

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

Les agents d'insertion

page 1 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

*Avec la montée en puissance du chômage de masse, à partir de la première crise pétrolière de 1973, amplifiée par celle de 1979, l'emploi devient une denrée de plus en plus rare.*

*Les services sociaux traditionnels vont être amenés de plus en plus souvent à se préoccuper de la (re)mise à l'emploi de leurs usagers. Une nouvelle spécialité se crée chez les travailleurs sociaux. Elle va prendre le nom « d'agent d'insertion ».*

*Dans un premier article, nous avons décrit l'environnement économique et social des 40 dernières années qui ont vu apparaître l'émergence d'une nouvelle catégorie de travailleurs sociaux : les agents d'insertion.*

*L'analyse qui suit se consacre à décrire la posture professionnelle à adopter par les agents d'insertion s'ils veulent maximiser les chances de leurs bénéficiaires vers le chemin de l'emploi.*

## 1. Construire et animer un réseau d'employeurs potentiels

L'objectif de l'agent d'insertion est de diversifier et de multiplier les offres d'emploi à toute personne qui en fait la demande. Pour ce faire, il doit se construire un réseau d'entreprises susceptibles de recourir à la recherche de main d'œuvre.

Construire un réseau d'entreprises, c'est une tâche qui s'apparente à une prospection classique de type commercial. L'objectif à atteindre est de devenir, pour l'entreprise, un partenaire en matière de ressources humaines dans la durée.

Cette activité reste nécessaire en permanence, tenant compte d'un « turn over » inévitable dans un tel réseau d'entreprises fiables tant d'un point de vue d'efficacité économique (durabilité) que de garantie d'accueil de demandeurs d'emploi.

## A propos de l'auteur

Pierre Moreau est assistant social, licencié en politique économique et sociale, maître assistant (e.r.) au département social de la Haute Ecole Louvain en Hainaut (Mons), auteur du livre « Mieux comprendre l'exclusion sociale » (Editions L'Harmattan, Paris, 2000) et administrateur délégué de l'ASBL CHANTIER (entreprise de formation par le travail à Charleroi).

## Suggestions et stratégies à mettre en place pour y arriver:

- Les responsables de la G.R.H. acceptent habituellement de recevoir dans leur entreprise des demandeurs d'emploi en stage, sans enjeu de recrutement immédiat ; on ne reviendra pas ici sur l'enjeu capital, pour les demandeurs d'emploi, de se confronter au monde réel de l'entreprise : informations sur les postes de travail, contraintes, pré – requis pour y accéder ...
- Inviter quelques employeurs (dans les locaux de l'un d'entre eux, de préférence) à des rencontres avec des demandeurs d'emploi ;
- Réaliser une prospection soutenue des offres d'emploi dans un réseau d'entreprises suffisamment étendu;
- Les offres d'emploi détectées sont d'autant plus fréquentes que le réseau construit par l'agent d'insertion est étendu. Il s'agit de mettre en place une véritable relation de confiance avec les employeurs. L'agent d'insertion doit devenir la référence, le partenaire pour tout engagement d'une personne peu qualifiée.

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

## Les agents d'insertion

page 2 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

### 2. Éviter à tout prix le recrutement concurrentiel

L'enjeu consiste ici à imaginer des modes d'accès à l'entreprise qui ne passent pas par la mise en concurrence classique des entretiens individuels. Il faut essayer de substituer à l'entretien individuel classique « demandeur d'emploi – employeur potentiel » un « entretien de mise en relation » (E.M.R.)<sup>1</sup>. L'E.M.R. est une rencontre à trois (employeur, demandeur d'emploi, agent d'insertion) précédé d'un contact entre l'employeur et l'agent d'insertion. Un seul candidat est présent. Idéalement, la rencontre doit se dérouler sur le lieu même du poste de travail pour permettre un échange avec d'autres salariés éventuels.

L'E.M.R. doit faire l'objet d'une préparation préalable entre le demandeur d'emploi et l'agent d'insertion où les questions suivantes doivent être abordées : possibilité de pouvoir répondre à des questions précises concernant le poste de travail disponible, préparation d'une négociation sur les divers aspects du contrat de stage ou du contrat de travail : horaire, durée de la formation ou du contrat, indemnisation, salaire, conditions de travail, primes, vêtements de travail ...

Des études réalisées par des psychologues sociaux en France auprès d'associations qui ont pratiqué des E.M.R. en lieu et place d'entretiens d'embauche individuels et traditionnels aboutissent aux conclusions suivantes :

- Les employeurs ont beaucoup de difficulté à enrayer le « turn over » élevé pour les postes de travail peu qualifiés ; ils sont partants à se faire aider par un opérateur qui les aide à trouver les bons candidats et qui coachent ces candidats avant et au début de leur engagement (job coaching) ;
- Lors d'E.M.R. c'est plus souvent le demandeur d'emploi qui refuse de s'engager que l'inverse d'où la nécessaire préparation de ce dernier. Celui-ci panique quant aux conditions de travail ou face à un salaire de départ insuffisant. Un contrat a d'autant plus de chance d'être rompu qu'il est rémunéré au salaire minimum ;

- Les issues négatives (refus d'engagement ou rupture après stage ou contrat à l'essai) sont plutôt le fait de l'employeur après l'entretien d'embauche classique mais plutôt le fait du demandeur d'emploi après un E.M.R. ;
- Quand l'E.M.R. associe les salariés présents sur le futur poste de travail du demandeur d'emploi, il est nettement plus probable que le candidat accepte le poste et valide le contrat. Cette rencontre facilite la décision positive et la rend plus durable. Le candidat obtient par ce biais des informations plus précises, plus vécues puisque faites de témoignages vivants ;
- L'E.M.R. de manière subtile, s'il a la chance de se réaliser en interaction avec les futurs collègues (chef d'équipe, autres travailleurs ...), a pour effet de rendre le recrutement plus collectif en engageant, au moins implicitement, d'autres salariés. C'est une substitution intéressante à l'entretien classique de face à face par une situation de groupe impliquant les futurs collègues à condition que l'E.M.R. soit bien préparé avec l'agent d'insertion et que ce dernier connaisse bien l'employeur et se déroule sur le lieu de travail.
- Si possible, un « plan d'intégration » doit être mis au point avant le démarrage du contrat de travail ou de stage. Il doit contenir la progressivité des objectifs, définir les étapes successives pour la maîtrise du poste ;
- L'agent d'insertion doit veiller à être présent lors de l'accueil du premier jour de la prise de fonction pour y tenir un entretien avec le responsable de l'entreprise. Il s'agit de montrer à l'employeur tout l'intérêt qu'il accorde à cet engagement ;
- L'agent d'insertion doit également montrer au demandeur d'emploi qu'il peut compter sur lui pour surmonter les difficultés qu'il va probablement rencontrer lors des premiers jours de son contrat.

Nous pouvons conclure que le public de nos services d'insertion professionnelle n'est pas si inemployable qu'on le dit. Les conditions même de leur employabilité dépendent, pour une bonne part, du contexte de leur engagement, du soin que l'agent d'insertion y apporte et des moyens que le centre de formation met pour parvenir à une insertion réussie.

1 Pratique systématique dans les CFA (France) et les CEFA (en Fédération Wallonie Bruxelles avec la fonction d'intermédiaire assurée par l'Accompagnateur.

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

## Les agents d'insertion

page 3 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

### 3. Au-delà du placement, l'insertion

L'insertion dans une nouvelle entreprise n'est pas toujours directement compréhensible pour un nouveau venu. Souvent, il y entre avec la « peur au ventre », même s'il est bien coaché. Il y a « l'effet de surprise » des premiers jours, le choc de l'intégration.

Une stratégie d'insertion doit accorder une attention particulière à cette phase d'entrée, car c'est cette période qui concentre l'essentiel des ruptures.

- Penser et formaliser l'accueil n'est pas du temps perdu : présentation des collègues, des supérieurs directs. Visite de l'entreprise, information sur sa production, sa clientèle, son histoire et ses perspectives : c'est loin d'être la règle dans les PME. Les difficultés d'intégration sont dues à une lisibilité insuffisante des tâches et du rapport au travail. Le nouveau doit pouvoir s'appuyer sur une personne ressource (réfèrent).
- Il est indispensable de prévoir une mise en place de temps d'évaluation et de bilan réguliers, en particulier les tous premiers jours (voire le premier) avec le supérieur direct.
- La présence de l'agent d'insertion lors de ces premières évaluations est incontournable, même si elles ont lieu plus tard ou plus tôt que son horaire de travail habituel. Les incidents critiques arrivent très souvent pendant les premiers jours. Dans ces cas, le demandeur d'emploi et son responsable direct de travail donnent rarement la même version des faits et ont tendance à s'attribuer réciproquement la responsabilité des incidents. Compte tenu de la hiérarchie « supérieur – subordonné », c'est l'exécutant qui sera mis en cause. S'il y a une discussion rapide entre le réfèrent, l'agent d'insertion et le nouveau grâce à l'évaluation, l'agent d'insertion (job coacher) pourra jouer un rôle de médiateur.

### 4. Logique adaptative ou intrusive ?

**L'agent d'insertion est un médiateur entre l'offre et la demande d'emploi. Il doit maîtriser le marché de l'emploi des métiers qu'il est amené à insérer, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.**

Il existe deux logiques d'insertion et donc deux types de pratique dominante :

#### *La logique adaptative*

C'est le « formatage » de la demande et son ajustement à l'offre posée comme intouchable, sacrée. Cette logique ne contrarie en rien le processus d'exclusion professionnelle des publics précaires, même si les pouvoirs publics accordent des discriminations positives importantes, les aides à l'emploi. La logique adaptative fait supporter tout le poids de l'insertion au demandeur d'emploi. C'est lui seul qui est rendu responsable de sa situation.

Si l'agent d'insertion reste dans la position d'un assistant social traditionnel, qu'il consacre l'essentiel de son temps à pratiquer des entretiens d'aide individuels, qu'il ne connaît pas le marché de l'emploi des métiers où il est sensé insérer ses demandeurs d'aide, qu'il anime ou impulse des actions tournées vers le logement, le surendettement, la guidance budgétaire, le planning familial ... il y a confusion de rôle. Il n'est pas agent d'insertion, il est assistant social.

Les professionnels en charge de l'accès à l'emploi ne doivent pas consacrer l'essentiel de leur temps à ces activités. Ils doivent établir un partenariat avec d'autres professionnels du travail social : CPAS, centres d'insertion sociale, centres de planning familial, centres de guidance, services de surendettement, services de logement ... Une coordination fonctionnelle doit être établie avec la sphère du travail social de la région. L'agent d'insertion doit disposer d'un véritable réseau social décloisonné.

Un même professionnel ne peut être compétent et ne peut maîtriser parfaitement toutes les sphères. Les demandeurs d'emploi ont besoin d'un soutien unique dans la sphère professionnelle. C'est la condition pour qu'ils s'identifient comme des demandeurs d'emploi et non comme des assistés sociaux.

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

## Les agents d'insertion

page 4 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

L'agent d'insertion tourné vers l'emploi doit faire la rupture avec d'autres logiques, bien connues par les demandeurs d'emploi peu qualifiés, et qui sont des logiques d'assistance.

Une coordination fonctionnelle avec la sphère du travail social est nécessaire, sous réserve qu'elle soit clairement définie en terme de partenariat et donc à distance de la classique confusion des rôles.

### *La logique pro-active, voire intrusive*

Il s'agit ici de comprendre que les pratiques de recrutement, de gestion et d'intégration des bas niveaux de qualification constituent une construction sociale, en partie à l'origine des processus d'exclusion professionnelle. Il y a lieu, dès lors, d'intervenir sur les pratiques internes des entreprises et des employeurs potentiels en vue de :

- Promouvoir des formes de recrutement moins excluantes; l'E.M.R. en est une.
- Maîtriser le mieux possible le marché de l'emploi des métiers où on est sensé insérer les stagiaires.

L'agent d'insertion intrusif travaille aussi bien avec les demandeurs d'emploi qu'avec les employeurs potentiels. Il est la charnière entre les deux. Le maillon qui manque au demandeur d'emploi pour s'insérer parce qu'il n'est pas un professionnel du marché de l'emploi. L'agent d'insertion est aussi à la charnière entre le demandeur d'emploi, le centre de formation et l'employeur potentiel.

Il doit avoir ou acquérir des compétences en matière de fonctionnement des entreprises, de recrutement, de G.R.H. Il doit être au fait des « arcanes » des aides à l'emploi et des logiques des prises de décision au sein des employeurs partenaires. Il doit avoir une bonne connaissance du marché du travail, des emplois et des métiers : c'est l'antipode de la position du thérapeute.

L'agent d'insertion doit quitter la posture du « clinicien ». Les personnes en formation professionnelles sont des demandeurs d'emploi qui veulent être reconnus comme tels. Et au delà, ce sont aussi des citoyens qui s'adressent à un

« service d'utilité publique », subventionné par les pouvoirs publics pour l'insertion professionnelle. Les instances chargées de l'accès à l'emploi doivent se consacrer essentiellement à cette tâche.

Il faut éviter à tout prix la confusion des rôles, la confusion entre les problématiques psycho sociales et les difficultés d'accès à l'emploi.

L'agent d'insertion doit d'abord être compétent en matière d'insertion c'est-à-dire d'accès à l'entreprise. Le demandeur d'emploi doit clairement identifier l'agent d'insertion sur l'accès à l'emploi. De cette manière, la personne peut se reconnaître comme un véritable demandeur d'emploi.

Le principe de base de l'agent d'insertion doit être « **qui souhaite accéder à l'emploi le peut** », s'il fait l'objet d'un accompagnement tel que celui que nous décrivons.

C'est une posture méthodologique, pas un diagnostic sur la réalité des personnes ni sur un diagnostic sur la réalité du marché de l'emploi.

L'agent d'insertion doit refuser catégoriquement la logique du tri des chômeurs à partir d'un diagnostic – pronostic préalable. Ce tri conduit nécessairement à exclure à nouveau les plus précaires. Cette posture volontariste est d'autant plus urgente que le demandeur d'emploi est « sans projet ».

Si l'agent d'insertion se détermine en fonction d'une démarche de tri – les employables et les inemployables – il y a lieu de craindre qu'il finisse par déclarer inemployable les demandeurs d'emploi parce qu'il n'a pas de solution à leur proposer.

La logique de tri (ils sont inemployables) exclut ceux là mêmes qui sont qualifiés de prioritaires, parce que précaires.

« **Qui veut travailler le peut** » : il ne s'agit pas d'un jugement exagérément optimiste sur le public des demandeurs d'emploi qui se forment en vue d'une nouvelle qualification, mais un refus catégorique de s'engager dans des procédures de diagnostic, de pronostic et donc de tri.

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

Les agents d'insertion

page 5 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

Le critère nécessaire et suffisant pour engager une formation en vue d'une recherche d'emploi est que la personne en fasse la demande.

Cette posture méthodologique signifie que l'opérateur de formation s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour répondre à cette demande : c'est son obligation de moyens et non de résultats.

Le demandeur d'emploi qui se présente dans un centre de formation a échoué par ses propres moyens. Il est tout à fait paradoxal d'attendre qu'il réussisse lui – même à trouver un emploi, qu'il soit actif et autonome au point de résoudre lui – même le problème qu'il est venu poser à l'opérateur de formation.

Venir s'inscrire dans un centre de formation peut s'analyser comme **un premier niveau d'engagement** pour le demandeur d'aide, c'est à dire comme un acte +/- volontaire ou +/- contraint d'engagement vers une formation qualifiante et vers l'emploi.

Si tel est le cas, il est essentiel de ne pas différer la réponse. Le fait de multiplier les étapes préalables (rendez-vous multiples, entretiens, délais d'attente, démarches préparatoires diverses...) est le contraire d'une stratégie d'engagement. A ce stade, il n'est pas question de mettre à l'épreuve le candidat qui ferait d'un long délai d'attente un test de la « motivation » du demandeur.

Ce premier engagement du candidat à une formation n'est peut-être pas libre. Il est probable qu'il soit, au contraire, contraint. Qu'il soit sommé d'être actif, voire menacé d'exclusion – radiation. Et que ce premier engagement soit plutôt un acte d'allégeance.

L'agent d'insertion doit veiller à ce que plusieurs choix soient offerts au candidat. Mais il peut aussi créer pour lui-même les conditions d'un engagement maximum du demandeur. L'objectif est de renforcer l'engagement premier du demandeur d'emploi en élargissant ses possibilités de choix et de contrôle de la situation, et donc son sentiment de liberté.

## 5. Objections de certains agents d'insertion

Deux objections sont les plus souvent avancées pour expliquer les échecs d'insertion ou le temps non disponible pour faire mieux :

Les grandes difficultés personnelles et sociales auxquelles sont confrontées les personnes précaires : les freins à l'emploi. Cette explication est tout à fait en phase avec le modèle thérapeutique. Le médecin constate que la maladie résiste à toutes ses interventions, que la guérison est hors de portée. Toutefois, ce « médecin » ne peut déclarer forfait qu'après avoir mobilisé tous les savoirs disponibles sur le marché de la connaissance scientifique. Et notamment, de recourir aux services de spécialistes de la maladie. C'est exactement ce que nous voulons que l'agent d'insertion fasse lui aussi. Recourir aux travailleurs sociaux de la troisième ligne, à savoir les services spécialisés dont il a déjà été question ci-dessus. En matière de formation socioprofessionnelle on considère que :

- Le formateur référent constitue la « première ligne » du travail d'insertion : c'est lui qui est censé être le plus souvent avec le demandeur d'emploi ; il doit donc diffuser un « esprit » d'insertion au demandeur d'emploi, notamment en lui faisant acquérir des compétences techniques et des compétences sociales ;
- L'agent d'insertion constitue la deuxième ligne, celle du suivi psychosocial et de la découverte du monde professionnel. Il doit passer le plus rapidement possible les questions purement psycho-sociales, surtout si elles sont importantes, à un agent de troisième ligne, plus spécialisé. De la sorte, il pourra se concentrer sur l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi.

Le manque objectif d'emplois disponibles sur le marché de l'emploi. Il s'agit ici d'une objection qui ne résiste pas un seul instant pour ce qui concerne beaucoup de métiers accessibles aux personnes faiblement qualifiées comme les métiers du bâtiment et ceux des services aux personnes. Il y a donc un paradoxe béant puisque ces métiers sont déclarés en pénurie par l'ONEM.

# Quelle politique d'insertion dans les centres d'insertion socioprofessionnelle? (II)

Les agents d'insertion

page 6 sur 6

Pierre Moreau, Le GRAIN asbl, 30 mai 2013

## Conclusion

Nous sommes conscients que l'approche que nous avons présentée dans ces articles bousculent certainement certains lecteurs. Elle remet en cause les techniques et les conceptions du travail social traditionnel.

J'accueillerai avec beaucoup d'intérêt toute remarque, toute proposition, toute amélioration de cet article que l'on pourra adresser à l'asbl Le GRAIN

- par courriel via [info@legrainasbl.org](mailto:info@legrainasbl.org)
- ou courrier : Le Grain asbl – rue du Marteau 19, 1000 Bruxelles.

Atelier de Pédagogie Sociale

Le GRAIN  
asbl