marché du travail

Tableau 23 : articulation des propositions

Nous sommes pleinement conscients du fait que l'aboutissement du processus –retrouver du travail- ne peut être réalisé pour tous, à la fois par le phénomène de réduction des emplois rémunérés (Rifkin 1997) et par celui de l'employabilité durablement réduite de certaines personnes ; pour ces dernières, l'intégration devrait pouvoir opérer dans des structures spécifiques, comme mentionnées dans le schéma ci-dessus.

## **2. Conditions de mise en œuvre des mesures**

Les mesures et certaines actions de la catégorie A1 concernent directement les bénéficiaires. C'est pourquoi elles ont été introduites dans la partie consacrée aux résultats et à l'analyse. Nous ne revenons donc pas ici sur toutes ces catégories et proposons uniquement quelques commentaires sur leur mise en œuvre. Par contre, les catégories d'actions A1 à A5 touchant le plus souvent indirectement les bénéficiaires et étant le fruit d'une analyse souvent plus globale, comprenant également les données recueillies au cours des entretiens avec les professionnels de l'insertion et les textes produits par différentes instances spécialisées, sont globalement présentées dans le chapitre suivant.

Bien que de différentes natures, les mesures proposées exigent, à notre avis, des conditions communes de réalisation afin de favoriser l'atteinte des objectifs visés. Nous les présentons ci-dessous, car il aurait été rébarbatif de le préciser à chaque fois dans la fiche technique.

### **Mise en situation : pour agir sur les comportements et former ensuite les attitudes**

Le postulat d'une insertion professionnelle implique que les méthodes pour réaliser les mesures devraient privilégier, dans tous les cas, l'expérience (mise en situation, prise de rôle) et éviter de s'orienter uniquement sur les cognitions. Contrairement aux croyances communes, agir sur les représentations, les attitudes, en effectuant un travail sur soi, indépendamment de l'expérimentation des conduites affiliées, ne permet pas de changer les comportements (Joule and Beauvois 1987). C'est la prise de rôle, l'expérimentation qui va modifier les croyances, les idées : "c'est la situation de travail qui crée les qualités du travailleur bien plus que l'inverse" (Dubet in Castra, 2003).

Cela est d'autant plus évident pour l'apprentissage des compétences sociales : tout comme l'individu intègre dans son enfance les normes répondant à une socialisation primaire en se confrontant à ses parents, à ses copains et maîtres d'écoles, c'est l'expérience professionnelle qui lui permet de saisir de nouveaux codes et de les faire siens lorsqu'ils répondent à des conduites renforcées. C'est pourquoi, il faut privilégier la participation à un séminaire axé sur leurs apprentissages, lorsque la personne est engagée dans une activité au sein d'un environnement social organisé. Différentes formes sont à prendre en considération selon l'objectif visé : pour certains en entreprise privée, d'entraînement ou sociale :

- expérience professionnelle positive<sup>26</sup> : placement professionnel à durée déterminée pour acquérir compétences techniques / dynamiser la motivation / socialisation professionnelle... activités non-professionnelles : image de soi (confiance, estime, réalisation)/ maîtrise de la langue française...
- stages : des placements professionnels de courte durée doivent être réservés pour orienter ou évaluer les capacités. C'est au cours de la première année de chômage qu'un stage peut être une véritable chance de réinsertion sur le marché de l'emploi (Aldeghe, Clarac et al. 1992).

---

<sup>26</sup> pour les jeunes adultes sans expérience ou les personnes multipliant les CDD dans des conditions précaires. Un accompagnement périodique pour favoriser l'atteinte des objectifs est souhaitable (rencontre préalable pour fixer les objectifs, sensibiliser la personne/ 1 ou 2 entretiens intermédiaires / entretien final).

- "contrats aidés" : placement à durée indéterminée de la part de professionnels de l'insertion conduisant les chômeurs de longue durée à s'insérer presque aussi bien que les chômeurs récents (Aldeghi, Clarac et al. 1992).
- missions temporaires : activité professionnelle acceptée par un bénéficiaire, de quelques jours ou quelques mois, qui ne débouchent pas sur une insertion professionnelle. Limiter la dynamique d'échec en utilisant cette expérience comme terrain d'apprentissage en parallèle à un séminaire sur les compétences sociales, par exemple.

Nous conseillons également que les formations qualifiantes soient réalisées en emploi ou en alternance. Plus le dispositif est proche des conditions d'emploi, plus il permet effectivement un retour à l'emploi (Castra 2003). Toutes les mesures qui se font hors emploi éloignent d'autant plus le demandeur du marché de l'emploi et elles contribuent à diminuer ses chances d'embauche, d'une part par le stigmate posé par l'employeur et d'autre part par une perte de connaissances de l'environnement professionnel potentiel et de ses normes de fonctionnement. Les cours de formation pratique favorisent la stabilité professionnelle, alors que les formations théoriques ont tendance à avoir un effet contraire (Hayes et Nutman 1981).

En ce qui concerne l'organisation des modules soutenant l'apprentissage, l'absence de conséquences directes d'un changement de représentation, d'idée ou d'attitudes sur les comportements, nous pousse à promouvoir la mise en place de groupe de discussions plutôt que l'organisation de cours, d'autant plus pour cette population, sans qualification, en général plutôt réfractaire à toute organisation ou structure de type "scolaire". Les groupes de discussions ont l'avantage d'encourager le partage d'expérience, de représentations et conduisent, si ce n'est à orienter les comportements, tout au moins à "geler" (dans le sens pétrifier, saisir) les décisions collectives. La présence d'un invité, employeur, ex-bénéficiaire, ou professionnel d'un domaine d'activité devrait devenir une norme, plus qu'une exception ; les animateurs professionnels apportent une aide moins efficace que des animateurs qui ont, ou ont eu, une expérience directe du monde du travail (Hayes et Nutman 1981).

### **Agir dans le cadre du suivi régulier et/ou mandater l'intervention**

La préconisation qui vient d'être exposée amène à considérer le rôle des intervenants du SPAS ou de l'ORP face à l'acquisition de certaines compétences, par exemple sociales, ou la mobilisation de processus (dynamique d'apprentissage, motivation, socialisation professionnelle). Nous pensons qu'une plus forte implication devrait être encouragée. Par exemple, les codes socio-professionnels peuvent être acquis lors des interactions régulières avec les professionnels de l'insertion au sein de l'administration (présentation physique, langage non-verbal). Comparativement à une intervention centrée (uniquement) sur un cours, l'apprentissage par l'implication des comportements primera sur le cognitif ; de plus ces comportements seront répétés sur la durée, ce qui favorisera la cristallisation sous forme d'une nouvelle attitude. Toute intervention n'est pas particulièrement chronophage et des formes de mise en œuvre peuvent être identifiées pour en limiter le désagrément.

Une implication plus importante des professionnels de l'insertion est également souhaitée pour l'utilisation de certains outils préconisés, par exemple "recueil des points à améliorer lors de refus" ou autre support développé pour soutenir un apprentissage. C'est pourquoi dans les fiches présentées, le CISP intervient régulièrement comme acteur impliqué.

## **3. Orientation des actions**

Dans ce chapitre, nous souhaitons introduire les actions préconisées en faisant appel aux réflexions suscitées par nos lectures et observations ; ainsi toutes les actions ne sont pas évoquées ici. Elles sont distinctement présentées, comme les mesures, par une fiche technique en fin de rapport.

### **3.1 A1 : La relation d'appui entre le bénéficiaire et ses conseillers**

L'interaction entre le bénéficiaire et les professionnels de l'insertion<sup>27</sup> est marquée par un problème bien connu dans la co-production d'une prestation, soit l'incompréhension entre le "monde" du producteur de service, en l'occurrence l'assistant social ou le conseiller en insertion d'une part, et le bénéficiaire d'autre part (Dupuy 2004). Chacun fonctionne selon sa vision du monde, donnée inamovible dans cette problématique en général, mais de manière beaucoup plus concrète selon sa formation, son vocabulaire et ses connaissances professionnelles.

#### **3.1.1 Appropriation de la démarche par le bénéficiaire**

Aussi professionnelle soit l'intervention de l'AS ou du CI, ceux-ci optimisent leur travail *dans leur propre optique*, qui d'ailleurs tend à se développer encore davantage par une forme de sophistication des outils utilisés et les exigences de contrôle renforcées provenant des services de direction et de finances. De son côté, le bénéficiaire est confronté à des concepts, des outils, une forme de verbalisation qui lui est peu ou pas du tout familière, sans évoquer les difficultés purement liées au fait de s'exprimer en français. Dans cette optique, nous formulons un premier ensemble de propositions destiné à favoriser un accompagnement adapté aux bénéficiaires, qui inclut notamment la clarification des attentes et l'évaluation régulière des modalités de suivi, l'adaptation des outils utilisés et leur appropriation par les bénéficiaires.

Ce processus d'appropriation passe par la simplification des outils, l'adaptation du vocabulaire, la reformulation des objectifs identifiés, etc., autant de points qui méritent, selon les informations que nous avons pu obtenir, une attention particulière. Ce n'est que dans cette perspective d'appropriation que les bénéficiaires pourront réellement donner un *sens* aux démarches entreprises, condition nécessaire (mais non suffisante) à leur succès durable.

#### **3.1.2 Outils d'appréhension des bénéficiaires pour les professionnels de l'insertion**

L'optimisation de la relation entre bénéficiaires et conseillers passe également par le recours à des outils d'évaluation renouvelés, qui reflètent d'une part le postulat de départ (insertion socio-professionnelle) et intègrent ainsi les deux volets de la problématique insertionnelle, et qui tiennent compte d'autre part des besoins et pratiques du terrain. Sur ce point, nous n'avons pu que relever la diversité des outils réellement exploités au sein des services de l'Etat, sans compter ceux utilisés par les fournisseurs de mesures qui, souvent, établissent leur propre diagnostic en réalisant une anamnèse complète du bénéficiaire. Si la diversité des outils utilisés n'est pas néfaste a priori, il semblerait bien que dans le cas d'espèce, elle aboutisse à une sous-optimisation des modes de fonctionnement, pénalisant l'ensemble du dispositif mis en place.

Nous avons constaté dans notre analyse que la plupart des personnes rencontrées évaluées comme motivées à trouver un emploi ne présentaient pas un coping proactif. Elles pouvaient donc paraître facilement aux yeux des professionnels de l'insertion comme passives, sans motivation. D'ailleurs les professionnels de l'insertion ont une tendance à taxer les profils sans qualification, publics précaires, de démotivation et de les orienter vers l'aide sociale et le travail sur soi (Castra 2003). Nos entretiens avec ces professionnels ont révélé la détermination importante de l'impression de motivation, ou non, sur l'investissement consenti pour la personne et les orientations choisies pour cette dernière. Cette mise en avant du

---

<sup>27</sup> il pourrait être utile de repenser jusqu'au vocabulaire. Par exemple, le terme d' "assistant social" véhicule la double association d'*assisté* d'une part, et de *social* de l'autre, créant ou entretenant un stigmata social peu compatible avec l'esprit du revenu d'insertion, nous semble-t-il.

critère de motivation pour catégoriser les chômeurs de longue durée (différencier les ayants droits des exclus) se retrouve dans des travaux consacrés à l'ANPE (Demazière 1992) . Il serait grave que des évaluations défaillantes débouchent sur des pronostics négatifs qui ont à leur tour des conséquences négatives, par effet pygmalion, ce qui a été mis en évidence dans une recherche de Castra (2003). Dès lors, il paraît nécessaire d'offrir des outils aux professionnels qui serviraient avant tout à éviter de travailler sur des impressions et à stigmatiser d'autant plus une population déjà fort étiquetée au sein de la société. Nous suggérons donc la sensibilisation des professionnels à l'impact de l'évaluation de la motivation et le recours à un outil qui ne doit pas viser la catégorisation des individus, mais l'appréhension de la situation du bénéficiaire au-delà du sens commun : "elle n'a pas de projet, elle n'est pas motivée".

### 3.1.3 Accompagnement

Le projet est attendu des professionnels de l'insertion comme gage de motivation et conditionne leur investissement auprès d'un demandeur. Néanmoins, la formulation d'un projet, dans une optique instrumentale (fixation d'objectifs et de moyens pour l'atteindre) ou plus conceptuelle (une anticipation de l'individu sur son avenir, une projection afin de donner un sens à un parcours) est délicate pour les personnes les plus éloignées du marché du travail. Ces personnes ont perdu leur capacité de contrôle sur leur avenir. Elles souffrent de déficits affectifs, motivationnels et cognitifs et bien entendu matériels. Alors que c'est sur ces mêmes ressources qu'elles devraient construire un chemin à suivre, demander un projet à cette population "n'équivaut pas à exiger des individus les plus déstabilisés qu'ils se conduisent comme des sujets autonomes ? Car monter un projet professionnel ne va pas de soi quand on est au chômage" (Castel 1995). De même esquisser un projet exige une projection dans un avenir, alors qu'elles sont sans perspectives d'avenir et vivent ancrées dans le présent.

Le rôle de conseiller doit donc être complété par celui d'accompagnateur face à cette population fragilisée. Il s'agit de renverser la logique qui consiste à chercher l'indicateur concret de motivation pour mieux le soutenir, à une appréhension globale de la personne, afin d'identifier l'orientation du soutien et ainsi susciter un investissement dans un objectif concret. Cette forme d'accompagnement est particulièrement conséquente au début de la prise en charge ; avec l'autonomisation progressive de l'individu, elle est facilitée. Mais elle ne doit pas être pour autant relâchée. Par exemple, nous savons que l'implication du professionnel de l'insertion lors de la participation à une mesure, par un entretien intermédiaire, une visite sur le terrain, est un facteur de succès non négligeable à la mesure (Hayes et Nutman 1981). Nous avons choisi le terme d'accompagnement pour suggérer une implication physique et cognitive différente de celle habituelle dans le conseil. Cela ne signifie qu'aucun professionnel n'agit actuellement de la sorte, au contraire c'est les parcours encadrés avec succès qui nous ont inspirés. L'accompagnement suppose un "autrement faire, et surtout un autrement être en relation". C'est peut être "se placer en relation d'être plutôt qu'en relation d'aide, c'est reconnaître que c'est la relation qui aide" (Roberge 2004). Nous avons à plusieurs reprises dans la partie consacrée aux résultats et analyses exemplifiés le type d'accompagnement souhaité selon l'objectif visé, nous n'y reviendrons donc pas plus en avant (voir dynamique d'apprentissage, prédicteurs d'engagement...).

## 3.2 A2 : Relation entre les professionnels de l'insertion et le marché de l'emploi

S'il appartient aux ORP de développer et d'entretenir un réseau d'employeurs et une bourse d'opportunités professionnelles, afin de maximiser les chances de réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi, le postulat d'insertion socio-professionnelle implique qu'au niveau du SPAS et des CSR en particulier, un dispositif analogue existe pour ce que nous avons nommé les *interfaces d'insertion*. Il ne s'agit nullement ici de dupliquer les réseaux gérés par les ORP, mais bien de réfléchir à la création, au développement et à la mise à disposition

des liens avec toutes les organisations contribuant, à un titre ou à un autre, à une action de réinsertion. Aujourd'hui, nous constatons que certains conseillers disposent de leur propre réseau, d'autres réseaux se sont développés au niveau des CSR, alors que certains fournisseurs ont acquis une reconnaissance notamment par le réseau d'employeurs particulièrement large qu'ils ont su mettre sur pied, des employeurs prêts à accueillir des bénéficiaires dans des conditions particulières, nécessitant parfois un appui spécifique.

Une identification et une gestion systématique de l'ensemble des organisations susceptibles, à un titre ou un autre, d'accueillir des bénéficiaires, devraient être réalisées, en offrant le cas échéant à ces organisations une reconnaissance spécifique sous forme de label ou encore d'encadrement particulier. On voit ressurgir aujourd'hui la problématique des places d'apprentissage, et la contribution que les entreprises devraient fournir en engageant ou en formant des apprentis. Par analogie, l'évolution de la politique sociale et du RI en particulier, nécessite une identification plus systématique des lieux d'insertion, qu'il s'agisse d'entreprises participant normalement au marché de l'emploi, ou d'autres formes d'organisations prêtes à offrir des places de stages ou des missions moyennant un encadrement renforcé, contribuant à des missions d'intérêt public en marge de l'économie.

Le contexte économique actuel semble peu favorable à ce type de démarche. De l'autre côté, les entreprises sont de plus en plus à la recherche d'une forme de responsabilité sociale qu'elles pourraient valoriser auprès de leurs partenaires<sup>28</sup>. On peut donc penser que, moyennant des modalités précises à définir, une telle sollicitation pourrait obtenir un certain succès, et pas seulement auprès des grandes entreprises.

### 3.2.1 Agir sur l'offre

La volonté de prendre en considération les employeurs dans cette recherche relevait de la perception de l'insertion professionnelle, comme d'une dynamique se jouant entre, en l'occurrence, le bénéficiaire, le professionnel de l'insertion et l'employeur. Les résultats obtenus nous ont montré que la mise en concurrence des candidats était particulièrement défavorable à une population stigmatisée par différentes caractéristiques dont l'âge, le chômage, le rôle familial, l'absence d'expérience. Ce constat porte à penser que pour les personnes les plus éloignées du marché du travail, en terme d'employabilité, c'est-à-dire l'adéquation entre le candidat et l'employeur (et non pas des caractéristiques particulières de l'employé), cette mise en concurrence devait être évitée. Il s'agit donc pour le professionnel de l'insertion d'élargir son activité de la demande à l'offre, d'intervenir plus en aval du processus. Tant que le marché de l'emploi restera peu ouvert aux personnes faiblement qualifiées, l'efficacité des mesures centrées sur le demandeur d'emploi sera réduite (Paugam 1999). Différents niveaux d'actions ou d'étapes sont envisageables. Nous exposons ci-dessous plus concrètement cette proposition, inspirée d'une expérience de terrain en France connue sous le nom de IOD, intervention sur l'offre et la demande (Castra 2003).

Le premier niveau consiste en une mise en relation des bénéficiaires avec les employeurs, pour une population cumulant une méconnaissance des procédures et une limitation des ressources personnelles. Il est essentiel d'aller au-delà du conseil : de provoquer, d'organiser des possibilités de rencontres et de connaissances mutuelles.

Le placement demande d'établir des relations avec la direction, mais aussi avec les responsables techniques, les chefs d'équipe qui, nous l'avons vu, ont un poids décisif dans la décision finale. Ces personnes ne sont pas des spécialistes de la gestion des ressources humaines et apprécieraient certainement une simplification des procédures (un des motifs de recours aux agences de placement) ou un soutien dans l'analyse et l'évaluation, (à ne pas confondre avec une ingérence). Le professionnel en placement aurait à trouver la bonne adéquation entre une offre et une demande et à proposer à l'employeur de rencontrer un

---

<sup>28</sup> voir par exemple les démarches proposées par la Fondation Ethos, aussi Philiias

seul candidat<sup>29</sup>, afin d'éviter si possible toute discrimination. D'où la nécessité d'être proche de l'employeur autant que du candidat et dans le meilleur des cas pouvoir influencer l'offre.

Agir sur l'offre : dans les entreprises recourant à une gestion des ressources humaines professionnalisée, on peut s'attendre à ce que l'offre d'emploi soit déterminée sur l'analyse du besoin, l'organisation du travail et que les diverses possibilités d'aménagements internes pour répondre au besoin aient été explorées. Mais dans d'autres structures, et notre analyse l'atteste, l'offre d'emploi est certainement flexible ; c'est alors qu'un professionnel de l'insertion a une opportunité d'influencer l'offre pour l'adapter aux demandes de bénéficiaires particuliers. Ce qui ne semble pas une utopie selon des analyses d'Eymard-Duvernay et Marchal, rapportées par (Castra 2003).

A l'heure actuelle, cette mission de placement est réalisée en grande partie par les agences privées de placement et dans une moindre mesure par des fondations à but social comme IPT, par exemple. D'ailleurs beaucoup de personnes rencontrées étaient inscrites dans les sociétés de placement sur conseil de leur répondant ORP, l'exercice du placement étant en quelque sorte externalisé. Ce mode de faire est opportun pour les personnes qui montrent de grande chance de trouver un emploi. Par contre, tous les autres ressortent d'autant plus stigmatisés par l'absence de proposition ou la nature dévalorisante de celles exposées (à ce propos, nous vous renvoyons en fin d'analyse, sous constats supplémentaires).

Enfin une aide à l'intégration organisationnelle pourrait être offerte, orientée aussi bien sur l'employé que l'employeur. En effet, une intégration organisationnelle réussie se manifeste par une adéquation entre employeur-employé : dynamique bilatérale. Au niveau de l'employé, il s'agit de s'assurer qu'il a obtenu une information réaliste sur l'organisation et les activités qui lui sont demandées et ainsi qu'il puisse se créer des attentes adéquates à ce que son futur environnement professionnel et social lui apportera. Cette socialisation anticipée demande une bonne connaissance de l'entreprise et sera donc apportée par l'accompagnateur au placement. Au niveau de l'employeur, l'accompagnateur au placement veillera à proposer des pratiques d'accueil et d'encadrement.

Ce soutien à l'intégration peut se poursuivre par un appui à l'identification de nouvelles compétences et donc à l'ajustement des compétences des personnes à engager et en place. Cela permet de proposer des voies de qualifications en entreprise pour des demandeurs d'emploi sans qualifications et également d'anticiper d'éventuels licenciements. Toutes les entreprises sont loin de mettre en pratique une gestion des ressources humaines orientée sur l'anticipation ou tout au moins sur l'adéquation des compétences avec de nouveaux besoins ou pour résoudre des problèmes de fonctionnement, en particulier pour cette catégorie de personnel. Mais cela peut être aussi une question de taille : l'entreprise peut difficilement agir seule pour des questions de coûts ou de compétences.

Nous rappelons que ces initiatives devraient concerner uniquement les personnes les moins autonomes, les plus déficitaires en terme de ressources (psychologiques, cognitives) nécessaires à l'investissement dans une démarche de recherche d'emploi. Ce rôle pourrait être attribué à un accompagnateur au placement. Cet accompagnement réussira uniquement avec l'assentiment du bénéficiaire et pour s'en assurer, on ne saurait trop recommander la théorie de l'engagement décrite par (Joule and Beauvois 1987) et appliquée à l'insertion professionnelle des publics précaires par Denis Castra.

Les enseignements de la présente recherche autorisent également à proposer certains outils susceptibles de mieux gérer la population particulière des personnes sans qualification. Cette forme d'appui peut en effet se concevoir dans une relation d'échanges favorisant la création des interfaces d'insertion.

---

<sup>29</sup> l'absence de choix ne nous apparaît pas un obstacle, considérant que pour cette catégorie de personnel, nombre d'employeurs recourent à des agences de placement, et demandent uniquement d'avoir le bon nombre de personnes, le jour fixé aux portes de l'entreprise et que la pratique de recrutement "du premier qui convient" n'est pas exceptionnelle.

### 3.3 A3 : Le pilotage des mesures

Les mesures actuellement utilisées dans le cadre de l'AS et du RMR font l'objet de premières évaluations, notamment de la part des bénéficiaires. Les informations en notre possession montrent cependant qu'un véritable pilotage de ces mesures reste à mettre sur pied, conformément à la loi. Ce pilotage est d'autant plus important que les ressources allouées à la politique sociale sont toujours mises sous pression et que le RI peut aboutir à un élargissement des bénéficiaires potentiels, notamment par les mesures *d'appui social*. La finalité d'un tel pilotage consiste à apprécier la pertinence et l'impact des mesures préconisées, en regard des ressources directes et indirectes nécessitées. Dans notre optique, deux directions peuvent être exploitées : organisation des mesures, et l'interface avec les fournisseurs.

Concernant l'organisation des mesures, une réflexion peut être conduite sur l'optimisation de leur conception : objectifs visés, populations concernées, modalités de réalisation. Les mesures proposées par des fournisseurs, telles que figurant dans le catalogue actuel du SPAS, poursuivent souvent plusieurs objectifs de niveaux différents, sans qu'une distinction claire ne soit faite. A notre sens, chaque mesure devrait, si possible, viser conjointement au moins deux objectifs parmi ceux-ci :

- l'acquisition de compétences spécifiques, qu'elles soient professionnelles, sociales, artistiques, etc. (aspect qualifiant)
- l'utilisation de ces compétences dans des contextes favorisant la réinsertion socio-professionnelle, par exemple ayant quelque analogie avec des pratiques de préparation au marché du travail, ou encore avec des contextes professionnels (aspect d'insertion)
- l'acquisition de codes socio-professionnels par l'effet *structurant* du cadre et des règles de fonctionnement prévalant pour la réalisation de la mesure (aspect socialisant).

Dans cette perspective, les objectifs associés à une mesure spécifique, tels que convenus dans l'arrangement tripartite entre le bénéficiaire, le professionnel de l'insertion et le représentant du fournisseur, devraient clairement préciser les impacts visés et la manière dont ils seront par la suite évalués.

Les mesures devraient ensuite être si possible " modularisées ", formant un tout cohérent pouvant, selon les besoins individualisés identifiés, être réalisées en modules adaptables, les modules pouvant revêtir la forme de cours, de diagnostic, de conseil, d'accompagnement, etc., à l'exemple des prestations combinées de type SEMO, dont l'impact sur la réinsertion est manifeste.

Par analogie aux situations de travail concrètes qui associent fonctionnement individuel et en équipe, les mesures devraient prévoir, lorsque la situation s'y prête, un diagnostic et un suivi individuel d'une part, avec pilotage d'objectifs correspondant, et un diagnostic d'équipe d'autre part, permettant d'ajuster son comportement dans le cadre d'un groupe en exerçant ou en affinant ses compétences sociales. L'accompagnement individuel, amené à être sensiblement renforcé dans le cadre du RI, est bien sûr le fait du professionnel de l'insertion AS / CI, pour autant que le temps à disposition le permette, ce qui de loin n'est plus toujours le cas, selon nos informations. D'autre part, il devrait également se trouver chez le fournisseur de mesures, dès que ces dernières se développent sur plusieurs journées ou, a fortiori, plusieurs semaines. La personnalisation de l'accompagnement, particulièrement adaptée pour les personnes ayant des difficultés majeures pour retrouver du travail, paraît indispensable et se retrouve au cœur de l'évolution programmée de certains systèmes publics de l'emploi, comme c'est le cas en Belgique par exemple (Palsterman 2003).

Par ailleurs, il apparaît que certaines mesures spécifiques au RMR (RI) gagneraient à être ouvertes à d'autres clientèles, LACI voire " tout public ", afin d'éviter aux participants le

sentiment de " ghetto " qu'ils peuvent ressentir en étant isolés et mis systématiquement ensemble. Une appréciation plus fine des possibilités offertes par la multiplicité des offres de formation devra être réalisée.

Concernant l'interface avec les fournisseurs, les propositions d'actions se réfèrent à l'adjudication des contrats de prestations, au suivi et à l'ajustement des prestations réalisées. Les pratiques et outils rôdés dans les structures LMMT peuvent à profit être transposées. En considérant l'importance des sommes en jeu, et le fait que ce marché est encore souvent dominé par l'offre plutôt que la demande, la mise en place d'un dispositif centralisé au SPAS vaut largement la peine.

### **3.4 A4 : gestion opérationnelle des CSR**

La gestion opérationnelle des CSR n'a certes pas été analysée directement dans le cadre de cette recherche. Les propositions d'actions formulées ci-dessous ressortent toutefois de recoupements que nous avons pu effectuer entre les informations issues des entretiens avec les (ex-) bénéficiaires, et des entretiens avec quelques acteurs SPAS et SDE.

Une première finalité des actions proposées concerne la gestion des fonctions des CSR. En effet, cette gestion devrait optimiser au sein de chaque CSR l'attribution des responsabilités d'interface avec les autres acteurs de l'administration d'une part, en particulier du SDE, et avec les partenaires d'insertion d'autre part. Une meilleure coordination de tous les services publics intervenant dans le cadre des assurances sociales est absolument nécessaire. Elle se construit à un niveau de direction par l'instauration d'une politique et de processus de collaboration, mais elle se réalise surtout dans l'action quotidienne. La fonction d'interface spécialisée est tenue par une personne disposant des compétences et de la vision des deux systèmes considérés : par exemple SDE et CSR, ou encore CSR et orientation professionnelle. Elle apporte une connaissance et une compréhension accrues des défis et contraintes des deux systèmes considérés. Certaines prestations d'interface pourraient être développées. On peut imaginer par exemple que les services d'orientation professionnelle (voire ceux qui y participent tels que l'Institut de psychologie de l'Université de Lausanne) offrent un diagnostic spécifique pour les bénéficiaires du RI.

Une autre finalité des actions proposées, en amont, concerne l'organisation des CSR en tant que telle. Une réflexion systématique pourrait être conduite sur les types de fonctions nécessaires au sein d'un CSR, l'articulation de leurs responsabilités et compétences. Aujourd'hui, la fonction de CI ne dispose pas de cahiers des charges clairs, ni de formation spécifique ; son articulation avec l'AS n'est pas toujours limpide (ni entre l'AS et son appui administratif). Compte tenu de l'augmentation des tâches administratives observées, tendance susceptible encore de se renforcer, nous pensons qu'une réflexion de fond, une remise à plat, serait bénéfique.

#### **3.4.1 Les rôles du CISP - conseiller en insertion socio-professionnelle**

L'implication accrue des professionnels de l'insertion, proposée dans certaines mesures et rappelée dans les conditions de mise en œuvre ci-dessus, engage à une réflexion sur l'allocation des ressources destinées à financer la prise en charge : mandater systématiquement les mesures et/ou augmenter le temps consacré à un bénéficiaire. Sachant qu'un suivi régulier soutient davantage le développement de comportements attendus qu'une intervention ponctuelle, que cela nécessiterait moins de temps (connaissance du dossier), qu'il serait possible ainsi de croiser certains objectifs et qu'il serait plus aisé de fournir un accompagnement individuel en parallèle à une prise de rôle en activité s'il entrait dans le cadre du suivi régulier accordé au bénéficiaire, il nous semble que cette option doit être considérée.

Nous avons mentionné à plusieurs reprises le CISP, sans vraiment le définir. Nous ne le percevons pas comme une fonction distincte de celle de conseiller ORP ou d'assistants

sociaux, mais comme l'incarnation de plusieurs rôles qui peuvent être répartis dans différentes fonctions. Comme on l'a vu, par le nombre de mesures où le CISP est appelé à intervenir, les domaines de connaissance et compétences exigibles sont nombreux. C'est donc une chance pour valoriser des fonctions existantes. Les rôles retenus sont ceux :

- **d'accompagnateur**, au sens défini plus haut, le CISP devient alors une fonction, car il s'agit de différencier les questions relatives aux conditions de subsistance ou à l'investissement dans une démarche. Pour stimuler ce dernier, il est préférable que le bénéficiaire distingue ces 2 rôles. Les rencontres avec les bénéficiaires sont périodiques.
- **d'animateur** de mesures, de groupes de discussion tels que les rencontres avec des employeurs ou des professionnels. Les entrevues avec un ou des bénéficiaires sont épisodiques.
- **d'expert** sur une problématique particulière de l'insertion professionnelle (jeunes, orientation professionnelle, activités non-professionnelles, compétences sociales, motivation). L'accès à l'emploi implique de mobiliser des ressources apportées par différents professionnels, car on ne peut être un spécialiste sur tout. Ce qui donne la possibilité de créer un réseau de compétences entre spécialistes du canton au service des autres professionnels ou des bénéficiaires.
- de **relais** avec les employeurs et professionnels notamment, afin de construire le réseau assurant une mise en relation avec les bénéficiaires et servant au placement dans le cadre d'accompagnement.

Nous pensons que les rôles CISP sont complémentaires aux rôles traditionnels joués par le conseiller ORP, les conseillers en insertion ou les assistants sociaux notamment. Compte tenu de nos connaissances du terrain, nous ne pouvons pas à ce stade offrir une proposition plus concrète de répartition des rôles et définition de fonctions. Nous ne suggérons donc pas d'emblée de renforcer telle ou telle fonction au sein du futur dispositif.

D'autres propositions concernent la gestion des délais de rencontre, dont la fréquence est décisive pour la qualité et l'accompagnement fournis aux bénéficiaires, l'opportunité d'un dossier unique permettant une optimisation de la gestion des informations sur les bénéficiaires et évitant la multiple saisie d'informations similaires par les différents acteurs impliqués. Cela permet aussi une réflexion sur les modalités d'interface entre la direction du SPAS et les CSR, problématique récurrente dans les propos des interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche. Sur tous ces points, les propositions sont à considérer comme des impulsions destinées à améliorer le système en place, et non des critiques adressées à des personnes en particulier.

### **3.5 A5 : gestion stratégique des CSR / de l'action sociale**

Rappelons tout d'abord le postulat énoncé en introduction, qui chapeaute l'ensemble des propositions émises : l'insertion socio-professionnelle stabilisée. L'impulsion stratégique qui nécessite une réelle volonté politique peut aussi avancer à petits pas et prendre vie, plus que cela n'est le cas aujourd'hui, à travers diverses propositions concrètes formulées dans le présent rapport. A l'optimisation des territoires et des domaines d'intervention qui prévaut à l'heure actuelle, fournissant une qualité de prestations bonne mais segmentée et donc coûteuse si l'on considère l'ensemble du dispositif en place (Dupuy 1998), il convient de répondre par des logiques d'action transversales où l'interrogation consistant à se demander " qui est responsable ? " devrait céder le pas à celle de " comment résoudre au mieux les problèmes rencontrés par les populations cibles ? ".

La politique sociale est conçue avant tout dans une optique curative, prenant en charge par les différents filets sociaux instaurés les personnes en difficulté. Il est difficile de dégager des ressources sur des actions à caractère préventif, surtout lorsque celles-ci sont limitées et que l'impact de la prévention restera toujours délicat, voire impossible formellement à

évaluer. Cela étant, l'on peut observer certaines actions dans ce sens, par exemple celle du Canton de Genève visant à changer l'image que les chômeurs ont au sein de la population. Alors que les problèmes sociaux pouvaient, dans une conception dépassée de la société, être confinés à une certaine frange de la population, les dynamiques actuellement à l'œuvre, dans tous les domaines de la société, mais singulièrement dans le champ économique, font que la grande majorité de la population peut, un jour et au gré des circonstances, avoir besoin de recourir aux dispositifs d'aide sociale mis en place. Ce message de sensibilisation devrait être véhiculé d'une manière appropriée dans le cadre de la mise en œuvre du RI.

Une analyse fine des montants accordés par le dispositif de l'aide sociale, en les comparant aux revenus pouvant être obtenus par l'exercice d'un emploi rémunéré à plein temps, s'avère indispensable. Sans vouloir ici développer la notion et les constats récents faits autour des " Working Pools " (Flückiger 2002), il est clair qu'une analyse détaillée des montants versés aux bénéficiaires, avec prise en considération de tous les paramètres ayant une influence sur le revenu effectivement disponible, telle que réalisée par exemple par (Wyss and Knupfer 2003), peut laisser songeur lorsqu'on les compare aux rémunérations versées pour le type d'emploi sans qualification auquel les bénéficiaires rencontrés ont accès.

Dans cette situation, on parle de " piège à l'emploi ", soit une situation où " l'incitant à chercher ou accepter un travail (...) peut être trop faible ou inexistant. La personne en question se trouve prisonnière d'une situation de dépendance à l'égard des allocations, sa qualité de vie ne s'améliorant pas ou pas suffisamment si elle accepte un emploi " (Van der Heuvel 2001).

Un positionnement politique clair sur ce qu'il faut considérer comme le *minimum vital social* (Conférence suisse des institutions de l'action sociale (CSIAS) 2000)) est hautement souhaitable, de même que des règles de tarification des montants alloués qui évitent, dans la mesure du possible, les pièges à l'emploi.

#### **4. Présentation détaillée des propositions formulées**

La présentation opère toujours sur le même modèle, comprenant une dizaine de rubriques explicatives, en plus de l'identification en tant que telle de la proposition.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>Permet un repère rapide dans l'ensemble des propositions</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<i>Classement général des propositions, selon typologie retenue (M, A1, A2, A3, A4, A5)</i>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<i>Exprime les buts généraux poursuivis par la proposition. Plusieurs propositions concourent à une même finalité</i>
<b>Proposition (appellation résumée)</b>	<i>Expression courte permettant d'identifier la proposition</i>
Description succincte de la proposition	<i>Explication de la proposition, ses principales composantes, étapes ou possibilités de réalisation permettant de confier l'élaboration d'une conception détaillée à une instance compétente</i>
Conditions d'accès (pré-requis ou profil)	<i>Identifie les éventuelles conditions requises pour bénéficier pleinement de la proposition (mesure). Cela peut être des caractéristiques personnelles ou situationnelles touchant les destinataires (profil), ou encore une logique de succession de plusieurs mesures qui s'enchaînent logiquement (voir schéma global des propositions formulées)</i>
Objectifs/Impacts prévus	<i>Présente les effets attendus par la proposition, en termes d'objectifs à atteindre ou d'impacts escomptés. Selon les propositions, possibilité de distinguer les objectifs directs et indirects, ces derniers ne sont pas à proprement parler visés par la proposition, mais résultent indirectement de sa réalisation.</i>
Informations et indicateurs pour évaluer l'atteinte des objectifs	<i>Résume des informations permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs/impacts prévus. A ce stade de développement, il ne peut s'agir ici le plus souvent que de premiers indicateurs généraux, qui devront être affinés une fois la proposition complètement opérationnalisée</i>
Acteurs impliqués	<i>Outre les bénéficiaires, précise les autres acteurs essentiellement impliqués</i>
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	<i>Trois degrés " aisée – moyenne – importante " en considérant ce qui se fait déjà en termes de mesures proposées / pratiques actuelles</i>
Coûts	<i>Les estimations faites pour les coûts s'inspirent de coûts standards (par type de mesures / jour, ou heures / personnes impliquées) selon les informations fournies par le SPAS</i>
Autres implications et exemples de concrétisation	<i>Eventuels commentaires sur certains aspects en lien avec la proposition proposée.</i>

Pour les propositions de type " actions ", une présentation simplifiée a été retenue, toutes les rubriques n'étant pas pertinentes. Ont été supprimées : les conditions d'accès et l'adaptabilité à l'offre actuelle.

## Conclusion

Parvenus au terme de cette recherche, tout reste bien entendu à faire ! Considérant l'évolution récente du chômage, on peut malheureusement penser que la situation des bénéficiaires que nous avons rencontrés sera rendue encore plus délicate ces prochains temps. Quant aux acteurs du terrain, ils devront relever un double défi, qui s'inscrit dans le registre déjà trop connu du "faire plus avec moins" (Emery, Côté et al. 2004). En effet, l'entrée en vigueur du RI, nous l'avons vu, nécessite encore de nombreuses réflexions et mises en place d'ici la fin de l'année, et ce non seulement à l'intérieur de l'administration, mais également en relation avec les différents partenaires et fournisseurs de mesures externes, qui demeurent très peu informés à ce jour. En lui-même, le RI comporte également un élargissement des publics-cibles et des possibilités d'accès aux mesures, dynamique qui engendrera nécessairement un surcroît de travail. Finalement, l'Etat de Vaud, comme bien d'autres, relance un programme destiné à redresser en partie les finances publiques (DEFI).

C'est dire combien la tâche s'annonce difficile, et quelle importance il convient d'accorder, dans le domaine qui nous intéresse ici, aux pratiques susceptibles de montrer le meilleur rapport "utilité / coûts". D'une manière plus générale, considérant l'ensemble des systèmes d'assurance et d'aide sociale, les coûts liés à la prise en charge des bénéficiaires devraient toutefois bien être considérés comme un investissement, largement profitable à la collectivité par les effets directement et indirectement induits, plutôt que comme simples dépenses. Dans cette perspective, toute la chaîne de valeur ajoutée doit être optimisée, c'est la raison pour laquelle, encouragés par le groupe de pilotage du projet, nous n'avons pas voulu limiter nos propositions aux "seules" mesures pouvant être offertes aux bénéficiaires du RI. En particulier, la *relation entre le ou les conseillers et les bénéficiaires* est bien entendu décisive, car c'est dans cette dynamique de *co-production* que se joue une partie essentielle du succès de la prise en charge et de l'appui offert : bilan intégré, détermination des premières actions à entreprendre, identification d'objectifs à court terme mais aussi esquisse d'une perspective à plus long terme, accompagnement lors des premières démarches insertionnelles réalisées, processus d'apprentissage et finalement –même si nous le savons, cela ne peut être un aboutissement pour tous les bénéficiaires- suivi de l'insertion professionnelle.

Si le travail des conseillers, message donné dès leur formation de base, a toujours nécessité une bonne dose d'empathie pour comprendre, dans toute la mesure du possible, la *perception* que le bénéficiaire a de sa situation, nous savons aussi combien une saine distance par rapport aux destins de vie qu'ils rencontrent est indispensable pour conserver une objectivité et une énergie professionnelle suffisante. Cependant, cette distance est peut-être en train de devenir plus grande qu'elle ne l'a jamais été devant les nouvelles contraintes auxquelles doivent faire face les conseillers, contraintes administratives et gestionnaires qui rendent leur travail plus complexes et peuvent donner le sentiment à certains d'entre eux que le temps à disposition des bénéficiaires devient encore plus limité.

Dans ce processus de formalisation des modes et outils de travail que vivent actuellement les conseillers, un danger fondamental guette : celui d'optimiser la qualité *conçue* du travail, c'est-à-dire la qualité technique des différentes démarches réalisées, en oubliant au passage la qualité *perçue* par les bénéficiaires de ces prestations, laquelle est au final décisive. Les analystes, tels F. Dupuy (Dupuy 1998), décortiquent les étapes d'un processus imperceptible au terme duquel l'administration (mais aussi l'entreprise privée) est persuadée d'avoir amélioré la qualité de ses prestations, alors que du point de vue des bénéficiaires, l'impression est au contraire celle d'une détérioration. Cette articulation problématique entre la qualité "technique" et la qualité "perçue" est particulièrement importante lorsque l'une des parties en présence, en l'occurrence les bénéficiaires dans le cadre de notre recherche, montre un faible niveau de qualification. Il faut alors décupler d'attention pour rendre ses

propres démarches intelligibles, adapter son langage, simplifier les documents utilisés et, d'une manière plus générale, entrer dans le monde de l'autre.

Dans la recherche d'une valeur ajoutée optimale, le *pilotage des mesures* au niveau de l'ensemble du dispositif occupe également une place centrale : détermination des objectifs et effets principaux attendus des mesures, choix des fournisseurs adéquats, détermination d'un contrat de prestations comprenant les prestations à fournir, les indicateurs et modalités d'évaluation, ainsi que l'enveloppe budgétaire correspondante. Dans un deuxième temps, l'opérationnalisation du suivi et les ajustements qui en découlent constituent le *moment de vérité* de ce dispositif de pilotage qui devrait rester léger et se concentrer sur l'essentiel, de manière à éviter une surcharge administrative malvenue pour tous les acteurs concernés. Nous l'avons vu dans les entretiens avec les fournisseurs, certains d'entre eux fonctionnent de manière très structurée, sont parfois même *certifiés*, alors que d'autres privilégient l'informel ; il ne s'agit pas d'opposer ici deux approches, l'une étant la bonne et l'autre pas, mais de souligner le fait que le pilotage doit d'une part opérer sur une base minimale de gestion, commune à tous les fournisseurs, et d'autre part s'adapter à leur mode de fonctionnement particulier, de façon à ne pas dénaturer leur savoir-faire spécifique.

A un niveau plus général, c'est *l'organisation d'ensemble du dispositif administratif* mis en place qui, sur certains points, peut être améliorée. Nous sommes restés prudents sur ce troisième volet parce qu'il ne constitue pas une attente formelle dans le cadre du mandat, mais également parce que nous n'avons pas procédé à une analyse systématique de la logique organisationnelle en place. Toutefois, au gré des entretiens, certains problèmes typiques sont apparus, tels le cloisonnement horizontal et vertical au sein du SPAS, mais également la définition des fonctions-types au sein des CSR, dont la configuration actuelle est le fruit de l'histoire essentiellement. Repenser ces fonctions, en jouant à la fois sur une polyvalence accrue et une spécialisation sur des problématiques spécifiques, faire jouer davantage que cela ne se passe aujourd'hui la circulation des connaissances et expériences acquises au sein des différents CSR, sont quelques-unes des pistes identifiées, dont la mise en œuvre pourrait opérer sans trop de difficulté, pour autant qu'elle se développe en impliquant les acteurs du terrain de manière appropriée.

Les propositions les plus audacieuses, dans le cadre du postulat de l'insertion socio-professionnelle, consistent à penser, organiser et réaliser de manière plus intégrée que cela ne se fait aujourd'hui la prise en charge des bénéficiaires, en particulier entre le SPAS et le SDE. Le fait de disposer d'un côté comme de l'autre d'une base légale et d'un financement spécifiques n'empêche nullement, sans le faciliter bien sûr, cette collaboration, dont les fondements existent sur papier mais qui peinent à se concrétiser. Parmi toutes les actions à entreprendre, nous aimerions mettre en exergue ici celle de la *formation commune*, car elle peut être à la racine non seulement de pratiques harmonisées, mais également et plus fondamentalement, d'une perception commune des problématiques rencontrées et du développement d'un référentiel d'analyse partagé. Des premiers pas sont faits dans ce sens, ils pourraient être plus nombreux.

Quant aux mesures proposées pour les bénéficiaires, sans être révolutionnaires, elles reflètent à des degrés divers la complexité des situations vécues et la diversité des besoins rencontrés, mais également les attentes souvent contradictoires des employeurs. Ainsi les employeurs gèrent de plus en plus à court terme leur personnel, embauchant au jour le jour, tout en déplorant de l'autre côté le manque d'implication du personnel. Autre exemple typique : l'employé candidat doit "impressionner" dans le sens premier du terme le recruteur lors du processus d'engagement, alors qu'une fois en poste, il lui faudra "se fondre dans le moule", s'adapter à l'équipe et à la hiérarchie sans sortir du lot.

Cette attente contradictoire souvent rencontrée est assez symptomatique à plusieurs égards : elle illustre le manque de professionnalisme des processus d'engagement (tri sur des critères pas forcément pertinents dans le poste à pourvoir), elle illustre aussi la capacité (et la volonté) de "faire impression" face à un employeur potentiel, ou tout autre lieu

d'insertion ; elle illustre enfin l'idée fondamentale que nous avons retenue pour définir les compétences sociales : percevoir et décrypter les attentes d'une situation ou d'un contexte particulier, et adapter son comportement en conséquence. Si nous n'avons pas, dans cette recherche, démontré de manière irréfutable le rôle des compétences sociales dans les processus d'intégration professionnelle, au sens de démontrer une *hypothèse*, il nous semble toutefois qu'elle fournit un riche matériau illustrant l'importance de considérer non pas seulement le savoir-faire technique, le geste ou le raisonnement propre à son activité, mais aussi la capacité d'interagir positivement avec son environnement humain, comme l'une des clés favorisant l'insertion socio-professionnelle.

Ce "jeu" de l'emploi, réelle attente des employeurs sans toujours être formalisée, n'est tout simplement pas perçue par nombre de bénéficiaires qui, pour toutes sortes de raisons, n'accordent pas d'importance à ces aspects. D'autres le perçoivent très bien, mais ne *veulent* pas rentrer dans cette logique, parce qu'elle pourrait amener une forme de dépersonnalisation, ou tout simplement parce que les attentes formulées ne leur plaisent pas. On touche ici aux limites d'un raisonnement impliquant d'un côté les compétences – sociales en l'occurrence –, qui peuvent être travaillées et exercées dans le cadre d'un accompagnement spécifique, de l'autre le domaine des choix individuels, qui relèvent d'une conception personnelle de l'existence, et de l'exercice d'une activité professionnelle en particulier.

Sur ce dernier point, et tout en respectant la liberté à chacune et chacun de déterminer ce qui lui est bon, de nombreux leviers peuvent être malgré tout actionnés : formulation d'un projet simple et réaliste, adapté à la personne, reformulation d'attentes irréalistes ou focalisées sur une cible trop précise. En la matière, les démarches entreprises buttent trop souvent sur certains a priori que nous avons soulignés –tels celui d'assimiler un déficit de verbalisation à un manque de motivation- et bien évidemment sur un manque parfois cruel de temps. Or la volonté exprimée de renforcer l'individualisation de la prise en charge des bénéficiaires, que nous ne pouvons qu'appuyer en référence aux constats établis dans la présente recherche, conduit inévitablement à questionner l'affectation du temps des conseillers, en particulier celui passé en lien direct avec les bénéficiaires. Une réflexion de fond doit être conduite ici, sur la meilleure manière de dégager du temps pour le consacrer aux différents rôles que nous avons présentés en relation avec l'idée de développer l'*accompagnement* des bénéficiaires.

Les (ex-)bénéficiaires ont occupé une place centrale dans cette recherche, non seulement parce qu'ils en constituaient le public-cible principal, mais aussi parce qu'au travers des entretiens, nous avons rencontré une richesse et une profondeur de situations de vie assez exceptionnelle, en contraste flagrant avec le qualificatif laconique de " sans qualification ". Parfois en rupture avec la société, exclus ou *désaffiliés* au sens de Castel, parfois simplement en phase de vulnérabilité entre deux tranches de vie, ces femmes et ces hommes affrontent souvent avec un courage remarquable les difficultés d'une existence qui ne les a pas gâtés. Nous aimerions ici leur rendre hommage en soulignant la dignité et la lucidité dont ils font preuve, l'ingéniosité quelquefois de leur stratégie pour se sortir d'affaire, utilisant avec intelligence –mais sans l'exploiter- un système dont la complexité ne fait que s'accroître au fil du temps.

Nombre d'entre eux ont fait part de leur perplexité, de leurs difficultés à comprendre les rouages des différents dispositifs mis en place pour les aider, dispositifs que même les spécialistes ont peine à décrire en termes simples. Dès lors, rendre intelligibles ces dispositifs, les présenter dans un langage simple et accessible, préciser les rôles des acteurs clés et les attentes pouvant raisonnablement être remplies sont autant d'objectifs apparemment évidents, mais qu'il convient de rappeler en conclusion.

Le design de recherche ne prévoyait pas de considérer en particulier une population spécifique, comme par exemple les *jeunes* dont il est beaucoup question ces temps, notamment dans les débats politiques. Sans nier qu'il s'agit d'une catégorie de bénéficiaires

susceptibles d'être prise en charge par des mesures spécifiques, nous aimerions ici insister sur le fait que toute personne non qualifiée peut devenir un désaffilié de notre société et que le RI, dans sa philosophie autant que dans son application, doit permettre de tout mettre en œuvre pour combattre cette désaffiliation. En effet, il n'existe pas un profil-type de bénéficiaire, identifiable par des comportements individuels, mais une pluralité de facteurs endogènes et exogènes qui concourent, à un moment donné, à renforcer ou fragiliser les liens qui relient un individu à son contexte global d'existence. Le danger de catégorisation ou de stigmatisation des bénéficiaires n'est jamais très loin et lorsque le temps de conseil est court, il est d'autant plus présent que la perception simplifiée qu'il véhicule permet d'agir avec le sentiment sécurisant –mais trompeur- d'avoir fait son devoir. A l'inverse, il suffit souvent de très peu de choses, une parole appropriée et réconfortante, une attention prolongée dans un moment crucial, un retour d'information sur une démarche entreprise pour la première fois, etc. pour inverser la vapeur, redonner confiance et relancer le bénéficiaire dans une dynamique d'évolution positive. Ces moments-là, nous n'avons pu les vivre en direct mais, au détour d'une question posée, ils ont pu nous être livrés dans les entretiens. Lueurs d'espoir dans un environnement morose, ils témoignent de l'incroyable capacité de l'être humain à s'adapter aux situations les plus délicates.

Parvenus au terme de cette recherche, nous n'avons pas l'illusion de croire que toutes les propositions formulées seront mises en œuvre. Pour toutes sortes de raisons, fondées ou moins fondées, nombre d'entre elles resteront au stade de la formulation et de la présentation ; notre souhait serait toutefois qu'elles aient pu contribuer à semer ici ou là une bonne idée qui ressortira un jour transformée. Quant à celles qui auront pu séduire nos mandants, elles représentent la valeur ajoutée directement liée à cette recherche. Premières esquisses et non solutions " clés-en main ", ces dernières devront être opérationnalisées selon des modalités de gestion de projets qui varient selon leur complexité : groupes de travail ad hoc, études de faisabilité, conception détaillée, phases tests, mise en œuvre et évaluation.

Nous nous tenons à disposition pour contribuer activement à la présentation des propositions, mais aussi, le cas échéant aux travaux de réflexions subséquents qui pourraient y être associés. Comme toujours, il est hautement souhaitable de prévoir une implication appropriée des personnes ou institutions qui devront, par la suite, mettre en œuvre ces propositions. Nous accorderons une attention particulière, dans le cadre des modalités définies, à la communication des principaux constats et recommandations découlant de cette recherche.

Il nous reste à remercier ici toutes les personnes grâce auxquelles cette recherche a été possible, à commencer par les membres du groupe de pilotage du projet (Mesdames Fink, Miano, Palasthy et Pittet, Messieurs Ammann, Dorthe, Mercier, Piotet, et Spagnolo), qui nous ont soutenu activement par leurs commentaires constructifs sur les travaux présentés. Nos remerciements vont également à toutes les autres personnes rencontrées dans les diverses fonctions exercées au sein des CSR et ORP, la franchise de leurs propos et l'ouverture à la discussion ; et pour finir, à l'ensemble des bénéficiaires et anciens bénéficiaires rencontrés, ainsi qu'à leurs employeurs.

## Annexes

### **1. Fiches techniques : mesures et actions**

Nous rappelons qu'un inventaire des mesures est inséré plus haut : Tableau 22 p. 183

#### **Mesures** - p.203

- 1.1. Soutien social - p. 203
- 1.2. Soutien psychologique - p.207
- 1.3. Développer des compétences sociales - p.212
- 1.4. Agir sur et par la motivation - p.218
- 1.5. Développer des compétences - p.221
- 1.6. Compréhension et expression de la langue française - p.228
- 1.7. Dynamique d'apprentissage - p.230
- 1.8. Coping - p.232

#### **Actions** p.238

**A1** : propositions touchant directement les bénéficiaires : concernent la relation d'appui entre le bénéficiaire et les professionnels de l'insertion au sein de l'administration - p.238

- 2.1. Appropriation de la démarche - p.238
- 2.2. Outils d'appréhension- p.241
- 2.3. Accompagnement - p.243
- 2.4. Compréhension des droits et devoirs - p.245

**A2** : propositions concernant la relation entre les professionnels de l'insertion et le marché de l'emploi (interfaces d'insertion) - p.249

- 3.1. Entretenir un réseau avec employeurs - p.249
- 3.2. Développer le réseau d'insertion intermédiaire - p.254

**A3** : propositions concernant le pilotage des mesures - p.255

- 4.1. Interface avec les prestataires de mesures - p.255
- 4.2. Organisation des mesures - p.257

**A4** : propositions concernant la gestion opérationnelle des CSR - p.262

- 5.1. Organisation CSR- p.262

**A5** : propositions concernant la gestion stratégique des CSR /de l'action sociale - p.267

- 6.1. Mesures préventives - p.267
- 6.2. Eviter le piège à l'emploi - p.269
- 6.3. Fonction d'interface - p. 270

#### **Abréviations utilisées :**

CISP- conseiller en insertion socio-professionnelle

TISP – Techniques d'insertion socio-professionnelle

**Mesures**

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.1.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien social</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Assurer la disponibilité des parents</b>
Description succincte de la mesure	Offrir, dans un délai très court, aux parents bénéficiaires des solutions de garde pour leurs enfants, afin de leur permettre de se présenter à un entretien ou de commencer prestement un emploi. Pour cette mesure, plusieurs pistes sont possibles pour sa concrétisation : places en garderie / crèches, réseau de mamans de jour ou réseau de bénéficiaires.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Pour entretiens d'embauche, début d'emploi
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Disponibilité concrète pour entretien ou début d'emploi
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Nombre de sollicitations (heures ou demi-journées de placement), nombre de bénéficiaires concernés, nombre d'enfants placés
Acteurs impliqués	Maman de jour et/ou éducateurs de la petite enfance Chômeuses (sorte de tandem entre elles pour la garde)
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle <sup>30</sup>	Moyenne à importante, étant donné le taux d'occupation actuel des crèches et la sollicitation des réseaux type " mamans de jour "
Coûts <sup>31</sup>	Demi-journée à la crèche : 30-60.- Demi-journée en réseau mamans de jour : env.25.-
Autres implications et exemples de concrétisation	<b>Le Grand Conseil genevois a voté le 2 mai 2005 une motion</b> (Deuber Ziegler, Rodrik, Velasco demandant la création d'une crèche afin de recevoir les enfants des femmes et des hommes au chômage ayant trouvé un emploi mais pas de lieu pour garder leurs enfants. Motion adoptée, mais pas encore sur Internet ( <a href="http://www.etat.geneve.ch">www.etat.geneve.ch</a> ))

<sup>30</sup> aisée = aménagement de pratiques actuelles ; moyenne = travail de conception, coûts associés peu importants ; importante = difficultés politiques au sens large, coûts importants, redéfinition des responsabilités, des " territoires "

<sup>31</sup> les coûts sont toujours présentés " à l'unité " ou " par bénéficiaire ", le volume de sollicitation effectif ne pouvant être, à ce stade et selon nos informations, calculé

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.1.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien social</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Aide au désendettement</b>
Description succincte de la mesure	Fonds de soutien, plan de désendettement impliquant négociation avec les créanciers. CISP spécialisé au sein des CSR ou Mandat externalisé
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Endettement multiple entamant le minimum vital.
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Meilleure disponibilité mentale pour une recherche d'emploi plus adéquat. Amélioration de la santé budgétaire de la personne et de son entourage.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Indicateurs de gestion des dettes des bénéficiaires
Acteurs impliqués	CISP Organisation associée et spécialisée Unité des services sociaux traitant des questions financières (gestion des dettes)
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée : voir les pratiques en cours
Coûts	Coût direct : estimation par bénéficiaire ayant des dettes : analyse du dossier + entretien de gestion et suivi : env. 2h / bénéficiaires, soit 300.-
Autres implications et exemples de concrétisation	Le revenu d'un emploi doit être significativement supérieur au revenu accordé par l'aide sociale, incitant à accepter un poste. Pour résidents de Lausanne, il existe une structure qui va dans ce sens : <b>UnAFin</b> (Unité d'assainissement financier). Les habitants du canton de Vaud peuvent s'adresser, dans une certaine mesure, au Centre social protestant.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.1.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien social</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Soutenir la mobilité</b>
Description succincte de la mesure	Aide à la mobilité (prise en charge d'un abonnement, forfaits, cartes prépayées de transports publics) pour se rendre à un entretien d'embauche, une journée d'essai, un stage...Les bénéficiaires ont des moyens financiers faibles, et n'ont généralement pas accès à un moyen de locomotion individuel.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	N'avoir aucun moyen de locomotion individuel.
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Meilleure mobilité pour une recherche d'emploi plus efficace.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux de présentation plus grande lors d'entretiens d'embauche, journée d'essai, stage...
Acteurs impliqués	Collaboration entre le DSAS et les TL ou les CFF
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Billets forfaits ½ journée et journée à négocier avec les fournisseurs de transports (tl et CFF).
Autres implications et exemples de concrétisation	Recherche d'emploi plus large au niveau géographique

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.1.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien social</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Soutien logistique aux démarches de recherche d'emploi</b>
Description succincte de la mesure	Offrir du matériel (papier, enveloppes, photos passeport), tout au moins à prix coûtant, pour réaliser les dossiers de postulation. Eventuellement mettre à disposition imprimantes, photocopieuses.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Forme des dossiers en correspondance avec attentes des employeurs
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Diminution du nombre de dossiers recyclés
Acteurs impliqués	CISP
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Quelques francs par postulation
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.2.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien psychologique</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Suivi thérapeutique</b>
Description succincte de la mesure	<p>Prise en charge psychologique adaptée aux besoins de la personne, étant donné la tendance à la <i>pathologisation</i> multiple de certains bénéficiaires, ce qui nécessite donc un diagnostic initial pour orienter la personne.</p> <p>Prise en charge individuelle ou en groupe par des professionnels de différentes orientations.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Pas de répondant psychologique.
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Meilleure disponibilité mentale pour une insertion socio-professionnelle.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Moins de troubles psychologiques ou physiques (selon indicateurs gérés, objectifs et subjectifs) par le CISP.
Acteurs impliqués	<p>Prestataires de mesure</p> <p>Psychologues attitrés</p> <p>Répondant psychologique – écoute, oriente les bénéficiaires et les professionnels de l'insertion (CISP...) au sein du SPAS</p>
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée, prestataire à sélectionner
Coûts	Env. 150.- / heure
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Ne pas accorder la mise en place de ces prestations à un seul prestataire.</p> <p>Eventuelle collaboration avec l'université de Lausanne</p> <p>Exemple : suivi systémique, prise en charge thérapeutique au sein même de la famille.</p> <p>Selon la problématique devrait se poursuivre au moins le temps de l'intégration</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.2.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien psychologique</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Gérer le changement et l'évolution</b>
Description succincte de la mesure	<p>Sensibiliser et soutenir les bénéficiaires à mieux vivre toutes les situations de changements, de deuil qu'ils doivent affronter.</p> <p>Groupe de discussion avec animateur et éventuellement invité tel qu'ex-bénéficiaire.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Développer une meilleure résistance aux changements, faciliter le deuil et l'évaluation personnelle.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Meilleure disponibilité mentale pour une recherche d'emploi.
Acteurs impliqués	Prestataire de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/ participant. Prévoir 6-8 demi-journées
Autres implications et exemples de concrétisation	Cours sur le changement mis en place par IPT.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.2.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien psychologique</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Partage d'expérience</b>
Description succincte de la mesure	Groupe de discussion et de partage d'expérience, animé par des professionnels, réunissant des bénéficiaires à différents stades de la réinsertion socioprofessionnelle ( pas de contact avec marché de l'emploi, contacts obtenus mais sans succès, personnes en occupation, personnes réengagés en fixe...). Attention de ne pas faire des catégories-types (mères seules, personnes de plus de 50 ans) car chaque bénéficiaire est différent.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Développer l'apprentissage collectif, identifier des stratégies d'actions concrètes Echanger ses expériences, ses besoins, ses attentes, ses problèmes personnels
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evaluation difficile. Transferts d'expérience d'une personne à l'autre.
Acteurs impliqués	Prestataires de mesures ou CISP animateur Bénéficiaires- source d'expérience
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant. Prévoir 3-6 demi-journées
Autres implications et exemples de concrétisation	L'Association de défense des chômeuses et chômeurs de la région lausannoise (ADC) existe depuis 1992 et a ouvert sa permanence en 1994. L'association, créée par des chômeurs pour des chômeurs, a comme objectif de conseiller ceux-ci afin de leur permettre de défendre leurs droits et de faire entendre leur voix auprès des milieux politiques et économique.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.2.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien psychologique</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Revalorisation de l'image de soi</b>
Description succincte de la mesure	<p>Permettre aux bénéficiaires de prendre conscience et de travailler l'image qu'ils renvoient aux autres, dans toutes les situations de vie sociale et pas uniquement dans une relation à l'emploi. Travail sur l'investissement dans des rôles alternatifs. Une activité non professionnelle en parallèle favorise la cristallisation des connaissances apportées.</p> <p>Séminaire : groupe de discussion / accompagnement individuel</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Revaloriser son image et donner une meilleure image de soi en général
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Valorisation de soi et confiance en soi accrues, évaluation par conseiller, feedback des partenaires d'insertion.
Acteurs impliqués	Prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 2-3 jours
Autres implications et exemples de concrétisation	En parallèle, diffuser une information qui revalorise cette population et qui donne une autre image des chômeurs aux employeurs (voir campagne d'affichage à Genève par l'OCE.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.2.5</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Soutien psychologique</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Activités non professionnelles</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Sensibilisation et orientation vers des activités non professionnelles (ex : aide aux migrants par la traduction, rencontre, aide aux personnes âgées, activités sportives, aide dans des associations) afin d'investir des rôles alternatifs et participer à un corps social organisé : renforcement de la socialisation, possibilité d'accroître son réseau, de structurer son temps, favoriser les sentiments de valorisation, réalisation. D'autres acquis psychosociologiques ou compétences selon les situations.</p> <p>Séminaire en parallèle à un investissement dans une activité non professionnelle ou en 2 temps si aucune activité identifiée : T1- pour sensibiliser, orienter, T2- cristalliser l'acquis - groupe de discussion et accompagnement individuel pour orienter et soutenir l'investissement</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	<p>Rétablir, conserver un équilibre psychologique et une image de soi positive.</p> <p>Maintien de son réseau social par la conservation de références quotidiennes proximales</p>
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	<p>Evolution de la morbidité ressentie</p> <p>Evolution de l'image de soi, selon les feed-back des partenaires d'insertion</p> <p>Degré d'isolement social</p>
<b>Acteurs impliqués</b>	<p>CISP</p> <p>Prestataires de mesure</p>
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Moyenne- trouver types et lieux d'exercice de l'activité.
<b>Coûts</b>	Coûts faibles, voire nuls, car balance entre les coûts d'encadrement et des recettes (modestes) le cas échéant facturables
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	Le développement d'un secteur d'occupation non professionnel est débattu aux plans politique, économique et étatique.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Connaissance des codes socio- professionnels généraux et spécifiques à des domaines</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Prendre conscience des codes socio- professionnels, de leur sens en vue de les respecter. Selon l'objectif conjoint différentes formes sont réalisables :</p> <p>A. En vue d'optimiser les recherches d'emploi ou le comportement lors d'un processus d'engagement : module de base présentant les codes socio-professionnels partagés par la plupart des employeurs, peut suivre des ateliers consacrés à des domaines professionnels particuliers (rencontres avec des professionnels de ces domaines).</p> <p>B. Lorsque l'objectif est de soutenir l'intégration dans un domaine particulier : la participation à un atelier, afin d'être sensibilisé aux codes avant l'entrée en emploi ou le plus rapidement après, et une rencontre individuelle, avec un accompagnateur spécialisé sur le domaine durant la période d'intégration, sont souhaitables.</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	<p>A. Personnes avec pas ou peu d'expérience du domaine concerné : jeunes adultes sans expérience, personnes éloignées du marché du travail depuis longtemps, migrants...</p> <p>B. Personnes présentant un déficit de compétences sociales et/ou avec pas ou peu d'expérience du domaine concerné : jeunes adultes sans expérience, personnes éloignées du marché du travail de puis longtemps, migrants...</p>
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	<p>Développer des comportements plus en adéquation avec les attentes des employeurs</p> <p>Faciliter l'intégration sur le poste, l'équipe et au sein de l'entreprise</p>
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	Feed-back obtenus des prestataires d'insertion
<b>Acteurs impliqués</b>	<p>CISP spécialisé et/ou prestataires de mesures</p> <p>Réseau d'entreprises et/ou de professionnels partenaires</p>
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée à moyenne pour la partie accompagnement CISP
<b>Coûts</b>	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 2 jours + modules spécialisés + accompagnement
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	<p>Construire un réseau d'entreprises et/ou de professionnels partenaires</p> <p>Lorsque l'objectif est d'optimiser la recherche, favoriser la participation à un corps social organisé.</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Connaissance des codes relatifs au processus d'engagement</b>
Description succincte de la mesure	<p>Sensibiliser le candidat aux attentes de l'employeur et aux codes d'interactions entre candidat et employeur, dont la présentation physique (tout en respectant sa situation et ses goûts) et le pouvoir du langage non verbal. L'accompagner dans un processus de contrôle et d'ajustement par rapport à des simulations d'entretiens et de visites d'entreprise.</p> <p>Sensibilisation par des modules TISP : groupe de discussion avec un employeur</p> <p>Et recours aux rencontres avec le CISP - en exigeant une tenue et un comportement correspondants à un entretien de sélection lors de rencontres</p> <p>Dans tous les cas, offrir un accompagnement individuel et une intervention en parallèle à un processus d'engagement concret.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Respect des codes sociaux usuels lors des entretiens d'embauche
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Fiabilité accrue aux entretiens (ponctualité)</p> <p>Evolution du contrôle des comportements non verbaux (CISP)</p> <p>Présentation physique adéquate</p> <p>Feed-back des partenaires de l'insertion</p>
Acteurs impliqués	<p>CISP</p> <p>Réseau d'entreprises/ professionnels partenaires</p> <p>Prestataires de mesures</p>
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée à moyenne pour accompagnement CISP
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1-2 jours + accompagnement
Autres implications et exemples de concrétisation	Lien possible avec mesures sur la revalorisation de l'image de soi (ex : 1.2.2 / 1.2.4)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Connaissance des compétences sociales relatives à l'intégration organisationnelle</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Prendre conscience du processus d'intégration organisationnelle et de l'impact des compétences sociales. Sensibiliser le bénéficiaire à l'existence de règles sociales et de communication propres à tout environnement social, mais aussi à l'entreprise, à l'équipe, l'encourager à les décoder, à les intégrer, à les concilier avec ses propres codes et valeurs. Présenter les situations difficiles courantes et travailler sur le contrôle de soi, envisager des réponses comportementales adéquates pour les situations problématiques. Rappeler le rôle du langage non verbal.</p> <p>Pour anticiper une intégration réussie - Module TISP : groupe de discussion et accompagnement individuel par rapport à une expérience concrète</p> <p>Lors de la phase d'intégration - CISP habituel pour un accompagnement individuel</p> <p>Dans tous les cas, prévoir de dispenser la mesure (de préférence l'accompagnement individuel) en parallèle à toutes activités exercées dans un environnement social nouveau et organisé (CDD, ETS, stage ou toute autre mesure, y compris atelier création artistique, par exemple). Toute activité en groupe exige la compréhension et le respect de certaines règles.</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	Faciliter l'intégration au sein de l'entreprise
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	<p>Evolution dans l'appréhension d'un nouvel environnement professionnel</p> <p>Intégration organisationnelle à l'entreprise réussie</p> <p>Feed-back des partenaires de l'insertion</p>
<b>Acteurs impliqués</b>	Prestataires de mesures / CISP
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée à moyenne pour la partie accompagnement CISP
<b>Coûts</b>	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1-2 jours + accompagnement
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	Peut être combinée avec accompagnement sur d'autres problématiques lors de l'intégration, d'où l'intérêt de la présence du CISP habituel.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Codes socio- professionnels helvétiques</b>
Description succincte de la mesure	<p>Offrir aux personnes migrantes sans aucune expérience de vie en Suisse la possibilité de prendre connaissance des codes usités en Suisse et de les intégrer en accord avec leurs codes culturels d'origine. Cette mesure peut se développer de plusieurs façons :</p> <p>module TISP</p> <p>transmission par les institutions lors des entretiens</p> <p>entreprise d'entraînement (sociale)</p> <p>séance organisée par les associations de ressortissants d'un pays</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Etre d'origine étrangère
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Connaître les codes socio- professionnels suisses
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Taux de réussite accru pour entretiens, stages</p> <p>Fiabilité accrue aux entretiens (ponctualité)</p> <p>Feed-back des partenaires de l'insertion</p>
Acteurs impliqués	Médiateurs culturels/ "cercles d'étrangers" / prestataires de mesures CISP
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée ; TRE pour non- francophones existent
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1-2 jours si module spécifique TISP
Autres implications et exemples de concrétisation	Par exemple, éviter qu'une femme soit accompagnée par l'époux ou son enfant, ce qui est usuel dans certaines cultures.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.5</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Favoriser les compétences à la collaboration</b>
Description succincte de la mesure	Participer au développement de compétences collectives, ce qui implique au moins de développer un langage commun, résoudre des problèmes de manière collective, anticiper ensemble les besoins, partager les référentiels opératoires communs. Réalisable lors de mesures ou activités au sein d'un environnement social organisé (ETS, stage, CDD....). Exige un accompagnement individuel, pour établir l'objectif, évaluation de l'atteinte de l'objectif en cours et en fin de mesure.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Capacité d'intégration accrue à une équipe de travail Perception positive par la hiérarchie des capacités de collaboration
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evolution des capacités d'intégration, et de collaboration à une équipe Feed-back des partenaires de l'insertion
Acteurs impliqués	CISP Prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée, à intégrer par ex. comme objectif conjoint
Coûts	Négligeables, travail d'accompagnement individuel à intégrer lors des expériences terrain
Autres implications et exemples de concrétisation	Possibilité d'exercer différents styles de travail en équipe, au sein d'ateliers spécifiques conçus spécialement pour cela (inspiré de pratiques SEMO)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.3.6</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences sociales</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Compétences sociales primaires</b>
Description succincte de la mesure	Comblant un déficit de socialisation primaire – connaissance et respect des codes sociaux usuels, en travaillant sur l'établissement de compétences relationnelles (établir des relations, gérer les situations difficiles : respecter, écouter) au quotidien -éviter cours gestion de conflits pour cadres, mais formule adaptée au quotidien de cette population. Séminaire avec groupe de discussion, simulation...
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Renforcer les compétences sociales primaires
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evolution des compétences sociales primaires (auto- évaluation et évaluation par conseiller) Feed-back des partenaires de l'insertion
Acteurs impliqués	CISP Prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 2 jours
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.4.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Agir sur et par la motivation</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>L'emploi comme moyen</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Soutien à l'identification, la verbalisation et la mise en valeur des attraits, résultats intrinsèques et extrinsèques du travail afin de prendre conscience des différents objectifs que l'on souhaite atteindre en travaillant.</p> <p>A suivre pour optimiser la recherche, un processus d'engagement spécifique ou un soutien à l'intégration organisationnelle. L'intervention est plus profitable, si elle est réalisée en parallèle à l'exercice d'une activité (stage, ETS, CDD...). Sensibilisation par un groupe de discussion regroupant des personnes présentant un profil professionnel similaire (sans qualification, domaines), certains avec d'autres sans expérience professionnelle positives et accompagnement individuel</p> <p>CISP Module TISP</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	<p>En phase de recherche : Déficit de verbalisation de la motivation à travailler-susceptible d'être qualifié de non motivé à chercher un emploi</p> <p>En phase d'intégration : parcours chaotique, sans expérience professionnelle positive, premier emploi, éloigné du travail depuis de nombreuses années, deuil professionnel pas abouti</p>
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	<p>Démarches de recherche – influencer l'investissement dans la recherche</p> <p>Processus d'engagement - verbaliser sa motivation à travailler auprès de l'employeur</p> <p>Intégration organisationnelle – cristalliser les attraits et résultats de l'emploi</p>
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	<p>Evolution de la verbalisation concernant sa motivation à travailler / à conserver son emploi</p> <p>Taux de succès aux entretiens (suivi, décision positive ou dossier gardé par l'employeur)</p>
<b>Acteurs impliqués</b>	CISP et/ou prestataires de mesures
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée
<b>Coûts</b>	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1 jour
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	<p>Devrait être utilisé en parallèle à un placement professionnel temporaire.</p> <p>Pour contrer l'établissement d'une deuxième génération de sans emploi.</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.4.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Agir sur et par la motivation</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Soutien à l'intégration organisationnelle</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Avant que le bénéficiaire prenne son poste, s'assurer de la construction d'attentes réalistes, en informant le bénéficiaire des difficultés et opportunités liées à la socialisation organisationnelle et en analysant ensemble les informations obtenues sur le poste et l'entreprise (identifier, pour recadrer ce qui est de l'ordre du phantasme, des rêves).</p> <p>Une fois en poste, bilan des attentes et fixation d'objectifs réalistes, à court terme qui seront des gages de succès une fois atteints. Si nécessaire proposer des options favorisant un maintien provisoire, par exemple offrir au bénéficiaire une alternative par l'investissement dans un projet parallèle (objectif personnalisé, suivi, évaluation).</p> <p>Interaction avec CISP connu- de préférence</p> <p>Eventuellement séminaire TISP – groupe de discussion et accompagnement individuel</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	<p>Avoir un contrat signé</p> <p>Eventuellement être au bénéfice d'une mesure professionnelle au sein d'une entreprise</p>
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	Favoriser l'intégration organisationnelle : limiter l'écart entre les attentes et la "réalité", soutenir la motivation dans les premiers mois
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	<p>Anticipation des activités et opportunités réalistes (en lien avec le profil du bénéficiaire)</p> <p>Intégration organisationnelle réussie</p>
<b>Acteurs impliqués</b>	CISP et/ou prestataires de mesure
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée
<b>Coûts</b>	Négligeables si intégré au suivi CISP
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	Peut être combinée avec accompagnement sur d'autres problématiques lors de l'intégration, d'où l'intérêt de la présence du CISP habituel.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.4.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Agir sur et par la motivation</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Valeur ajoutée aux emplois précaires</b>
Description succincte de la mesure	<p>Valoriser les emplois ne permettant pas une insertion professionnelle stabilisée -activité temporaire, temps partiel – en soutenant en parallèle le bénéficiaire dans une démarche d'insertion professionnelle stabilisée. Eviter de pénaliser les personnes (pas d'initiation de démarche ou interruption) qui acceptent des emplois précaires.</p> <p>L'emploi peut être utilisé comme terrain propice à la réalisation d'objectifs répondant à des besoins personnels – ex : acquis de compétences techniques ou sociales. Pour être bénéfique, le processus doit être formalisé et un accompagnateur doit être présent.</p> <p>Accompagnement du CISP</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Ayant accepté un CDI ou CDD par défaut
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Construire une démarche d'insertion professionnelle stabilisée</p> <p>Limiter le sentiment d'échec, d'impasse – soutenir l'estime de soi et la motivation à s'investir pour une insertion socio-professionnelle stabilisée</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Persévérance dans la démarche initiée avant la prise d'emploi</p> <p>Atteinte des objectifs identifiés</p>
Acteurs impliqués	CISP
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Négligeables, intégré au suivi CISP
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Expérience formative en entreprise</b>
Description succincte de la mesure	Offrir la possibilité de développer des compétences spécifiques en situation d'emploi – en entreprise, entreprise sociale, entreprise d'entraînement. Accompagnement individuel externe pour fixer les objectifs, évaluer leur atteinte, favoriser l'intégration des nouvelles compétences et soutenir en parallèle la démarche de recherche d'emploi.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	En possession de compétences à adapter à l'évolution du marché du travail <b>Bifurcation</b> professionnelle pour surmonter stigmata (âge), pour préserver état de santé physique/ psychologique Jeunes adultes
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Acquisition de compétences favorisant son employabilité Jeunes adultes -Expérimenter les attraits à l'emploi, percevoir les résultats intrinsèques et extrinsèques / Prendre connaissance, intégrer les codes socio-professionnels / établir une identité valorisée
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evaluation atteinte des objectifs individuels Engagement consécutif à la mesure
Acteurs impliqués	CISP Réseau employeurs partenaires Entreprises sociales, d'entraînement
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Moyenne à importante, trouver les lieux appropriés, le cas échéant soutenir les organisations appropriées telles qu'entreprises sociales
Coûts	Atelier avec prise en charge complète : 1500.- à 2000.- /mois
Autres implications et exemples de concrétisation	Selon l'importance et la nature d'un lien avec le monde du travail, des contrats d'acquisitions de compétences à des degrés de professionnalisation croissant devraient être gérés, permettant de placer les bénéficiaires dans l'environnement le plus pertinent par rapport à leur degré d'insertion professionnelle. Avec un <b>accompagnement</b> périodique pour favoriser l'intégration organisationnelle

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Promouvoir l'art. 32 de la loi sur la formation professionnelle<sup>32</sup></b>
Description succincte de la mesure	Insertion professionnelle par la réalisation d'un art. 32 – accompagnement individuel : identifier les écarts théoriques et pratiques et options pour satisfaire aux conditions de réalisation, placement en entreprise (PME, entreprise sociale, entreprise d'entraînement) et mise en relation avec des professionnels pour un soutien à l'apprentissage théorique.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Avoir une expérience professionnelle dans un domaine
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Insertion professionnelle à long terme par la qualification
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Qualifications certifiées Engagements consécutifs
Acteurs impliqués	CISP spécialisé pour répondre au bénéficiaire ou pour conseiller autres CISP Réseau employeurs / entreprise sociale, d'entraînement Réseau de professionnels Répondant cours professionnel
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Moyenne. Possibilité légale dans le cadre du RI, à exploiter
Coûts	Coûts négligeables, car rémunération payée par l'employeur (paie généralement pour la fonction d'employé non qualifié)
Autres implications et exemples de concrétisation	Réseau employeurs partenaires Réseau de professionnels pour soutenir l'apprentissage théorique

<sup>32</sup> Article de loi plus connu sous son ancienne numérotation : 41

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Reconnaissance des acquis obtenus hors Suisse</b>
Description succincte de la mesure	Opportunité pour persévérer dans le domaine de formation et d'expérience exercé dans son pays d'origine. Suppléer à l'absence de reconnaissance des formations ou expérience étrangères – expérience formative en entreprise, accompagnement à une validation des acquis et planification des options pour combler les écarts restants (bourse), art. 32...
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Origine étrangère avec cursus de qualification dans son pays et/ou expérience professionnelle spécifique, mais non reconnus en Suisse
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Obtenir qualification reconnue officiellement, ou au moins favorisant son employabilité
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Acquisition de la qualification ou de la reconnaissance de ses compétences par les employeurs
Acteurs impliqués	CISP spécialisé pour répondre au bénéficiaire ou pour conseiller autres CISP Selon les besoins identifiés : Réseau employeurs / entreprise sociale, d'entraînement Répondants agréés à reconnaître acquis dans domaines professionnels / répondant cours professionnel
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Moyen à difficile, compte tenu des pratiques actuelles
Coûts	Groupe d'étude ad hoc (estimation 5 séances de 2 h à 3-4 personnes), soit une semaine de travail + activités de négociations
Autres implications et exemples de concrétisation	Combinables avec les démarches de validation des compétences

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Accompagnement à la bifurcation professionnelle</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Accompagnement individuel pour identifier :</p> <p>les voies d'orientation potentielles (sur la base d'une reconnaissance des compétences transversales)</p> <p>les postes et employeurs correspondants au profil du bénéficiaire</p> <p>la mesure adéquate pour y accéder (expérience formative en situation, apprentissage adapté...). Entre autres, <u>l'opportunité d'accéder à des mesures formatives dans un nouveau domaine d'expérience</u>. Il ne s'agit pas de reconversion étant donné qu'ils n'ont aucune qualification reconnue.</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	<p>Personne atteinte dans sa santé physique/ psychologique mais "pas suffisamment" pour être prise en charge par l'AI</p> <p>Epuisement psychologique et physique sur un domaine (absence d'attraits)</p>
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	<p>Meilleure employabilité</p> <p>Dynamiser la motivation</p>
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	<p>Evolution de l'investissement dans les démarches de recherche d'emploi</p> <p>Identification d'une nouvelle cible d'emploi</p>
<b>Acteurs impliqués</b>	Dans un premier temps : CISP. Ensuite selon l'option choisie : partenariat avec OOSP / réseau d'employeurs...
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée à moyenne selon les moyens à mettre en oeuvre
<b>Coûts</b>	Intégré au suivi CISP, facturation interne à convenir avec OOSP
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	<p>Passer par ex. du service dans la restauration, au service dans le domaine de la santé ou à la vente.</p> <p>En lien avec mesure sur "gérer le changement et l'évolution" (1.2.2)</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.5</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Complément à une activité indépendante</b>
Description succincte de la mesure	<p>Soutien autant financier (réalisation et salaire complémentaire), logistique que moral pour se lancer dans une activité indépendante. Accompagnement à la mise en évidence des compétences, intérêts, afin d'identifier des opportunités à créer.</p> <p>Module spécifique à développer (lien possible avec SDE)</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Proche de la retraite, ou durablement éloigné du marché du travail (vécu isolement social important)
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Alternative à l'insertion professionnelle en entreprise, développement d'activités spécifiques
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Nombre et viabilité des projets ; au stade de l'identification, de la mise en œuvre
Acteurs impliqués	CISP Cercles spécifiques
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 3-4 jours
Autres implications et exemples de concrétisation	L'ouverture de la mesure ne doit pas dépendre d'une sollicitation du bénéficiaire (esquisse de projet), mais de l'identification de caractéristiques correspondantes au profil adéquat – compétences sociales primaire avérée, accepte une alternative à un emploi en entreprise et le probable maintien d'aides sociales, par exemple.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.6</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Initiation à l'informatique appliquée</b>
Description succincte de la mesure	<b>Cours théorique et pratique</b> sur l'utilisation des outils et interfaces informatisées – balance, caisse, indicateur de stock, de contrôle.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	N'avoir aucune connaissance dans le domaine ou une expérience obsolète
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Familiarisation et compétences dans l'utilisation du matériel informatique technique, par opposition à bureautique
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Disponibilité et fréquentation des cours ad hoc mentionnés Validation des acquis
Acteurs impliqués	Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures Prestataires de mesures ad hoc
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée- élargissement, orientation différente des cours informatiques actuels
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 2-3 jours
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.5.7</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer des compétences</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Contrat : activité professionnelle – complément de scolarisation, préparation à une qualification</b>
Description succincte de la mesure	Emploi à durée déterminée dans une entreprise ou plusieurs entreprises, accompagné après quelques semaines d'un complément de scolarisation, en fonction des besoins (éviter la reproduction d'une structure scolaire- groupe autonome d'apprentissage, par exemple). Cette période doit servir de tremplin pour une orientation vers une qualification (identification des attraits de l'emploi, des compétences, d'une voie professionnelle, bilan des écarts, des besoins).
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	jeune adulte ayant tenté une insertion professionnelle sans succès
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Acquisition d'une identité valorisée par le jeune adulte Elévation du niveau de connaissances et compétences élémentaires
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Elévation du niveau de connaissances et compétences élémentaires Investissement dans une démarche d'insertion professionnelle par la qualification
Acteurs impliqués	CISP Entreprise ou lieu d'insertion
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Moyenne à importante, étant donné le problème actuel lié à l'apprentissage
Coûts	
Autres implications et exemples de concrétisation	Alternative au SEMO Adapter les classes OPTI (classe de 10 <sup>ème</sup> année), mesure mise en place par le canton, mais exigences d'entrée si hautes qu'ils ne font pas salle comble.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.6.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension et expression de la langue française</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Tandem</b>
Description succincte de la mesure	<b>Rencontres régulières</b> entre le bénéficiaire et une personne (bénévole, autre bénéficiaire) pratiquant la langue française avec aisance. Conversations courantes et si possible ayant un contenu professionnel (interlocuteur connaissant le vocabulaire utilisé dans le domaine professionnel du bénéficiaire).
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Avoir un minimum de connaissances de la langue française.
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Acquisition d'une fluidité verbale en langue française.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evolution de la fluidité verbale Validation par test objectif
Acteurs impliqués	Association de bénévoles / réseau de professionnels/ autres bénéficiaires
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Négligeables
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.6.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension et expression de la langue française</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Apprentissage du français contextualisé</b>
Description succincte de la mesure	<p>Apprentissage du français par immersion et/ou simulation de moments clés relatifs à la socialisation primaire, la recherche d'emploi, le processus d'engagement et la socialisation professionnelle. Eviter le recours unique à une approche type "classe".</p> <p>Ateliers d'entraînement en parallèle à une immersion dans des activités non professionnelles/ à des mesures professionnelles en situation (entreprise sociale, d'entraînement).</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Acquisition d'une fluidité verbale en langue française.</p> <p>L'acquisition du français ne doit pas trop retarder et éloigner encore plus le bénéficiaire du marché de l'emploi</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Evolution de la fluidité verbale</p> <p>Investissement dans des stratégies de recherche d'emploi</p>
Acteurs impliqués	<p>CISP – prestataires d'activités non professionnelles</p> <p>Prestataires de mesure / entreprise social, d'entraînement</p>
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant
Autres implications et exemples de concrétisation	Travail possible sur les documents de présentation des partenaires du système, des CSR...

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.7.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Dynamique d'apprentissage</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Assimiler la dynamique d'apprentissage</b>
<b>Description succincte de la mesure</b>	<p>Prendre connaissance du processus et des étapes par un accompagnement sur les différentes étapes : bilan, identification objectif initial, analyse écarts (sur plusieurs dimensions), détermination d'options et passage à l'action, relativement à un objectif concret. Le bénéficiaire doit pouvoir ensuite appliquer ce savoir-faire à d'autres situations.</p> <p>Module TISP : cibler sur l'assimilation du processus d'apprentissage couplé avec accompagnement individuel ; le CISP doit aussi pouvoir servir de soutien, pour le passage à la concrétisation.</p>
<b>Conditions d'accès (pré requis ou profil)</b>	
<b>Objectifs /Impacts prévus de la mesure</b>	Assimiler un processus de réflexion et de résolution de problème
<b>Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs</b>	Evolution des stratégies et de l'autonomisation du bénéficiaire et capacité à tirer profit de son expérience.
<b>Acteurs impliqués</b>	Prestataires de mesures CISP
<b>Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle</b>	Aisée
<b>Coûts</b>	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 2-3 jours
<b>Autres implications et exemples de concrétisation</b>	Lien possible avec mesure" points à améliorer lors d'un refus" (1.7.2)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.7.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Dynamique d'apprentissage</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Recueil des points à améliorer lors de refus</b>
Description succincte de la mesure	<b>Guide de questions</b> pour, en cas de refus lors d'entretiens, recueillir motifs de non sélection, et ainsi identifier les points à améliorer avec son référent. Support servant le relevé des informations – questions à reformuler et réponses à inscrire par le bénéficiaire.
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Participation à un entretien d'embauche
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Identifier les lacunes et besoins en mesures Démarche d'apprentissage pour les entretiens suivants
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Explicitation des motifs par le bénéficiaire, lors de son prochain entretien avec le CISP Evolution des stratégies de recherche et de l'autonomisation du bénéficiaire
Acteurs impliqués	CISP
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Négligeables
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.1</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Coping</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Socialisation anticipée</b>
Description succincte de la mesure	<p>Inciter le bénéficiaire à contacter un employeur ou un collaborateur d'une entreprise dès connaissance d'une offre de travail :</p> <p>Pour s'enquérir des attentes et exigences non communiquées (car offre d'emploi grise, par exemple) concernant la constitution du dossier.</p> <p>Pour, lors de l'entretien, formuler ses atouts en correspondance aux attentes de l'employeur, démontrer son intérêt en personnalisant la rencontre.</p> <p>Pour obtenir des informations réalistes sur le poste et les conditions d'emplois.</p> <p>Au sein <b>d'une démarche de recherche accompagnée (CISP)</b>, fixer la socialisation anticipée comme objectif, soutien à l'identification des informations à recueillir et cadrer les réponses des employeurs. Sensibilisation au sein d'un groupe de discussion TISP, avec un employeur ou ancien bénéficiaire présent.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Démarche d'emploi concrète
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Cibler les offres d'emploi</p> <p>Personnaliser la relation candidat- employeur</p> <p>Etablissement d'attentes réalistes (favorise l'intégration organisationnelle)</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Comportements effectifs relevant de socialisation anticipée</p> <p>Evolution des stratégies de recherche et de l'autonomie du bénéficiaire</p> <p>Construction d'attentes réalistes</p>
Acteurs impliqués	CISP / prestataire de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Intégré au suivi du CISP ou intégré dans les coûts TISP
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Guide personnalisé à construire avec le professionnel de l'insertion</p> <p>Identification préalable des attraits à l'emploi, attentes standards et d'une certaine orientation professionnelle</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.2</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Coping</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Chausse-trapes du dossier</b>
Description succincte de la mesure	<p>Informations concernant la réalisation d'un dossier adapté aux problématiques de cette population :</p> <p>Par exemple, spécifier si nécessaire la nature des contrats, éviter que le candidat soit totalement responsabilisé d'un parcours multipliant les emplois à court terme.</p> <p>Représentativité du candidat- par le vocabulaire choisi, ses formules</p> <p>Eventuellement inscrire en note de bas de page "avec soutien pour l'orthographe"</p> <p><b>Module cours TISP adapté à cette population</b></p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Avoir élaboré un CV
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Dossier en correspondance avec les attentes des employeurs
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Evolution du nombre de convocations à un entretien</p> <p>Contenu du dossier peut être commenté par le principal concerné, appropriation du dossier</p> <p>Feed-back positifs de l'employeur</p>
Acteurs impliqués	Prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisé
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1 jour
Autres implications et exemples de concrétisation	Cette appropriation du CV par le bénéficiaire lui permettra de se sentir plus à l'aise lors d'un entretien, car il n'aura pas le sentiment de "dépersonnalisation " mais au contraire que ce document reflète sa réalité.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.3</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Coping</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Participer à l'échange social</b>
Description succincte de la mesure	<p>Sensibiliser au changement dans l'échange social et identifier des alternatives aux ressources habituellement apportées. En mettant en avant les activités gratuites, discuter des idées sur des activités très abordables, identifier une connaissance, un savoir-faire à échanger. Accompagner la personne dans l'élaboration de comportements favorisant un contact et la demande d'informations.</p> <p>Groupe de discussion (module TISP ou autre) et accompagnement individuel (module TISP / CISP)</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Par la communication de sa situation : repérage accru des offres d'emploi du marché gris / Personnalisation de la relation candidat- employeur</p> <p>Maintenir un lien social et donc soutenir l'estime de soi</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Degré d'isolement social</p> <p>Nombres d'offres d'emploi recueillies par bouche-à-oreille</p> <p>Evolution du nombre de convocations à un entretien</p>
Acteurs impliqués	CISP et/ou prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1 jour et quelques heures d'accompagnement (CISP ou prestataire de mesures)
Autres implications et exemples de concrétisation	Peut être affiliées aux mesures existantes visant à créer un instrument permettant de rendre visible et, dans un deuxième temps, de dynamiser le réseau social (au sens large) du bénéficiaire, en mettant les acteurs en contact et en partageant certaines informations à définir, avec l'accord de la personne concernée.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Coping</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Personnalisation de la rencontre</b>
Description succincte de la mesure	<p>Préparation à un comportement actif et adéquat lors de l'entretien : développer et partager son intérêt pour le poste et l'entreprise en écoutant, posant des questions sur le processus de travail, le poste, les clients et en évitant les banalités.</p> <p>Sensibilisation par la participation à un groupe de discussion (employeur invité, module TISP) et un accompagnement individuel en parallèle à un véritable processus de recrutement.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	Témoigner de sa motivation pour un poste
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Taux de succès aux entretiens (suivi, décision positive ou dossier gardé par l'employeur)</p> <p>Evolution des stratégies de recherche d'un emploi et de préparation à un entretien</p>
Acteurs impliqués	CISP et/ou prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1 jour
Autres implications et exemples de concrétisation	En lien avec les mesures sur la motivation (1.4.1)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.5</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Coping</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Elargir les stratégies de coping</b>
Description succincte de la mesure	<p>A partir d'une évaluation des stratégies développées sur les 2 niveaux – gestion du problème et adaptation à la situation (gestion des émotions), offrir des alternatives pour que les 2 niveaux soient présents et se complètent.</p> <p>Sensibilisation par la participation à un groupe de discussion (module TISP enrichi), accompagnement individuel à fréquence régulière pour soutenir le développement de comportements identifiés comme favorable au bénéficiaire.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	Stratégies de coping limitées ou orientées sur un seul niveau
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Evolution dans les stratégies de recherche</p> <p>Meilleure adaptation à la situation – "déparalyser"</p> <p>Evolution de l'estime de soi</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Réduction du stress ressenti</p> <p>Comportements orientés sur les 2 niveaux de coping</p>
Acteurs impliqués	CISP et prestataires de mesures
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Coût journalier entre 100.- et 150.-/participant, Prévoir 1 jour
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>1.8.6</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>M</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Agir sur et par la motivation</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>Identification de repères concrets : fonctions, employeurs</b>
Description succincte de la mesure	<p>Aperçu concret par le bénéficiaire des fonctions, postes, des environnements professionnels susceptibles de lui correspondre, notamment par des rencontres avec des employés, représentants de la hiérarchie de différents domaines professionnels ou de visites. L'établissement du profil pour orienter le bénéficiaire ne doit pas se limiter au bilan de compétences, le recours aux domaines d'efficacité personnelle et/ou d'intérêt sont des voies porteuses d'alternatives.</p> <p>Prise en charge par CISP spécialisé ou externalisé.</p>
Conditions d'accès (pré requis ou profil)	
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Identification de repères professionnels concrets et compréhensibles correspondants à son profil</p> <p>Favoriser la sélection de son dossier</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evolution des stratégies de recherche et d'autonomisation
Acteurs impliqués	<p>CISP et/ou prestataire de mesure</p> <p>Orientation professionnelle</p>
Echelle d'adaptabilité à l'offre actuelle	Aisée
Coûts	Négligeables, intégré au suivi CISP
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Création d'un réseau d'entreprises partenaires.</p> <p>Un ou des spécialistes du marché du travail (réfèrent emploi) devront être mis à contribution afin d'identifier les fonctions potentielles et maintenir à jour cet inventaire.</p>

**Actions**

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.1.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Appropriation de la démarche</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Co-construire une image adéquate de l'apport du conseiller</b>
Description succincte de l'action	Prendre connaissance des attentes du bénéficiaire vis-à-vis du conseiller, de la représentation qu'il a de l'ORP / du CSR (points positifs et négatifs) et y répondre honnêtement (par ex. : le fait que ces structures n'offrent que très rarement des places)
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Représentation constructive et commune des pratiques de l'ORP/ CSR
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Appropriation subjective de l'adéquation des attentes (enquête "miroir" de qualité permettant aux conseillers et bénéficiaires de s'exprimer sur les mêmes points)
Acteurs impliqués	Professionnel de l'insertion
Coûts	Négligeables, pratiques commune à établir
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.1.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Appropriation de la démarche</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Personnalisation des outils pour les bénéficiaires</b>
Description succincte de l'action	Les documents concernant le bénéficiaire ou qui sont à sa disposition doivent être, en partie, formulés en vue d'une appropriation par le bénéficiaire. Ce qui nécessite d'utiliser la formulation du bénéficiaire et de prendre une certaine distance avec les référents partagés par les professionnels. Donc privilégier l'implication du bénéficiaire à la communication entre professionnels, sensibiliser les différents acteurs et adapter les formulaires.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Intégration des objectifs, sens donné au suivi par le bénéficiaire
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Verbalisation des objectifs des mesures, autoévaluation en fin Taux d'utilisation Appréciation subjective de la relation de conseil
Acteurs impliqués	Professionnels de l'insertion Prestataires de mesures
Coûts	Groupe d'étude ad hoc (estimation 3-4 séances de 2 h à 3-5 personnes + présentation et mise en œuvre) : env. 2 semaines de travail
Autres implications et exemples de concrétisation	Prévoir un guide ou un recueil des outils-clés pour les bénéficiaires

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.1.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Appropriation de la démarche</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Feuille de route</b>
Description succincte de l'action	Feuilles de prise de notes facilitées pour le bénéficiaire, à remplir pendant les rencontres avec conseillers, y inscrire sa propre formulation. Permet de se préparer avant la prochaine séance, tient lieu de feuille de route entre séances. Eventuellement, petit " carnet de route ". Etablissement d'un formulaire convivial de suivi. Brève " instruction " du bénéficiaire à l'utilisation.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Intégrer, s'approprier la démarche, les objectifs et les conseils fournis
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Consultation de la feuille de suivi par le conseiller, après quelques rencontres, pour apprécier la bonne utilisation du document
Acteurs impliqués	CISP
Coûts	Négligeables. conception et impression inférieure à frs. 1000.- annuels
Autres implications et exemples de concrétisation	Système de gestion intégré des documents à prévoir, sorte de "manuel"

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.2.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Outils d'appréhension</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Bilan des atouts et besoins socio- professionnels</b>
Description succincte de l'action	<p>Outil permettant de recueillir des informations sur le bénéficiaire, servant à son insertion socio-professionnelle, à l'octroi de mesures adaptées.</p> <p>Contenu : compétences sociales, motivation, savoir-faire lié à l'expérience professionnelle ou de vie, stratégies de coping</p>
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Bilan socio-professionnel pour construire projet et octroi des mesures, dans une optique intégrée (cf. notes postulat)
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux d'utilisation effective du nouveau bilan
Acteurs impliqués	CISP
Coûts	Négligeables, fait partie des outils courants de travail ; à standardiser
Autres implications et exemples de concrétisation	De nombreux documents adaptés du bilan social ont été développés par des AS ou CI, recueillir ces documents, consultation pour un projet. Rester ouvert à l'évolution du document facilitée par les moyens technologiques actuels-intranet

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.2.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Outils d'appréhension</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Appréhension de la motivation</b>
Description succincte de l'action	Sensibiliser les intervenants à identifier les leviers de motivation. Aller au-delà des déficits de verbalisation ou d'absence de repères professionnels pour amorcer une identification d'objectifs. Sensibilisation des acteurs internes et création d'un support pour l'appréhension de la motivation.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Eviter autant que possible la mise à l'écart pour absence de verbalisation ou passivité comportementale Formalisation des éléments-clés de la motivation du bénéficiaire
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Diminution des mises à l'écart (augmentation du délai entre 2 entretiens) des profils distants Attentes révisées (autres que projets ou d'ébauches de projets) des professionnels de l'insertion pour conditionner leur investissement sur la population concernée
Acteurs impliqués	CISP
Coûts	Négligeables ; conception et impression inférieure à frs. 1000.- annuels
Autres implications et exemples de concrétisation	Ne pas trop vite coller une étiquette de démotivée à cette population, mais bien comprendre les tenants et les aboutissants de la motivation.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.3.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Accompagnement</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Accompagnement global et soutenu</b>
Description succincte de l'action	Soutien en partie individualisé pour combattre la passivité, conséquence de l'ignorance ou d'un manque de confiance en soi – en parallèle à une recherche concrète, offrir un suivi dans le temps où la personne est guidée par un accompagnateur (exigences d'autonomie limitées dans un premier temps) qui lui propose une planification d'objectifs simples et réalistes à court terme en vue d'optimiser la démarche : déterminer informations à demander par téléphone ou de vive voix, préparer ses papiers, entraînement, repérer le lieu, le trajet nécessaire. Accompagnements et/ou modules individuels et collectifs en parallèle à une recherche effective d'emploi
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Rétablir la confiance en soi Comportements actifs du bénéficiaire
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evaluation des stratégies et de l'autonomisation du bénéficiaire – orientation des offres vers des fonctions, un domaine professionnel, baisse de la standardisation des demandes. Evolution du nombre de convocations à un entretien
Acteurs impliqués	CISP et/ou prestataires de mesures
Coûts	Intégré au suivi CISP
Autres implications et exemples de concrétisation	Implication plus importante du CISP

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.3.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Accompagnement</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Evaluation de la nécessité et de la continuation d'un accompagnement</b>
Description succincte de l'action	Les limites de certaines personnes sont telles qu'un accompagnement, plutôt qu'un suivi sont nécessaires pour optimiser la démarche de recherche : identification d'objectifs, et moyens concrets, soutien aux démarches appuyé. Eviter le processus d'accoutumance et renouveler la perspective du conseil. Pour cela, introduire une logique d'évaluation et de rotations des CISP/conseillers ORP par rapport aux bénéficiaires.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Meilleure prise en charge du bénéficiaire Offrir une chance aux plus démunis
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Identification de nouveaux objectifs
Acteurs impliqués	CISP/ORP
Coûts	Peu importants : concepts à établir et mettre en œuvre. Les coûts induits par la rotation devraient être compensés par l'efficacité d'une interaction renouvelée
Autres implications et exemples de concrétisation	Il s'agirait de sortir, pendant un temps à déterminer, le bénéficiaire du dispositif de suivi dans lequel il se trouve afin de le laisser respirer et le soumettre à une autre logique d'interaction et d'engagement. Eviter la rotation forcée qui peut être contreproductive autant pour le conseiller que pour le bénéficiaire

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.4.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension des droits et devoirs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Présentation résumée des régimes de façon graphique</b>
Description succincte de l'action	Résumé sur une page par un tableau des différents régimes – LACI- RI avec exigences, droits etc. selon participation à une mesure ou activités professionnelles temporaires. Elaboration d'un résumé ad hoc.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Compréhension accrue des droits et devoirs
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Point de situation fait par le conseiller lors du prochain entretien
Acteurs impliqués	Responsable des CSR / ORP
Coûts	Faible, élaboration d'un résumé ad hoc, 2-3 jours de travail
Autres implications et exemples de concrétisation	Système de gestion intégré des documents à prévoir

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.4.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension des droits et devoirs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Plans des institutions</b>
Description succincte de l'action	Clé de lecture des relations entre institutions. Prendre conscience des liens existants ou absents entre institutions et les missions de chacune. Elaboration d'un document récapitulatif spécifique. Parallèlement, l'accompagnateur doit offrir des clés de lecture au bénéficiaire des relations entre lui et les différentes institutions. Le bénéficiaire ne partage pas les références internes à l'administration ; il se perçoit comme un individu face à un autre individu.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Bénéficiaires conscients du peu de connexité entre instances et du respect des procédures au nom de l'équité et égalité Orientation et identification des institutions. Sollicitations plus ciblées
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Point de situation après entretien, par le conseiller Sollicitations plus ciblées des institutions (dépend de leur système d'indicateurs qualité)
Acteurs impliqués	Responsables CSR/ORP
Coûts	Faible, élaboration d'un résumé ad hoc, 2-3 jours de travail
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.4.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension des droits et devoirs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Transmission orale avec évaluation de la compréhension</b>
Description succincte de l'action	Améliorer la compréhension des droits et devoirs au RI, changements avec le chômage. Check-list de transmission avec évaluation compréhension- par une reformulation du bénéficiaire.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Utilisation pertinente des démarches et mesures prévues dans le RI
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Lors de l'entretien suivant, point d'évaluation sur la compréhension du RI
Acteurs impliqués	Conseiller
Coûts	Négligeables
Autres implications et exemples de concrétisation	Intégration possible dans la feuille de route du bénéficiaire

<b>Numéro d'identification</b>	<b>2.4.4</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A1</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Compréhension droits et devoirs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Réseau d'interprètes</b>
Description succincte de l'action	Créer un réseau d'interprètes afin de débloquer un grand nombre de situations où la langue, mais également la culture des bénéficiaires, rendent les différentes prestations/ outils utilisés par les CSR difficilement accessibles aux bénéficiaires.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Assurer une meilleure compréhension des prestations et des institutions
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Point de situation après entretien, par le conseiller. Taux de sollicitation par langues
Acteurs impliqués	Interprètes externes Réseau de bénéficiaires de langue étrangère, cercles d'étrangers
Coûts	Environ 150.-/heure
Autres implications et exemples de concrétisation	Le bénéficiaire, en étant interprète, se sent en même temps utile et valorisé. De plus, il aide une personne de sa communauté. Créer un réseau de solidarité. Le bénéficiaire pourrait recevoir un défraiement.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>3.1.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A2</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Entretenir un réseau avec employeurs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Réserver des places d'acquisition de compétences</b>
Description succincte de l'action	Démarcher au sein des entreprises des placements à durée déterminée visant l'acquisition de compétences technique et la socialisation professionnelle.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Garantir des places d'acquisition de compétences pour personnes sans expérience Changer les stéréotypes des employeurs à l'encontre des personnes sans qualification
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Nombre de postes, de places, de stages réalisés par année
Acteurs impliqués	Référents employeurs CISP
Coûts	Négligeables, sauf si application spécifique à mettre sur pied. Contacts à nouer et base de données à alimenter.
Autres implications et exemples de concrétisation	Développer des contacts avec employeurs privés et publics– s'inspirer du travail de l'AI, des fondations comme IPT ou l'OSEO. Le CISP doit avoir des connaissances des besoins des bénéficiaires et du tissu économique régional, mais aussi un réseau personnalisé d'employeurs, selon spécialisation CSR. Attention à la surenchère des demandes auprès des employeurs, car cela deviendrait contre-productif. Nécessite un suivi

Numéro d'identification	3.1.2
Catégorie de l'action	A2
Sous-catégorie (finalité)	Entretenir un réseau avec employeurs
Action (appellation résumée)	Créer un label " employeurs responsables ", en lien avec les labels actuels incluant l'intégration des personnes LACI et RI
Description succincte de l'action	Engagement formalisé de l'employeur à mettre à disposition des bénéficiaires des places d'acquisition de compétences pour personnes sans expérience. Formaliser le concept, les conditions et règles du jeu des " places d'acquisition de compétences ".
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Obtention d'un contingent de places selon besoins
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Proportion d'employeurs ayant souscrit à la démarche Proportion d'employeurs ayant pris des renseignements
Acteurs impliqués	Employeurs concernés (entreprises sociales/ entreprises d'entraînement) Responsable au DSAS
Coûts	Groupe de projet ad hoc à mettre sur pied avec des acteurs internes et des représentants des employeurs (centre patronal, associations professionnelles) et des sociétés actives dans le domaine de l'éthique d'entreprise (par ex. Philiat, Genève). Pour l'administration, compter 1-2 mois de travail pour une personne Voir campagne "entreprises formatrices" pour les places d'apprentissages
Autres implications et exemples de concrétisation	Ces entreprises représenteraient un créneau intermédiaire entre de "vraies" entreprises et des structures de type "ateliers protégés". Dans le cas d'une telle entreprise, elle fournit de réelles prestations à des prix compétitifs, comme <b>PRO à Genève</b> qui est une entreprise sociale privée. PRO est une fondation privée à but non lucratif et reconnue d'utilité publique. Cette entreprise a été créée en 1987 dans le but de réinsérer professionnellement des personnes handicapées. En Valais : la " <b>Thune</b> " fondée par l'OSEO est une entreprise sociale basée sur le fonctionnement du privé et soutenue notamment par des fonds publics. Travaux de nettoyage aides ponctuelles devraient permettre ici encore aux personnes les plus marginalisées de se replacer dans le quotidien.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>3.1.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A2</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Entretenir un réseau avec employeurs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Placement des demandeurs les plus éloignés du marché du travail</b>
Description succincte de l'action	Placement des personnes dont le profil, très stigmatisé (âge, charge familiale, accumulation de CDD, nombreuses années d'inactivités, problèmes de santé, aptitudes physiques limitées), ne peut sortir gagnant d'une mise en concurrence entre candidats. Egalement pour les personnes nécessitant une insertion particulière (ex : temps d'emploi progressif avec un suivi régulier).
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Placer des personnes qui ne sont pas privilégiées par les employeurs
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Nombre de candidats avec profils distants insérés Nombre d'employeurs appartenant au réseau
Acteurs impliqués	Réseau employeurs CISP
Coûts	Négligeables, hormis le temps de suivi nécessaire.
Autres implications et exemples de concrétisation	Voir la journée "Emploi, santé, et handicap : comment les entreprises peuvent-elles agir ?" organisée par PHILIAS le 15 mars 2005 à Genève Pour optimiser cette action s'orienter vers une démarche impliquant d'agir sur l'offre, donc d'offrir un véritable service aux employeurs qui permet en retour de moduler leurs offres de départ.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>3.1.4</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A2</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Entretenir un réseau avec employeurs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Outil d'évaluation de candidature multifonctionnelle</b>
Description succincte de l'action	Proposer aux employeurs un moyen d'évaluation des candidatures envoyées par une institution de suivi qui ne soit pas une charge administrative, mais au contraire une valeur ajoutée dont il peut s'inspirer. Contenu : reprend les prédicteurs positifs et négatifs relevés auprès employeurs non- discriminatoires et susceptibles d'encourager une dynamique d'apprentissage chez le candidat. Construire un outil et le soumettre à un réseau préliminaire d'employeurs.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Evaluation de la candidature servant à la fois l'employeur, le candidat et l'instance de suivi
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux de réponse par les employeurs Démarches du candidat en vue de rectifier ce qui peut l'être
Acteurs impliqués	CISP Employeurs
Coûts	Groupe de projet ad hoc avec éventuellement des représentants des employeurs. Estimation 3 séances de travail à 2 représentants de l'administration
Autres implications et exemples de concrétisation	En lien avec l'action sur la promotion du label "employeurs responsables" (3.1.2)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>3.1.5</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A2</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Entretenir un réseau avec employeurs</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Intégration organisationnelle</b>
Description succincte de l'action	Offrir à l'employeur qui a engagé un ex-bénéficiaire un soutien à l'intégration organisationnelle. Dans sa forme minimale, il s'agit d'un point de débriefing pour tout problème rencontré en lien avec l'intégration organisationnelle dans la fonction ou poste considéré. Dans une forme plus avancée visant un partenariat entre employeurs et professionnel de l'insertion, proposer un soutien au développement de pratiques d'accueil et d'accompagnement.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Améliorer l'intégration organisationnelle auprès d'un nouvel employeur Soutien sur le long terme
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Pourcentage plus faible de problèmes rencontrés dans la phase d'intégration Diminution des départs (volontaires ou licenciements) dans la première année
Acteurs impliqués	Réseau d'employeurs CISP
Coûts	Négligeables ; intégré au suivi CISP. Pour la forme avancée, prévoir le temps de travail spécifique, difficile à chiffrer à ce stade
Autres implications et exemples de concrétisation	Inspirée de la pratique IPT et de l'IOD (intervention sur l'offre et la demande) pratiquée en France.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>3.2.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A2</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Développer le réseau d'insertion intermédiaire</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Mobilisation des cercles d'étrangers et des associations professionnelles</b>
Description succincte de l'action	Associer ces partenaires tiers pour des populations spécifiques de bénéficiaires, en définissant des contrats de prestations mettant en valeur les avantages réciproques à une implication plus systémique de ces acteurs qui restent le plus souvent en marge des processus de réinsertion.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Développer un réseau social intermédiaire susceptible de réaliser l'insertion socio-professionnelle.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Nombre de sollicitations Nombre de cercles d'associations participant activement
Acteurs impliqués	Cercles d'étrangers Associations professionnelles CISP
Coûts	Etablir un concept et mettre en œuvre. Estimation pour la direction DSAS : 3-5 jours de travail
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.1.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Interface avec les prestataires de mesures</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Processus d'octroi systématique</b>
Description succincte de l'action	Mise au concours des besoins en mesures avec cahier des charges, relativement précis sur le contenu – (par analogie avec le système LMMT- à construire en parallèle avec spécialiste LMMT). Processus et outils disponibles aux SDE notamment.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Sélection des prestataires les plus performants Contribution ciblée par rapport aux besoins identifiés Substitution de la logique de l'offre par celle de la demande
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Selon système d'évaluation des prestataires de mesures : taux de satisfaction des mandats
Acteurs impliqués	Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures
Coûts	Investissement : système d'évaluation des offres et suivi des prestations fournies. Estimation pour la direction DSAS : 3-5 jours de travail
Autres implications et exemples de concrétisation	Economies potentiellement liées à une sélection plus appropriée des mesures.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.1.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Interface avec les prestataires de prestations</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Evaluation centralisée systématique</b>
Description succincte de l'action	<p>Evaluation des mesures RI en terme de respect des cahiers des charges, finalité de la mesure. Communication des résultats aux collaborateurs et recueil des propositions. Exemples d'outils d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité des processus</li> <li>• Taux d'atteinte des objectifs</li> <li>• Analyse des dossiers ouverts et clos</li> <li>• Entretiens avec bénéficiaires</li> </ul>
Objectifs /Impacts prévus de l'action	<p>Sélection des prestataires les plus performants</p> <p>Contribution ciblée par rapport aux besoins identifiés</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Selon système d'évaluation des prestataires de mesures : taux de satisfaction des mandats</p>
Acteurs impliqués	<p>Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures</p>
Coûts	<p>Investissement : système d'évaluation des offres et suivi des prestations fournies. Par évaluation d'un prestataire : 1-2 jours de travail</p>
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Economies potentiellement liées à une sélection plus appropriée des mesures</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.2.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation des mesures</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Favoriser des mesures modulaires</b>
Description succincte de l'action	Encourager la mise sur pied de différents modules pouvant être combinés de manière flexible permettant aux bénéficiaires de différents horizons de se rencontrer mais aussi de ne pas souffrir des différences – une personne sans expérience n'a pas les mêmes besoins qu'une personne avec expérience au niveau des TISP, idem selon la maîtrise du français. Gestion différente des mesures planifiées
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Mesures adaptées aux besoins tout en évitant une sur- catégorisation et stigmatisation.
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Meilleure synergie à l'intérieur du groupe et plus d'échanges Evaluation des mesures par les participants
Acteurs impliqués	Prestataires de mesures Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures
Coûts	Négligeables, concept à prévoir dès l'appel d'offre
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.2.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation mesures</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Ouvrir une offre à l'extérieur</b>
Description succincte de l'action	Exiger des prestataires de mesures, dans la mesure du possible, une ouverture de l'offre à l'extérieur – démarche individuelle, offre entreprise etc. Gestion différente des publics- cibles ayant droit aux mesures.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Opportunités pour les bénéficiaires de côtoyer d'autres personnes que des bénéficiaires Elargissement du réseau social Eviter le phénomène de ghetto
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Fréquentation effective des diverses mesures proposées par des participants externes
Acteurs impliqués	Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures Prestataires de mesures
Coûts	Négligeables, éventuellement entrées financières
Autres implications et exemples de concrétisation	Synergie possible avec des prestataires internes à l'administration (CEP)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.2.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation mesures</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Cours externes tous publics</b>
Description succincte de l'action	Augmenter l'offre de mesures individuelles en octroyant des cours qui ne sont pas voués prioritairement à cette population- ex : cours Migros, université populaire...
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Opportunités pour les bénéficiaires de côtoyer d'autres personnes que des bénéficiaires Elargissement du réseau social Eviter le phénomène de ghetto
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux de fréquentation de cours " mixtes "
Acteurs impliqués	Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures Autres institutions
Coûts	Négligeables, possibilité de négocier des tarifs spécifiques
Autres implications et exemples de concrétisation	Si bon accompagnement CISP, peut contribuer à améliorer l'image des bénéficiaires auprès du public

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.2.4</b>
<b>Catégorie de la mesure</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation mesures</b>
<b>Mesure (appellation résumée)</b>	<b>TISP adapté aux profils des bénéficiaires</b>
Description succincte de la mesure	<p>Accompagnement et mise en situation soulignant la personnalisation des règles de comportements en entretien. Eviter la communication théorique d'un "moule" standardisé. Cette action s'articule pour des populations différentes, donc séparer ces dernières selon le niveau de compréhension et le type de processus de recrutement les concernant.</p> <p><b>Module de cours</b> adapté pour les personnes qui maîtrisent partiellement le français et/ou peu familiarisées avec l'expression écrite. Eviter la dépersonnalisation du dossier et favoriser son assimilation par le candidat, en couplant la préparation du dossier avec un entraînement individuel aux comportements et discours lors de présentation personnelle, spontanée ou faisant suite à une convocation. Module complet de développement et appropriation d'un CV – réflexion sur les compétences et expériences tout en exerçant en parallèle la présentation spontanée "terrain" ou suite à une convocation.</p>
Objectifs /Impacts prévus de la mesure	<p>Adoption des comportements adéquats en entretien</p> <p>Succès accru lors de présentations personnelles ou candidatures par dossier</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	<p>Taux de succès lors de démarches spontanées dans le terrain : entretiens obtenus (directs ou différés)</p> <p>Evolution de la verbalisation de la présentation de soi, appréciation subjective du CISP</p>
Acteurs impliqués	<p>Prestataires de mesures</p> <p>CISP – éventuellement pour identification cours adéquat, si le prestataire n'identifie pas le module adéquat en fonction du profil</p>
Coûts	<p>Conception d'ensemble de la gamme des modules TISP : groupe de projet ad hoc. Estimation 4-6 séances de travail de 2 heures à 3-5 personnes + développements, soit 2-3 semaines de travail à l'interne</p>
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Cette action entre dans une logique d'appropriation de la recherche d'emploi.</p>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>4.2.5</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A3</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation mesures</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Objectifs conjoints</b>
Description succincte de l'action	Exploiter les synergies entre plusieurs objectifs pouvant être atteints lors d'une seule mesure : par exemple, acquisition des compétences, objectifs associés (comme inscrire la maîtrise de la langue comme objectif secondaire) et apprentissage des codes socio-professionnels.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Rationalisation du plan des mesures pour bénéficiaires
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Analyse des objectifs concrètement associés aux mesures préconisées (suivi feuille de route par exemple) : taux d'objectifs conjoints convenus, et réalisés
Acteurs impliqués	CISP Responsable DSAS gérant la contractualisation avec les prestataires de mesures
Coûts	Négligeables, principe à introduire
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>5.1.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A4</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation CSR</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Interface direction - terrain</b>
Description succincte de l'action	Organiser un système d'échange et d'apprentissage entre la direction (ou des responsables spécifiques par secteur) et le terrain. Modèles inspirés des méthodes de l'organisation en apprentissage. Prévoir des séances interfaces à un rythme approprié.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Meilleure circulation des idées, méthodes et projets entre la direction et les CSR. Valorisation accrue de l'expérience de terrain
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Amélioration de la perception liée à la communication direction – CSR (par exemple lors d'enquêtes de satisfaction ad hoc, ou entretien d'évaluation du personnel)
Acteurs impliqués	Responsables de la direction DSAS Correspondants locaux dans les CRS (pas forcément les directeurs)
Coûts	Groupe de projet ad hoc. Estimation 2-3 séances de travail de 2 heures à 3-5 personnes, soit 1 semaine de travail max, + mise en pratique
Autres implications et exemples de concrétisation	Echanges possibles entre les fonctions de terrain et certaines fonctions de la direction à déterminer.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>5.1.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A4</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation CSR</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Dossier unique en circulation</b>
Description succincte de l'action	Plusieurs dossiers, et donc diagnostics et formulation d'objectifs co-existent pour le même bénéficiaire. Souvent ces derniers ne sont pas communiqués entre les différents acteurs concernés (CSR/ORP/prestataires de mesure). Donc développer un dossier unique, une sorte de portefeuille standardisé, qui permettrait une meilleure communication interne et éviterait une perte d'informations importante.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Amélioration du suivi du bénéficiaire, de la <i>traçabilité</i> de son parcours Meilleure gestion opérationnelle
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux de constitution et d'utilisation des dossiers
Acteurs impliqués	CSR ORP Prestataires de mesures
Coûts	Conception du dossier unique et modalités de circulation : groupe de projet ad hoc. Estimation 2-4 séances de travail de 2 heures à 2-4 personnes + développements, soit env. une semaine de travail. Demeurent réservés d'éventuels coûts de développement informatique
Autres implications et exemples de concrétisation	Plusieurs prestataires de mesures déplorent l'absence totale de suivi, de retour de l'information une fois la mesure terminée. Dans ce cas, ces derniers n'ont pas toujours les feed-back nécessaires pour améliorer leurs prestations.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>5.1.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A4</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation CSR</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Gestion des délais de rencontre</b>
Description succincte de l'action	Avec la charge de travail administratif, les AS ou CI n'ont pas toujours le temps de voir de manière régulière les bénéficiaires. Eviter de reporter les rendez-vous sous prétexte qu'il n'y a pas de projet, qu'il n'y a pas de motivation chez le bénéficiaire. Concevoir et instaurer un système de gestion des délais, avec rappel d'échéances
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Meilleure prise en charge des bénéficiaires Ne pas seulement s'intéresser aux personnes qui ont un projet ou qui expriment mieux leur motivation, ne pas faire une dichotomie au sein même de cette population Taux de rendez-vous manqués (bénéficiaires) ou reportés (CISP)
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Amélioration de la perception commune entre les deux acteurs impliqués
Acteurs impliqués	CISP
Coûts	Négligeables pour le système en tant que tel. Attribution plus importante de temps affecté aux rencontres
Autres implications et exemples de concrétisation	Application informatique avec rappel d'échéance

<b>Numéro d'identification</b>	<b>5.1.4</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A4</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation CSR</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Alléger la charge administrative</b>
Description succincte de l'action	Identifier les améliorations possibles dans la gestion administrative des dossiers en terme de gains de temps – recueil des propositions des collaborateurs de terrain. Prévoir une forme de standardisation de certains outils / démarches, le tout aboutissant à un gain de temps. Grille d'analyse des processus, identification de la valeur ajoutée produite
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Améliorer le rapport temps accompagnant / temps administratif Diminuer le "controlling" / moins de contraintes administratives
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Diminution du ratio " temps de traitement administratif / dossier "
Acteurs impliqués	CISP Eventuellement nouvelle fonction à créer
Coûts	groupe de projet ad hoc. Estimation 3-5 séances de travail de 2 heures à 3-5 personnes + développements, soit env. 1 semaine de travail. Gains de temps par la suite. voir combinaison possible avec l'opération DEFI
Autres implications et exemples de concrétisation	La création d'une fonction de type " collaborateur socio administratif technique " serait bienvenue en considérant la volonté d'augmenter l'individualisation des mesures/ du suivi des bénéficiaires. Lien avec l'action "repenser l'articulation des fonctions" (5.1.5)

<b>Numéro d'identification</b>	<b>5.1.5</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A4</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Organisation CSR</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Repenser l'articulation entre les différentes fonctions du CSR</b>
Description succincte de l'action	Répartition nouvelle des fonctions, ou rôles au sein des CSR, entre les CISP, selon spécialisations introduites, interfaces avec les partenaires d'insertion, accompagnateur, traitement administratif et financier des dossiers.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Meilleure adéquation des rôles et compétences du personnel, amélioration de l'efficacité et de la qualité du travail
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evaluation pour la hiérarchie Ratio temps CISP/ bénéficiaires/ mois
Acteurs impliqués	CISP Direction SPAS, responsable CSR
Coûts	groupe de projet ad hoc. Estimation 4-6 séances de travail de 2 heures à 3-5 personnes + développements, soit 2-3 semaines de travail à l'interne. Mise en œuvre et implications salariales réservées
Autres implications et exemples de concrétisation	Implication éventuelle sur la définition des fonctions-clés et les carrières possibles au sein de DSAS (voir lien avec l'opération DECFO).

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.1.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Mesures préventives</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Briser les stéréotypes qui sont liés aux bénéficiaires</b>
Description succincte de l'action	Entretenir de meilleures relations avec les employeurs et diffuser une information interne qui revalorise cette population. Campagne marketing ad hoc à développer.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Meilleure image des bénéficiaires mais aussi une valorisation de ces derniers
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evaluation difficile car effets à long terme
Acteurs impliqués	SDE /SPAS
Coûts	100' 000.- à 200' 000.- environ
Autres implications et exemples de concrétisation	Voir campagne d'affichage à Genève par l'OCE

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.1.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Mesures préventives</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Réflexion sur les termes usités</b>
Description succincte de l'action	Les mots ne sont jamais neutres. Quand on parle d'assisté, on a tout de suite une image négative de l'autre qui a des conséquences par la suite sur le bénéficiaire. Le terme d'assistant social renvoie à un sentiment d'assistanat, de stigmatisation.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Valorisation de l'image du bénéficiaire
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Evolution des termes réellement employés dans les documents écrits et les communications orales
Acteurs impliqués	SPAS /SDE
Coûts	négligeables
Autres implications et exemples de concrétisation	Agir en concertation avec les établissements de formation, soit le plus en amont possible

,

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.2.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Eviter le piège à l'emploi</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Minimum vital social</b>
Description succincte de l'action	Réflexion sur les montants accordés par le dispositif de l'aide sociale, en les comparant aux revenus pouvant être obtenus par l'exercice d'un emploi rémunéré à plein temps. Un positionnement politique clair sur ce qu'il faut considérer comme minimum vital social est hautement souhaitable.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Eviter le "piège à l'emploi"
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Comparatif régulièrement actualisé sur quelques montants types de prestations accordées, et montants types pour stages et postes repères.
Acteurs impliqués	DSAS
Coûts	Mandats à confier à un groupe de projet, ou à l'extérieur. Estimation 2 mois de travail à plein temps
Autres implications et exemples de concrétisation	Réflexion d'ensemble sur les revenus directs et indirects, la fiscalité

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.3.1</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Fonction d'interface</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Apprentissage collectif</b>
Description succincte de l'action	Echanges plus systématiques d'expériences entre les CSR, les CSR et ORP. Mettre sur pied un réseau d'interlocuteurs clairement identifiés, utiliser les possibilités d'intranet pour faire circuler les expériences spécifiques. Nommer une personne responsable de l'animation du réseau
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Circuler l'expérience Décloisonner les structures Connaître et se sensibiliser au travail des autres institutions Meilleure prise en charge des bénéficiaires du RI
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Séances d'échange conjointes Projets communs développés
Acteurs impliqués	CISP Direction SPAS et SDE
Coûts	Séances ad hoc à délimiter strictement pour éviter de discuter de dossiers particuliers. Prévoir un 20 % pour le poste de responsable
Autres implications et exemples de concrétisation	

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.3.2</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Fonction d'interface</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Formation commune pour tous les professionnels de l'action sociale</b>
Description succincte de l'action	<p>La formation commune est le moyen privilégié pour que les professionnels s'approprient l'idée d'une prise en charge globale socio-professionnelle et développer des références opératoires communes, afin que chacun selon ses compétences oeuvre à la même finalité.</p> <p>Modules de formation commune à déterminer.</p>
Objectifs /Impacts prévus de l'action	<p>Décloisonner les structures</p> <p>Connaître et se sensibiliser au travail des autres institutions</p> <p>Meilleure prise en charge des bénéficiaires du RI</p>
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Démarches et outils communs réellement exploités
Acteurs impliqués	SDE /SPAS
Coûts	Conception et animation des modules par spécialistes externes, en partie par spécialistes internes. Pour spécialistes externes, prévoir env. 1500-2000 / journée, pour quelque 20 personnes
Autres implications et exemples de concrétisation	<p>Dans la loi sur le RI, prévision d'une formation spécifique et commune pour les conseillers et les CISP sur leurs outils et concepts communs.</p> <p>Dans le canton de Fribourg, un rapport datant de janvier 2004 sur la collaboration interinstitutionnelle (<a href="http://www.fr.ch/spe/cii/cii.pdf">www.fr.ch/spe/cii/cii.pdf</a>) postule deux points qui nous paraissent importants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une formation commune à la collaboration interinstitutionnelle, dans le respect de la culture de chaque institution, afin de favoriser la compréhension des processus de prise en charge et de suivi propre à chaque dispositif ;</li> <li>• Mettre en parallèle les processus de prise en charge et de suivi des bénéficiaires afin de créer, à certaines étapes des procédures communes.</li> </ul>

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.3.3</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Fonction d'interface</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Favoriser les fonctions d'interfaces spécialisées</b>
Description succincte de l'action	La fonction d'interface spécialisée est tenue par une personne disposant des compétences et de la vision de deux systèmes, comme SDE et CSR ou encore CSR et orientation professionnelle. Elle apporte une connaissance et une compréhension accrues des défis et contraintes des deux systèmes considérés. Cette action est remplie actuellement par le conseiller en insertion qui doit avoir des compétences dans le social mais aussi dans le professionnel.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Vision globale de l'insertion socioprofessionnelle Eviter les cloisonnements, favoriser les synergies, éviter les doublons
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Identification claire des personnes assumant la fonction d'interface Evaluation de la qualité des interfaces
Acteurs impliqués	SPAS Direction CSR CISP concernés
Coûts	Négligeables : modalités organisationnelles à définir. Eventuellement, formation brève par correspondants internes concernés (inter-formation)
Autres implications et exemples de concrétisation	Création depuis 2003 dans le canton de Fribourg, d'un " <b>modèle de guichet unique virtuel</b> ". L'objectif de ce guichet est d'offrir aux personnes en situation précaire ou susceptibles d'y basculer la possibilité de s'entretenir, simultanément et dans un seul lieu, avec un conseiller en personnel de l'office régional de placement, un CISP et un conseiller en réadaptation professionnelle de l'office AI. Ce dispositif permet d'éviter le ballottage du bénéficiaire d'un service à l'autre et renforce la collaboration entre les professionnels.

<b>Numéro d'identification</b>	<b>6.3.4</b>
<b>Catégorie de l'action</b>	<b>A5</b>
<b>Sous-catégorie (finalité)</b>	<b>Fonction d'interface</b>
<b>Action (appellation résumée)</b>	<b>Synchronisation des professionnels de l'insertion pour la construction d'un réseau d'insertion</b>
Description succincte de l'action	Mettre en place un bureau commun ou une fonction d'interface pour synchroniser les démarches des différents acteurs de l'insertion professionnelle à la recherche d'employeurs partenaires.
Objectifs /Impacts prévus de l'action	Simplifier les demandes auprès des employeurs Eviter une concurrence entre institutions
Informations et indicateurs pour évaluer atteinte des objectifs	Taux d'acceptation des employeurs en hausse Nombre de partenaires par type d'organisation, par branche, etc.
Acteurs impliqués	SDE /SPAS/AI et fondations associées- ex : IPT, Mode d'Emploi
Coûts	Prévoir 20%-40% d'un poste à la Direction
Autres implications et exemples de concrétisation	

## **2. Coordonnées des personnes- cibles et du groupe contrôle**

### **2.1 Anciens bénéficiaires RMR/ASV**

Les consignes déterminées au départ, permettant de connaître le nombre exact de sorties, de refus et personnes joignables par CSR, n'ont pas été respectées. Nous ne pourrions donc pas vous informer précisément du nombre de sorties, du nombre de personnes contactées par lettre et du nombre de personnes qui se sont opposées auprès des CSR. Seul le nombre de coordonnées reçues par CSR peut être fourni.

Le tableau ci-dessous récapitule les informations transmises par les CSR :

<b>CSR</b>	<b>Nombre de coordonnées transmises</b>	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Injoignables</b>	<b>Refus</b>	<b>Hors critères</b>	<b>Pas venu au rdv</b>	<b>Perdu<sup>33</sup></b>
Bex	6	3	2	0	0	0	1
Broye	13	2	3	1	1	3	3
Lausanne	50	13	19	5	7	5	1
Montreux	5	2	2	0	0	0	1
Morges Aubonne	9	5	3	1	0	0	0
Nyon	7	1	3	0	2	0	1
Orbe	13	3	3	0	1	0	6
Prilly	3	0	2	0	0	1	0
Pully	0	0	0	0	0	0	0
Renens	33	10	8	2	5	4	4
La Tour-de-Peilz	4	2	1	0	1	0	0
Vevey	15	6	4	0	2	1	2
Yverdon-les-Bains	12	3	4	1	3	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>22<sup>34</sup></b>	<b>14</b>	<b>20</b>

Tableau 24 : informations transmises par les CSR

### **Contacts et entretiens personnes- cibles " employé "**

Une fois les coordonnées entre nos mains, nous prenons contact avec les personnes par téléphone. Lorsque nous ne possédions pas les numéros de téléphone ou qu'il était impossible de joindre la personne par le numéro communiqué, une lettre était envoyée avec une enveloppe réponse afin de fixer une date d'entretien. Nous leur demandions de nous

<sup>33</sup> Cette catégorie comprend des personnes qui au téléphone ne parlaient pas assez bien le français pour pouvoir répondre à nos questions et nous n'avions pas de traducteur à disposition. De plus, nous n'avons pas rencontré des personnes pour des raisons de difficultés personnelles ou pour des raisons de déplacement.

<sup>34</sup> Trois personnes ont été considérées comme appartenant au groupe contrôle car quand nous les avons rencontrées, elles étaient soit en train de suivre un ETS 50+ ou d'effectuer un travail subventionné ou sans travail.

communiquer un numéro de téléphone pour pouvoir fixer l'heure et le lieu. Le taux de réponse à ce courrier est d'un peu moins d'1/3.<sup>35</sup>

- **nous avons rencontré 50 personnes** qui ont dans les mois précédents retrouvé un emploi. Elles ne sont pas pour autant toutes des ex-bénéficiaires, certaines reçoivent des compléments ou dans de rares cas elles ont quitté ou ont perdu leur travail, ou sont encore en attente d'une nouvelle mission temporaire. La moyenne d'âge est d'environ 36 ans (de 19 à 61 ans). Nous trouvons 28 femmes et 22 hommes. Moins d'un tiers des personnes sont suisses et plus d'un tiers est d'origine européenne : dont 9 personnes proviennent de la région des Balkans, 7 du Portugal, 4 de France, 3 d'Italie, 2 d'Espagne, 1 d'Angleterre et 4 personnes originaires de Turquie. Nous avons aussi 2 personnes provenant d'Afrique Subsaharienne, 2 d'Amérique du Sud et 1 d'Afrique du Nord.
- **54 personnes sont injoignables**, c'est-à-dire qu'aucun contact téléphonique n'a pu être établi (numéros de téléphone non valables, boîtes vocales) et que nous n'avons pas reçu de réponse à notre courrier.
- **10 personnes ont refusé**. A 2 exceptions, les refus sont reçus au téléphone. Nous précisons que l'argument le plus fréquemment utilisé était le manque de disponibilités, par exemple "je finis mon travail tard, je veux rentrer chez moi après", "je connais mes horaires que 2 jours avant", "je ne sais jamais quand je finis, avant c'est trop tôt". Nous entendions également la phrase "personne ne m'a aidé à trouver un travail, je ne vois pas pourquoi je ferais quelque chose pour les autres".
- **22 personnes sont "hors critères"**, c'est-à-dire que lors de la prise de contact ou même de l'entretien, nous nous rendions compte que cette personne avait un CFC ou avait un travail pour une durée de moins de 3 mois, ou alors était engagée dans une entreprise proposant uniquement des stages de réinsertion ou des emplois temporaires subventionnés. Dans les cas où l'entretien a eu lieu, la retranscription était réalisée, mais analysée à part. Dans cette catégorie, trois personnes ont été identifiées comme des bénéficiaires, donc appartenant au groupe contrôle.
- **20 personnes sont "perdues"** au cours de la démarche. Nous avons fixé un rendez-vous avec ces personnes, elles ne sont pas venues et depuis, impossible de reprendre contact (elles ne répondaient plus au téléphone) ou dans certains cas nous avons choisi de ne pas poursuivre, par exemple lorsque la personne avait porté atteinte à ses jours.

La difficulté n'était pas de convaincre ces personnes (seuls 10 refus) mais de les joindre dans un premier temps et de s'assurer qu'elles se présentaient au rendez-vous dans un second temps. Les entretiens ont eu lieu, au choix de la personne, à son domicile ou à l'extérieur. Dans ce cas, nous leur proposons un lieu proche de chez elle ou de leur travail, et si cela engendrait des frais de transports, nous les prenions en charge. Lorsque les entretiens étaient réalisés dans la région lausannoise, nous leur proposons de se rendre à l'Idheap. Dans les autres régions, nous prenions contact soit avec le CSR de la région, ou avec une personne au sein de l'administration de notre connaissance. Mis à part une fois, nous avons toujours offert aux personnes-cibles de nous rencontrer en tête-à-tête, dans un bureau ou une salle calme, sans désagréments des bruits extérieurs ou dus à la présence d'une tierce personne.

---

<sup>35</sup> Notez que les personnes identifiées à partir du logiciel PROGRES ont souvent recommencé leur travail depuis quelques mois, au moment du contact, on peut penser qu'elles ne se sentent plus concernées et/ou pour certaines ont perdu leur emploi.

## Entretien en T2

Sur les 50 personnes rencontrées en T1, nous en avons vu 42 en T2. Sur les 8 personnes, 6 personnes ont refusé de participer au deuxième entretien car elles ont quitté ou perdu leur travail ou encore avaient un CDD et ne souhaitaient plus nous rencontrer (elles refusaient dès lors également que nous rencontrions l'employeur). Une personne a annulé le rendez-vous et une autre ne s'est pas présentée au rendez-vous et est restée injoignable. Il nous était dans la majorité des cas impossible de fixer la date et le lieu lors du premier entretien. Les personnes-cibles ne connaissant pas leurs horaires ou simplement n'étaient pas assurées de l'issue de leur période d'essai, elles préféraient donc attendre. Il est important de souligner que, vu les difficultés d'obtenir des adresses, nous avons rencontrés parfois des personnes qui travaillaient déjà plus de trois mois dans leur poste. Ce qui nous a amené à intégrer les éléments de T2, c'est-à-dire à parler de l'intégration professionnelle, dès le premier entretien. Cet incident par rapport à notre projet de base a pu avoir des effets positifs, puisque cela nous évitait en effet d'avoir un effectif encore plus réduit en T2 (refus, annulation...).

## 2.2 Bénéficiaires RMR/ASV – groupe de contrôle

Au départ, nous pensions que les coordonnées des personnes contrôles (personnes aux bénéfices du RMR ou de l'ASV, pas ou peu qualifiées et ayant eu au moins 1 entretien d'engagement dans les 6 derniers mois) pourraient nous être fournies par les CSR. Or, il était plus aisé d'identifier les personnes correspondantes à ce profil par l'intermédiaire d'un ORP. Finalement, les collaborateurs de l'ORP de Lausanne se sont activés à cette tâche. Voici les résultats communiqués à partir d'une liste de 147 bénéficiaires RMR suivis :

- 31 dossiers étaient fermés,
- 50 personnes n'ont pas eu d'entretiens d'embauche au cours des 6 derniers mois,
- d'autres avaient retrouvé un droit LACI,
- d'autres dossiers allaient être fermés car ils avaient retrouvé un emploi
- certains ne souhaitaient pas participer
- **une liste de 20 coordonnées est transmise à l'Idheap**

Sur les 20 personnes,

- 14 personnes ont été rencontrées
- Les 6 personnes restantes étaient soit injoignables, ne sont pas venues et une avait retrouvé un emploi

Au surplus, nous avons proposé d'ajouter quelques entretiens avec des personnes aux bénéfices de l'ASV suivies uniquement par les CSR, de façon à assurer une représentativité avec notre population-cible. Les coordonnées des personnes ont été obtenues par l'intermédiaire du CSR de Renens.

Afin d'atteindre l'objectif de 20 bénéficiaires pour constituer le groupe de contrôle, nous avons intégré 3 personnes rencontrées pour le groupe des ex-bénéficiaires, mais ne correspondant pas aux critères ; ils n'avaient pas retrouvé d'emploi, mais bénéficiaient d'ETS ou de stages.

Les entretiens réalisés sont en moyenne plus longs que les entretiens avec les personnes-cibles. Vu la situation précaire de ses personnes, la charge émotionnelle était très forte.

Finalement la population était constituée de 11 hommes et 9 femmes. La moyenne d'âge est d'environ 38 ans (de 22 à 62 ans). Plus d'un tiers est de nationalité suisse. Sinon, nous avons 7 personnes originaires de l'Europe (Portugal, Italie, Allemagne et France). Deux personnes viennent d'Amérique du Sud, 1 personne de l'Afrique subsaharienne, 1 d'Iran et une autre du Sri Lanka.

### 3. Pondération des prédicteurs

Prédicteurs pondérés énoncés par des employeurs du groupe de contrôle (Ec) et d'ex-bénéficiaires (E).

Entretiens						
Prédicteurs +			Prédicteurs -			
	Ec	E			Ec	E
Aptitudes techniques et connaissances acquises dans le passé	+	++	Prédicteurs professionnels	Aptitudes physiques insuffisantes : problèmes de santé, vue , résistance physique, dextérité insuffisantes	+	+
Langue / Calcul	+			Déficit maîtrise langue française, en calcul	+	+
Aptitude d'apprentissage – potentiel intellectuel	+			Déficit d'aptitudes techniques et connaissances acquises dans le passé professionnel	+	+
Aptitudes physiques – résistance, ouïe	+			Trop d'expérience		
				Aptitudes d'apprentissage insuffisant		
Intérêt marqué : pose des questions sur le poste, le produit, l'entreprise	++	++	Motivation	Attraités inappropriés : conditions de travail prioritaire, pas de correspondance avec l'offre, trop d'ambition	+	
Objectif personnel : projet, envie d'apprendre, attentes	+	++		Absence d'intérêt : réponse laconique, absence de question	+	+
Langage non verbal : dynamisme	+			Langage non-verbal inadapté : se présente avec la feuille	+	+
				Absence d'objectif	+	+
Langage verbal adéquat : franchise, expression aisée entente équipe	++	++	Compétences sociales	Langage verbal inadéquat : contrôle pas le vocabulaire, familier, s'étale sur vie privée, critique ancien employeur, parle trop, répond pas, évasif, élude, tutoie, n'accepte pas la critique	++	++
Langage non-verbal adéquat : sourire, avenant, ponctuel	++	++		Langage non-verbal inadéquat : avachi, regarde dans tous les sens, pas d'écoute, retard, pas de sourire, pas nerveux, trop nerveuse, ignore la recruteuse, évite le regard	++	++
Présentation physique	+	+		Présentation physique : habits tâchés, ongles en deuil, cheveux sales, piercing, transpiration	+	++
Origine			Caractéristiques	Origine : problèmes culturels, des Balkans	+	
Permis de travail C				Permis de travail : pas de B, pas de requérants		

marié, famille à charge (concerne uniquement des hommes )			personnelles	Problèmes personnels : familial, financiers. Consommation inappropriée : alcool, comportements déviants-vols	+	
Solution pour garde des enfants				au chômage (>18 mois, "qualifié")		
Artisan échec en raison économique				Parent seul – enfants en bas âge		
				Ages : >45, < 25	+	+

Nous avons simplifié l'information contenue dans le tableau en vous donnant des proportions. Un "+" représente un quart des répondants, ainsi "++" équivaut à la moitié, "+++" à plus de la moitié, mais moins des trois quarts et "++++" à plus du trois quarts

#### **4. Guides d'entretien**

1. Guide d'entretien ex-bénéficiaires en T1 p.280
2. Guide d'entretien ex-bénéficiaires en T2 p.284
3. Guide d'entretien bénéficiaires issus du groupe de contrôle p.287
4. Guide d'entretien employeurs issus des couples en T1 p.290

## 5. Guide d'entretien employeurs issus des couples en T2

5. Guide d'entretien employeurs issus des couples en T2 p.291

6. Guide d'entretien employeurs issus du groupe de contrôle p.293

### 1. Guide d'entretien ex-bénéficiaires en T1

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Trajectoire individuelle	1.1 Trajectoire professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mono/poly domaine</li> <li>• mono/poly fonctionnel</li> <li>• nombre de postes dans les dix dernières années</li> <li>• dernière ancienneté</li> <li>• circonstance de la perte de l'emploi ou de non-emploi (pour les jeunes)</li> </ul>	activités / domaines / fonctions occupées avant d'être sans emploi combien nature dernier emploi, durée circonstances de perte / de non-emploi
	1.2 chômage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deuil de l'emploi</li> <li>• durée du chômage</li> <li>• opportunités rencontrées : activités professionnelles / participation à des mesures /</li> <li>• perception et sens accordés aux mesures et aux institutions</li> <li>• comportements et attitudes pour faire face à cette situation de sans-emploi relatifs à ce qui est attendu</li> <li>• attentes et propositions sur l'aide et mesures</li> </ul>	Date d'inscription au chômage / demande de soutien de l'ASV Occupation professionnelle / suivi cours, ETS. Regard, sentiment, qualité, défaut, avantages, inconvénients des mesures offertes et suivies / sur les services rencontrés (CSR, ORP) Vivre, suivre, réagir aux exigences Souhait, attentes non comblées
	1.3 recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offres possibles de concrétiser : convocations à des entretiens d'embauche</li> <li>• attribution des échecs</li> <li>• évaluation des possibilités à retrouver un emploi</li> </ul>	nombre d'entretiens d'embauche  motifs, raisons perçues, autre choisi confiant, places disponibles
	1.4 processus d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processus d'engagement : canal d'emploi, déroulement</li> <li>• perception des motifs d'engagement</li> </ul>	connaissance du poste disponible  pourquoi
2. Conditions sanitaire	2.1. Etat de santé	Morbidité ressentie physique et psychologique	Prise de médicaments / consultations médicales (sporadique (1 ou 2 / an),

			fréquent, très fréquente (1 ou 2/mois))
	2.2 Image de soi	Efficacité personnelle	Opinion sur capacités à réaliser activités professionnelles correspondantes
3. privation des fonctions liées à l'emploi	3.1 contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>initiative personnelle : actif, fait des choix, exprimer des stratégies d'action                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a- de recherche</li> <li>b- d'occupation</li> </ul> </li> <li>structuration du temps</li> <li>objectifs externes : activités dirigées vers un objectif externe à sa sphère privée</li> <li>Sentiment de maîtrise de la situation -</li> </ul>	horaires de vie occupation du temps libre déroulement d'une semaine, d'une journée passe-temps, hobby, activité apportant satisfaction relation entre efforts réalisés et possibilités de retrouver un emploi – autres choses à faire pour
	3.2 réalisation	possibilité de s'épanouir	Quel passe-temps, hobby, activité apportant satisfaction
	3.3 valorisation	reconnaissance par rapport à quelqu'un se sentir utile : image par rapport à la société	Regard des autres Différence avec vie en emploi
	3.4 contact	réseau social (sphère large). soutien du conjoint et de la famille (sphère étroite)	Quelles rencontres, quel apport, déroulement, sentiment après Quel changement avec le temps Comment se passe les relations
4. coping	4.1 coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements et attitudes pour faire face à cette situation de sans-emploi à ce qu'il attend</li> <li>création d'opportunités</li> </ul>	suivi des cours, ETS, autres activités sens : intérêt, motifs qui est l'origine des activités – comment choisi, décidé déroulement, projet abouti
	4.2 coping social fonctionnel / dysfonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>réactions lors d'une interaction difficile : avec employeur potentiel / un encadrant</li> <li>perception des réactions d'autrui</li> </ul>	Identification situation difficile -> déroulement de l'incident -> fait, dit
	4.3 dynamique d'apprentissage	bilan – but / analyse des écarts / identification options / actions <ul style="list-style-type: none"> <li>à court terme – recherche d'emploi</li> <li>à long terme – insertion professionnelle stabilisée</li> </ul>	Organisation, méthodes, pratiques pour offres d'emploi – quelle entreprise, postes, comment identifiés / attribution échecs / réactions face aux non-réponses ... Autres démarches, activités pour avoir un emploi, réaliser envie, projet- pourquoi difficultés/ possibilités / entrepris
	4.4 Socialisation anticipée	<ul style="list-style-type: none"> <li>démarche dans le but de connaître l'entreprise</li> <li>actions dans le but de correspondre aux attentes de l'employeur</li> </ul>	Informations connues avant la première démarche, avant l'entretien Description de l'entreprise

		<ul style="list-style-type: none"> <li>sentiment que l'entreprise est particulière (environnement, contenu, pour elle-même)</li> </ul>	
5. motivation	5.0 Introduction à la motivation	Attentes non comblées, éléments significatifs attendus avec un retour à l'emploi	Absence, perte ce qui change en travaillant
	5.1 Motivation à travailler objectif : avoir un emploi résultat : résultats extrinsèques	<ul style="list-style-type: none"> <li>V – (attrait pour avoir un emploi "réel", résultats extrinsèques)</li> <li>I- (évaluation des possibilités d'obtenir les résultats par emploi "réel")</li> <li>E – (croyances en ses capacités d'obtenir un emploi "réel")</li> </ul>	Signification du travail, attentes avec un retour à l'emploi Sur quoi repose intérêt pour le poste en question Posséder ce qu'il faut pour
	5.2 Motivation à jouer le jeu Objectif : réussir le processus Résultats : l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>V- (attrait pour réussir le processus, le poste)</li> <li>I – (évaluation des possibilités d'obtenir le poste par l'investissement dans le processus de sélection)</li> <li>E- (croyances en ses capacités à réussir le processus)</li> </ul>	Quel intérêt pour le poste Comment préparer, déroulement Posséder ce qu'il faut pour
6. Compétences sociales,	6.1 Décodage : sensibilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>perçoit les messages verbaux et non verbaux et autres indices de codes sociaux</li> <li>interprète (donne du sens) aux messages verbaux et non verbaux et autres indices de codes sociaux</li> <li>connaissance des codes sociaux adéquats (socialisation primaire, professionnelle, micro situation = processus d'engagement)</li> </ul>	Déroulement entretien d'embauche anecdotes à l'aise lors des interactions / quelle gêne, difficultés attentes de l'employeur autre situation sociale comparable
	6.2 Encodage : adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à une collaboration</li> <li>contrôle de soi : de ses émotions et de ses comportements</li> <li>flexibilité comportementale selon les exigences de l'environnement</li> <li>réponses comportementales appropriées à la situation</li> <li>contrôle de l'autre lors de cet entretien / conscience de l'impact des CS</li> </ul>	
7. Qualité de la sélection	7.1 adéquation anticipée personne-poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possession des compétences, connaissances</li> <li>Possibilité d'utiliser ses compétences, connaissances</li> </ul>	Correspondance profil du poste et vous
	7.2 adéquation anticipée personne-équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement face à relations de collègues</li> </ul>	Avoir des collègues
	7.3 adéquation anticipée personne-organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance sur l'entreprise</li> <li>Positionnement sur infos détenues</li> </ul>	Description de l'entreprise

8. Données sociodémographiques		<ul style="list-style-type: none"><li>• âge</li><li>• nationalité</li><li>• état civil - domicile</li><li>• formation scolaire</li><li>• origine sociale de la famille et situation de famille actuelle</li></ul>	
--------------------------------	--	---	--

## 2. Guide d'entretien ex-bénéficiaires en T2

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Trajectoire au sein de l'entreprise	1.1 Description de l'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• date d'engagement</li> <li>• durée de l'engagement</li> <li>• domaine/ fonction</li> <li>• cahier des charges/ tâches à effectuer</li> <li>• pourcentage d'activité</li> </ul>	
	1.2 Post-période essai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• différences par rapport au contrat initial</li> <li>• réalisme des attentes initiales</li> </ul>	Changement Prévu, vécu
2. Morbidité ressentie $\Delta$ <sup>36</sup>	2.1 Etat de santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morbidité ressentie physique et psychologique</li> </ul>	Prise de médicaments / consultations médicales (sporadique (1 ou 2 / an), fréquent, très fréquente (1 ou 2/mois))
	2.2 Image de soi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité personnelle</li> </ul>	Opinion sur capacités à réaliser activités professionnelles
3. fonctions liées à l'emploi	3.1 contrôle $\Delta$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiative personnelle : actif, fait des choix, exprimer des stratégies d'action</li> <li>• objectifs externes</li> </ul>	Déroulement des journées de travail activités dirigées vers un objectif externe à sa sphère privée non professionnelle
	3.2 réalisation $\Delta$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• possibilité de s'épanouir</li> <li>• activité non professionnelle source de réalisation</li> </ul>	
	3.3 valorisation $\Delta$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconnaissance du travail accompli</li> <li>• position sociale valorisée par le travail</li> <li>• activité non professionnelle apporte reconnaissance, position sociale, sentiment d'utilité.</li> </ul>	Regard de l'autre Sentiment d'utilité Gratification de l'employeur, supérieur

<sup>36</sup>  $\Delta$  : lors de la retranscription puis de l'analyse l'évolution entre T1 et T2 est prise en compte.

	3.4 contact Δ	<ul style="list-style-type: none"> <li>évolution du réseau social</li> <li>évolution du réseau familial</li> </ul>	<p>Qui, fréquence, nature</p> <p>Situation familiale</p>
4. processus de socialisation	4.1 évolution de la prises de rôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>conflit, ambiguïté des rôles liés à intégration</li> <li>rôle attendu –perçu- négociation</li> </ul>	Déroulement des relations avec les collègues, le supérieur
	4.2 initiation culture professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>évolution des attitudes et de la compréhension des normes de l'organisation</li> </ul>	Image de l'entreprise, description de son appréhension depuis l'entrée en fonction
	4.3 éléments d'influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>difficultés rencontrées</li> <li>soutien reçu</li> <li>signes de reconnaissance</li> </ul>	Sentiment des autres à son égard
5. Coping	5.1 coping en vue de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements favorisant son intégration</li> </ul>	Recherche d'informations, de feed-back
	5.2 Coping social fonctionnel / dysfonctionnel Δ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaction lors d'une situation sociale difficile ou d'un conflit au sein de l'entreprise</li> </ul>	Identification situations difficiles -> déroulement -> réactions
	5.3 dynamique d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>bilan – but / analyse des écarts / identification options / actions : intégration organisationnelle</li> </ul>	Déroulement depuis entrée – attentes, buts, contrariété, choix
6. satisfaction au travail	6.1 Axes de satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li> salaire (combien, différence RMR perception)</li> <li> horaire</li> <li> encadrement de la hiérarchie</li> <li> conditions de travail – environnement/outils</li> <li> tâche – nature, (volume) des travaux</li> </ul>	
	6.2 Evaluation globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>intention de quitter</li> <li>satisfaction globale</li> <li>évaluation des possibilités à rester dans le poste</li> <li>attribution des difficultés</li> </ul>	
7. Motivation	<p>7.1 motivation à travailler dans ce poste</p> <p>Objectif : accomplir son travail</p> <p>Résultats : obtenir attentes individuelles liées à l'emploi</p>	<p>V- Attrait à accomplir ce travail, aux résultats extrinsèques individuels</p> <p>I- Possibilités d'obtenir les résultats par ce travail</p> <p>E- Croyances en ses capacités à réaliser l'activité</p>	Apport- intérêt du travail

	7.2 Motivation à s'intégrer Objectif : faire partie de l'organisation Résultats : compétences, soutien social...	V- Attrait à faire partie de l'organisation I- Possibilités de nouer des relations, d'atteindre les résultats attendus E- Croyances en ses capacités à s'intégrer socialement à l'entreprise	Attrait, apport à faire, changement depuis entrée en fonction
8. Compétences sociales	8.1 Décodage : sensibilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>perçoit les messages verbaux et non verbaux et autres indices de codes sociaux des différents groupes sociaux de l'organisation</li> <li>interprète (donne du sens) – compréhension des nouveaux rôles</li> <li>connaissance des codes sociaux adéquats (socialisation primaire, professionnelle, micro situation = incident critique de socialisation)</li> </ul>	Incidents critiques de socialisation Nature, fréquence des interactions avec collègues Rapports avec supérieurs
	8.2 Encodage - adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation aux collaborations proximales</li> <li>contrôle de soi : de ses émotions et de ses comportements</li> <li>flexibilité comportementale selon les nouveaux codes</li> <li>réponses comportementales appropriées aux nouveaux rôles</li> <li>contrôle de l'autre / conscience de l'impact des CS</li> </ul>	
9. Qualité d'intégration	9.1 Fit personne-poste intégration techniquoprofessionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possession des compétences, connaissances</li> <li>Possibilité d'utiliser ses compétences, connaissances</li> <li>Langage technique et jargon technique liés à l'activité, au domaine professionnel</li> </ul>	Description de l'activité, des tâches à réaliser
	9.2. Fit personne-équipe intégration au niveau de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentiment de faire partie de l'équipe</li> <li>Signes de reconnaissance</li> <li>Soutien, aide obtenu face à un problème</li> </ul>	Description des relations établies avec les collègues
	9.3. Fit personne-organisation intégration organisationnelle-	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît les histoires qui fondent l'entreprise</li> <li>connaissance et sens donnés aux buts et valeurs de l'entreprise</li> <li>connaissance des structures de pouvoirs</li> </ul>	Présentation de l'entreprise Commentaires sur la légitimité des supérieurs

**3. Guide d'entretien bénéficiaires issus du groupe de contrôle**

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Trajectoire individuelle	1.1 Trajectoire professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mono/poly domaine</li> <li>• mono/poly fonctionnel</li> <li>• nombre de postes dans les dix dernières années</li> <li>• dernière ancienneté</li> <li>• circonstance de la perte de l'emploi ou de non-emploi (pour les jeunes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• activités / domaines / fonctions occupées avant d'être sans emploi</li> <li>• combien</li> <li>• nature dernier emploi, durée</li> <li>• circonstances de perte / de non-emploi</li> </ul>
	1.2 chômage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deuil de l'emploi</li> <li>• durée du chômage</li> <li>• opportunités rencontrées : activités professionnelles / participation à des mesures /</li> <li>• perception et sens accordés aux mesures et aux institutions</li> <li>• comportements et attitudes pour faire face à cette situation de sans-emploi relatifs à ce qui est attendu</li> <li>• attentes et propositions sur l'aide et mesures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date d'inscription au chômage / demande de soutien de l'ASV</li> <li>• Occupation professionnelle / suivi cours, ETS.</li> <li>• Regard, sentiment, qualité, défaut, avantages, inconvénients des mesures offertes et suivies / sur les services rencontrés (CSR, ORP)</li> <li>• Vivre, suivre, réagir aux exigences</li> <li>• Souhait, attentes non comblées</li> </ul>
	1.3 recherche d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offres possibles de concrétiser : convocations à des entretiens d'embauche</li> <li>• attribution des échecs</li> <li>• évaluation des possibilités à retrouver un emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre d'entretiens d'embauche</li> <li>• motifs, raisons perçues, autre choisi</li> </ul>
	1.4 processus d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• processus d'engagement : canal d'emploi, déroulement</li> <li>• perception des motifs de non-engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confiant, places disponibles</li> <li>• connaissance du poste disponible</li> <li>• pourquoi</li> </ul>
2. Conditions sanitaire	2.1 Etat de santé	Morbidité ressentie physique et psychologique	Prise de médicaments / consultations médicales (sporadique (1 ou 2 / an), fréquent, très fréquente (1 ou 2/mois))
	2.2 Image de soi	Efficacité personnelle	Opinion sur capacités à réaliser activités professionnelles correspondantes

3. privation des fonctions liées à l'emploi	3.1 contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>initiative personnelle : actif, fait des choix, exprimer des stratégies d'action                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a- de recherche</li> <li>b- d'occupation</li> </ul> </li> <li>structuration du temps</li> <li>objectifs externes : activités dirigées vers un objectif externe à sa sphère privée</li> <li>Sentiment de maîtrise de la situation -</li> </ul>	horaires de vie occupation du temps libre déroulement d'une semaine, d'une journée passe-temps, hobby, activité apportant satisfaction relation entre efforts réalisés et possibilités de retrouver un emploi – autres choses à faire pour
	3.2 réalisation	possibilité de s'épanouir	Quel passe-temps, hobby, activité apportant satisfaction
	3.3 valorisation	reconnaissance par rapport à quelqu'un se sentir utile : image par rapport à la société	Regard des autres Différence avec vie en emploi
	3.4 contact	réseau social (sphère large). soutien du conjoint et de la famille (sphère étroite)	Quelles rencontres, quel apport, déroulement, sentiment après Quel changement avec le temps Comment se passe les relations
4. coping	4.1 coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements et attitudes pour faire face à cette situation de sans-emploi à ce qu'il attend</li> <li>création d'opportunités</li> </ul>	suivi des cours, ETS, autres activités sens : intérêt, motifs qui est l'origine des activités – comment choisi, décidé déroulement, projet abouti
	4.2 coping social fonctionnel / dysfonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>réactions lors d'une interaction difficile : avec employeur potentiel / un encadrant</li> <li>perception des réactions d'autrui</li> </ul>	Identification situation difficile -> déroulement de l'incident -> fait, dit
	4.3 dynamique d'apprentissage	bilan – but / analyse des écarts / identification options / actions <ul style="list-style-type: none"> <li>à court terme – recherche d'emploi</li> <li>à long terme – insertion professionnelle stabilisée</li> </ul>	Organisation, méthodes, pratiques pour offres d'emploi – quelle entreprise, postes, comment identifiés / attribution échecs / réactions face aux non-réponses ... Autres démarches activités pour avoir un emploi, réaliser envie, projet- pourquoi difficultés/ possibilités/ entrepris
	4.4 Socialisation anticipée	<ul style="list-style-type: none"> <li>démarche dans le but de connaître l'entreprise</li> <li>actions dans le but de correspondre aux attentes de l'employeur</li> <li>sentiment que l'entreprise est particulière (environnement, contenu, pour elle-même)</li> </ul>	Informations connues avant la première démarche, avant l'entretien Description de l'entreprise
5. motivation	5.0 Introduction à la motivation	Attentes non comblées, éléments significatifs attendus avec un retour à l'emploi	absence, perte ce qui change en travaillant

	5.1 Motivation à travailler objectif : avoir un emploi résultat : résultats extrinsèques	V – (attrait pour avoir un emploi "réel", résultats extrinsèques) I- (évaluation des possibilités d'obtenir les résultats par emploi "réel") E – (croyances en ses capacités d'obtenir un emploi "réel")	Signification du travail, attentes avec un retour à l'emploi Sur quoi repose intérêt pour le poste en question Posséder ce qu'il faut pour
	5.2 Motivation à jouer le jeu Objectif : réussir le processus Résultats : l'emploi	V- (attrait pour réussir le processus, le poste) I – (évaluation des possibilités d'obtenir le poste par l'investissement dans le processus de sélection) E- (croyances en ses capacités à réussir le processus)	Quel intérêt pour le poste Comment préparer, déroulement Posséder ce qu'il faut pour
6. Compétences sociales	6.1 Décodage : sensibilité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>perçoit les messages verbaux et non verbaux et autres indices de codes sociaux</li> <li>interprète (donne du sens) aux messages verbaux et non verbaux et autres indices de codes sociaux</li> <li>connaissance des codes sociaux adéquats (socialisation primaire, professionnelle, micro situation = processus d'engagement)</li> </ul>	Déroulement entretien d'embauche anecdotes à l'aise lors des interactions / quelle gêne, difficultés attentes de l'employeur autre situation sociale comparable
	6.2 Encodage : adaptabilité-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à une collaboration</li> <li>contrôle de soi : de ses émotions et de ses comportements</li> <li>flexibilité comportementale selon les exigences de l'environnement</li> <li>réponses comportementales appropriées à la situation.</li> <li>contrôle de l'autre lors de cet entretien / conscience de l'impact des CS</li> </ul>	
7. Données sociodémographiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>âge</li> <li>nationalité</li> <li>état civil - domicile</li> <li>formation scolaire</li> <li>origine sociale de la famille et situation de famille actuelle</li> </ul>	

#### 4. Guide d'entretien employeurs issus des couples en T1

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Introduction	1.1 Infos générales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taille de l'entreprise</li> <li>Fréquence de l'engagement par année</li> <li>Domaine</li> <li>Type de poste</li> </ul>	
2. Analyse du besoin	2.1 Prédicteurs prédéfinis avant la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédicteurs formalisés</li> <li>prédicteurs souhaités</li> <li>exigences impératives, légales, indépendantes au travail (ex : habiter dans la commune)</li> </ul>	Quelle procédure - préétablir une liste des critères nécessaires souhaits pour ce poste exigences impératives pour ce poste
3. Communication	3.1 Canal d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mono /poly canal</li> </ul>	Comment communiquer /Biais obtenu offres
4. Sélection	4.1 Réelle sélection	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidat(s) à départager</li> </ul>	Combien
5. Pratiques d'engagements	5.1 Sources d'influence sur la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>valeur des informations avant interaction</li> <li>informations après l'interaction</li> </ul>	Références internes – certificats – association....
	5.2 Indices de convocation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédicteurs sur dossier</li> </ul>	Evaluation anticipée par rapport autres candidats
	5.3 Valeur de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation avant – après interactions des candidats</li> </ul>	Interaction : gain de points, confirmer,
	5.4 Type d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mode – téléphonique, visu</li> <li>Contenu – structuré, non structuré</li> </ul>	Rencontres Préparation
	5.5 Décideurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles des interlocuteurs internes</li> </ul>	
6. Interactions	6.1 Prédicteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédicteurs positifs- comportements</li> </ul>	Facteurs d'engagement – distingue ce candidat des autres / que vérifiez-vous / plaît
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédicteurs négatifs - comportements</li> </ul>	Facteurs d'élimination – pourquoi éliminé / pas accepté
	6.2 Valorisation des prédicteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prédicteurs clés d'engagement et d'élimination - comportements</li> </ul>	Déterminants pour être engagé / ne permettant pas d'être engagé
7. Compétences sociales	7.1 Décodage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilité de l'employeur aux compétences à percevoir, interpréter les codes sociaux</li> </ul>	Déroulement de l'interaction du premier contact au départ
	7.2 Encodage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilité de l'employeur à la flexibilité comportementale</li> </ul>	Prédicteurs positifs, négatifs lors de l'entretien
8. Qualité de la décision de la sélection	8.1 Fit personne- poste 8.2 fit personne- équipe 8.3 Fit personne- organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possession des compétences, connaissances</li> <li>Aurait sa place dans l'équipe / ne serait pas isolée ou ne s'isolera pas</li> <li>Valeurs correspondantes</li> <li>Respect des rites et habitudes</li> </ul>	Ecart entre le candidat et l'employé Rôle du nouveau candidat dans l'équipe Différences entre cette entreprise et une autre – esprit maison à adopter

### 5. Guide d'entretien employeurs issus des couples en T2

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Trajectoire au sein de l'entreprise	1.1 évolution liées au poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>différences par rapport au contrat initial déroulement de l'intégration technique : responsabilités, autonomie</li> </ul>	Pourcentage, domaine d'activité
	1.2 socialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>appropriation des rôles</li> </ul>	Négociation / conflits / ambiguïté de rôle
2. Qualité d'intégration	2.1 Fit personne-poste intégration technico professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possession des compétences, connaissances</li> <li>Possibilité d'utiliser ses compétences, connaissances</li> <li>Langage technique et jargon technique liés à l'activité, au domaine professionnel</li> </ul>	Evaluation au poste
	2.2 Fit personne-équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>la personne fait partie de l'équipe</li> <li>montre un attachement au groupe</li> </ul>	Déroulement de l'intégration sociale
	2.3 Fit personne-organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaît les histoires qui fondent l'entreprise</li> <li>connaissance et sens donnés aux buts et valeurs de l'entreprise</li> <li>connaissance des structures de pouvoirs</li> </ul>	Positionnement par rapport à la culture d'entreprise
3. Attentes sur l'intégration	3.1 intégration personne- poste	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements de la personne attendus dans le cadre de son activité</li> </ul>	Attentes par rapport aux tâches définies
	3.2 intégration personne- équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements attendus au sein de l'équipe de travail</li> </ul>	Attentes par rapport à l'équipe
	3.3 intégration personne-organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>comportements attendus face à la culture, aux normes de l'organisation</li> </ul>	Attentes par rapport à la culture
4. pratiques en matière d'intégration formelles et informelles	4.1 pratiques intégration personne – job	<ul style="list-style-type: none"> <li>réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et l'activité</li> </ul>	Organisé, mis en place lors de l'entrée en fonction Déroulement des premiers temps
	4.2 pratiques intégration personne – équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et les membres de l'organisation</li> </ul>	
	4.3 pratiques intégration personne - organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et l'organisation</li> </ul>	

5. difficultés rencontrées – écart avec les attentes	5.1 écart lors de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• écart intégration sur le poste</li> <li>• écart intégration avec l'équipe</li> <li>• écart intégration avec l'entreprise</li> </ul>	Difficultés liées à l'intégration, raisons des personnes qui ont de la peine à s'intégrer ou décident de quitter
6. Compétences sociales	6.1 Décodage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité de l'employeur lors de la socialisation à la perception, interprétation et connaissance des codes</li> </ul>	
	6.2 encodage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilité de l'employeur lors de la socialisation à la flexibilité comportementale, le contrôle de soi</li> </ul>	

## 6. Guide d'entretien employeurs issus du groupe de contrôle

Dimensions	Axes	Indicateurs	Mot-clés
1. Introduction	1.1 Infos générales	Taille de l'entreprise Fréquence de l'engagement par année Domaine Type de poste	
2. Analyse du besoin	2.1 prédicteurs prédéfinis avant la rencontre	Prédicteurs formalisés prédicteurs souhaités exigences impératives, légales, indépendantes au travail (ex : habiter dans la commune)	Quelle procédure - préétablir une liste des critères nécessaires souhaits pour ce poste exigences impératives pour ce poste
3. Communication de la place vacante	3.1 Canal d'emploi	Mono /poly canal	Comment communiquer Biais obtenu offres
4. Sélection	4.1 Réelle sélection	Candidat(s) à départager	combien
5. Pratiques d'engagements	5.1 Sources d'influence sur la décision	valeur des informations avant interaction informations après l'interaction	Références internes – certificats – association....
	5.2 indices de convocation	Prédicteurs sur dossier	Evaluation anticipée par rapport autres candidats
	5.3 valeur de l'entretien	Evaluation avant – après interactions des candidats	Interaction : gain de points, confirmer,
	5.4 Type d'entretien	Mode – téléphonique, visu Contenu – structuré, non structuré	Rencontres Préparation
	5.5 Décideurs	Rôles des interlocuteurs internes	
6. Interactions	6.1 prédicteurs	Prédicteurs positifs- comportements	facteurs d'engagement – distingue ce candidat des autres / que vérifiez-vous / plaît
		Prédicteurs négatifs - comportements	facteurs d'élimination – pourquoi éliminé / pas accepté
	6.2 Valorisation des prédicteurs	Prédicteurs clés d'engagement et d'élimination - comportements	Déterminants pour être engagé / ne permettant pas d'être engagé
7. Compétences sociales	7.1 Décodage	Sensibilité de l'employeur aux compétences à percevoir, interpréter les codes sociaux	Déroulement de l'interaction du premier contact au départ
	7.2 Encodage	Sensibilité de l'employeur à la flexibilité comportementale	Prédicteurs positifs, négatifs lors de l'entretien
8. Attentes sur l'intégration	8.1 intégration personne- poste	comportements de la personne attendus dans le cadre de son activité	attentes par rapport aux tâches définies

	8.2 intégration personne- équipe	comportements attendus au sein de l'équipe de travail	Attentes par rapport à l'équipe
	8.3 intégration personne-organisation	comportements attendus face à la culture, aux normes de l'organisation	Attentes par rapport culture
9. pratiques en matière d'intégration formelles et informelles	9.1 pratiques intégration personne – job	réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et l'activité	Organisé, mis en place lors de l'entrée en fonction Déroulement des premiers temps
	9.2 pratiques intégration personne – équipe	réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et les membres de l'organisation	
	9.3 pratiques intégration personne - organisation	réalisations dans le but de favoriser l'adéquation entre la personne et l'organisation	
10. difficultés rencontrées – écart avec les attentes	10.1 écart lors de l'intégration	écart intégration sur le poste écart intégration avec l'équipe écart intégration avec l'entreprise	difficultés liées à l'intégration raisons des personnes qui ont de la peine à s'intégrer ou décident de quitter

## Bibliographie

Aeppli, D. C., C. Hotz, et al. (1996). La situation des chômeurs en fin de droit. Lausanne.

Aldeghi, I., M. Clarac, et al. (1992). Vécu des chômeurs de longue durée. Paris.

Arnoux, F. (2003). Pour une intégration réussie du nouveau collaborateur dans son entreprise. Bordeaux.

Aubert, N. and V. de Gaulejac (1991). Le coût de l'excellence. Paris, Ed. du Seuil.

Balicco, C. (1997). Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. Paris, Les Editions d'Organisation.

Baumgartner, T., G. Henzi, et al. (1995). Arbeitslosigkeit als Vernichtung von Humankapital und Menschen ? Basel, Höhere Fachschule im Sozialbereich: 1-61.

Bélier, S. (1998). le savoir-être dans l'entreprise. Paris, vuibert.

Bellack, A. S., R. L. Morrison, et al. (1990). "Role play for assessing the social competence of psychiatric patients." Psychological Assessment 2(3): 248-255.

Benoit-Guilbot, O. (1990). "La recherche d'emploi: stratégies, qualification scolaire ou professionnelle et "qualification sociale"." Sociologie du travail n°4: 491-506.

Benoit-Guilbot, O. (1992). Chômeurs de longue durée.

Benoit-Guilbot, O. and D. Gallie (1992). Chômeurs de longue durée. Arles, Actes Sud.

Bosetzky, H. and P. Heinrich (1994). Mensch une Organisation. Köln, Kohlhammer.

Bourdet, C., H. Lerch, et al. (1990). Formation continue et insertion professionnelle des personnes faiblement qualifiées, Rolle, Université de Genève.

Brkich, M., D. Jeffs, et al. (2002). "A global self-report measure of person-job fit." European Journal of Psychological Assessment 18(1): 43-51.

Cable, D. M. and T. Gilovich (1998). "Looked Over or Overlooked : Prescreening decisions and Postinterview Evaluations." Journal of applied psychology 83(3): 501-508.

Castel, R. (1995). Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat. Paris.

Castra, D. (2003). L'insertion professionnelle des publics précaires. Paris, Presses Universitaires de France.

Cattacin, S., M. Gianni, et al. (2002). Retour au travail! Le workfare comme instrument de réforme. Fribourg, Editions Universitaires Fribourg.

Chao, G. T., A. M. O'leary-Kelly, et al. (1994). "organizational socialization: its content and consequences." Journal of Applied Psychology 79(5): 730-743.

- Châtel, V. and M.-H. Soulet (2003). Agir en situation de vulnérabilité, La Presses de l'Université Laval.
- Collaud, M.-C. and C.-L. Gerber (1997). Contre le chômage et l'exclusion, les ressources de la vie associative. Lausanne.
- Conférence suisse des institutions de l'action sociale (CSIAS) (2000). Aide sociale : concepts et normes de calcul. Berne, CSIAS.
- Côté, N., I. Bélanger, et al. (1994). La dimension humaine des organisations. Québec, gaëtan morin éditeur.
- Cuendet, C., Y. Emery, et al. (1986). Motiver aujourd'hui. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Cunha, A., C. Mager, et al. (2001). Evaluation du revenu minimum cantonal d'aide social (RMCAS). Lausanne, Institut de Géographie Université de Lausanne.
- Delobbe, N. and N. Colfs (1999). "La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues : impact des différences individuelles et valeur médiatrice de l'adaptation à la tâche, au rôle et au groupe." Psychologie du travail et des organisations 5(1-2): 165-188.
- Demazière, D. (1992). Le chômage en crise? La négociation des identités des chômeurs de longue durée. Paris.
- Demazière, D. (1995). Le chômage de longue durée. Paris.
- Donnadieu, G. (1999). Classifications, qualification. Les ressources humaines. D. Weiss. Paris, Editions d'Organisation.
- Dougherty, C., L. Ebert, et al. (1986). "Policy capturing in the employment interview." Journal of applied psychology(1): 9-15.
- Dougherty, T. W., D. B. Turban, et al. (1994). "Confirming First Impression in the Employment Interview : A Field Study of Interviewer Behavior." Journal of applied psychology 79(5): 659-665.
- Dubar, C. (1991). La socialisation construction des identités sociales et professionnelles. Paris.
- Dubet, F. and A. Vérétoit (2001). "Une réduction de" la rationalité " de l'acteur / Pourquoi sortir du RMI?" Revue française de sociologie 42-3: 407-436.
- Dumartin, S. (2000). "Trois quarts des Français se considèrent en bonne santé." INSEE Première(702).
- Dupuy, F. (1998). Le client et le bureaucrate. Paris, Dunod.
- Dupuy, F. (2004). Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations. Paris, Dunod.
- Duvillier, T., J.-L. Genard, et al., Eds. (2003). La motivation au travail dans les services publics. Paris, l'Harmattan.
- Emery, Y. (1987). "Motiver au travail : une gageure ?" Humanisme et Entreprise(164): 41-56.

- Emery, Y. (1989). La sélection du personnel sous l'angle de la motivation au travail, Université de Genève.
- Emery, Y., L. Côté, et al. (2004). "La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale." Management international **numéro spécial**.
- Emery, Y. and F. Gonin (1999). dynamiser les ressources humaines. Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Emery, Y. and B. Huerlimann (2002). Les processus dynamiques de l'employabilité. Lausanne, Idheap.
- Ewart, C. K., R. S. Jorgensen, et al. (2002). "measuring stress resilience and coping in vulnerable youth : the social competence interview." Psychological Assessment **14**(3): 339-352.
- Ferris, G. R., W. A. Hochwarter, et al. (2001). "Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary." Journal of Applied Psychology **86**(6): 1075-1082.
- Fischer, C. D. (1984). Organizational Socialization : an intergrative Review. Research in Personnel and Human Resource Management. K. M. Rowland and G. R. Ferris. London, Jai Press. **4**.
- Florens, J.-P., D. Fougère, et al. (1990). "Durées de chômage et transitions sur le marché du travail." Sociologie du travail **4**: 439-468.
- Flückiger, Y. (2002). Working poor. Dictionnaire suisse de politique sociale. R. sociales. Lausanne: 331-332.
- François, P.-H. and A. E. Botteman (2002). "Théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques." Carriérologie **8**(3): 519-543.
- Freyssinet, J. (2002). Le chômage. Paris, La découverte.
- Friboulet, J.-J., S. Guidotti, et al. (1997). Scénarios pour une politique en faveur des chômeurs en fin de droit. Fribourg, Editions Universitaires Fribourg Suisse.
- Gaullier, X. (1992). "La machine à exclure." le Débat **n°69**.
- Giacalone, A. and P. Rosenfeld (1989). Impression Management in the Organisation. Hillsdale, LEA Publishers.
- Giauque, D. (2004). La bureaucratie libérale. Paris, L'Harmattan.
- Griffin, A. E. C., A. Colella, et al. (2000). "Newcomer and organizational socialization tactics : an interactionist perspective." Human Resource Management review **10**(4).
- Guindon, M. H. and B. Smith (2002). "Emotional barriers to successful reemployment: implications for counselors." Journal of Employment Counseling **39**(2): 73-82.
- Hayes, J. and P. Nutman (1981). Comprendre les chômeurs. Bruxelles.
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. Addison-Wesley.

- Huffcutt, A. I., J. M. Conway, et al. (2001). "Identification and meta-analytic assesment of psychological constructs measured in employment interviews." Journal of Applied Psychology **86**(5): 897-913.
- Huyghues Despointes, H. (1990). "A partir du chômage, quels itinéraires, pour quels chômeurs?" Sociologie du travail (**32**) **4**: 411-438.
- Inderbitzen, H. M. and S. L. Foster (1992). "The teenage inventory of social skills : development, reliability and validity." Psychological Assessment **4**(4): 451-459.
- Jacques, M. (2004). "Accompagner les jeunes hors-école." Carriérologie **9**(1).
- Joule, R.-V. and J.-L. Beauvois (1987). Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Kanfer, R., C. R. Wanberg, et al. (2001). "Job search and employment: a personality-motivational analysis and meta-analytic review." Journal of Applied Psychology **86**(5): 837-855.
- Kiker, D. S. and S. J. Motowidlo (1999). "Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions." Journal of applied psychology(4): 602-609.
- King, N. (1987). The First Five Minutes, The Successful Opening Moves in Business ... New York, Simon & Schuster.
- Kinicki, A. J. and J. Latack (1990). "Explication of coping with involuntary job loss." Journal of Vocational Behaviour **36**: 339-360.
- Knoepfel, P., C. Larrue, et al. (2001). Analyse et pilotage des politiques publiques. Genève, Helbing & Lichtenhahn.
- Korpi, T. (2001). "Good Friends in bad times? Social networks and job search among the unemployed in Sweden." Acta sociologica.
- Lacaze, D. and A. Roger (2000). La socialisation organisationnelle : une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services, Institut d'Administration des Entreprises, Aix. **2003**.
- Le Boterf, G. (1994). De la compétence. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Leana, C. R., D. C. Feldman, et al. (1998). "Predictors of coping behavior after a layoff." Journal of Organizational Behaviour **19**: 83-97.
- Levy-Leboyer, C. (1998). La motivation dans l'entreprise. Paris, Les Editions d'organisation.
- Lévy-leboyer, C. (1993). Le bilan de compétences. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Linhart, D. (2002). Perte d'emploi, perte de soi. Ramonville Saint-Agne, Sociologie clinique.
- Locke, E. A. (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives." Organizational Behavior and Human Performance **3**(2): 157-189.

- Major, D. A., S. W. Kozlowski, et al. (1995). "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors." Journal of Applied Psychology **80**(3): 418-431.
- Mallinckrodt, B. (1992). "Childhood emotional bonds with parents, development of adult social competencies, and availability of social support." Journal of Counseling Psychology **39**(4): 453-461.
- Mallinckrodt, B. and B. R. Fretz (1988). "Social support and the impact of the job loss on older professionals." Journal of Counseling Psychology **35**: 281-286.
- Marti, L. and G. Corajoud (1992). Chômage de longue durée, le cas lausannois. Aubonne, Editions du Bourg.
- Mc Daniel, M. A., D. L. Whetzel, et al. (1994). "The Validity of Employment Interviews : A Comprehensive Review and Meta-Analysis." Journal of applied psychology **79**(4): 599-616.
- Meystre Agustoni, G. (1997). Chômage et santé : analyse de la littérature. Rapport de l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive de Lausanne. Lausanne, Service de la santé publique.
- Miller, M. B. and F. M. Jablin (1991). "Information seeking during organizational entry : influences, tactics, and a model of the process." Academy of Management Review **16**(1): 92-120.
- Mohr, G. (1994). "Ouvrière de l'industrie au chômage: une étude longitudinale." L'orientation scolaire et professionnelle **24**: 481-491.
- Normann, R. (1994). Le management des services. Paris, InterEditions.
- Outin, J.-L. (1990). "Trajectoires professionnelles et mobilité de la main-d'oeuvre: la construction sociale de l'employabilité." Sociologie du travail **4**: 469-489.
- Palsterman, P. (2003). "La notion de chômage involontaire 1945-2003." Courrier hebdomadaire(1806): 1-37.
- Paugam, S. (1991). La disqualification sociale Essai sur la nouvelle pauvreté. Paris.
- Paugam, S. (1999). "L'ambition française de renforcer la cohésion sociale." La Documentation Française: 45-72.
- Perrez, M., B. Plancherel, et al. (2000). Nouvelle approche pour l'étude du stress dans les interactions familiales. Relation familiale et résilience. J.-P. P. e. H. Desmet. Paris, L'Harmattan.
- Perrez, M., P. Wilhelm, et al. (2001). Simultaneous computer-assisted assessment of causal attribution and social coping in families. Progress in ambulatory assessment. J. F. M. Myrtek. Bern, Hogrefe & Huber.
- Piguet (2003). Le passeport ou le diplôme? Neuchâtel, Forum suisse pour l'étude des migrations.
- Porot, D. (1996). Comment trouver une situation. Genève, Porot.

- Porter, L. W. and E. E. Lawler III (1968). Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Ill., Irwin.
- Prussia, G. E., M. Fugate, et al. (2001). "Explication of the coping goal construct: implications for coping and reemployment." Journal of Applied Psychology **86**(6): 1179-1190.
- Reichers, A. E. (1987). "An interactionist perspective on newcomer socialization rates." Academy of Management Review **12**(2): 278-287.
- Rifkin, J. (1997). La fin du travail. Paris, La Découverte et Syros.
- Roberge, M. (2004). "Réflexions d'une praticienne de l'orientation sur l'accompagnement et les transitions socio-professionnelles." Carriérologie **9**(1).
- Rogel, T. (1997). "la stigmatisation." Revue des sciences économiques et sociales(107).
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concepts et théories. Toulouse, LIRHE: 20.
- Rudisill, J. R. and J. M. Edwards (2002). "Coping with job transitions." Consulting Psychology Journal: Practice and Research. **54**(1): 55-64.
- Rychen, D. S. and L. H. Salganik (2001). Defining and selecting key competencies. Bern, Hogrefe & Huber.
- Saks, A. M. and B. E. Ashforth (1997). "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future." Journal of Vocational Behavior **51**(2): 234-279.
- Saks, A. M. and B. E. Ashforth (1997). "Socialization tactics and newcomer information acquisition." International Journal of Selection and Assessment **5**(1).
- Sanchez, R. J., D. M. Truxillo, et al. (2000). "Development and Examination of an Expectancy-Based Measure of Test-Taking Motivation." Journal of applied psychology **85**(5): 739-750.
- Santelmann, P. (2002). Qualification ou compétences/ en finir avec la notion d'emplois non qualifiés. Paris.
- Schnapper, D. (1994). L'épreuve du chômage. Paris, Gallimard.
- Schneider, B. and N. Schmitt (1986). Staffing Organizations. Illinois, Scott, Foresman and Company.
- Sears, G. J. and P. M. Rowe (2003). "A Personality-Based similar-To-Me Effect in the Employment Interview : Conscientiousness, Affect-Versus Competence-Mediated Interpretations and the Role of Job Relevance." Canadian Journal of Behavioural Science **35**(1): 13-24.
- Sekiou, L. and Al (1993). Gestion des ressources humaines. De Boeck.
- Spitzberg, B. H. and W. R. Cupach (1989). Handbook of interpersonal competence research. New York, Springer Verlag.

Stevens, C. K. and A. L. Kristof (1995). "Making the Right Impression : A Field Study of Applicant Impression Management During Job Interviews." Journal of applied psychology **80**(5): 587-606.

Stevens, C. K. and A. L. Kristof (1995). "Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interview." Journal of Applied Psychology **80**: 587-606.

Tedeshi, J. T. (1981). Impression Management and Social psychological research. New-York, Academic Press.

Tett, R. P., D. N. Jackson, et al. (1991). "Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review." Personnel Psychology. **44**: 703-742.

Thoits, P. A. (1995). "Stress, coping, and social support processes: where are we? what next?" Journal of Health and Social Behavior(extra issue): 53-79.

Vallerand, R. J. and E. E. Thill (1993). Introduction au concept de motivation. Introduction à la psychologie de la motivation. E. E. Thill. Laval (Québec), Editions Etudes vivantes - Vigot: 3-39.

Van der Heuvel, K. (2001). Les pièges à l'emploi en Belgique. L'employabilité : théories et pratiques. P. e. a. Weinert. Berne, P. Lang: 181-192.

Van Eerde, W. and H. Thierry (1996). "Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria : A Meta-Analysis." Journal of applied psychology **81**(5): 575-586.

Vinokur, A. D. and Y. Schul (2002). "The web coping resources and pathways to reemployment following a job loss." Journal of Occupational Health Psychology **7**(1): 68-83.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York, Wiley.

Vuadens, P. (2000). SEMO : semestre de motivation : penser pour agir. les semestres de motivation, Lausanne.

Wanberg, C. R. (1997). "Antecedents and Outcomes of Coping Behaviors Among Unemployed and Reemployed Individuals." Journal of Applied Psychology **82**(5): 731-744.

Wanberg, C. R., L. M. Hough, et al. (2002). "Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success." Journal of Applied Psychology **87**(6): 1100-1120.

Wanberg, C. R., R. Kanfer, et al. (2000). "Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers." Journal of Applied Psychology **85**(4): 491-503.

Wanberg, C. R., R. Kanfer, et al. (1999). "Unemployed Individuals: Motives, Job-Search Competencies, and Job-Search Constraints as Predictors of Job Seeking and Reemployment." Journal of Applied Psychology **84**(6): 897-910.

Wanberg, C. R., J. D. Watt, et al. (1996). "Individuals without jobs: an empirical study of job-seeking behavior and reemployment." Journal of Applied Psychology **81**: 76-87.

Wanous, J.-P. (1980). Organization Entry, Reading., MA, Addison-Wesley.

Warr, P. (1987). Work, unemployment, and mental health. Oxford, Clarendon Press.

Waters, L. E. and k. A. Moore (2002). "Self-esteem, appraisal and coping: a comparison of unemployed and re-employed people." Journal of Organizational Behaviour **23**(5): 593-604.

Weinert, P., M. Baukens, et al., Eds. (2001). L'employabilité : de la théorie à la pratique. Sécurité sociale. Berne, Peter Lang.

Werbel, J. D. (1995). A Review of Research Regarding Criteria Used to Select Job Applicants. Handbook of Public Personnel Administration. R. J. New York, H Marcel Dekker: 267-.

Werbel, J. D. and S. W. Gilliland (1999). Person-environment fit in the selection process. Research in personnel and human resources management. G. R. Ferris. Stamford, JAI Press.

Wright, B. E. (2001). "Public sector work motivation : A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model." Journal of Public Administration Research and Theory **11**(4): 559-586.

Wyss, K. and C. Knupfer (2003). Couverture du minimum vital dans le fédéralisme en Suisse. Berne, Conférence suisse des institutions d'action sociale, CSIAS: 1-213.

Zarifian, P. (1999). Objectif compétence : pour une nouvelle logique. Paris, Editions Liaisons.