



Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ?

L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi

Matthieu ANGOTTI
Elodie DAVID-ALBEROLA
Anne LOONES

CAHIER DE RECHERCHE N° 234

SEPTEMBRE 2007

Département « *Evaluation des politiques sociales* »
dirigé par Matthieu ANGOTTI

***Cette recherche a bénéficié d'un financement au titre de la subvention recherche attribuée au
CREDOC.***

Pour vous procurer la version papier, veuillez contacter le Centre Infos Publications,
Tél. : 01 40 77 85 10 , e-mail : publications@credoc.fr

SOMMAIRE

Introduction	05
PARTIE A : CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE	07
1- L’insertion professionnelle des publics éloignés de l’emploi en France (IPEE)	07
1-1 La demande d’emploi en France	07
1-2 Les publics structurellement éloignés de l’emploi	09
1-3 Les grands acteurs de l’IPEE et leurs principales missions	14
2- La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	21
2-1 Définition générale de la RSE	21
2-2 Bref historique de la RSE	22
2-3 Les déclinaisons sociétales de la RSE	23
2-4 Notre problématique	25
3- Etat de l’opinion sur l’implication des entreprises dans l’IPEE	26
3-1 Protocole d’enquête	26
3-2 Opinions générales sur la responsabilité des entreprises en matière d’IPEE	26
3-3 Opinions sur le volet intégratif de l’implication des entreprises dans l’IPEE	28
3-4 Opinions sur le volet caritatif de l’implication des entreprises dans l’IPEE	30
3-5 Déclarations quant au degré d’implication des entreprises	31
3-6 Opinions sur les personnes les plus éloignées de l’emploi	37
3-7 Principaux enseignements de l’enquête	39
PARTIE B : PANORAMA DE L’IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS L’IPEE	41
1- Introduction	41
1-1 Versant intégratif, versant caritatif	41
1-2 Protocole d’enquête	41
1-3 Les acteurs de l’IPEE au sein de l’entreprise	43
2- Versant intégratif	44
2-1 Les motivations des entreprises : grandes tendances actuelles	44
2-2 Les modalités de l’implication intégrative des entreprises dans l’IPEE	48
2-3 Etudes monographiques	60
3- Versant caritatif	64
3-1 Les motivations des entreprises : grandes tendances actuelles	64
3-2 Les modalités de l’implication caritative des entreprises dans l’IPEE	67
3-3 Etudes monographiques	75

4- Positionnement général des entreprises au regard de l'IPEE	80
4-1 Versant intégratif et versant caritatif : influences réciproques	80
4-2 Implication des entreprises dans l'IPEE : les notions clefs	81
4-3 Une typologie des entreprises impliquées dans l'IPEE	81
PARTIE C : L'ÉVALUATION DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS L'IPEE	85
1- Entreprises et IPEE : les ambiguïtés de l'impact	85
1-1 Impacts sur les bénéficiaires, impacts sur les entreprises	85
1-2 Effets non prévus de l'implication dans l'IPEE	86
2- Obstacles à l'évaluation de l'implication des entreprises dans l'IPEE	90
3- L'existant en matière d'évaluation	91
4- Propositions pour systématiser la démarche évaluative	93
4-1 Définition d'une évaluation	93
4-2 Déroulement d'une évaluation	95
4-3 Points clefs d'une évaluation	98
Conclusion	99
Bibliographie	100
Remerciements	102

INTRODUCTION

Le chômage de masse occupe depuis longtemps une place significative dans les débats qui animent la place publique, en France. Lors de la dernière campagne présidentielle, l'accès à l'emploi est même devenu un thème central. S'il on remet en cause le droit du travail ou l'efficacité du Service Public de l'Emploi, on interpelle également les entreprises. La société civile et la sphère politique leur reprochent de ne pas prendre leur part à l'effort de cohésion sociale, que ce soit en supprimant des emplois ou en militant pour une flexibilité sans limites.

Un questionnement anime particulièrement la controverse : le sort réservé aux publics structurellement éloignés de l'emploi. Jeunes sans qualification, travailleurs handicapés, seniors licenciés quelques années avant la retraite, etc., on identifie aujourd'hui une série de publics qui, victimes de discriminations à l'embauche, subissent en première ligne la crise de l'emploi. La société s'interroge alors : aux côtés des structures dédiées à leur insertion professionnelle, les entreprises ordinaires ne pourraient-elles pas prendre part à leur intégration dans l'emploi durable ? Elles qui ont les moyens financiers et humains de les embaucher, ou au moins de les former ou de les accompagner, ne peuvent-elles pas se mobiliser en faveur de leur professionnalisation ?

Face à ces interpellations, les entreprises réagissent. Elles sont de plus en plus nombreuses à afficher leur implication dans l'Insertion professionnelle des Publics Eloignés de l'Emploi (que l'on appellera IPEE tout au long de cette recherche). Cependant, trois obstacles majeurs empêchent aujourd'hui d'y voir clair dans leur mobilisation :

- La complexité du champ de l'IPEE : nombre et nature des acteurs impliqués, diversité des problématiques des personnes concernées ;
- La dispersion des initiatives : encore récente, l'implication massive des entreprises est loin d'être rationalisée ;
- Les enjeux de communication : plus l'entreprise est grande, plus l'observation de la réalité de son implication est rendue délicate par les interférences stratégiques relatives à son image de marque.

A travers notre recherche, nous tentons de rendre intelligible le champ de l'IPEE, en nous appuyant notamment sur une enquête ad hoc, menée auprès de salariés et de dirigeants. Puis nous exposons la façon dont les entreprises s'y intègrent, en dessinant **un panorama structuré de leurs motivations et des modalités des actions** qu'elles mettent en œuvre.

Ce panorama s'articule en deux volets, intitulés « versant intégratif » et « versant caritatif ». Le premier fait référence aux efforts consentis par les entreprises pour accueillir en son sein des publics éloignés de l'emploi (embauches, stages, formations, visites..) ; le second aux efforts consentis par les entreprises pour participer, en dehors de ses murs, à des actions citoyennes en

faveur de l'IPEE (soutien financier à des organismes d'insertion, bénévolat des salariés, mécénat de compétence...). Cette dichotomie est une hypothèse de départ, dont nous avons vérifié la pertinence auprès des experts et acteurs que nous avons interrogés. Ceux-ci confirment que les deux voies d'action sont généralement bien distinctes, mobilisant des entreprises différentes. Pour nous, elle présente l'avantage de rendre beaucoup plus lisible la multitude d'actions possibles que les entreprises peuvent engager. Nous en montrons néanmoins les limites, en présentant les influences réciproques que les deux versants peuvent exercer l'un sur l'autre, jusqu'à l'existence de politiques mixtes.

Notre exposé nous conduit finalement à construire **une typologie des entreprises impliquées dans l'IPEE**, puis à nous interroger sur l'épineuse question de l'évaluation des moyens mis en œuvre et des impacts auxquels aboutissent des programmes entrepreneuriaux en matière d'IPEE.

A/ CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE

1- L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi (IPEE) en France

L'objet de ce premier chapitre contextuel est de montrer comment l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi est aujourd'hui un enjeu de société majeur.

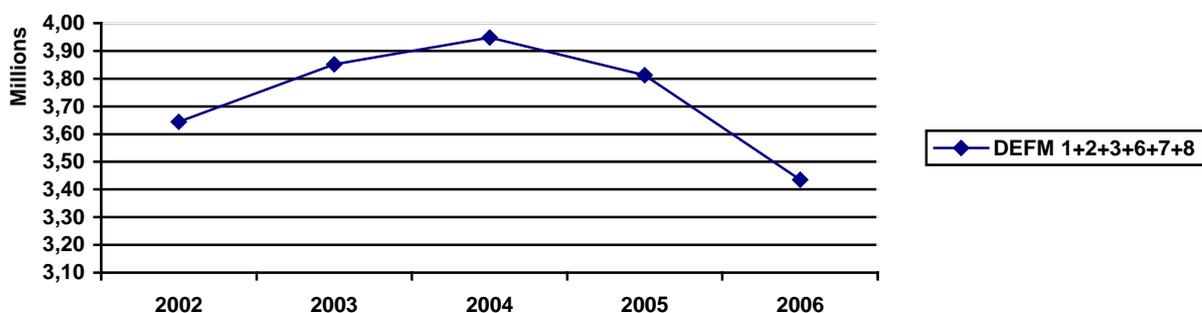
1-1 La demande d'emploi en France

Un chômage de masse

L'Annuaire statistique de la demande d'emploi¹, publié par l'Observatoire de l'ANPE en avril 2007, présente les données statistiques relatives à la demande d'emploi sur une période de cinq ans : 2002 à 2006.

L'indicateur que nous privilégions ici est la Demande d'Emploi en Fin de Mois (DEFM), pour les catégories 1, 2, 3, 6, 7 et 8 de l'ANPE². Il s'agit de l'ensemble des personnes qui cherchent un emploi, à l'exception de celles qui sont dispensées de recherche et de celles qui ont déjà un emploi.

Voici les chiffres proposés par l'Observatoire de l'ANPE :



Même si la tendance est orientée à la baisse sur la fin de la période, on constate que la population active française se caractérise par une demande d'emploi massive, qui concerne officiellement plus de trois millions d'individus (sans tenir compte des demandeurs non inscrits à l'ANPE). Cette caractéristique n'est pas conjoncturelle mais bien structurelle.

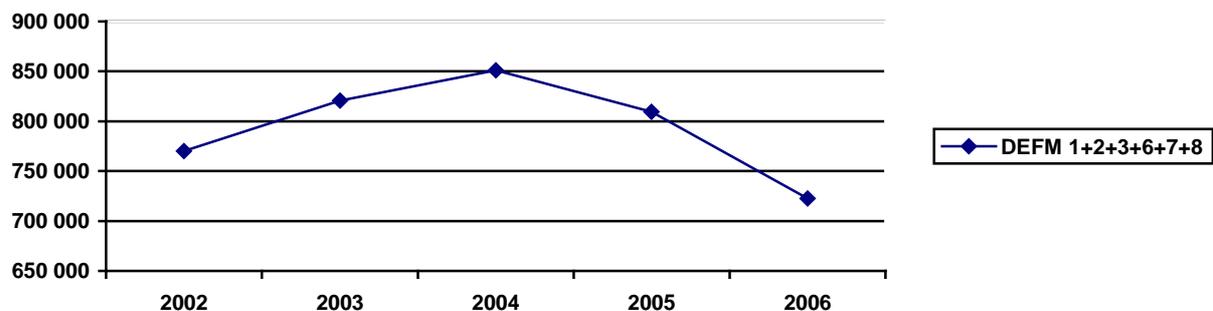
¹ Annuaire statistique de la demande d'emploi, Elisabeth Claveau, Observatoire de l'ANPE, avril 2007 (n°2).

² Les catégories 1 à 3 recensent les personnes n'ayant pas exercé une activité réduite de plus de 78 heures dans le mois et qui souhaitent un CDI à temps plein (1), un CDI à temps partiel (2) ou un CDD (3). Les catégories 6 à 8 recensent les personnes ayant exercé une activité réduite de plus de 78 heures dans le mois et qui souhaitent un CDI à temps plein (6), un CDI à temps partiel (7) ou un CDD (8). Les catégories 4 (demandeurs d'emploi dispensés de recherche d'emploi) et 5 (demandeurs d'emploi ayant déjà un emploi) ne sont logiquement pas comptabilisés.

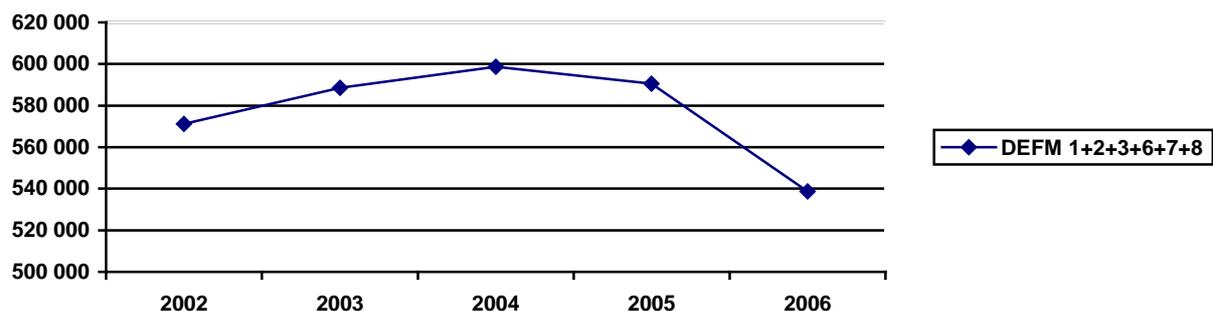
Déclinaisons par grandes catégories

Au-delà de ces chiffres globaux, l'Annuaire statistique de la demande d'emploi distingue certaines populations, pour lesquelles il propose des données particulières. Parmi elles :

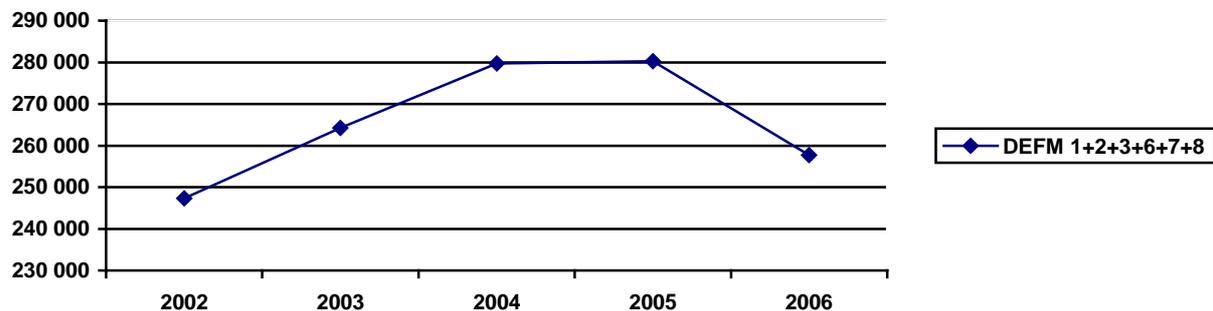
- Les jeunes de moins de 26 ans :



- Les seniors de plus de 50 ans :



- Les personnes victimes d'un handicap³ :



³ Terminologie exacte de l'ANPE : personnes handicapées, mutilées de guerre et assimilées.

Ces trois catégories nous intéressent tout particulièrement car nous verrons qu'elles composent en grande partie les publics les plus éloignés de l'emploi, soit les personnes dont l'insertion professionnelle apparaît la plus délicate.

Pour elles, le constat est le même que précédemment : une demande d'emploi de masse. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : en France, plus de 700 000 jeunes cherchent officiellement un emploi, plus de 500 000 seniors de plus de 50 ans, plus de 250 000 personnes victimes d'un handicap. Si ces données en volume ne donnent pas d'indication sur la *proportion* de demandeurs d'emploi parmi ces catégories de population, elles ont le mérite de cadrer de façon simple les enjeux de l'IPEE : les masses sont telles que la société française ne peut les ignorer.

1-2 Les publics structurellement éloignés de l'emploi

La question des proportions ne manque cependant pas de se poser. Pour déterminer qui sont les publics les plus éloignés de l'emploi, on s'interroge naturellement sur les ratios « demandeurs d'emploi / ensemble de la catégorie concernée », de façon à constater objectivement les facteurs favorisant l'éloignement.

Les taux de chômage de certaines grandes catégories de demandeurs d'emploi

Pour certaines catégories de public, on trouve facilement des indicateurs chiffrés, démontrant les difficultés particulières qu'ils rencontrent sur le chemin de l'emploi.

- Les jeunes (15/24 ans)

Les jeunes Français sont touchés par un chômage massif, qui apparaît dans toutes les données statistiques. Ainsi, l'Enquête Emploi de l'INSEE pour l'année 2005 annonce les chiffres suivants : 24.6% des jeunes femmes actives et 21.4% des jeunes hommes actifs sont au chômage⁴, contre 10.4% pour les femmes actives âgées de 25 à 49 ans et 8% pour les hommes actifs âgés de 25 à 49 ans.

Entre un cinquième et un quart des 15/24 considérés comme actifs sont donc en recherche d'emploi. Ce chômage correspond souvent à la recherche d'un premier poste et se caractérise par une durée plutôt courte : moins de 25% des jeunes chômeurs le sont depuis plus d'un an, et moins de 8% depuis plus de deux ans.

⁴ Ces taux s'entendent au sens du Bureau International du Travail. Pour le BIT, un chômeur est une personne en âge de travailler (15 ans ou plus) qui répond simultanément à trois conditions : être sans emploi, c'est à dire ne pas avoir travaillé, ne serait-ce qu'une heure, durant une semaine de référence ; être disponible pour prendre un emploi dans les 15 jours ; chercher activement un emploi ou en avoir trouvé un qui commence ultérieurement.

- Les seniors (50 ans et plus)

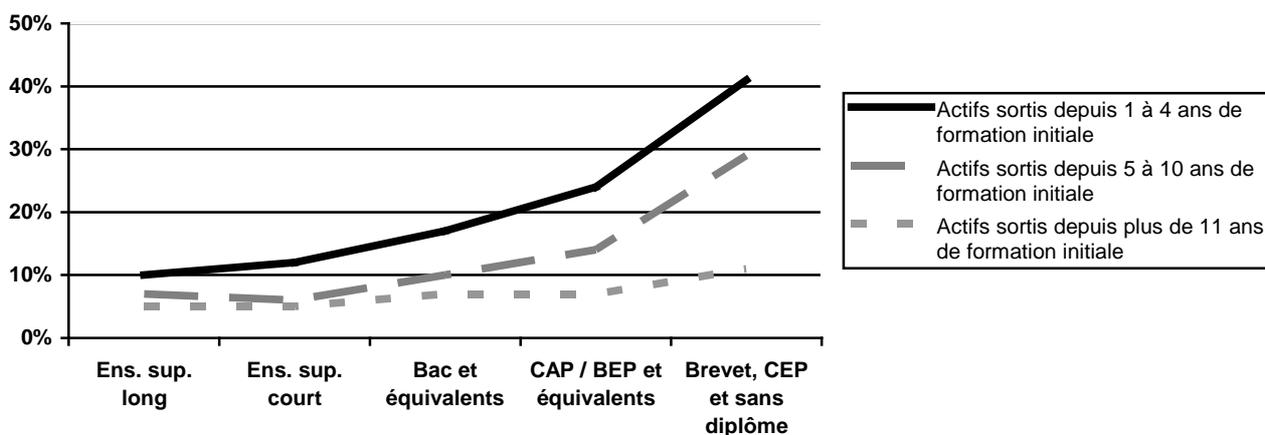
Si les actifs de plus de 50 ans ne sont pas touchés par un chômage proportionnellement important, ils se caractérisent, eux, par un chômage durable. Ainsi, seuls 6.6% des 50 ans et plus sont au chômage en 2005⁵, mais plus de 60 % d'entre eux le sont depuis plus d'un an et plus de 40% depuis plus de deux ans.

La problématique des seniors est donc bien différente de celles des jeunes : pour eux, il semble que ce soit la question de la réinsertion professionnelle qui soit en jeu, à la suite d'une perte d'emploi. Reste que, dans un cas comme dans l'autre, jeunes et seniors font face à des obstacles structurels sur le chemin de l'emploi.

- Les personnes faiblement qualifiées

Troisième catégorie d'actifs identifiables comme étant structurellement éloignés de l'emploi : les personnes faiblement qualifiées. Voici les données de l'Enquête Emploi 2005 de l'INSEE :

Taux de chômage selon le niveau de qualification



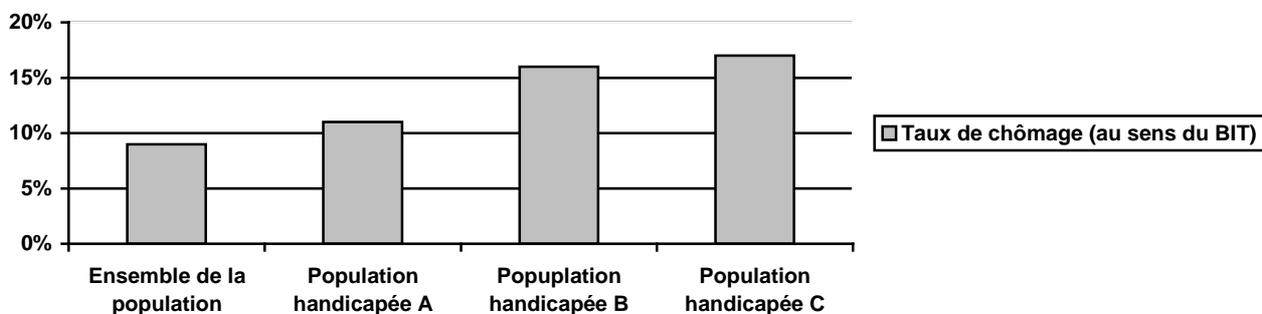
Les tendances sont claires : le taux de chômage augmente de façon inversement proportionnelle au niveau de qualification. Pour un individu sorti de formation initiale depuis moins de 10 ans, les chances d'être au chômage varient du simple au quadruple, selon le niveau de diplôme.

Ces courbes montrent également à quel point les jeunes (sortis depuis moins de 4 ans de formation initiale) sont fragiles face à la problématique de l'insertion professionnelle. Apparaît ainsi une catégorie spécifique et particulièrement sensible des publics éloignés de l'emploi : les jeunes peu ou pas qualifiés. Nous verrons qu'ils se situent au cœur des préoccupations affichées d'un grand nombre d'entreprises positionnées dans le champ de l'IPEE.

⁵ Source : Enquête Emploi de l'INSEE 2005, chômage au sens du BIT.

- Les personnes victimes d'un handicap

Dernière catégorie apparaissant dans les données statistiques : les personnes handicapées. Selon l'édition 2004/2005 du Portrait social de l'INSEE, le taux de chômage des personnes actives handicapées se décline comme suit⁶ :



Entre l'ensemble de la population et les travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP (population C), le taux de chômage est pratiquement multiplié par deux. Par ailleurs, il apparaît que l'ancienneté moyenne au chômage est supérieure chez les personnes victimes d'un handicap que chez les autres (dix-huit mois contre douze).

De grandes difficultés pour aller plus loin dans la mesure des obstacles structurels

Au-delà de ces quelques données chiffrées, il est difficile d'approcher de manière quantitative la question des publics éloignés de l'emploi. On manque à la fois :

- De données objectives sur certaines catégories de public dont on sait qu'elles sont victimes de difficultés d'insertion professionnelle, comme les minorités visibles (jusqu'à aujourd'hui, la loi interdit de mesurer les taux de chômage en fonction de la couleur de peau) ou les allocataires du RMI (dont moins de 40% sont inscrits à l'ANPE).
- D'études statistiques détaillées qui permettraient de distinguer, au sein des grandes catégories évoquées ici (jeunes, seniors, personnes peu qualifiées, personnes handicapées...) les éléments précis qui sont à la source des blocages.

Pour compléter le tableau des publics éloignés de l'emploi, il faut donc se tourner vers deux sources d'information « qualitatives » : les nombreux travaux d'ordre sociologique qui fleurissent sur les questions relatives aux discriminations à l'embauche, complétés par le discours

⁶ Population A : personnes ayant déclaré un handicap ou un problème de santé de plus de 6 mois. Population B : personnes ayant déclaré un handicap limitant leur capacité de travailler (quantité, nature de travail ou trajet domicile / travail). Population C : personnes ayant un handicap reconnu par une administration au sens de la loi de 1987 (travailleurs handicapés reconnus par la COTOREP (devenue CDAPH), victimes de maladies professionnelles ou d'accident du travail ayant entraîné une incapacité d'au moins 10%, invalides pensionnés, mutilés de guerre et assimilés).

pragmatique des professionnels de l'insertion sur le marché du travail (agents du Service Public de l'Emploi, référents dans les associations d'aide à l'insertion, DRH, recruteurs dans l'intérim...).

Les avancées récentes de l'approche sociologique des discriminations à l'embauche

Du côté des travaux sociologiques, deux documents ont récemment fait date : le Baromètre 2006 proposé par l'Observatoire des Discriminations de Jean-François Amadieu⁷ et un rapport du Bureau International du Travail sur les discriminations à l'embauche, paru au printemps 2007⁸. Ces deux travaux se sont appuyés sur la méthode du « testing », qui consiste ici à tester les chances de différents candidats pour la même offre d'emploi, selon qu'ils présentent ou non certaines caractéristiques sociodémographiques susceptibles d'être des facteurs de discrimination.

- Le Baromètre 2006 a « comparé les résultats (convocations à un entretien d'embauche) qu'obtenaient un candidat de référence (homme de 28-30 ans, « français de souche » par son nom et prénom, sans photo) et des candidats factices susceptibles d'être discriminés en fonction de :
 - L'âge (un homme de 48-50 ans) ;
 - Du genre et du nombre d'enfants : une femme avec 3 enfants ;
 - De l'origine : nom et prénom du candidat à consonance maghrébine ;
 - Du handicap : reconnaissance COTOREP ;
 - De l'apparence physique : visage disgracieux. »

Les résultats d'ensemble par type de discrimination montrent que l'âge est le facteur le plus discriminant, devant l'origine et le handicap. Ainsi, quand le candidat de référence reçoit 100 convocations à un entretien d'embauche, le candidat de 48-50 ans en reçoit 32, le candidat d'origine maghrébine 36 et le candidat handicapé 54. Le rapport d'enquête précise qu'il ne s'agit là que de la discrimination à l'œuvre lors de l'étape du tri des CV, qui sera immanquablement renforcée lors de l'étape des entretiens. Le Baromètre note également des différenciations nettes selon le type d'emploi auquel le candidat postule : l'âge est ainsi un élément particulièrement sensible pour les ouvriers, l'origine ethnique pour les cadres. Enfin, le Baromètre souligne que, s'agissant des emplois de commerciaux, les tendances à la discrimination à l'embauche selon l'âge et l'origine ont tendance à augmenter depuis 2004.

- L'enquête du BIT s'est appuyée sur des tests de discrimination portant « sur des offres d'emploi de basses qualifications, dans les domaines de l'hôtellerie – restauration, de la vente et du commerce, des services aux entreprises ou aux collectivités, des services à la personne, des transports, de l'accueil et du secrétariat, du BTP, de la santé et de l'action sociale. Chaque offre d'emploi testée a reçu deux candidatures. Il s'agissait tantôt de deux jeunes Françaises, tantôt de deux jeunes Français, toutes et tous âgés de 20 à 25 ans. Les deux avaient suivi leur scolarité et leur formation dans l'Hexagone et apparaissaient tout à fait comparables du point

⁷ Baromètre des discriminations 2006 - Réalisé par Adia - Observatoire des discriminations, Novembre 2006.

⁸ Enquête nationale conduite sous l'égide du BIT et de la DARES, tests réalisés de fin 2005 à mi-2006.

de vue de cette formation, mais aussi de leurs premières expériences professionnelles, et enfin de leurs propres personnes (tenue vestimentaire et niveau d'expression standards et similaires). L'un ou l'une des deux candidats portait un prénom et un nom évoquant une « origine hexagonale ancienne » (Julien ou Marion ROCHE, Jérôme ou Emilie MOULIN). L'autre portait un prénom et un nom évoquant soit une « origine maghrébine » (Kader ou Farida LARBI, Farid ou Latifa BOUKHRIT), soit une « origine noire africaine » (Bakari ou Aminata BONGO, Kofi ou Binta TRAORÉ). Les candidats de ce dernier groupe avaient la peau noire, et ils ou elles étaient les seuls ». Cette fois, les tests ont porté, quand cela a été possible, sur l'ensemble du processus d'embauche : appel téléphonique, envoi du CV, entretiens.

Les résultats démontrent sans ambiguïté l'impact discriminatoire de l'origine ethnique : sur l'ensemble des tests valides utilisables, 70% des employeurs favorisent le candidat d' « origine hexagonale », contre 19% pour le candidat « minoritaire » (les 11% restant acceptant ou refusant les deux après une rencontre). En outre, dans le cours du processus d'embauche, les différences de traitement surviennent essentiellement dès le contact initial : le rapport indique ainsi que « près des neuf dixièmes de la discrimination globale est enregistrée avant même que les employeurs ne se soient donné la peine de recevoir les deux testeurs en entrevue ».

En dehors du champ des statistiques officielles de la demande d'emploi, le Baromètre de l'Observatoire des Discriminations et le rapport du BIT font apparaître un public clairement victime d'obstacles structurels sur le chemin de l'emploi : les personnes d'origine étrangère, et particulièrement celles dont l'apparence (ou simplement le nom) font supposer au recruteur une origine africaine. Le Baromètre permet en outre de comparer la gravité des facteurs discriminatoires et d'entrer dans le détail des sources de blocage.

Le point de vue pragmatique des professionnels : vers le choix d'une classification ouverte

Les professionnels de l'insertion professionnelle que nous avons interrogés dans le cadre de cette recherche⁹ développent une analyse pragmatique des obstacles structurels sur le chemin de l'emploi, à partir de ce qu'ils observent au quotidien. Leurs points de vue convergent et rejoignent les observations statistiques et sociologiques évoquées ci-dessus, tout en les complétant. Voici la classification des publics éloignés de l'emploi que nous en avons tirée¹⁰ :

- Les demandeurs d'emploi victimes d'un handicap ;
- Les demandeurs d'emploi sans qualification ;
- Les jeunes en recherche d'un premier emploi ;
- Les demandeurs d'emploi de plus de 45 ans ;
- Les demandeurs d'emploi issus de l'immigration ;
- Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI.

⁹ Cf. la liste présentée en annexe.

¹⁰ A noter que les femmes n'apparaissent pas dans cette liste. Il semblerait qu'à l'exception de certains secteurs, les discriminations dont elles sont victimes concernent plutôt les évolutions de carrière que l'entrée dans le monde du travail.

Nous retrouverons cette classification dans les questions que nous avons soumises aux salariés et aux employeurs lors de notre enquête de terrain (cf. chapitre A3).

Cependant, il convient de préciser que nous laisserons ensuite de côté cette classification, pour considérer généralement les publics éloignés de l'emploi dans leur ensemble. En effet, dans le cadre de la recherche présente, nous nous plaçons prioritairement du point de vue des entreprises et non des publics : ce qui nous intéresse est l'observation de la philosophie, des modalités et de l'impact des actions menées par les entreprises en direction des publics éloignés de l'emploi, quels que soient les publics spécifiquement visés.

1-3 Les grands acteurs de l'IPEE et leurs principales missions

On peut distinguer trois grands types d'acteur dans l'IPEE :

- Les acteurs de l'aide à l'insertion professionnelle ;
- Les acteurs de la lutte contre les discriminations ;
- Les employeurs.

Les acteurs de l'aide à l'insertion professionnelle

En France, les publics éloignés de l'emploi sont aidés dans leurs démarches d'insertion professionnelle par la puissance publique et l'univers associatif. On parle globalement du Service Public de l'Emploi (SPE). Selon le Plan de Cohésion Sociale de 2005, le SPE est « assuré » par l'Etat, l'ANPE, l'AFPA et l'UNEDIC. Les collectivités territoriales et leurs groupements y « concourent », tandis que divers organismes publics et privés « peuvent y participer », à commencer par les organismes assurant des services pour les demandeurs d'emploi (placement, insertion, formation, accompagnement)¹¹.

Plus concrètement :

- **L'Etat** définit des lois cadres définissant des priorités en matière de lutte contre le chômage (type Plan de Cohésion Sociale ou TEPA) ; il finance le SPE ; il agit à l'échelle territoriale au travers des Directions Régionales et Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP et DDTEFP) ; il impose des contraintes légales aux employeurs (par exemple : la clause d'insertion inscrite dans le code des marchés publics¹², article 14).

¹¹ Le Plan de Cohésion Sociale mentionne également les organismes de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) et les entreprises de travail temporaire, que nous retrouverons parmi les employeurs.

¹² La clause d'insertion (ou clause sociale) rend obligatoire le recrutement par le prestataire de personnes en difficulté d'insertion dans le cadre de l'exécution des prestations d'un marché public, que ce soit :

- Par une embauche directe de demandeurs d'emploi ;
- Par la mutualisation des heures d'insertion en ayant recours à une structure de l'IAE (cf. infra, les « employeurs ») ;
- En sous-traitant une partie du marché à une Entreprise d'Insertion (EI).

Remarque : l'Etat français agit dans un cadre international, influencé notamment par les travaux du Bureau International du Travail, avec lequel il a passé des conventions, et de l'Union Européenne¹³.

- **L'ANPE** (Agence Nationale pour l'Emploi) centralise les offres d'emploi ; elle accompagne les demandeurs d'emploi inscrits chez elle dans leur parcours vers l'insertion professionnelle (suivis réguliers, bilans de compétences, immersions en entreprise, formations, etc.) ; elle propose, conventionne, voire co-finance les employeurs pour des contrats dits aidés, destinés justement aux publics éloignés de l'emploi : Contrats d'Avenir, Contrats d'Insertion – Revenu Minimum d'Activité (CIRMA), Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE), Contrats Initiative Emploi (CIE). A noter : l'ANPE a lancé en décembre 2006 un dispositif pilote, « Cap vers l'entreprise », destiné à accompagner de façon intensive 45 000 « chômeurs menacés de chômage longue durée », dans six régions françaises.

Remarque : l'ANPE peut co-traiter, voire sous-traiter l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Côté co-traitance, son partenaire le plus connu est l'APEC (Agence Pour l'Emploi des Cadres). Côté sous-traitance, le principal acteur est aujourd'hui la société INGEUS, que nous retrouverons dans les chapitres suivants.

- **Les Missions Locales** et les PAIO (Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation) relaient l'ANPE sur les publics âgés de 16 à 25 ans. Elles disposent notamment d'un outil, le CIVIS (Contrat d'Insertion dans la Vie Sociale), destiné à organiser les actions nécessaires à la réalisation de leur projet d'insertion dans un emploi durable. Les titulaires d'un CIVIS peuvent bénéficier d'un soutien de l'Etat sous la forme d'une allocation versée pendant les périodes durant lesquelles ils ne perçoivent ni une rémunération au titre d'un emploi ou d'un stage, ni une autre allocation.
- **L'UNEDIC** (Union Nationale Interprofessionnelle pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce) assure l'application de la réglementation au sein des ASSEDIC (Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce), qui, elles, ont pour mission d'inscrire et d'indemniser les demandeurs d'emploi, mais aussi de participer à leur parcours d'insertion professionnelle : aides à la formation, à la VAE, à la mobilité, à la création d'entreprises, Contrat Jeune en Entreprise, Contrat de Professionnalisation...
- **L'AFPA** (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) informe les salariés et les demandeurs d'emploi sur les métiers et les formations ; propose et dispense des formations dans toutes les branches professionnelles ; valide les acquis de l'expérience ; délivre les titres professionnels homologués par le ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale.

¹³ Lancée en 1997, la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) est depuis 2000 une composante essentielle de la stratégie de Lisbonne, qui vise à faire de l'UE « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Pour la période 2005 / 2008, la SEE s'appuie notamment sur la définition de lignes directrices communes et de Programmes d'Action Nationaux pour l'Emploi (PNAE), ainsi que sur l'adoption de recommandations spécifiques par pays.

Pour les demandeurs d'emploi, les formations de l'AFPA se font généralement en partenariat avec l'ANPE, les ASSEDIC ou les collectivités territoriales (cofinancements).

- **Les collectivités territoriales** (municipalités, départements, régions) interviennent à de multiples égards dans le champ de l'insertion professionnelle, que ce soit sur les aspects économiques (dynamisation des bassins d'activité) ou les aspects sociaux (accompagnements individuels, par les Centres Communaux d'Action Sociale, par exemple). Depuis 2004, ce sont ainsi les Conseils Généraux qui prennent en charge l'accompagnement des bénéficiaires du RMI. Les Conseils régionaux sont, entre autres, des acteurs importants de la formation professionnelle, finançant notamment les contrats d'apprentissage.
- **Les PLIE** (Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi), créés à l'initiative des collectivités territoriales, ont principalement pour missions :
 - De réunir les acteurs et opérateurs locaux concernés autour d'objectifs qualitatifs et quantitatifs d'accès de personnes en difficulté à un emploi durable, en organisant pour ces personnes des parcours d'insertion professionnelle individualisés avec un accompagnement renforcé assuré par des référents spécialisés » ;
 - D'assurer l'ingénierie technique et financière des actions et des dispositifs locaux contribuant soit au retour à l'emploi de leurs bénéficiaires puis à leur maintien pendant au moins 6 mois, soit à l'accès à une formation qualifiante¹⁴.

En 2007, on compte plus de 200 PLIE sur le territoire métropolitain.

- **Les Maisons de l'Emploi**, lancées par la loi de programmation sociale de 2005, s'inscrivent dans une logique de « guichet unique », au travers de structures regroupant obligatoirement les collectivités territoriales, les services de l'Etat, l'ANPE et l'ASSEDIC. Les Conseils Généraux et les Conseils Régionaux peuvent être membres constitutifs à leur demande. Les acteurs locaux de l'emploi et de la formation professionnelle sont associés au projet. Parmi les objectifs des Maisons de l'Emploi : améliorer l'information et l'accompagnement des demandeurs d'emploi sur un territoire. Elles sont financées par l'Etat et les membres constitutifs. En 2007, plus de 220 Maisons de l'Emploi sont labellisées comme telles.

Remarque : PLIE et Maisons de l'Emploi sont regroupés au sein d'Alliance Ville Emploi (AVE).

Au-delà des principaux dispositifs évoqués ci-dessus, l'univers associatif est très présent dans l'accompagnement des publics en recherche d'emploi, et notamment des individus connaissant les plus grandes difficultés d'insertion. Les associations du secteur, dans leur grande majorité, sont des structures très éparpillées, adaptées aux réalités locales. Néanmoins, on peut repérer un certain nombre de réseaux associatifs d'importance, parmi lesquels :

- **Les associations Cap Emploi**, conventionnées et financées par l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées), prennent en

¹⁴ Source : guide méthodologique des PLIE, site Internet d'Alliance Ville Emploi.

charge l'accompagnement vers l'emploi ordinaire des demandeurs d'emploi victimes d'un handicap ;

- **Les réseaux d'aide à la création d'entreprise** spécialisés dans les projets de demandeurs d'emploi : France Initiative Réseau, France Active, l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), les Boutiques de Gestion...

A signaler enfin que trois familles d'acteurs sont indirectement impliquées dans le domaine de l'aide à l'insertion professionnelle :

- **Les organismes de formation** (collèges et lycées professionnels, universités, écoles, CFA...), qui s'efforcent de propulser leurs élèves dans la vie active, en mettant en œuvre des services spécifiques d'aide à la recherche de stages et d'emplois. Le Ministère de l'Education Nationale (ou MENESR quand on ajoute l'Enseignement Supérieur et la Recherche) apparaîtra ainsi comme un interlocuteur important des entreprises en matière d'IPEE.
- **Les organismes consulaires** (Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres des Métiers), qui peuvent développer des programmes d'information, de formation et de création d'activité, notamment à destination des publics éloignés de l'emploi¹⁵.
- **Les cabinets privés de recrutement**, même si leur raison d'être n'est pas tant d'aider les chômeurs à trouver un emploi que leurs clients à satisfaire un besoin de recrutement. A noter que des cabinets peuvent se spécialiser dans le placement de publics faisant face à des problématiques d'insertion spécifiques¹⁶.

Les acteurs de la lutte contre les discriminations

Les acteurs de l'aide à l'accès et au retour à l'emploi sont donc très nombreux, parfois même en concurrence, comme on le verra plus loin. Cependant, ils ne sont pas les seuls à prendre en charge l'IPEE, qui intéresse également les instances de lutte contre les discriminations.

L'Etat, d'abord, définit des grandes orientations et des lois cadres contraignantes en matière de promotion de la diversité, qui touchent directement au domaine de l'insertion professionnelle. Ainsi, selon la loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise (...) en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence

¹⁵ A titre d'exemple, l'antenne de Seine Saint-Denis de la CCI de Paris est partenaire de la Fondation de la 2^{ème} Chance, dont le cas est étudié plus bas.

¹⁶ C'est le cas, par exemple, du cabinet Quincadres, spécialisé dans le recrutement des cadres seniors.

physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail (...), en raison de son état de santé ou de son handicap.

Remarque : ici encore, l'Etat français est partie prenante d'un contexte international. Ainsi, le Conseil Européen a adopté le 27 novembre 2000 une directive « portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail ».

L'Etat est également à l'origine de la création d'instances de réflexion, de veille et de contrôle, dont les deux principales sont :

- **L'acsé** (L'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances), créée par la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances. Elle vise à renforcer l'efficacité de l'action de l'Etat en faveur des habitants des quartiers prioritaires dits « politique de la ville », en faveur de l'intégration des personnes immigrées et issues de l'immigration et en faveur de la lutte contre les discriminations.
- **La HALDE** (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité), qui a pour mission générale de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité. Elle dispose de pouvoirs d'investigation pour instruire les dossiers.

Du côté privé, on ne compte plus **les associations** et instituts dédiés à la lutte contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité des chances dans le domaine de l'IPEE. Parmi eux, certains nous intéressent plus particulièrement, car en lien direct avec l'implication des entreprises : Institut du Mécénat de Solidarité (IMS), ADMICAL, etc. Nous les retrouverons plus loin.

Enfin, signaler enfin **les institutions de formation** s'impliquent également de plus en plus dans le champ de la lutte contre les discriminations, influant indirectement sur l'égalité des chances dans le domaine de l'accès à l'emploi. En effet, faciliter l'accès pour tous aux formations qualifiantes et professionnalisantes constitue un moyen de favoriser à terme l'IPEE. On voit aujourd'hui fleurir à la fois des programmes d'intégration et d'accompagnement des publics en difficulté d'insertion dans des parcours ordinaires et des programmes de formation spécialement conçus pour ces publics en difficulté. Comme on le verra plus loin, ces programmes impliquent très souvent les entreprises.

Les employeurs

Troisième famille d'acteurs impliqués de facto dans l'IPEE : les employeurs eux-mêmes, que nous regrouperons ici au sein de six grandes catégories :

- **Les particuliers employeurs**, qui emploient directement des salariés à domicile. Ils sont plus de 3 millions en France (12% des foyers).

- **Les organismes publics**, présents partout en France : services de l'Etat, services territoriaux, hôpitaux. Ils forment une famille importante en matière d'IPEE, dans la mesure où ils sont censés donner l'exemple en matière d'égalité des chances.
- **Les structures de l'IAE** (Insertion par l'Activité Economique), définie par la loi contre les exclusions de 1998, revue par la loi de cohésion sociale de 2005. L'IAE est née de l'idée qu'il est très difficile pour des individus restés longtemps sans activité professionnelle de retourner directement sur le marché du travail « ordinaire ». Les structures de l'IAE emploient alors les personnes dans des parcours adaptés, comportant des volets sociaux et professionnels, reposant sur des contrats de travail spécifiques, destinés à les remettre progressivement sur le chemin de l'emploi durable. Les structures qui forment aujourd'hui l'IAE sont les suivantes¹⁷ : les Entreprises d'Insertion (EI), les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), les Associations Intermédiaires (AI), les Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) et les Régies de Quartier. Leurs actions sont coordonnées au sein des Conseils Départementaux de l'IAE (CDIAE).
- **Les structures de droit privé à but non lucratif** ou chargées d'assurer un service public, parmi lesquelles on compte de nombreuses associations (Loi 1901) et structures coopératives (SCIC, SCOP).

Remarque : les collectivités territoriales, les personnes morales de droit public, les structures de l'IAE, les organismes de droit privé à but non lucratif et les personnes morales de droit privé chargées de la gestion d'un service public ont à leur disposition deux contrats aidés spécifiquement destinés aux publics éloignés de l'emploi : le Contrat d'Avenir et le Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE)¹⁸.

- **Les entreprises de travail temporaire.** En tant qu'employeurs « prestataires » des employeurs traditionnels, et notamment des entreprises, les entreprises d'intérim sont des acteurs très importants de l'insertion professionnelle, et notamment de l'IPEE. Comme nous le verrons plus loin, dans les secteurs dits « en tension », où le recrutement de la main-d'œuvre s'avère délicat, les entreprises de travail temporaire sont souvent pionnières en matière de dispositifs d'insertion innovants. Pour elles, les publics éloignés de l'emploi peuvent en effet constituer de vastes viviers « inexplorés ». En outre, les entreprises d'intérim disposent d'outils spécifiques pour ces publics :
 - Le CIPI (Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire). Il s'agit d'un contrat de travail en intérim à destination des personnes sans emploi, comportant une alternance de périodes de formation (théorique et en entreprise) et de missions.

¹⁷ Ces structures seront revues en détail dans les chapitres suivants.

¹⁸ « Le Contrat d'Avenir est destiné aux bénéficiaires de minima sociaux. Il s'agit d'un CDD de 2 ans (dérogations possibles), à temps partiel. Durant la durée du contrat, le salarié perçoit un salaire calculé au minimum sur la base du SMIC et peut continuer de percevoir une part de son allocation d'origine, diminuée du montant de l'aide forfaitaire versée à l'employeur. Il bénéficie par ailleurs obligatoirement d'actions de formation et d'accompagnement ». « Le CAE s'adresse aux personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi. C'est aux acteurs locaux du SPE qu'il appartient d'effectuer un ciblage plus précis du public auquel ce dispositif s'adresse, en fonction de la situation du marché du travail local. C'est à l'ANPE qu'il appartient de prescrire ce contrat. Sa durée minimale est de 6 mois et sa durée maximale de 24 mois. » Source : site Internet www.travail.gouv.fr.

- Le CDPI (Contrat de Développement Professionnel des Intérimaires). Il s'agit d'un contrat ouvrant droit à une formation. Il est destiné à permettre à des intérimaires peu ou pas qualifiés d'accéder à un premier niveau de qualification ou à une qualification différente, voire complémentaire.
- Le CPI (Contrat de Professionnalisation Intérimaire). Les entreprises de travail temporaire peuvent en effet signer des contrats de professionnalisation, contrats en alternance utilisés également par les employeurs traditionnels (on les retrouvera plus loin).

- **LES ENTREPRISES « ORDINAIRES ».**

Ce sont celles qui nous intéressent pour la présente recherche. Deux constats de cadrage importants peuvent être faits avant de rentrer dans le cœur de notre problématique :

- Par entreprises « ordinaires », on entend ici un ensemble incluant des structures aux statuts juridiques très variés, dont les principaux sont les suivants : Entreprises individuelles, Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL), Sociétés en Nom Collectif (SNC), Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL), Sociétés par Actions Simplifiées (SAS), Sociétés Anonymes (SA). Il peut s'agir aussi bien de très grandes entreprises publiques que de TPE confidentielles, dans tous les secteurs de l'économie. Leur point commun : avoir un objet social « marchand » et ne pas appartenir au secteur de l'IAE. Comme pour la classification des publics éloignés de l'emploi, la problématique de la présente recherche nous conduit à nous placer au-delà des questions de nomenclature, pour nous centrer sur les philosophies, modalités et impacts de l'implication de l'ensemble des entreprises « ordinaires » dans l'IPEE.

Remarque : nous serons cependant amenés à distinguer les activités des PME de celles des grands groupes, de façon à comprendre comment l'IPEE concerne également ces structures de taille modeste, représentant les quatre cinquièmes de l'emploi salarié dans les entreprises, en France.

- Les entreprises « ordinaires » sont loin d'être seules à intervenir dans le champ de l'IPEE. Comme le montre ce chapitre, elles interviennent dans un domaine où interagissent de multiples acteurs, aux modes de fonctionnement et aux desseins très divers. D'une façon générale, nous verrons comment les démarches des entreprises en matière d'IPEE se construisent *sous influence* du contexte dans lequel elles évoluent et comment leurs interactions avec les autres acteurs de l'insertion professionnelle constituent une question cruciale pour l'efficacité de leurs activités.

2- La Responsabilité Sociale des Entreprises

L'objet de ce deuxième chapitre est de montrer comment l'implication des entreprises dans l'IPEE s'intègre dans le cadre de la « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE), un ensemble de concepts et d'axes de développement dont s'empare aujourd'hui les sociétés françaises.

2-1 Définition générale de la RSE

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises est très ouverte. Elle évoque l'intégration dans le monde de l'entreprise des enjeux du développement durable, dans ses deux grandes dimensions : la sauvegarde de l'environnement et le progrès humain. Si l'on ajoute l'objectif de croissance économique inhérent au secteur marchand, on obtient la définition suivante : « La Responsabilité Sociale des Entreprises désigne un ensemble de pratiques nouvelles visant la qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale¹⁹ ».

Autrement dit, la RSE replace l'entreprise au cœur des trois cercles concentriques proposés par Montaigne : le sien propre, le monde des hommes et l'univers naturel. Elle fait ainsi appel à des aspirations humanistes très anciennes, appliquées à la personne morale « entreprise » : savoir s'épanouir en respectant ses semblables et la planète sur laquelle nous vivons.

La Commission Européenne²⁰ propose une version plus technique de la définition de la RSE : « La RSE (ou Corporate Social Responsibility) signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes²¹. »

Il est important de signaler que, sur son versant « progrès humain », la RSE se décline en deux aspects, distincts quoique intimement liés :

- L'aspect « social », qui fait plutôt référence au domaine des relations sociales à l'intérieur de l'entreprise ;
- L'aspect « sociétal », qui fait plutôt référence au domaine des relations de l'entreprise avec l'environnement humain extérieur.

La présente recherche s'inscrit dans le champ du volet sociétal de la RSE.

¹⁹ Capron, Quairel-Lanoizelée, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Alternatives Economiques et La Découverte, Paris 2004.

²⁰ Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne, Commission des Communautés européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, juillet 2001.

²¹ « Stakeholders » : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile.

2-2 Bref historique de la RSE

Bien que ses racines s’ancrent profondément dans l’histoire de la pensée humaniste, on estime que le concept de RSE prend corps au Etats-Unis, d’abord au moment de la Grande Crise, puis dans les années 60, enfin véritablement avec la crise des années 70 et la remise en cause du modèle Fordiste²².

En Europe et en France, il faut attendre la fin des années 80 pour que la pression de la société civile, questionnant de plus en plus la moralité de la sphère économique, en vienne à demander des comptes aux entreprises sur les effets à long terme de leurs activités, avec l’exigence d’un surcroît de transparence. Concrètement, un événement semble marquer l’acte de naissance de la RSE en France : la publication par Patrick Boulte et Jean-Baptiste Foucauld (ancien Commissaire au Plan et Fondateur de Solidarités Nouvelles face au Chômage) du « Manifeste des entreprises contre l’exclusion » (1989) puis du « Manifeste des financiers contre l’exclusion » (1992). Ces publications sont relayées à l’échelle européenne par Jacques Delors, avec le lancement en 1995 du « Manifeste européen des entreprises contre l’exclusion ». Celui-ci donne bientôt naissance au Réseau Européen des Entreprises pour la Cohésion Sociale (EBNSC en anglais), devenu depuis le Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe), rapidement ouvert sur les aspects environnementaux de la RSE.

Dans l’ensemble, on remarque qu’en France, c’est sur ses aspects humains que la RSE a émergé en tant que telle, bien que la responsabilité environnementale ne soit évidemment pas absente des préoccupations de la société civile. Jean-Jacques Rosé, vice président de l’ADERSE, souligne ainsi une spécificité française dans le traitement de la RSE (par opposition au positionnement anglo-saxon) : « l’entreprise est un acteur majeur de la société et son management dépend des valeurs acceptables par son environnement social. La RSE à la française repose sur le dialogue social et comporte de fait une dimension fondamentalement politique, ce qui signifie qu’elle a nécessairement des implications dans le fonctionnement de notre modèle démocratique ».

Du point de vue du versant sociétal de la RSE, qui nous intéresse ici, François Lépineux relève, au début des années 90, une floraison d’initiatives en France, comme la création du CIME (Comité d’Information et de Mobilisation pour l’Emploi) ou encore de l’Institut du Mécénat Humanitaire (IMH), devenu Institut du Mécénat de Solidarité puis IMS-Entreprendre pour la Cité²³, un acteur très présent auprès des entreprises, que l’on retrouvera plus loin. Néanmoins, selon Patrick Boulte, rejoint par la plupart des observateurs que nous avons interrogés, la fin des années 90 voit l’essor de la RSE se ralentir, notamment dans son volet sociétal. Il faut finalement attendre les années 2000, et même la crise des banlieues, en 2005, pour que la problématique sociétale devienne présente, sinon omniprésente dans la communication des grandes entreprises.

²² Concernant les aspects historiques de la RSE et plus généralement l’ensemble de ce chapitre, notre principale référence est la thèse de François Lépineux, fondateur de l’ADERSE (Association pour le Développement de l’Enseignement et de la recherche sur la Responsabilité Sociale de l’Entreprise) : « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l’égard de la cohésion sociale ? », CNAM, Paris, 2003.

²³ Organisme créé et présidé par Claude Bébéar, Président du Conseil de Surveillance du groupe AXA.

Aujourd'hui, la montée en puissance de la RSE, en particulier sur son versant sociétal, participe à l'évidence d'un effet de mode. Cependant, les enjeux de société et les pressions sur les entreprises (des pouvoirs publics²⁴ comme de la société civile) sont tels que ce phénomène peut se révéler durable. François Lépineux parle même d'une « mouvement de fond qui remet en cause le déroulement de la mondialisation ».

Responsabilité Sociale des Entreprises et PME

Au sein de l'Union Européenne, 99,8 % des 20 millions d'entreprises recensées emploient moins de 250 personnes et 93 % moins de 10 personnes. Pour être porteuse de projets efficaces, la RSE devrait donc être « adoptée » par les PME, notamment en matière d'emploi. Pourtant, les observateurs soulignent que celles-ci sont encore loin d'être familières du concept. Selon une vaste étude européenne²⁵, si 50 % des PME interrogées déclarent mener des activités responsables sociales et environnementales, il s'agit le plus souvent d'initiatives ponctuelles, de type mécénat local, et non d'une démarche structurée.

De fait, les PME gèrent leur impact sur la société de façon plus informelle que les grandes entreprises. Leur action n'en est pas moins déterminante dans le développement des territoires, entre autres par la place qu'elles occupent en matière d'apprentissage et de formation des jeunes.

La présente étude s'efforce de mettre en exergue des actions menées par les PME dans le cadre de l'IPEE, ainsi que de proposer des modèles d'implication adaptés à leurs modes de gestion.

2-3 Les déclinaisons sociétales de la RSE

En pratique, la RSE couvre un spectre très large d'applications possibles. Dans le champ sociétal, l'IMS propose une classification des principaux domaines dans lesquels les entreprises peuvent d'investir :

- L'accès aux biens essentiels et l'aide aux Pays en Voie de Développement ;
- **La promotion de la diversité et lutte contre les discriminations ;**
- **La lutte contre l'exclusion ;**
- Le développement économique local ;
- La prise en compte des risques émergents.

²⁴ En France, la loi de 2002 relative aux Nouvelles Régulations Economiques (dite loi NRE) prévoit ainsi que le rapport annuel des entreprises cotées en Bourse contienne « des informations sur la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités ». Le décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux qui doivent être renseignés, allant des émissions de gaz à effet de serre à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, en passant par l'insertion des personnes handicapées.

²⁵ Enquête ENSR auprès de plus de 7 000 PME : « European SME's and Social Environmental Responsibility », 2002.

La poursuite de tels objectifs, pour les entreprises et leurs dirigeants, se traduit par différentes pratiques, comme :

- Le développement de politiques d'achat responsables : commerce équitable, achats auprès d'établissements accueillant spécifiquement des personnes handicapées...
- L'adaptation aux exigences de **l'Investissement Socialement Responsable (ISR)**, qui consiste à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et de gestion des portefeuilles. L'ISR peut prendre trois formes :
 - Les fonds socialement responsables, qui intègrent des critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation d'une entreprise cotée ;
 - Les fonds d'exclusion, qui excluent certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac...;
 - L'engagement actionnarial, qui consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Concernant plus précisément la promotion de la diversité et la lutte contre l'exclusion, l'Institut Montaigne²⁶ propose aux entreprises une déclinaison relativement exhaustive des pistes d'action possibles :

- Recruter des personnes « employables » bien que précaires ;
- Renforcer l'intégration des collaborateurs en précarité dans l'entreprise ;
- Coacher plus particulièrement le collaborateur en grande précarité ;
- Concilier flexibilité et sécurité des parcours professionnels ;
- Augmenter l'employabilité des collaborateurs les plus précaires ;
- Organiser le co-développement des entreprises classiques et des SIAE ;
- Mobiliser les réseaux des entreprises contre la pauvreté et l'exclusion ;
- Adopter un démarche contractuelle (action sociale / entreprises).

²⁶ *Pauvreté, exclusion : ce que l'entreprise peut faire*, rapport de l'Institut Montaigne, février 2006. L'Institut Montaigne est une association de réflexion créée en 2000 par Claude Bébéar (parallèlement à l'IMS).

2-4 Notre problématique

L'objectif de cette étude est de choisir **un aspect particulier de la RSE** - l'implication des entreprises dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi - et d'en dresser un panorama le plus objectif possible, au-delà des simples déclarations d'intention.

Cet axe nous intéresse dans la mesure où il recoupe l'ensemble des pistes proposées ci-dessus, du recrutement aux partenariats avec les structures d'aide à l'insertion. Par ailleurs, il prend place dans un contexte bien particulier :

- Des enjeux de société majeurs (chômage de masse, inégalités devant l'accès à l'emploi) ;
- L'intervention d'une multitude d'instances : puissance publique, société civile, employeurs ;
- La montée en puissance du versant sociétal de la RSE, notamment dans la communication des grandes entreprises.

Nous nous intéresserons donc à la façon dont les entreprises pensent et déploient leurs politiques en matière d'IPEE, à la croisée des influences de la société au sens large (effet de mode, « risque de réputation »), de leurs stratégies internes (gestion des ressources humaines, stratégie de marque...) et de leurs interactions avec les autres acteurs de leur champ d'activité (partenaires publics, viviers de main-d'œuvre, sous-traitants, concurrents...).

Enfin, comme nous l'avons indiqué en introduction, ce panorama de l'implication des entreprises dans l'IPEE suit une articulation en deux versants : volet intégratif / volet caritatif.

3- Etat de l'opinion sur le rôle des entreprises dans l'IPEE

Avant de rentrer dans les détails de l'action concrète des entreprises, nous avons voulu faire le point sur l'état de l'opinion des salariés et de leurs dirigeants concernant l'IPEE, dans la mesure où cette opinion s'avère déterminante dans les choix d'implication des entreprises. Grâce à une enquête ad hoc, nous avons mesuré le ressenti des salariés et des dirigeants sur ce qui se fait déjà en la matière, ainsi que leurs aspirations et leurs souhaits pour l'avenir.

3-1 Protocole d'enquête

L'enquête exposée ici a été menée par le Département des Enquêtes du CREDOC, au mois de mars 2007. Nous avons interrogé, par téléphone, 1 094 salariés et 309 dirigeants d'entreprise, dans des structures de moins de 200 salariés. Ce centrage sur les PME nous permet d'étudier en détail ces entreprises qui génèrent la grande majorité de l'emploi en France et dont les actions en matière d'IPEE sont très peu visibles. En outre, cela nous permet de contourner l'écueil de l'« hypercommunication » des grands groupes dans le domaine qui nous intéresse (forts risques de biais dans les discours).

L'échantillon a été construit de façon à être représentatif de l'ensemble des salariés et dirigeants de ces structures (respect de quotas en matière de taille, d'origine géographique et de secteur de l'entreprise ; en matière d'âge, de sexe et de CSP de la personne interrogée). Les deux populations ont été interrogées séparément, avec deux questionnaires adaptés.

3-2 Opinions générales sur la responsabilité des entreprises en matière d'IPEE

- **Une écrasante majorité de salariés et dirigeants en faveur d'une implication des entreprises**

Plus de 93 % des salariés interrogés estiment que les entreprises doivent agir pour faciliter l'insertion des publics en difficulté (« tout à fait d'accord » et « assez d'accord »), moins de 3 % n'étant pas du tout d'accord. Du côté des dirigeants, ils sont encore plus de 84 % à se positionner en faveur d'une implication des entreprises, quoique moins du tiers se dise « tout à fait d'accord ». On ne repère aucune différence significative selon le sexe ou la Catégorie Socio-Professionnelle (CSP) du répondant.

Tableau 1 : Les entreprises doivent-elles agir pour faciliter l'IPEE ?**Réponses des salariés**

	%
Tout à fait d'accord	49
Assez d'accord	44
Plutôt pas d'accord	4
Pas du tout d'accord	2
Ne sait pas	1
Total	100

Réponses des dirigeants

	%
Tout à fait d'accord	32
Assez d'accord	52
Plutôt pas d'accord	13
Pas du tout d'accord	3
Total	100

Source : enquête CREDOC, 2007

Les salariés et dirigeants ayant répondu « plutôt pas d'accord » ou « pas d'accord du tout » ont majoritairement expliqué que ce n'était pas le rôle des entreprises mais celui des autorités publiques d'agir pour l'IPEE. Dans une moindre mesure, ils estiment que ces publics sont déjà suffisamment aidés.

- **Une grande majorité de salariés et dirigeants estiment l'implication actuelle insuffisante**

Les trois quarts des personnes interrogées, salariés et dirigeants, estiment que l'implication actuelle des entreprises dans l'IPEE est « plutôt pas suffisante » ou « pas du tout suffisante ». On ne remarque aucune différence de jugement significative selon l'âge ou le sexe. En revanche, la répartition des opinions entre « plutôt pas » et « pas du tout » est relativement distincte chez les cadres et chez les ouvriers : respectivement 56 % / 19 % contre 48 % / 23 %. Les seconds s'avèrent plus sensibles que les premiers aux manques d'implication des entreprises.

Tableau 2 : L'implication actuelle des entreprises dans l'IPEE vous semble-t-elle...**Réponses des salariés**

	%
Très suffisante	1
Plutôt suffisante	20
Plutôt pas suffisante	51
Pas du tout suffisante	25
Ne sait pas	3
Total	100

Réponses des dirigeants

	%
Très suffisante	1
Plutôt suffisante	18
Plutôt pas suffisante	58
Pas du tout suffisante	17
Ne sait pas	6
Total	100

Source : enquête CREDOC, 2007

3-3 Opinions sur le volet intégratif de l'implication des entreprises dans l'IPEE

Rappel : on entend par volet intégratif les actions visant à prendre en charge l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi au sein même de l'entreprise.

Nous avons proposé aux personnes interrogées plusieurs actions possibles à mettre en œuvre en interne par leur entreprise (il s'agit des dispositifs les plus emblématiques de l'IPEE) :

- L'utilisation de contrats spéciaux, spécialement proposés et soutenus financièrement par le Service Public de l'Emploi. Dans le secteur marchand, il s'agit essentiellement des CIE²⁷, des CIRMA²⁸ et des CJE²⁹.
- L'utilisation de CV anonymes, qui symbolisent les efforts faits par les entreprises qui les adoptent pour lutter contre les discriminations à l'embauche.
- Le respect de quotas par catégories de publics en difficulté. Ici, notre objectif était plutôt de recueillir l'opinion des personnes sur le *principe* des quotas, sachant qu'il s'applique pour l'instant au seul public handicapé³⁰ (un système de quota pour les apprentis se met actuellement en place, sur lequel nous reviendrons plus loin).
- La prise en charge, au sein de l'entreprise, de la formation des publics éloignés de l'emploi, sans obligation d'embauche.

Nous avons demandé aux personnes interrogées de se positionner sur deux actions possibles, de façon à leur laisser un champ d'expression ouvert et à bien marquer les polarisations dans leurs choix.

²⁷ Le Contrat Initiative Emploi s'adresse aux des personnes sans emploi, inscrites ou non à l'ANPE, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles d'accès à l'emploi. Le CIE ouvre droit, pour les employeurs, à une prise en charge par l'Etat d'une partie du coût de l'embauche et pour les salariés embauchés à un accompagnement, de la formation et / ou de la VAE.

²⁸ Le Contrat Insertion - Revenu Minimum d'Activité s'adresse aux allocataires de minima sociaux (RMI, ASS, API, AAH). La personne embauchée bénéficie d'un CDI, d'un CDD ou d'un contrat de travail temporaire, d'une durée de 6 mois minimum. Le salarié perçoit une rémunération de la part de l'employeur et continue de percevoir son allocation, mais diminuée du montant de l'aide versée à l'employeur.

²⁹ Le Contrat Jeune en Entreprise s'adresse aux jeunes de 16 à 26 ans, caractérisés comme éloignés de l'emploi (faible niveau de qualification, résidence en ZUS...). Il s'agit d'un CDI à temps plein ou partiel.

³⁰ Depuis la loi du 10 juillet 1987, les entreprises de plus de 20 salariés sont tenues à une obligation d'emploi d'au moins 6% de personnes handicapées dans leur effectif. La loi du 11 février 2005 réaffirme cette obligation et l'étend à de nouvelles catégories de personnes handicapées.

- **Des salariés favorables à la formation en entreprise, peu favorables aux quotas**

Dans l'ensemble, les salariés se révèlent très favorables à la formation au sein de l'entreprise, plutôt favorables aux CV anonymes et aux contrats spéciaux, et peu sensibles au principe des quotas (ceux-ci ne sont cités en premier que par 12 % des salariés interrogés). Deux facteurs sociodémographiques paraissent avoir un impact sur les opinions exprimées :

- Plus le salarié est âgé, plus il est favorable à la formation en interne et moins il cite les CV anonymes (les fréquences respectives pour les premiers choix exprimés sont de 46 % et 23 % chez les 60 ans et plus, contre 33 % et 38 % chez les 18-25 ans) ;
- Les employés et ouvriers sont nettement plus favorables aux CV anonymes que les cadres (33 % des ouvriers et des employés les citent en premier, contre 15 % des cadres).

Tableau 3 : Parmi ces actions possibles en faveur de l'IPEE, au sein de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ?

Réponses des salariés

	%
Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	44
Utiliser les CV anonymes	49
Respecter des quotas par catégorie de public en difficulté	32
Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	75
Total (deux réponses données)	200

Source : enquête CREDOC, 2007

- **Des employeurs focalisés sur la formation et les contrats spéciaux**

Du côté des dirigeants, les choix sont très marqués : ils se positionnent fortement en faveur de la formation en interne et de l'utilisation des contrats spéciaux (qui leur donnent droit à des avantages financiers), mais ne semblent favorables ni au CV anonymes, ni au principe des quotas (8 % des dirigeants interrogés les citent en premier).

Tableau 4 : Parmi ces actions possibles en faveur de l'IPEE, au sein de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ?

Réponses des dirigeants

	%
Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	64
Utiliser les CV anonymes	29
Utiliser des quotas par catégorie	22
Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	85
Total	200

Source : enquête CREDOC, 2007

3-4 Opinions sur le volet caritatif de l'implication des entreprises dans l'IPEE

Rappel : on entend par volet caritatif les actions visant à soutenir l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi par des actions menées en dehors de murs de l'entreprise.

Là encore, nous avons proposé aux personnes interrogées plusieurs actions possibles à mettre en œuvre, mais cette fois à l'extérieur de leur entreprise :

- Le lancement ou la participation au lancement de campagnes de sensibilisation de l'opinion publique sur les questions liées à l'IPEE (lutte contre les discriminations, emploi dans les quartiers sensibles...) ;
- Le financement d'organismes relais dans le domaine de la formation des publics en difficulté ;
- Le financement d'organismes relais dans le domaine de l'aide à l'insertion professionnelle des publics en difficulté ;
- L'implication directe des salariés dans des programmes d'action hors les murs : mécénat de compétences, tutorat de personnes sans emploi, bénévolat dans des organismes relais...

• Salariés et dirigeants très favorables au financement d'organismes relais, relativement volontaires en matière d'implication personnelle

Du point de vue du volet caritatif, salariés et dirigeants se rejoignent : les actions les plus pertinentes leur semblent le financement d'organismes relais, qu'ils soient de formation ou d'aide à l'insertion. Concernant l'implication directe des salariés, même si la proportion paraît faible comparativement au financement, on peut souligner que plus du tiers des salariés comme des dirigeants la citent parmi les deux premières actions à mettre en œuvre.

Tableau 5 : Parmi ces actions possibles en faveur de l'IPEE, hors les murs de l'entreprise, quelles sont les deux qui vous paraissent les plus pertinentes ?

Réponses des salariés

	%
Campagnes de sensibilisation	26
Financement d'organismes de formation	72
Financement d'organismes d'aide à l'insertion	64
Implication directe des salariés	38
Total (deux réponses données)	200

Réponses des dirigeants

	%
Campagnes de sensibilisation	32
Financement d'organismes de formation	74
Financement d'organismes d'aide à l'insertion	60
Implication directe des salariés	34
Total (deux réponses données)	200

Source : enquête CREDOC, 2007

Si l'on se centre sur les réponses données en premier, on remarque que les salariés sont plus favorables que les dirigeants au financement d'organismes d'aide à l'insertion, au détriment des organismes de formation (pourcentages respectifs de premières réponses : 30 % et 44 %, contre 18 % et 51 %).

Parmi les salariés, on retrouve cette distinction au niveau des CSP : 36 % des ouvriers proposent en premier le financement d'organismes de formation, contre 51 % des cadres ; 33 % des ouvriers proposent en premier le financement d'organismes d'aide à l'insertion, contre 25 % des cadres.

3-5 Déclarations quant au degré d'implication des entreprises

Après les déclarations d'intention, nous avons essayé de mesurer le degré d'implication actuelle des entreprises. Il s'agit ici de données déclaratives, qui mesurent plutôt le « sentiment d'implication » des personnes interrogées que l'implication réelle de l'entreprise, pas toujours connue de l'ensemble des salariés (cf. tableau 6).

Remarque : nous avons distingué les structures pour lesquelles l'insertion professionnelle est un métier propre (entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire...).

- **Une implication médiocre des entreprises dans l'IPEE**

Les positions des salariés et des dirigeants convergent très nettement sur ce point, pour un résultat moyen, difficile à interpréter. Reste que la marge de progrès de l'implication des entreprises dans l'IPEE est encore très grande. Par ailleurs, on note que près de 10 % des salariés ne savent pas si leur entreprise est impliquée ou non.

Tableau 6 : Votre entreprise est-elle impliquée dans des actions favorisant l'IPEE ?
Réponses des salariés

	%
L'insertion professionnelle est un des métiers de votre structure	8
Oui (l'insertion professionnelle n'étant pas votre métier)	34
Non	50
NSP	8
Total	100

Réponses des dirigeants

	%
L'insertion professionnelle est un des métiers de votre structure	8
Oui (l'insertion professionnelle n'étant pas votre métier)	37
Non	54
NSP	1
Total	100

Source : enquête CREDOC, 2007

Du point de vue de la cohérence des propos des dirigeants, on constate que 19 % de ceux qui déclarent que leur entreprise n'est pas impliquée sont « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec le principe de l'implication des entreprises dans l'IPEE (question n°1), contre 13 % de ceux qui déclarent leur entreprise impliquée.

- **Des perspectives de développement incertaines**

Avec 77 % des salariés et 69 % des dirigeants des entreprises non impliqués qui mettent en doute une implication à venir (« non » ou « peut-être »), on ne peut pas considérer que la mobilisation des entreprises soit en plein boom. Il est intéressant de noter que les dirigeants sont un peu plus optimistes que les salariés.

Tableau 7 : Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, le fera-t-elle bientôt ?**Réponses des salariés**

	%
Certainement	7
Probablement	11
Peut-être	40
Non	37
Ne sait pas	5
Total	100

Réponses des dirigeants

	%
Certainement	11
Probablement	16
Peut-être	33
Non	36
Ne sait pas	4
Total	100

Source : enquête CREDOC, 2007

- **Motifs de non implication : la direction responsable**

Salariés et dirigeants des entreprises non impliquées partagent la même analyse : si l'entreprise ne s'implique pas dans l'IPEE, c'est parce que la direction ne le souhaite pas (les premiers évoquent un manque de volonté, les seconds des questions de choix stratégiques). Cette explication arrive loin devant l'évocation de difficultés économiques, qui tempèrent de fait les velléités d'embauche, de quelque nature qu'elles soient. A noter : les dirigeants sont plus nombreux que les salariés à évoquer des raisons structurelles, de type « de toutes façons chez nous ce ne serait pas possible d'embaucher des publics en difficulté », à savoir la taille ou les métiers de l'entreprise (12 % contre 6 %).

Tableau 8 : Si votre entreprise n'est pas impliquée dans l'IPEE, pourquoi ne le fait-elle pas actuellement ?

Réponses des salariés (plusieurs réponses possibles)

	%
En raison de difficultés économiques	28
Parce qu'il n'y a pas de volonté de la part de la direction	44
Parce que les salariés ne suivraient pas	12
L'entreprise est trop petite	4
La spécificité des métiers de l'entreprise	2
Ne sait pas	6
Autres	13

Réponses des dirigeants (plusieurs réponses possibles)

	%
En raison de difficultés économiques	29
Parce que cela n'entre pas dans vos choix stratégiques	40
Parce que les salariés ne suivraient pas	12
L'entreprise est trop petite	8
La spécificité des métiers de l'entreprise	4
Ne sait pas	1
Autres	26

Source : enquête CREDOC, 2007

- **Les actions effectivement menées par les entreprises impliquées**

Remarque : pour cette question, nous avons demandé aux personnes de répondre spontanément, puis nous avons recodé leurs réponses dans nos catégories, quand cela s'est avéré possible. Nous avons été amenés à en créer deux nouvelles :

- *Une sur le versant intégratif : l'embauche ponctuelle de personnes en difficulté, sans que cela ne rentre dans le cadre d'un axe d'implication cohérent dans l'IPEE ;*
- *Une sur le versant caritatif : la sous-traitance à des organismes employant des publics en difficulté (CAT, structures de l'IAE).*

En outre, près du cinquième des réponses n'ont pu être recodées (réponses floues ou hors sujet).

On note d'abord que l'analyse des salariés est relativement proche de celles des dirigeants : arrivent en tête l'utilisation des contrats spéciaux, la formation au sein de l'entreprise et le financement d'organismes d'aide à l'insertion.

Dans le détail, on peut retirer de ces réponses plusieurs enseignements :

- Les actions relevant du volet intégratif sont nettement plus citées que les actions relevant du volet caritatif (de l'ordre du simple au double) ;
- Du côté intégratif, on peut souligner la très faible utilisation des CV anonymes, pourtant très médiatisés. On remarque également que moins de 15 % des personnes interrogées citent les quotas par catégorie, alors qu'ils sont obligatoires pour les personnes handicapées dans les entreprises de plus de 10 salariés.
- Du côté caritatif, il apparaît que l'implication directe des salariés est extrêmement marginale, tout comme l'implication dans des campagnes de communication.

**Tableau 9 : Si votre entreprise est impliquée dans l'IPEE,
quelles sont les actions qu'elle mène ?**

Réponses des salariés (plusieurs réponses possibles)

		%
Versant intégratif	Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	25
	Utiliser les CV anonymes	1
	Utiliser des quotas par catégorie	14
	Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	18
	Embauches ponctuelles de personnes en difficulté (item rajouté à nos catégories)	7
Versant caritatif	Campagnes de sensibilisation	2
	Financement d'organismes de formation	10
	Financement d'organismes d'aide à l'insertion	18
	Implication directe des salariés	1
	Sous-traitance (item rajouté à nos catégories)	3
	Ne sait pas	10
	Autres	19

Réponses des dirigeants (plusieurs réponses possibles)

		%
Versant intégratif	Utiliser les contrats spéciaux conçus pour les publics en difficulté	28
	Utiliser les CV anonymes	2
	Utiliser des quotas par catégorie	13
	Former dans l'entreprise, sans obligation d'embauche	23
	Embauches ponctuelles de personnes en difficulté	8
Versant caritatif	Campagnes de sensibilisation	1
	Financement d'organismes de formation	16
	Financement d'organismes d'aide à l'insertion	21
	Implication directe des salariés	1
	Sous-traitance (item rajouté à nos catégories)	2
	Ne sait pas	3
	Autres	20

Source : enquête CREDOC, 2007

- **Les publics effectivement touchés par les entreprises impliquées**

Remarque : comme pour la précédente question, nous avons demandé aux personnes de répondre spontanément, puis nous avons recodé leurs réponses dans nos catégories, quand cela s'est avéré possible. Nous n'avons pas eu besoin de créer de nouvel item, sinon celui intégrant l'ensemble des publics. Les lignes « autres » correspondent ici aussi à des réponses floues ou hors sujet.

Dans l'ensemble, salariés et dirigeants se rejoignent en constatant une priorité donnée aux personnes handicapées et aux jeunes en recherche d'un premier emploi. Cependant, on constate que les dirigeants, qui citaient déjà un plus grand nombre d'actions menées par leur entreprise (cf. ci-dessus), citent un nombre beaucoup plus importants de « cibles » pour leurs programmes liés à l'IPEE (notamment les chômeurs de longue durée et les personnes sans qualification). L'implication des entreprises apparaît donc plus « consistante » de l'avis des dirigeants que selon l'opinion des salariés.

En revanche, on peut souligner la faiblesse du nombre d'actions citées en faveur des personnes issues de l'immigration et des seniors.

Tableau 10 : Si votre entreprise est impliquée dans l'IPEE, auprès de quels publics ses actions sont-elles menées ?

Réponses des salariés (plusieurs réponses possibles)

	%
Les personnes victimes d'un handicap	56
Les personnes sans qualification	14
Les jeunes en recherche d'un premier emploi	23
Les personnes de plus de 45 ans	11
Les personnes issues de l'immigration	11
Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI	12
Tous publics	4
Ne sait pas	4
Autres	7

Réponses des dirigeants (plusieurs réponses possibles)

	%
Les personnes victimes d'un handicap	50
Les personnes sans qualification	25
Les jeunes en recherche d'un premier emploi	23
Les personnes de plus de 45 ans	16
Les personnes issues de l'immigration	11
Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI	30
Tous publics	1
Ne sait pas	3
Autres	9

Source : enquête CREDOC, 2007

3-6 Opinions sur les personnes les plus éloignées de l'emploi

Pour finir, nous avons demandé aux salariés et aux dirigeants de nous donner leur opinion sur les catégories de publics ayant le plus de mal à trouver un emploi. Nous avons volontairement conclu par cette question, pour une raison déjà évoquée plus haut (chapitre 4-1) : l'objet de notre étude est l'implication globale des entreprises dans l'IPEE, quelle que soit la population visée. Il fallait donc éviter que les personnes interrogées ne se concentrent, a priori, sur une catégorie de public ou sur une autre.

Pour cette question, les personnes devaient se positionner sur l'une ou l'autre des catégories de publics proposées, avec la possibilité de proposer d'éventuelles populations non mentionnées, ce qui ne s'est quasiment pas produit.

Du côté des salariés, les réponses se concentrent nettement sur les personnes victimes d'un handicap, les autres publics étant cités dans des proportions moindres et comparables. Dans le détail, on remarque que :

- Les hommes citent plus les personnes handicapées et les personnes issues de l'immigration que les femmes (pourcentages respectifs : 60 % et 29 %, contre 54 % et 22 %).
- Les femmes mentionnent un peu plus les personnes sans qualification (29 % contre 23 %).
- Les employés et les ouvriers citent beaucoup plus les jeunes en recherche d'un premier emploi que les cadres (31 % et 26 %, contre 14 %), ainsi que les personnes issues de l'immigration (30 % et 30 %, contre 22 %).
- Les cadres mentionnent plus les chômeurs de longue durée (36 %, contre 29 % et 27 %).

Tableau 11 : Quelles sont selon vous les personnes qui ont le plus de mal à trouver un emploi ?

Réponses des salariés (plusieurs réponses possibles)

	%
Les personnes victimes d'un handicap	57
Les personnes sans qualification	27
Les jeunes en recherche d'un premier emploi	25
Les personnes de plus de 45 ans	29
Les personnes issues de l'immigration	25
Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI	29
Aucun de tout cela	1

Source : enquête CREDOC, 2007

On retrouve cette importance des chômeurs de longue durée (CLD) aux yeux des cadres quand on observe les réponses des dirigeants. Si eux aussi considèrent que ce sont les personnes handicapées qui ont le plus de mal à trouver un emploi, ils apparaissent très nombreux à s'inquiéter également des CLD et allocataires du RMI. De fait, on peut rappeler ici que :

- Les dirigeants les mentionnaient beaucoup plus que les salariés comme cibles de leurs actions d'IPEE (cf. tableau 10) ;
- Les dirigeants mentionnaient également beaucoup plus l'utilisation des contrats spéciaux comme piste d'action intéressante (cf. tableau 4), ces contrats étant généralement à destination des CLD et allocataires du RMI.

Pour les autres populations, ici aussi les proportions sont moindres et comparables.

Tableau 12 : Quelles sont selon vous les personnes qui ont le plus de mal à trouver un emploi ?

Réponses des dirigeants (plusieurs réponses possibles)

	%
Les personnes victimes d'un handicap	53
Les personnes sans qualification	28
Les jeunes en recherche d'un premier emploi	20
Les personnes de plus de 45 ans	26
Les personnes issues de l'immigration	22
Les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI	42
Aucun de tout cela	0,8

Source : enquête CREDOC, 2007

Enfin, on peut rappeler ici les observations du Baromètre 2006 proposé par l'Observatoire des Discriminations de Jean-François Amadieu (cf. chapitre A-1) : en réalité, il semble que ce soit l'âge avancé le facteur le plus discriminant en matière d'insertion professionnelle, devant l'origine ethnique étrangère (réelle ou supposée) et le handicap.

3-7 Principaux enseignements de l'enquête

Opinion sur l'implication générale des entreprises en matière d'IPEE :

- **Salariés et dirigeants estiment que les entreprises doivent prendre part à l'IPEE ;**
- **Salariés et dirigeants estiment que l'implication actuelle des entreprises est insuffisante ;**
- **Les salariés se révèlent plus moteurs que les dirigeants en la matière ;**

Opinions sur le volet intégratif :

- **Salariés et dirigeants donnent la priorité à la formation en entreprise, sans obligation d'embauche ;**
- **Le principe des quotas par catégorie de public est peu défendu par les uns et les autres ;**
- **Les dirigeants apprécient l'usage des contrats spéciaux ;**

Opinions sur le volet caritatif :

- **Salariés et dirigeants donnent la priorité au financement d'organismes relais (formation et aide à l'insertion) ;**
- **Salariés et dirigeants se révèlent relativement volontaires, sur le principe, en matière d'implication directe des salariés ;**

Perception de l'implication actuelle des entreprises :

- **La réalité semble nettement en deçà des aspirations exprimées : à peine plus du tiers des entreprises impliquées (hors métier propre) et des perspectives incertaines ;**
- **Les principales actions menées sont l'utilisation des contrats spéciaux, la formation en interne et le financement d'organismes relais ;**
- **L'implication directe des salariés est perçue comme extrêmement marginale ;**
- **Les publics cibles sont avant tout les personnes handicapées (qui bénéficient de quotas obligatoires) ;**

Perception des publics éloignés de l'emploi

- **Salariés et dirigeants considèrent les personnes victimes d'un handicap comme étant les plus éloignées de l'emploi ;**
- **Les dirigeants évoquent également les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI (qui bénéficient de contrats aidés).**

B/ PANORAMA DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS L'IPEE

1- Introduction

1-1 Versant intégratif, versant caritatif

Après avoir exposé le contexte de l'implication des entreprises dans l'IPEE et avant d'aborder les difficultés relatives à l'évaluation de cette implication (moyens et impacts), nous essayons de dessiner ici un tableau cohérent des grands axes de mobilisation des entreprises. Comme nous l'avons indiqué en introduction, il nous a paru pertinent d'exposer ces axes en deux familles : un versant intégratif (relatif à l'accueil des publics au sein de l'entreprise) et un versant caritatif (relatif au soutien à distance de l'IPEE). Nous verrons ensuite dans quelle mesure ces deux volets peuvent être considérés de concert, de façon à proposer un panorama complet de notre champ d'étude.

1-2 Protocole d'enquête

Autant les interventions pragmatiques des entreprises en matière d'IPEE ont toujours existé, autant la montée en puissance de cette thématique dans les discours des entrepreneurs et dans les recherches des observateurs est récente. Ainsi, en dehors d'études généralistes sur les différents aspects de la RSE, ou au contraire spécialisées sur un aspect de l'IPEE (insertion des personnes handicapées, mécénat d'entreprises), les travaux de recherche en la matière sont rares.

Pour proposer un panorama au plus près de la réalité, nous avons pris le parti d'interroger sur le terrain des personnes travaillant au quotidien sur les questions relatives à l'IPEE. Nous avons ciblé l'ensemble des acteurs repérés dans la première partie : acteurs du Service Public de l'Emploi (SPE), acteurs de l'IAE et de l'univers associatif au sens large, représentants d'entreprises de travail temporaire, représentants d'entreprises ordinaires, responsables de fondations d'entreprises, etc.

C'est du croisement du discours de ces experts de terrain et des documents qu'ils ont bien voulu nous transmettre que nous avons tiré notre analyse. Pour l'illustrer, nous proposons plusieurs exemples au fil du texte et un zoom sur quatre cas d'école (monographies) : deux du côté du versant intégratif, deux du côté caritatif. Il s'agit, dans chacun des deux volets, d'une grande entreprise et d'une PME.

Voici la liste des personnes que nous avons interrogées (en dehors des bénévoles et bénéficiaires rencontrés dans le cadre des études monographiques) :

Amerie William	Directeur, PLIE de Cergy-Pontoise (95)
Belmokadem Abdel	Directeur, société NES & CITE
Blavier Benjamin	Directeur Responsabilité & Innovation sociale, Groupe SFR CEGETEL
Bonnaure Sophie	Déléguée Générale, Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité
Bonnet Patrick	Directeur de l'Emploi, Groupe SUEZ
Boulte Patrick	Vice-Président, association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC)
Boyer Etienne	DRH en charge des restructurations, Groupe AREVA
Cadeau Viviane	Directrice, Mission Locale de Pithiviers (45)
Castillo Elodie	Responsable Communication, opération « Nos quartiers ont des Talents », MEDEF 93 Ouest
Charrier Patricia	Responsable du pôle Entreprises & Quartiers, IMS-Entreprendre pour la Cité
Chatauret Anne	Déléguée Générale, France Initiative Réseau
Cheret Dorothée	Directrice, Fondation FACE Paris
Comyn Veronica	Directrice du Développement, société INGEUS
Cornely Jean-Claude	Directeur, Entreprise d'Insertion ESPRIT PASSAGE
Da Silva Carole	Directrice, association AFIP – Administratrice de L'acsé
Desjacques Yves	Directeur Général Délégué en charge des Ressources Humaines, Groupe VEDIOR
Dughera Jacques	Secrétaire Général, Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE)
Eshet Marianne	Déléguée Générale, association ADMICAL
Ferrant Catherine	Directrice de l'innovation sociale et de la diversité, Groupe Total
Fouchard Dominique	Secrétaire Général, AXA Atout Cœur
Fritsch Ghislaine	Chef du Bureau des établissements d'éducation prioritaire et des dispositifs d'accompagnement, MENESR
Fauroux Sylvain	Cadre en charge des relations commerciales, Entreprise d'Insertion GACS
Gagnaire Patrick	Responsable de la Diversité, Groupe PPR – Directeur, Fondation Télémaque
Giraud Michel	Ancien Ministre – Directeur, Fondation de la 2 ^{ème} Chance
Gouesbet Didier	Directeur de l'insertion, Schneider Electric
Hanet Kania Nathalie	Secrétaire Générale, Fédération COORACE
Jeanperrin Brigitte	Journaliste
Jeanperrin Didier	Consultant & Directeur du Recrutement, cabinet QUINCADRES
Klingler Pascal	Directeur, Mission Locale Milvoise (95)
Laufer Jacqueline	Professeur à HEC – Membre du Comité Consultatif de la HALDE
Lépineux François	Professeur Associé à Bordeaux EM – Membre du Conseil d'Administration de l'ADERSE
Lucion Marie-Thérèse	Chef de projet « Cap vers l'Entreprise », Direction Régionale de l'ANPE Lorraine
Martin Bruno	Directeur, Régie de Quartier de Bezons (95)
Masurel Michel	Président, Association Intermédiaire TILT
Milioni François	Responsable du Développement Durable France, Schneider Electric
Meunier Michel	Président Directeur Général, société Européenne de Surveillance
Morceau Sébastien	Chargé de mission, ETTI Objectif Emploi
Philippe René	Responsable des relations entreprises, Ecole de la 2 ^{ème} Chance en Seine Saint-Denis
Pilte Jean-Christophe	Responsable de l'insertion économique, ETTI & Association Intermédiaire AVEJ
Poiret Cédric	Consultant, Enseignant à la CCI de l'Oise
Renaud Josianne	Directrice, Mission Locale de Cachan (92)
Robin Vallia	Directrice, Mission Locale de Bagneux (92)
Samy Zuzana	Chargée de mission, AXA Atout Cœur
Sappe Robin	Délégué général de la Fondation et Responsable de l'innovation sociale, Groupe CARI
Sapy Patrick	Directeur des Partenariats et du Développement, association ADIE
Schneider Jeanne	Directrice, Ecole de la 2 ^{ème} Chance en Seine Saint-Denis
Schubert Jean-Pierre	Directeur, Association Cap Emploi « Ohé Prométhée Rhône »
Seghers Virginie	Consultante – Ancienne Déléguée Générale, ADMICAL
Sion Bernard	Directeur des Etudes et du Déploiement, société GS1 France
Teutsch Jean-Marc	Chef de Projets Recrutement BTP, ADIA
Urdy Lionel	Directeur, Ecole de la 2 ^{ème} Chance de Marseille
Vidal Rodolphe	Ingénieur de Recherche à l'ESSEC, Chaire Entrepreneurial Social
Vulliez Christian	Ancien Directeur Général Adjoint chargé de la formation, CCIP

1-3 Les acteurs de l'IPEE au sein de l'entreprise

L'implication des entreprises dans l'IPEE peut concerner l'ensemble des individus qui travaillent au sein de celles-ci. Nous serons amenés, au cours de cette étude, à distinguer parmi ces personnes plusieurs grandes familles :

- **Les dirigeants d'entreprise.** Ceux-ci sont incontournables, puisqu'il leur revient d'initier, de promouvoir ou simplement de cautionner les actions menées au sein de la structure qu'ils dirigent. Ils sont représentés par le MEDEF³¹, qui communique énormément sur les questions relatives à la RSE, notamment sur son aspect sociétal. Le CJD³² est aussi très actif dans les débats touchant aux entreprises et à l'IPEE, ainsi que la CGPME³³, dans une moindre mesure ;

Remarque : les services en charge de la communication sont parfois sollicités par les dirigeants pour valoriser les actions menées, voire pour les piloter à leur place (versant caritatif).

- **Les responsables et directeurs des ressources humaines.** Ceux-ci jouent un rôle pivot dans l'implication de l'entreprise dans l'IPEE (force de proposition, participation au pilotage des activités, mobilisation des salariés, diffusion d'informations en interne...). Dans les PME, ils se confondent souvent avec les dirigeants. Eux aussi disposent d'une organisation représentative : l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) ;
- **Les salariés.** Nous verrons comment les salariés sont impliqués de manière tantôt passive, tantôt active dans les actions relatives à l'IPEE. Parmi eux, nous distinguerons les cadres (en particulier les responsables d'unités opérationnelles) et les non cadres. Cadres et non cadres sont représentés par des syndicats de salariés, pour qui, pendant longtemps, l'implication des entreprises dans l'IPEE n'est pas apparue comme une problématique prioritaire. Leur rôle traditionnel consiste en effet à défendre les personnes en emploi ou menacées de le perdre. Cependant, depuis quelques années, cette thématique émerge dans leurs discours³⁴.
- Enfin, on peut mentionner ici **le rôle des Comités d'Etablissement**, qui, quand ils existent, rassemblent des représentants de la direction, des salariés et des syndicats. Même si leurs activités en matière d'IPEE restent marginales à l'échelle nationale, les CE peuvent être initiateurs ou relais de l'implication de leurs entreprises. Ainsi, dès 1994, un document présentait une série d'études monographiques sur des activités menées par les CE un peu partout en France³⁵.

³¹ Mouvement des Entreprises Françaises, organisation patronale représentant les dirigeants des entreprises. En mai 2007, le MEDEF et IMS-Entreprendre pour la Cité ont publié un guide intitulé « Pour un recrutement vraiment diversifié ».

³² Centre des Jeunes Dirigeants, mouvement patronal représentatif de jeunes dirigeants français.

³³ Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, organisation patronale représentant les PME.

³⁴ La CGT s'est ainsi dotée d'une commission confédérale « développement durable », dirigée par Jean-Christophe Le Duigou.

³⁵ Daniel Labbe, *Syndicalistes et comités d'entreprise face à l'exclusion*, étude réalisée pour le CNIAE et la DARES, juin 1994.

2- Versant intégratif : accueillir des publics éloignés de l'emploi au sein de l'entreprise

L'objet de ce chapitre est de présenter, d'une part, les principales motivations poussant aujourd'hui les entreprises à s'impliquer dans le versant intégratif de l'IPEE, et d'autre part les modalités de leur implication. Les questions relatives à l'évaluation des actions menées seront abordées dans la troisième partie de la recherche.

2-1 Les motivations des entreprises : grandes tendances actuelles

Avant de lister les motivations guidant les entreprises dans le versant intégratif de l'IPEE, il convient de préciser que nous avons volontairement exclu de celles-ci la notion d'acte « gratuit » ou désintéressé. Il nous apparaît en effet que l'entreprise, en tant que personne morale, ne peut guère agir par bonté. L'entreprise n'éprouve pas de sentiment de compassion, tout simplement parce qu'elle n'éprouve aucun sentiment. En revanche, l'élan charitable chez les dirigeants et les salariés, en tant que personnes physiques, pourra s'avérer un vecteur de développement de l'implication dans l'IPEE. Nous retrouverons cette distinction du côté caritatif.

Recruter

L'ensemble des experts, observateurs et acteurs de terrain sont formels sur un point : la première motivation d'une entreprise pour se pencher vers l'IPEE est la nécessité de recruter.

Le vieillissement de la pyramide des âges, les lacunes en matière d'orientation en formation initiale, le manque d'attractivité de certains métiers, les besoins parfois extrêmement spécifiques des entreprises, toutes ces raisons conduisent le marché de l'emploi à connaître des « tensions », alors même que le chômage de masse semble durablement installé en France. Ces tensions peuvent être d'ordre qualitatif (recherche délicate d'une personne aux compétences très précises) ou d'ordre quantitatif (manque chronique de main-d'œuvre).

Ces tensions conduisent les entreprises à prospecter au-delà de leurs viviers habituels de recrutement, jusqu'à s'intéresser aux publics éloignés de l'emploi.

Fort logiquement, c'est du côté des secteurs chroniquement en manque de main-d'œuvre (tensions quantitatives) que l'on va trouver les démarches les plus abouties en matière d'ouverture du recrutement vers ces publics, et donc d'implication dans l'IPEE. Ces secteurs ont été repérés depuis longtemps par les organismes travaillant dans le domaine de l'insertion professionnelle : BTP, Hôtellerie-Restauration, Nettoyage, Sécurité, Logistique & transport, Grande distribution. Il s'agit plutôt de postes à faible qualification, mais nécessitant souvent des compétences techniques validées par des certificats obligatoires.

Comme le font remarquer les ETTI, l'ouverture presque forcée des recruteurs de ces secteurs vers les publics éloignés de l'emploi n'est pas forcément synonyme d'« esprit d'ouverture ». Du reste, beaucoup ne veulent en rien changer leurs habitudes et procédures de recrutement, ce qui les

conduit à passer par des intermédiaires (intérim en tête) et reporter sur eux ce qu'ils considèrent comme un risque.

Pourtant, les spécificités propres à ces publics peuvent les conduire à revoir progressivement leurs échelles de valeur, en termes d'âge ou de diplômes par exemple. Un recruteur dans le BTP nous disait ainsi : « on ne trouve pas de gens compétents sur le marché, alors on prend des gens motivés ».

Renforcer sa position sur le marché

Deuxième motivation des entreprises : la conquête commerciale. De ce point de vue, leur implication dans l'IPEE peut en effet leur apporter :

- **Un meilleur ancrage territorial.** Employant des personnes éloignées de l'emploi habitant à proximité, les entreprises peuvent induire un effet « fordiste » d'accroissement du pouvoir d'achat local, accompagné d'une amélioration de leur image de marque. Cet argument est surtout valable pour les secteurs type Hôtellerie-Restauration et Grande distribution, moins pour les secteurs « B to B ».
- **Un élan de sympathie** de la part du grand public. Les entreprises, à commencer par les grands groupes, savent à quel point la société civile est aujourd'hui sensible aux enjeux du développement durable, sur sa facette environnementale comme sur sa facette humaine. Dès lors, ne pas apparaître comme une entreprise responsable du point de vue sociétal fait courir un « risque de réputation » (menace de désavantage concurrentiel). A l'inverse, l'engagement solidaire est un argument marketing de premier ordre. Sur le versant intégratif de l'IPEE, il touche essentiellement aux questions de diversité : l'entreprise affiche ses actions anti-discrimination à l'embauche. On le retrouvera différemment sur le versant caritatif.

Un exemple récent illustre l'importance accordée par les entreprises à leur image « éthique » : l'affaire Garnier (L'Oréal) – ADECCO. D'un côté, une grande entreprise de travail temporaire et un grand groupe industriel affichant tous les deux, depuis des années, leur engagement dans le champ de l'IPEE. ADECCO est même cité en exemple pour le financement de son réseau d'ETI : Id'ées Interim & ADECCO Insertion. De l'autre : une condamnation par la Cour d'Appel de Paris, en juillet 2007, pour des discriminations à l'embauche ayant eu lieu en 2000 (l'accusation : pour promouvoir les produits coiffants dans les supermarchés, GARNIER a ordonné à ADECCO de ne recruter que des jeunes femmes blanches). Ce qui nous intéresse ici intervient au lendemain de la condamnation : une semaine après le jugement, le groupe L'Oréal investit dans une vaste campagne de communication intitulée « L'Oréal, des Actes pour la Diversité » : une pleine page dans de nombreux journaux, listant des témoignages favorables d'acteurs et observateurs de l'IPEE et de la lutte contre les discriminations.

- **Un surcroît de valorisation** auprès des investisseurs et des actionnaires. Les uns et les autres sont d'abord sensibles à l'image responsable que renvoie l'entreprise. Mais surtout, on constate que les sociétés de gestion d'actifs sont de plus en plus attentives aux notations « extra-financières », qui mesurent et traduisent en valeur les efforts accomplis par les firmes en matière de RSE (au sens large). A noter cependant : sur le front de l'IPEE, les techniques d'évaluation utilisées par les organismes de notation³⁶ en sont encore à leur balbutiement. Le plus souvent, ils travaillent à partir des rapports d'activité fournis par les entreprises elles-mêmes.

Satisfaire les aspirations des personnes de l'entreprise

Troisième source de motivation pour les entreprises : répondre aux attentes humanistes des individus qui la composent, à toutes les échelles de responsabilité : dirigeants, DRH, salariés cadres et non cadres.

- L'implication dans l'IPEE peut d'abord devenir **un levier de gestion interne des ressources humaines**. Dans une logique de captation et de fidélisation de leurs employés, les dirigeants peuvent être amenés à impliquer leur structure dans l'IPEE, en supposant que les salariés seront heureux et fiers d'appartenir à une entreprise « solidaire ». A l'inverse, ils peuvent craindre le départ de salariés à qui l'on ne donne aucun gage de responsabilité sociétale.

Cette motivation RH sera reprise pour le versant caritatif, où elle est largement mise en valeur par les acteurs de l'IPEE, notamment en matière d'implication directe des salariés. Du point de vue du versant intégratif, il s'agit pour l'entreprise de démontrer sa capacité d'acceptation de la différence, son ouverture à l'Autre. Dès lors, on déduit qu'une firme capable d'accueillir des publics éloignés de l'emploi est en mesure de « gérer l'humain » de façon digne et éthique. Au-delà de cet aspect plutôt passif (on constate l'implication), certains salariés peuvent s'investir activement dans le suivi et le tutorat des personnes accueillies dans l'entreprise, renforçant à cette occasion la cohésion interne aux équipes.

- En marge de cet aspect relevant de l'image de marque interne et de la motivation des salariés, il faut relever ici ce qui concerne spécifiquement le dirigeant de l'entreprise lui-même (et / ou le responsable des ressources humaines). Les acteurs de l'insertion professionnelle (SPE, IAE, intérim...) soulignent en effet à quel point **la personnalité et la sensibilité du décideur** constituent un élément essentiel de la réussite de leurs projets en commun. Autrement dit, il apparaît stratégique que les motivations de la personne morale « entreprise » intègrent une sensibilité authentique de la personne physique « dirigeant ».

³⁶ En France, on recense trois principales agences de notations extra-financières : Vigéo, BMJ Ratings et Innovest.

Respecter les obligations réglementaires

Même si elle semble plus triviale que les précédentes, la motivation légale est largement évoquée par les acteurs et observateurs de l'IPEE. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les entreprises doivent satisfaire aux obligations réglementaires en matière de :

- Législation sur le **handicap** (quotas de 6% de salariés déclarés travailleurs handicapés) ;
- Législation sur la **diversité** (interdiction des discriminations à l'embauche) ;
- Législation sur les **marchés publics** (clause d'insertion) ;

Ces trois éléments constituent de fait de bons moyens d'accroche pour les organismes d'aide à l'insertion professionnelle, qui viennent « aider les entreprises » à répondre à leurs obligations et à éviter les déboires juridiques (avec la HALDE, par exemple).

On peut y ajouter un cadre législatif que nous n'avons pas encore évoqué :

- La loi sur l'égalité des chances (2006) instaure des quotas à atteindre en matière d'effectifs en contrats d'**apprentissage**³⁷ ou de professionnalisation³⁸, pour les entreprises de plus de 250 salariés. Sous peine de surtaxe d'apprentissage, ces entreprises devront avoir 2% d'alternants en 2007, après une étape à 1% en 2006 et avant un passage à 3% en 2008. Un bémol : cette réglementation ne concerne que les alternants de moins de 26 ans, au risque de voir fortement chuter le recours aux contrats de professionnalisation « adultes ».

Accroître sa productivité

Enfin, les entreprises peuvent espérer de leur implication dans le versant intégratif de l'IPEE un gain de productivité.

- Première manière : profiter de **l'effet d'aubaine associé aux avantages financiers** accordés par le SPE aux entreprises qui jouent le jeu de l'IPEE. Même si les entreprises ne s'en vantent pas, on ne peut nier qu'elles sont en partie motivées par les subventions et allègements fiscaux liés aux contrats aidés (CIE, CIRMA, CJE), ainsi qu'aux contrats d'apprentissage et de professionnalisation (qui offrent par ailleurs la possibilité de déroger à la règle du SMIC).

³⁷ Le contrat d'apprentissage est un CDD d'une durée de 12 à 36 mois, en alternance, avec un minimum de 400 heures passées chez l'employeur (parallèlement à la formation). Il concerne des personnes âgées de 16 à 26 ans, inscrites dans un Centre de Formation des Apprentis (CFA) et destinées à valider un diplôme en fin de parcours. La rémunération varie (notamment selon l'ancienneté) de 25 à 78% du SMIC.

³⁸ Le contrat de professionnalisation a remplacé les contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation. Il s'agit d'un CDD ou d'un CDI, en alternance. Il concerne les personnes de moins de 26 ans, mais aussi les chômeurs de tous âges. L'objectif est rarement de passer un diplôme, plutôt d'obtenir des certifications professionnelles ou des attestations de qualification. La rémunération varie généralement de 55 à 80% du SMIC pour les moins de 26 ans, elle est au minimum égale au SMIC pour les autres.

Par ailleurs, la législation sur les ZFU³⁹ permet aux entreprises qui s'y implantent de bénéficier pendant 5 ans d'exonérations de charges (impôts sur les bénéfices, charges patronales, etc.).

- Seconde façon d'accroître sa productivité : **améliorer ses performances** économiques grâce aux apports qualitatifs de la diversité. Peu d'acteurs osent encore avancer cet argument pour promouvoir l'implication des entreprises dans l'IPEE. Pourtant, des études anglo-saxonnes tendent à prouver que l'accueil de publics traditionnellement écartés des entreprises ordinaires apporte à la firme une meilleure capacité d'adaptation, un surcroît de créativité, un sens de l'innovation décuplé, etc. De façon plus pragmatique, l'accueil de certaines catégories de personnes permet effectivement de travailler sur des niches de clientèle (par exemple : dans l'industrie automobile, faire concevoir des véhicules adaptés par des travailleurs handicapés). Selon les professionnels du bâtiment, la diversité permet également de faire progresser le respect mutuel et la sécurité sur les chantiers (c'est, entre autres, le constat que fait le groupe CARI, historiquement impliqué dans l'IPEE). Enfin, les entreprises exportatrices apprécient d'avoir dans leurs équipes des ressortissants de pays émergents dans lesquelles elles tentent de percer.

2-2 Les modalités de l'implication intégrative des entreprises dans l'IPEE

Ici encore, nous nous efforçons de décliner les modalités de l'implication des personnes morales « entreprises », qui embrassent les activités particulières de leurs ressortissants.

Former en entreprise, sans obligation d'embauche

La première façon de s'impliquer dans l'IPEE est très populaire (cf. notre enquête dans la partie précédente) et peu contraignante : les entreprises acceptent d'accueillir des publics éloignés de l'emploi dans une logique de formation, mais non d'embauche ferme (du moins, sans engagement sur ce point). Cette démarche peut prendre plusieurs formes :

- **Simple visites** au sein de l'entreprise, pour en approcher le fonctionnement. En règle générale, ces visites prennent place dans le cadre d'un parcours de formation (accords entre l'entreprise et un lycée, un CFA, une université, une école), ou de retour vers l'emploi (accords avec le SPE, les structures de l'IAE). Ainsi, l'ANPE propose régulièrement aux demandeurs d'emploi des « Evaluations en Milieu du Travail » (EMT). Celles-ci durent de 1 à 10 jours et sont placées sous la responsabilité d'un tuteur. Elles permettent au demandeur d'emploi « de repérer ses atouts pour l'emploi recherché et de connaître concrètement le métier qui l'intéresse »⁴⁰. Elles nécessitent une implication ponctuelle des salariés pour accompagner les « visiteurs ».

³⁹ Une Zone Franche Urbaine est un quartier de plus de 10000 habitants situé dans une zone sensible ou défavorisée (critères : taux de chômage, taux de personnes sans diplôme, proportion de jeunes, potentiel fiscal).

⁴⁰ Source : www.anpe.fr.

- **Stages** au sein de l'entreprise. Extrêmement répandus dans tous les secteurs de l'économie, les stages reposent, en principe, sur l'échange suivant : le stagiaire acquiert compétences et expérience au sein de l'entreprise, encadré par un salarié ; les entreprises peuvent confier certaines tâches au stagiaire, sans qu'il ne fasse office de salarié ordinaire, contre une modique rémunération défiscalisée (entre 0 et 25% du SMIC). Les stages doivent faire l'objet d'une convention tripartite : stagiaire, organisme de formation, entreprise. Très souples et peu engageants, les stages font l'objet de nombreuses critiques, tant les abus sont fréquents (effet d'aubaine pour faire travailler de la main-d'œuvre à bas coût). En théorie, ils exigent une forte implication de la part des salariés désignés « maîtres de stage ».
- **Participation à des programmes de formation.** L'entreprise peut également accueillir de façon tout à fait ponctuelle des sessions de formation pour personnes éloignées de l'emploi (séminaires, cours magistraux, ateliers pratiques), sessions qui constituent généralement des modules de programmes auxquels elle a accepté de contribuer (ou qu'elle même a parfois initiés, cf. la monographie « Européenne de Surveillance »). Les organismes de formation consulaires (CCI, Chambres de métier) développent beaucoup ce type de coopérations. Leurs élèves ont ainsi la possibilité d'être formés « in situ » par des professionnels de terrain, en complément des sessions en centre de formation (et d'éventuels stages ou contrats en alternance). Il n'est pas rare que l'entreprise profite de ce type de programmes pour recruter des salariés qu'elle aura elle-même contribué à former. Enfin, on peut souligner que les entreprises se mettent souvent à plusieurs (même secteur et / où même bassin d'emploi) pour participer à ces dispositifs.

Remarque : on retrouvera la participation des entreprises à des programmes de formation sur le versant caritatif de leur implication dans l'IPEE.

Même s'ils s'inscrivent dans une logique de formation, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation sortent du cadre de ce type d'implication, puisqu'ils imposent à l'entreprise la signature d'un contrat d'embauche, parfois même pour une durée indéterminée (certains contrats de professionnalisation). Nous les retrouverons un peu plus loin.

S'imposer des cadres et contraintes en matière de recrutement

Au-delà des cadres législatifs qu'elles se doivent de respecter (sous peine de pénalités financières), les entreprises peuvent se fixer elles-mêmes des obligations en matière d'intégration des publics éloignés de l'emploi, que ces obligations soient de moyens (déclarations d'intention) ou de résultats (objectifs chiffrés). Pour ce faire, elles peuvent se positionner à différents niveaux :

- **A l'échelle nationale**, en signant des textes proposés à l'ensemble des entreprises. Le plus célèbre d'entre eux, dans le domaine qui nous intéresse est sans conteste la « Charte de la Diversité », lancée en 2004 et signée en 2006 par près de 600 entreprises. Elle est soutenue

par le CJD, l'ANDCP, Entreprise et Personnel⁴¹, l'Institut de l'Entreprise⁴², IMS-Entreprendre pour la Cité, L'acsé, le MEDEF et l'Etat. Son objet : « témoigner de l'engagement de l'entreprise signataire en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de son organisation ». Les principaux engagements qu'elle implique :

- Sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement (...) aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.
- Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines (...).
- Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans son effectif, aux différents niveaux de qualification.
- Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs son engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité (...).
- Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.
- Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de son engagement de non-discrimination et de diversité (...).

Moins connue, **la Charte de l'apprentissage** est soutenue par l'Institut de l'Entreprise. Elle est intéressante car elle incite les entreprises signataires à l'usage des contrats d'apprentissage, des contrats de professionnalisation et des CIVIS, dont on sait qu'ils sont très utiles aux publics éloignés de l'emploi (notamment parce qu'ils associent formation et rémunération correcte). La Charte de l'apprentissage se décline selon qu'elle est signée par une grande entreprise ou une PME. Dans les grandes lignes, elle engage l'entreprise signataire à accueillir plus d'alternants, à respecter la diversité de leurs profils sociodémographiques, à encourager les tuteurs des alternants et valoriser leur rôle, à associer les partenaires sociaux à la démarche d'intégration des alternants, enfin à publier des chiffres sur les efforts consentis.

Cette charte s'inscrit en parallèle de la législation évoquée plus haut, qui ne concerne que les entreprises de plus de 250 salariés.

- **A l'échelle des branches professionnelles**, en participant à des négociations entre partenaires sociaux pour intégrer les enjeux de l'IPEE dans les accords de branche. Sur ce point, les observateurs s'accordent à dire que l'on en est aux balbutiements, y compris dans les secteurs dits « en tension ». Sans fixer d'objectifs chiffrés, les premières pistes consistent à intégrer aux conventions collectives une obligation de *discuter* de l'implication de l'entreprise dans l'IPEE et de se donner les moyens d'y travailler. On envisage également d'inclure des clauses de coopération avec les structures de l'IAE. Les acteurs de l'IPEE font remarquer que les avancées obtenues à l'échelle des branches sont d'autant plus importantes qu'elles s'avèrent essentielles pour mobiliser les PME. Ils précisent également que, sur le modèle des

⁴¹ Association de réflexion, pour un accompagnement des entreprises en matière de gestion de ressources humaines.

⁴² Association de réflexion, pour un accompagnement des entreprises dans leur approche des questions économiques, sociales et sociétales.

accords de branche, peuvent se monter des accords inter-entreprises (voire inter-secteurs) au niveau des bassins d'emploi.

- **A l'échelle de l'entreprise**, on peut également imaginer des engagements spécifiques, imposés par la direction ou négociés entre partenaires sociaux (par exemple au sein des CE).

D'un point de vue général, dans ce champ des contraintes en matière de recrutement, une notion cruciale fait l'objet de nombreux débats : **les quotas par types de population**. Plusieurs remarques peuvent être faites à ce sujet, dans le strict cadre de l'implication des entreprises dans l'IPEE :

- D'un point de vue culturel, la France n'est traditionnellement pas ouverte à ce type de pratiques, en butte au principe d'égalité. Du reste, les syndicats de salariés sont généralement peu favorables à toute idée de traitement de faveur ou de parcours individualisé.
- Il existe cependant des quotas pour les personnes handicapées, rarement remis en question. Au contraire, même si l'on fait remarquer que l'objectif de 6% - posé depuis 30 ans - n'est toujours pas atteint (on en est à environ 4% en moyenne), le dispositif semble être plutôt efficace. Dès lors, pourquoi ne pas l'appliquer à d'autres ?
- Au-delà de l'argument éthique, on souligne également l'impossibilité de compter, une impossibilité à la fois technique et légale. Pourtant, des entreprises pionnières parviennent à mettre en place des instruments de mesure (en dehors des TH) :
 - Décompte des personnes embauchées avec une faible qualification ;
 - Décompte des jeunes embauchés pour leur premier poste ;
 - Décompte des personnes embauchées après 45 ou 50 ans ;
 - Décompte des CLD⁴³, allocataires du RMI et personnes issues de l'IAE ;
 - Décompte de personnes embauchées ayant un nom à consonance « minorité visible ».
- Le bilan actuel est mince : à l'exception de quelques expériences discrètes, le principe des quotas, sinon des objectifs chiffrés en matière de taux d'embauche de publics éloignés de l'emploi, est loin de marquer des points. Il semble qu'il revienne à la puissance publique de prendre des initiatives sur ces questions sensibles (si tant est que ce type de démarches apparaisse efficace et éthiquement acceptable).

Enfin, on peut signaler ici les entreprises qui décident de **s'implanter dans des quartiers sensibles** (ZUS, ZFU), non seulement pour les avantages fiscaux qu'elles y trouvent, mais aussi pour participer au développement du territoire en embauchant des salariés issus du bassin local.

⁴³ Chômeurs de Longue Durée.

Elargir ses viviers de recrutement

Troisième grand axe d'implication intégrative : travailler de concert avec des organismes spécialisés, pour élargir son champ des possibles en matière de recrutement. Nous proposons ici quelques pistes d'implication qui ont fait leurs preuves, en partant des plus généralistes :

- **La collaboration avec le SPE**, à commencer par l'ANPE, les ASSEDIC et les Missions Locales. Dans le sens entreprise > SPE, il s'agit avant tout de faire preuve de transparence, en diffusant l'ensemble des offres d'emploi et en participant aux opérations d'anticipation des besoins de recrutement. Cette anticipation peut se faire, entre autres, grâce à l'enquête annuelle BMO (Besoins de Main-d'Œuvre) réalisée par l'UNEDIC et le CREDOC. Elle prend parfois des formes locales, comme l'APS (Analyse de Placement Sectoriel) dans le Pas-de-Calais : une prospection dans les entreprises menée en partenariat avec la Chambre des Métiers.

Dans le sens inverse, il s'agit, entre autres, de profiter des avantages financiers qui vont de pair avec **l'usage des contrats aidés** conventionnés par le SPE (CIE, CIRMA, CJE). Au cours de notre enquête (cf. infra), nous avons pu constater que ces contrats étaient relativement populaires chez les dirigeants d'entreprise. Or, ils concernent en priorité les publics éloignés de l'emploi.

- **La collaboration avec des sous-traitants privés du SPE**. C'est une grande nouveauté en France : le Service Public de l'Emploi sous-traite, depuis quelques années, l'accompagnement de publics éloignés de l'emploi. Pour le moment, les intervenants sont rares et les expériences les plus marquantes se jouent entre l'ANPE et la société australienne INGEUS. Ainsi, l'opération « Energies Emploi 92 », en partenariat avec le Conseil Général des Hauts-de-Seine. INGEUS y met en œuvre, d'une part, un suivi personnalisé d'un groupe de bénéficiaires du RMI (avant et après embauche), d'autre part, une équipe dédiée au contact avec les entreprises du territoire. Progressivement, les entreprises sont amenées à solliciter directement les sous-traitants de l'ANPE, avec lesquels elles nouent des relations particulières. Ces derniers agissent alors comme des cabinets de placement privés, mais dans une démarche d'IPEE, avec la caution du SPE.
- **La participation à des dispositifs d'insertion locaux**, fondés sur le partenariat entre entreprises, SPE, IAE et univers associatif au sens large. Concernant le versant intégratif de l'IPEE, les deux dispositifs phares sont aujourd'hui :
 - Les PLIE. Ceux-ci visent la construction de parcours d'insertion professionnelle en fixant des objectifs à moyen terme : on ne sort généralement pas d'un PLIE avant 6 mois validés dans l'emploi ordinaire ou avant l'obtention d'un diplôme (dans le cadre d'un contrat en alternance). Les entreprises peuvent s'y investir de différentes façons : simple présence aux réunions, participation à des parcours de formation, embauches ponctuelles, engagements chiffrés en matière de recrutement, etc. En échange, les PLIE proposent une présélection des candidats et un suivi en emploi, parfois très utile pour des publics en grande difficulté sociale.

- Les Maisons de l'Emploi. Celles-ci s'installent progressivement sur l'ensemble du territoire français. Leur logique : celle d'un guichet unique pour toutes les questions relatives à l'emploi (avec l'ANPE, l'ASSEDIC, des représentants de l'IAE, du monde associatif...). Pour les entreprises, elles devraient petit à petit faire office d'interlocuteur privilégié sur leur territoire, à la fois pour diffuser leurs besoins de recrutement et rechercher des candidats de tous horizons.
- **La participation au dispositif IOD (Interventions sur les Offres et les Demandes).** Voici la définition de ce dispositif, proposée par Jean-Marc Laffite, directeur de l'association TRANSFER⁴⁴ « IOD est une méthode qui vise l'intégration durable de personnes en situation de précarité, par des emplois classiques, dans des entreprises du secteur marchand. Elle consiste à partir de la demande de ces personnes, selon le principe que nul n'est inemployable et, en simultané, à prendre en compte celle des responsables d'entreprise, qui sont à la recherche de solutions concrètes pour recruter et fidéliser leurs collaborateurs ». Expérimentée en Aquitaine dans les années 80, cette méthode a rapidement essaimé, reprise entre autres par des structures partenariales de type PLIE. Aujourd'hui, plus de 80 projets s'y réfèrent dans toute la France, impliquant généralement le SPE, les structures de l'IAE et les entreprises locales.
- **La collaboration avec les Structures de l'IAE.** Cette collaboration est inhérente à la démarche des SIAE, dont la raison d'être est l'accompagnement des publics vers le retour à l'emploi ordinaire. Elle peut prendre différentes formes, dont certaines concernent le versant caritatif de l'IPEE (cf. chapitre suivant). Côté intégratif (hors travail temporaire, abordé plus loin), il s'agit pour les entreprises d'ouvrir leurs viviers de recrutement en allant puiser dans les ressources disponibles au sein des SIAE. Exemples : embaucher grâce aux Associations Intermédiaires des personnes pour des missions plutôt courtes (c'est encore très rare dans le secteur marchand), ou encore créer des parcours mixtes commençant par des phases en ACI ou EI, avant une embauche en entreprise.

En dehors de ces grands axes généralistes, on assiste aujourd'hui à une floraison de dispositifs d'ouverture « par publics » des viviers de recrutement des entreprises :

- **Pour les personnes handicapées,** qui bénéficient de la règle des quotas, les entreprises collaborent essentiellement avec le réseau des associations conventionnées Cap Emploi par l'AGEFIPH (en proposant des contrats aidés, des contrats en alternance ou des embauches fermes). Les Cap Emploi interviennent dans l'accompagnement des travailleurs handicapés reconnus pas la COTOREP - devenue depuis peu la CDAPH (Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées) - ou par une MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées). Concrètement, les agents des Cap Emploi s'efforcent de qualifier les publics qu'ils accompagnent et / ou de les placer en emploi dans le milieu ordinaire, en sollicitant les entreprises présentes à proximité.

⁴⁴ Association qui a pour mission de diffuser le concept IOD et de former les partenaires impliqués.

- **Pour les jeunes sans qualification**, on peut citer l'exemple de l'implication des entreprises aux côtés des Ecoles de la 2^{ème} Chance, sous la forme de propositions de stages ou d'emplois pour les élèves de ces organismes. Le concept des écoles de la 2^{ème} Chance : offrir une possibilité de rebond à des jeunes de 18 à 25 ans qui ont décroché du système scolaire habituel. Grâce à une pédagogie adaptée, on les conduit à retrouver confiance en leurs capacités, à développer des compétences (le plus souvent sur des métiers techniques) et prendre contact avec la vie active. Aujourd'hui, on compte plus d'une vingtaine d'écoles de la 2^{ème} chance en France.
- **Pour les jeunes diplômés appartenant à des minorités visibles**, il existe également des projets spécifiques, impliquant directement des entreprises. Ainsi, l'ANPE a lancé une plateforme nationale pour les jeunes diplômés résidant en ZUS, en partenariat avec l'AFIJ⁴⁵ et L'accés. Grâce aux partenariats noués avec des entreprises qui embauchent localement, elle met en relation les offres et les demandes d'emploi pour un public composé de chômeurs de moins 30 ans, diplômés au-delà de la licence et résidant en zone sensible. Dans le même ordre d'idée, l'AFIP⁴⁶ propose à ses entreprises partenaires (essentiellement des grands groupes) des candidats issus des minorités visibles de niveau minimum Bac +4. Il s'agit bien de diversifier le « sourcing » de ces entreprises. Pour l'instant, l'AFIP intervient en Ile-de-France, en particulier en Seine Saint-Denis. A noter : l'AFIP a repéré des secteurs porteurs pour les publics dont elle s'occupe : informatique, comptabilité, banque et commerce.
- **Pour les seniors**, de plus en plus nombreux et difficilement ré-employables, on voit apparaître des organismes spécialisés. C'est le cas du cabinet de recrutement Quincadres, qui propose aux entreprises des services de placement, de portage salarial et d'intérim (uniquement pour des cadres demandeurs d'emploi). Le cabinet fait remarquer à quel point le public senior a parfois besoin de requalification, en langues ou en informatique, par exemple, ou plus radicalement quand la personne a derrière elle une carrière très spécialisée dans un univers technique obsolète.

On remarque enfin l'émergence de **partenariats construits sur mesure** entre organismes d'aide à l'IPEE et grandes entreprises, à l'initiative de ces dernières. Ainsi, le groupe AREVA a signé une convention avec le Conseil National des Missions Locales, la DGEFP, l'ANPE et l'AFPA, pour collaborer de façon systématique avec les Missions Locales proches de ses implantations industrielles. Le public : des techniciens plutôt de niveau inférieur (CAP, BEP). Les actions promises par AREVA : information des conseillers des Missions Locales sur les métiers de l'industrie ; transmission aux Missions Locales de toutes les offres d'emploi disponibles ; présentation auprès des jeunes des métiers du groupe ; multiplication des contrats d'apprentissage et de professionnalisation ; coopération avec l'AFPA pour la préqualification de jeunes repérés par les Missions Locales. L'objectif d'AREVA : élargir nettement son sourcing, en direction des publics en difficulté d'insertion.

⁴⁵ Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés.

⁴⁶ Association pour Favoriser l'Intégration Professionnelle.

Sous-traiter son recrutement

Quatrième modalité d'implication dans l'IPEE : élargir son vivier de collaborateurs potentiels, cette fois en confiant le « risque recrutement » à un partenaire. L'entreprise s'implique alors dans l'IPEE par le biais d'une structure sous-traitante, qui embauche à sa place : Entreprises de Travail Temporaire (ETT) et ETTI.

- De l'avis de tous les observateurs, les ETT sont de plus en plus sensibles aux questions relatives à l'IPEE, malgré quelques couacs notables (cf. l'affaire Garnier – ADECCO). Leur objectif : satisfaire aux demandes de leurs clients en leur ouvrant de nouvelles frontières de recrutement. Actives surtout dans les secteurs « en tension », elles sont ainsi amenées à prendre la responsabilité de proposer aux entreprises des publics inhabituels, dont elles devront assurer les compétences. Le mécanisme est intéressant car les entreprises, confiantes en leur prestataire et limitant leur prise de risques, vont accepter de tenter des expériences, qui, réussies, pourront les conduire à s'ouvrir plus largement à l'IPEE. **L'intérim devient alors un bon laboratoire** pour les firmes. Concrètement, on constate que les ETT sont de plus en plus nombreuses à prendre en charge la qualification et l'accompagnement des publics vers l'emploi, avant la mise en poste. C'est dans cet esprit qu'elles utilisent les contrats spéciaux à leur disposition (CIPI, CDPI, CPI), qui comportent toujours une dimension formation.

Exemple : ADIA BTP développe aujourd'hui un programme pilote, consistant à sélectionner un groupe de jeunes éloignés de l'emploi (en partenariat avec des centres sociaux, des maisons d'arrêt, des missions locales, des lycées, des PLIE, des régies de quartier...), puis à les qualifier par le biais d'une formation en alternance (CPI), avant de les proposer à des entreprises pour une mise en emploi ordinaire. Du côté de VEDIOR, un travail de fond a été mené sur le public handicapé, avec plus de 3000 mises en emploi en 2006.

- Parallèlement aux ETT classiques, les entreprises peuvent **travailler avec les ETTI**, entreprises d'intérim spécifiquement dédiées à l'insertion des publics éloignés de l'emploi (les ETTI appartiennent à l'IAE). Elles peuvent non seulement les soutenir humainement et financièrement (cf. le versant caritatif), mais aussi les solliciter pour, encore une fois, élargir leurs viviers de recrutement. De ce point de vue, les ETTI parviennent difficilement à atteindre le secteur marchand, à l'exception des secteurs « en tension ».

Mutualiser le recrutement

Cinquième voie : se regrouper entre entreprises pour diversifier ses sources de recrutement. Cette solution représente un bon compromis entre l'ouverture menée à titre individuel et la sous-traitance aux ETT et ETTI. D'un côté, elle permet à l'entreprise de mutualiser les risques de recrutement, de l'autre, elle impose une implication et un engagement plus forts que dans le cas de l'intérim. Mieux, la mutualisation implique des échanges, dialogues et confrontations constructifs entre les dirigeants associés, qui sont amenés, de fait, à discuter des enjeux de l'IPEE et à trouver des solutions pour rendre leur implication réellement efficace.

A l'heure actuelle, on rencontre deux types de dispositifs de mutualisation inter-entreprises :

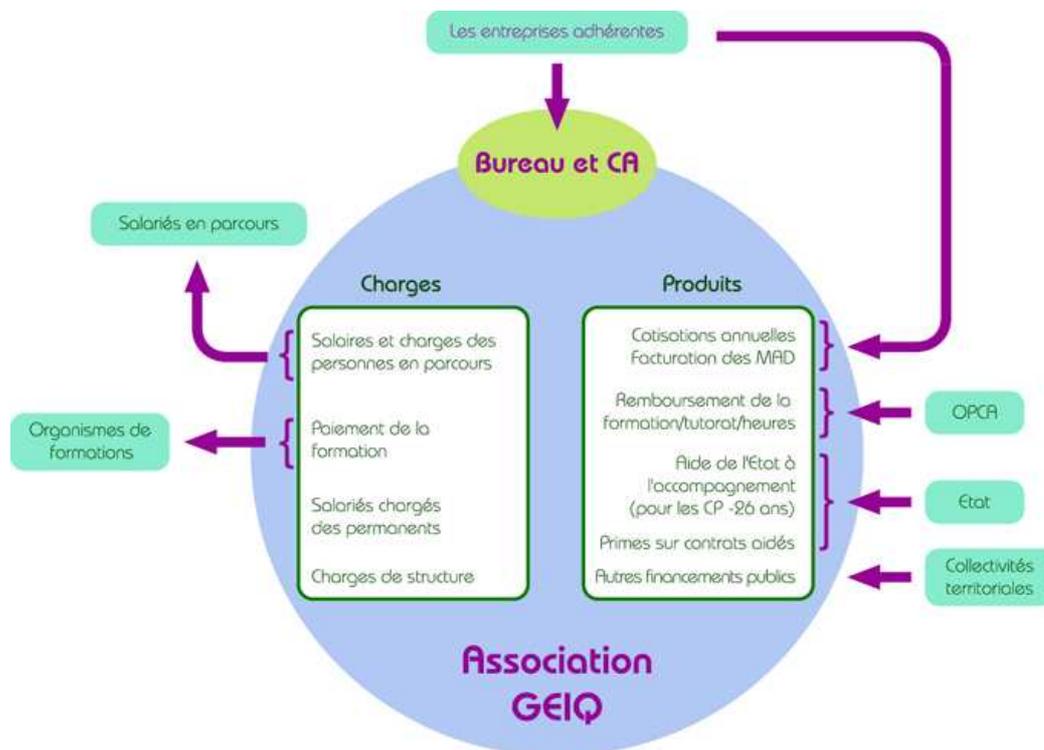
- **Les Groupements d'Employeurs** ne sont pas particulièrement liés à l'IPEE. Ils consistent simplement à confier la responsabilité d'un certain nombre d'embauches à une structure juridique transversale. Dans les faits, ces groupements sont surtout utilisés pour partager le temps de travail de salariés employés à temps partiel par les employeurs, jusqu'à leur construire un temps plein, si possible en CDI.
- **Les GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification)** sont, eux, centrés sur la problématique IPEE. Depuis 2005, ils font officiellement partie de l'IAE. Voici la définition des GEIQ proposée par le CNCE-GEIQ⁴⁷ : « les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, parient sur le potentiel des personnes éloignées de l'emploi ». Comme l'indique le schéma proposé ci-dessous, les GEIQ impliquent les pouvoirs publics et les associations, mais ils sont pilotés par les entreprises elles-mêmes, qui définissent ensemble leurs besoins de recrutement. En fonction de ceux-ci, les GEIQ recrutent des salariés en contrat d'alternance, pour l'essentiel en contrat de professionnalisation (l'apprentissage est à l'étude), et les « mettent à disposition » (MAD) de leurs membres. Pendant leur parcours au sein du GEIQ, ces salariés bénéficient d'un double suivi : professionnel (au sein de l'entreprise d'accueil) et social (par les permanents du GEIQ). En fin de contrat, ils doivent pouvoir intégrer l'une des entreprises membres du GEIQ, pour un contrat ordinaire.

Les GEIQ présentent plusieurs grands avantages :

- Ils sont largement soutenus par le SPE, réduisant ainsi les coûts pour les entreprises ;
- Ils permettent **un décloisonnement local** très utile, entre les sphères associatives, publiques et entrepreneuriales, trop souvent fermées les unes aux autres ;
- Ils obligent les entreprises à réfléchir, ensemble, aux meilleurs moyens de travailler à la qualification et à l'intégration des publics éloignés de l'emploi.
- Ils permettent à ces entreprises de concevoir ensemble des programmes de formation sur mesure, adaptés à leurs besoins.

On compte aujourd'hui plus de 100 GEIQ sur l'ensemble du territoire, pour la plupart dans les secteurs en tension que sont le BTP, le nettoyage, la logistique & le transport, l'agroalimentaire (des expériences se montent dans l'hôtellerie – restauration). Il s'agit généralement de structures mono-sectorielles (voire propres à un grand groupe, c'est le cas du GEIQ monté par VINCI en Ile-de-France). Il existe cependant quelques GEIQ pluri-sectoriels, dans des territoires en manque chronique de main-d'œuvre qualifiée.

⁴⁷ Le Comité National de Coordination et d'Evaluation des GEIQ a pour mission de labelliser les GEIQ, de les représenter au niveau national et d'animer leur réseau. Il existe aussi des CRCE-GEIQ, qui regroupent les GEIQ au niveau régional. Le CA du CNCE-GEIQ regroupe des chefs d'entreprise, ainsi que des représentants du milieu associatif (FNARS), de la formation professionnelle (OPCA 2), des partenaires sociaux (CFDT, MEDEF), et des fédérations du bâtiment et du nettoyage (FFB, CAPEB, FEP).



Source : www.geiq.net

OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés. Ils collectent les contributions des entreprises au titre de la formation professionnelle : financement des contrats de professionnalisation, des périodes de professionnalisation, du DIF et du plan de formation, voire des fonds destinés aux CIF (Congé Individuel de Formation).

- **Les PIQI (Plates-formes Interentreprises de Qualification et d'Insertion)** poursuivent un objectif proche de celui des GEIQ, mais fonctionnent de façon beaucoup plus légère : aucun engagement financier de la part des entreprises, pas de structure juridique. Autrement dit, elles visent simplement la constitution d'un vivier partagé de compétences (en faisant appel au SPE et au tissu associatif local). Il arrive que des entreprises d'intérim prennent en charge la signature des contrats (CPI) pour développer l'aspect inter-entreprises. Comme les GEIQ, les PIQI peuvent être à l'origine de formations conçues sur mesure par les entreprises locales.

Faire évoluer ses propres méthodes de recrutement

Enfin, au-delà de la mise en œuvre de dispositifs et de partenariats spécifiques, les entreprises peuvent essayer de faire évoluer en profondeur leurs procédures de recrutement, de façon à y intégrer *a priori* une implication dans l'IPEE.

La première façon d'envisager ce changement d'ordre culturel est de promouvoir des opérations choc, destinées à faire bouger les lignes. Ce fut notamment le cas de la campagne de recrutement massive menée par BNP Paribas en 2004, appuyée par une vaste campagne de publicité signée

TBWA, et consistant à recevoir 5000 candidats en 5 jours, pour des entretiens express. A l'évidence, ce type de « coups » brasse de façon très large les profils des candidats.

Plus fondamentalement, il s'agit ici de parvenir à **diffuser une culture de la diversité** au sein de l'entreprise, auprès d'abord des services chargés de la gestion des ressources humaines et des chefs d'unités opérationnelles, qui déterminent les besoins de recrutement. Pour promouvoir et essayer cette culture d'ouverture solidaire, destinée à faire reculer les barrières du racisme et des préjugés, plusieurs pistes :

- **Recruter aux postes clefs des personnes convaincues** de l'importance de l'implication de l'entreprise dans l'IPEE. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les acteurs de l'IPEE constatent, sur le terrain, à quel point le répondeur des décideurs est un facteur clef de succès pour leurs collaborations.
- **Former aux enjeux de la diversité et de l'IPEE** les personnes au sein de l'entreprise. IMS-Entreprendre pour la Cité s'est logiquement positionné dans ce domaine, développant entre autres le projet expérimental « EQUAL ELMER »⁴⁸. Les entreprises peuvent également se tourner vers les professionnels de l'insertion, à commencer par les SIAE, qui disposent en interne des personnes ressources en mesure de former *pragmatiquement* et *localement* aux enjeux intégratifs de l'IPEE. Les firmes peuvent enfin s'appuyer sur des organismes spécialisés dans la médiation vers les publics éloignés de l'emploi, pour des échanges en double sens, très riches culturellement : visites en entreprise pour les publics éloignés de l'emploi, visites de SIAE ou de quartiers sensibles pour les collaborateurs, rencontres, réunions d'information, forums dédiés, etc. L'entreprise Nes & Cité, pionnière, développe toute une batterie de services en la matière.

Remarque : les experts précisent qu'il est essentiel que la diffusion « théorique » d'une culture de l'IPEE s'accompagne de la mise en œuvre d'expériences concrètes, pour systématiquement apporter des preuves tangibles du réalisme des axes de développement proposés.

A titre d'exemple, on peut citer l'importante campagne de communication interne lancée récemment par la DRH du groupe VINCI, avec à l'appui conférences, débats, séminaires et une brochure dont voici la couverture :

⁴⁸ Le programme européen EQUAL vise à lutter contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité dans le monde du travail. Le projet EQUAL ELMER, conduit en partenariat avec l'Etat et l'ANDCP, a pour objectif « d'amener les entreprises à engager une démarche spécifique en faveur de la non-discrimination et de la diversité culturelle, à partir d'une expérimentation sur quatre grandes entreprises (Adecco, Ikea, Axa, PSA Peugeot Citroën) ».



- **Intégrer des méthodes de gestion de la diversité** dans les process de recrutement. En voici quelques exemples :
 - Usage des CV anonymes ;
 - Usage des contrats aidés, en exploitant toutes leurs dimensions, y compris d'ordre social (formation, tutorat, suivi social...);
 - Objectivation des embauches par le biais d'un recrutement par habileté⁴⁹ ;
 - Protocoles d'entretiens adaptés ;
 - Eventuels objectifs chiffrés ;
 - Information et implication des futurs collaborateurs ;
 - ...
- **Intégrer la notion de suivi post emploi** à la démarche d'embauche. Les acteurs de l'IPEE remarquent en effet que les personnes structurellement éloignées de l'emploi ont souvent du mal à tenir leur place dans l'entreprise, par manque de connaissance de ses « codes ». Il devient dès lors essentiel de prévoir la mise en œuvre de processus d'intégration, afin d'éviter le retour rapide au chômage du nouvel entrant. Ces processus peuvent prendre la forme d'un

⁴⁹ Le recrutement par habileté consiste à tester les compétences du candidat en lui faisant faire des exercices en situation réelle de travail. En théorie, il est censé remplacer l'étape CV, pour contourner l'écueil de l'insuffisance de diplômes. A signaler, entre autres, les ateliers sur mesure proposés par l'ANPE, intitulés « recrutements par simulation ».

tutorat professionnel, en interne, que l'on peut associer à un suivi social mené en parallèle par un partenaire.

Pour conclure sur ce point, remarquons que la diffusion de la culture de l'IPEE est toujours fragile, sujette aux aléas de la stratégie générale de la direction et, plus encore, aux changements de personnes parmi les postes à responsabilité. A l'inverse, bien menée, elle est susceptible de se nourrir d'elle-même et d'essaimer très vite, entraînant dans son sillage de belles réussites sur le terrain opérationnel.

2-3 Etudes monographiques

Pour illustrer les motivations et modalités de l'implication des entreprises sur le versant intégratif de l'IPEE, voici deux cas d'école : un grand groupe industriel et une entreprise de services de taille moyenne.

Le cas « Schneider Electric »

Point méthodologique : pour cette étude de cas, nous avons rencontré Didier Gouesbet, Directeur de l'Insertion chez Schneider Electric. Nous avons également assisté à l'opération « 100 chances – 100 emplois » dans le quartier de Villeneuve, à Grenoble (cf. ci-dessous) et interrogé certains participants (entreprises et candidats).

Schneider Electric est une immense multinationale, qui se consacre « à la gestion de l'électricité et des automatismes et dispose de positions mondiales de premier plan dans ses domaines d'activités.⁵⁰ ». Son chiffre d'affaire en 2006 : 13,7 milliards d'euros. Ses effectifs : plus de 65 000 personnes, dont le tiers en France.

Depuis longtemps, Schneider Electric est identifiée par les acteurs de l'insertion comme une entreprise affichant son attachement à la notion de RSE, en particulier dans sa dimension sociétale. Henri Lachmann, Président du Conseil de Surveillance, est ainsi, entre autres, administrateur d'IMS-Entreprendre pour la Cité et Vice-Président de l'Institut Montaigne.

Du point de vue de l'implication de l'entreprise dans l'IPEE, on peut distinguer, sur le terrain, deux grandes voies d'action intégratives :

- Un recours important aux contrats en alternance, qu'ils soient d'apprentissage (70%) ou de professionnalisation (30%). L'entreprise précise qu'il ne s'agit pas forcément d'embaucher ensuite les alternants en contrat ordinaire, mais au moins de participer au développement des compétences, à l'intérieur de l'entreprise, des personnes sans qualification. En outre, elle s'efforce de promouvoir l'apprentissage à tous les niveaux d'étude, du CAP / BEP au Master.

⁵⁰ Source : site Internet www.schneider-electric.fr.

Pour accompagner les alternants, Schneider Electric forme des tuteurs, qui peuvent poursuivre leur parrainage après la fin du contrat. En 2006, on comptait 818 alternants chez Schneider Electric en France, soit 4% de ses effectifs (au-delà des 3% attendus en 2008).

- Un recours important à l'intérim. Sur ce point, l'entreprise met régulièrement en place un mécanisme destiné à éliminer au maximum les effets de préjugés :
 - Elle repère des besoins en interne, par exemple 10 personnes pour un atelier d'emballage ;
 - Elle demande alors à une ETT partenaire (ADECCO) de lui présenter 50 candidats ;
 - Elle leur fait découvrir l'entreprise puis passer des entretiens ;
 - Elle conserve 20 candidats, qu'elle propose au chef de l'unité opérationnelle (atelier d'emballage), sans lui montrer les CV ;
 - Le chef en garde 10, qui entrent alors en entreprise pour un parcours en CIPI.

Comme pour l'alternance, l'objectif n'est pas nécessairement de recruter les intérimaires à la fin de leur contrat de professionnalisation, mais au moins de leur faire suivre un parcours de formation efficace.

Parallèlement à ces deux axes d'intégration, Schneider Electric développe des projets d'IPEE à mi-chemin entre l'intégratif et le caritatif (cf. plus loin, les influences réciproques des deux versants). Parmi eux, deux dispositifs principaux :

- L'Ecole Technique Paul-Louis Merlin, datant de 1929 et située à Grenoble, qui propose :
 - Une préparation gratuite (voire soutenue par des bourses) au BEP des métiers de l'électrotechnique et au BAC STI génie électrotechnique (environ 50 jeunes par an) ;
 - Une plate-forme de préqualification, qui dispense des formations de base avant un parcours de qualification professionnelle. Sur cet aspect, Schneider Electric travaille en partenariat avec d'autres entreprises, notamment dans le secteur du bâtiment.
- Les opérations « 100 chances – 100 emplois », lancées suite à une requête de Jean-Louis Borloo auprès de Henri Lachmann. On en dénombre cinq aujourd'hui, réalisées un peu partout en France (Chalon, Grenoble, Rouen, Chambéry, Le Havre). Elles consistent à :
 - Choisir un quartier réputé difficile au sein d'une agglomération (avec l'appui de la municipalité, du SPE et du tissu associatif local) ;
 - Procéder à un repérage et une sensibilisation des habitants sur les questions relatives à l'emploi en entreprise, jusqu'au « bas des immeubles » ;
 - Organiser des rencontres entre les entreprises locales et les habitants intéressés (visite des entreprises, plates-formes de recrutement au sein des quartiers⁵¹). Ces rencontres doivent déboucher sur des recrutements fermes, de l'intérim, de l'alternance ou des parcours de qualification professionnelle (par exemple, au sein de l'Ecole Technique) ;

⁵¹ Ces plates-formes peuvent prendre la forme d'une opération « Jobs & Cité », montée en partenariat avec Nes & Cité, entreprise spécialisée dans la médiation avec les quartiers sensibles (cf. plus haut). Ce fut le cas par exemple à Grenoble, en juin 2007, dans le quartier de Villeneuve. Nes & Cité a d'abord sensibilisé les habitants pendant plusieurs semaines, avant la tenue du forum, qui a rassemblé une bonne quinzaine d'entreprises, venues recueillir des CV et faire passer des entretiens.

Dans les deux cas, la trajectoire des personnes aidées peut les conduire à une embauche chez Schneider Electric (versant intégratif) ou au démarrage d'une dynamique d'insertion en dehors des murs de l'entreprise (versant caritatif).

Le cas « Européenne de Surveillance »

Point méthodologique : pour cette étude de cas, nous avons rencontré Michel Meunier, PDG de l'Européenne de Surveillance. Nous avons également assisté à une matinée de formation à la Chambre de Commerce de l'Oise, dans le cadre du programme mis en œuvre avec l'entreprise en question (cf. ci-dessous), ce qui nous a permis d'interroger un enseignant et ses élèves. Nous avons enfin questionné, par téléphone, des salariés de l'entreprise.

L'Européenne de Surveillance est une entreprise du secteur de la sécurité (gardiennage), fondée en 1992 par un jeune entrepreneur, Michel Meunier, toujours PDG à ce jour. Installée près de Creil (Oise), elle compte aujourd'hui 350 salariés, pour un chiffre d'affaire de plus de 3 millions d'euros.

Point de départ de son implication dans l'IPEE : des problèmes chroniques de recrutement. Il est difficile de trouver des personnes qualifiées quand on propose des postes dans un métier peu valorisé, que ce soit en terme d'image ou de rémunération. Le patron de l'Européenne de Surveillance décide alors à la fois de s'ouvrir à de nouveaux viviers de recrutement et de s'investir personnellement dans la qualification des publics issus de son bassin local.

Côté ouverture, Michel Meunier commence par prospecter aux alentours, il sollicite le SPE, s'inscrit au PLIE le plus proche et à l'antenne locale du CJD (il est maintenant président du CJD pour la Picardie), grâce à laquelle il suit un module de formation sur la diversité. Au fil des années, il se prend au jeu, recrute des personnes handicapées, des chômeurs de longue durée, des seniors, des personnes des minorités visibles (son entreprise compte aujourd'hui onze nationalités différentes). Considérant que le refus d'embaucher des personnes différentes vient d'un manque de connaissance de l'Autre, il lui est arrivé, par exemple, de faire venir un imam dans l'entreprise, pour se faire expliquer le fonctionnement du Ramadan.

Pour accompagner ces embauches régulières, Michel Meunier a développé des procédures d'accueil « sur mesure » au sein de son entreprise : séminaires d'intégration, tutorat systématique pour les nouveaux entrants. Ce tutorat dure un an, il s'appuie sur un « livret du tutorat » et sur des échanges avec les assistantes sociales du secteur, en cas de besoin. L'objectif : le maintien dans l'emploi des nouvelles recrues, i.e. la lutte contre le turn-over (traditionnellement très fort dans le secteur du gardiennage). Comme nous l'avons évoqué plus haut, une telle démarche est parfaitement adaptée aux publics éloignés de l'emploi.

Côté qualification, Michel Meunier a d'abord cherché des instituts de formation spécialisés dans la sécurité, avec lesquels il aurait pu collaborer. En vain. Il se décide donc à proposer lui-même à la CCI locale un programme de qualification « clefs en main ». Il s'agit d'un dispositif pragmatique, conçu par ses soins, dans lequel :

- Il ouvre la formation à l'ensemble des métiers de son secteur, du gardiennage à la sécurité incendie ;
- Il mêle enseignements techniques, modules sur la communication orale et la gestuelle, remises à niveau en français, mathématiques, anglais, etc. ;
- Il fait intervenir ses propres salariés, dans les locaux de la CCI, pour enseigner la théorie (en plus de consultants indépendants) ;
- Il accueille les élèves dans son entreprise, pour des périodes d'immersion (sessions de deux semaines) ;
- Il promet de proposer un CDI, chez lui, à tous les élèves qui décrochent les certifications professionnelles visées en fin de parcours.

Ce programme tourne aujourd'hui en permanence (deux sessions par an), financé par le Conseil Régional et l'ASSEDIC, et intégrant la participation d'autres entreprises du secteur. La sélection se fait à partir d'un test écrit (on vérifie les savoirs de base) et d'un entretien de motivation. Un an après la fin de leur formation, 92% des personnes ayant décroché les dites certifications sont en emploi. Sur place, à la CCI de l'Oise, nous avons rencontré un groupe d'élèves composé de jeunes décrocheurs, de chômeurs de longue durée, d'allocataires de minima sociaux, pour la plupart envoyés par le SPE (ANPE, Missions Locales). A la sortie, tous ne rêvent pas d'intégrer l'Européenne de Surveillance (même s'ils savent qu'ils ont une place offerte là-bas), mais espèrent décrocher un poste en CDI dans une entreprise proche de chez eux.

Aujourd'hui, parmi les projets de Michel Meunier : créer une « plate-forme emploi » à Beauvais, ou encore fonder sa propre école dédiée aux métiers de la sécurité, en lien avec le GEIQ « Sûreté, Sécurité, Surveillance » de Roissy.

3- Versant caritatif : l'implication à distance de l'entreprise dans les questions d'IPEE

Comme précédemment, l'objet de ce chapitre est de présenter, d'une part, les principales motivations poussant aujourd'hui les entreprises à s'impliquer dans le versant caritatif de l'IPEE, d'autre part les modalités de leur implication. Les questions relatives à l'évaluation des actions menées seront abordées dans la troisième partie de la recherche.

Un constat s'impose avant d'entamer ce chapitre : la mobilisation des entreprises dans des actions de solidarité sociétale « hors les murs » a pris depuis quelques années des proportions inédites, dans la mouvance du boom du mécénat d'entreprise. Celui-ci a démarré tardivement France, à la fin des années 70, avec notamment la création de l'ADMICAL⁵² (1979). Les observateurs s'accordent à distinguer deux phases dans l'histoire récente du mécénat d'entreprise : une première époque consacrée en majorité au mécénat culturel, jusqu'au milieu des années 90, puis une réorientation massive vers la solidarité (urgence humanitaire, développement local, IPEE, etc.). Aujourd'hui, rares sont les programmes de mécénat qui n'incluent pas au moins une dimension sociétale. Par ailleurs, depuis une dizaine d'années, les sommes investies sont en forte progression (cf. chapitre C3). A noter enfin que le mécénat se distingue officiellement du sponsoring par sa nature désintéressée⁵³ (ce chapitre et les suivants souligneront l'ambiguïté de cette notion).

3-1 Les motivations des entreprises : grandes tendances actuelles

Comme pour le versant intégratif, nous excluons ici la notion d'acte « gratuit » de l'entreprise, en tant que personne morale. Nous retrouverons cependant l'altruisme et l'élan philanthropique chez les personnes physiques qui composent l'entreprise. Par ailleurs, on remarquera que les trois premières motivations proposées ici sont communes à celles indiquées pour le versant intégratif.

Renforcer sa position sur le marché

Comme son pendant intégratif, l'implication caritative apporte à l'entreprise, :

- **Un meilleur ancrage territorial** : effet « fordiste » d'accroissement du pouvoir d'achat local, amélioration de l'image de marque sur le marché de proximité. Le directeur d'une grande fondation partenariale nous rapportait ainsi que les entreprises participantes étaient extrêmement attentives aux retombées que leurs activités solidaires pouvaient recueillir dans la PQR (Presse Quotidienne Régionale).

⁵² L'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial a pour objet de promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, l'environnement et du sport.

⁵³ « Le mécénat est un soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne, pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général » ; « le parrainage est un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct » ; terminologie officielle, citée par Virginie Seghers dans son ouvrage *Ce qui motive les entreprises mécènes*, publiés en 2007 aux éditions Autrement, avec le soutien de la Caisse des Dépôts, de BNP Paribas et d'EDF.

- **Un élan de sympathie** de la part du grand public : argument marketing de premier ordre auprès d'une société civile sensible à la RSE. Sur le versant caritatif, il s'agit d'apparaître comme une entreprise sensible aux enjeux de société, une entreprise « citoyenne », décidée à prendre sa part dans la lutte contre l'exclusion, la précarité, les inégalités.
- **Un surcroît de valorisation** auprès des investisseurs et des actionnaires : appréciation de l'implication caritative de l'entreprise au travers des notations « extra-financières », même approximatives.

Satisfaire les aspirations des personnes de l'entreprise

Comme son pendant intégratif, l'implication caritative permet à l'entreprise de répondre aux élans humanistes des individus qui la composent : dirigeants, DRH, salariés cadres et non cadres.

- On l'a vu, l'implication de l'entreprise dans l'IPEE est un levier de **gestion des ressources humaines** : on suppose que les salariés sont heureux d'appartenir à une entreprise « solidaire ». Du point de vue du versant caritatif, il s'agit pour l'entreprise de rassurer ses collaborateurs en démontrant que, pour elle, les enjeux financiers et commerciaux n'éliminent pas la participation au bien-être de l'humanité. Cet argument conduit régulièrement les entreprises à proposer aux salariés une implication personnelle dans des activités caritatives (volontariat, parrainage, mécénat de compétence). Cette implication directe des individus peut également contribuer au renforcement des liens interpersonnels et inter-équipes au sein de l'organisation (aspect de « cohésion sociale »).
- Ici aussi, **la personnalité du décideur** s'avère un élément important du type et du degré d'implication de l'entreprise. La convergence entre la mobilisation de la firme et la sensibilité du dirigeant est stratégique. Cependant, contrairement aux activités relatives au volet intégratif, il n'est pas rare de rencontrer des actions caritatives menées de façon autonome par les salariés, avec une simple caution de la direction.

Respecter les obligations réglementaires

Comme pour son pendant intégratif, l'implication caritative peut aider les entreprises à satisfaire leurs obligations réglementaires en matière de :

- Législation sur le **handicap**. Les entreprises ont en effet la possibilité de répondre à l'« obligation d'emploi » par d'autres moyens que le recrutement. Autrement dit, elles peuvent contourner la règle des 6% en optant pour les solutions suivantes :
 - Comptabiliser les stagiaires handicapés accueillis dans l'année ;
 - Conclure un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement en faveur de l'emploi des personnes handicapées ;

- Passer des contrats de sous-traitance avec des entreprises adaptées, des centres de distribution de travail à domicile et des ESAT⁵⁴ (anciens CAT) ;
- Verser une contribution à l'AGEFIPH (c'est la solution la plus couramment adoptée).

Les deux dernières voies se situent clairement sur le versant caritatif de l'IPEE.

- Législation sur les **marchés publics**. La clause d'insertion comporte un volet relatif à la sous-traitance aux structures de l'IAE, en complément des embauches directes (cf. chapitre A2) ;

Hormis ces deux réglementations touchant aux deux versants de l'implication des entreprises dans l'IPEE, deux dispositifs législatifs nous intéressent ici particulièrement :

- Depuis 1999, une loi impose aux Caisses d'Epargne un engagement solidaire de proximité, qui se traduit par le financement de **Projets d'Economie Locale et Sociale (PELS)**. Parmi les axes d'intervention des PELs, on retrouve l'IPEE, sous la forme de financements de créations d'entreprise pour des micro-entrepreneurs ayant du mal à accéder aux financements classiques.
- Le second dispositif est relatif à la législation adoptée en 2003 concernant **le mécénat d'entreprise** (renouvellement de la loi cadre de 1987). A défaut de constituer à proprement parler une motivation, cette législation constitue à l'évidence une *incitation* à l'implication caritative. Désormais, le fait de donner à des organismes éligibles⁵⁵ permet en effet à l'entreprise de bénéficier d'une déduction fiscale de 60% du montant du don de l'Impôt sur les Sociétés (IS), dans la limite de 0,5% de son chiffre d'affaires hors taxes (en cas de dépassement, l'entreprise a la possibilité de reporter l'excédent sur les cinq exercices suivants). Une exigence complète la notion d'éligibilité du receveur : qu'il y ait une « disproportion marquée entre la somme versée et la valorisation de la prestation rendue » (i.e. qu'on ne puisse pas valoriser les contreparties dont bénéficie l'entreprise à plus de 25% de la somme investie – on vérifie ainsi le désintéressement du donateur).

Remarque : cette loi concerne également le « mécénat de compétence » (cf. définition ci-dessous), qu'elle participe à institutionnaliser. Cela signifie que l'entreprise peut déduire de son IS 60% des salaires chargés des salariés qu'elle met à disposition d'organismes éligibles (toujours dans limite des 0,5 %).

Développer son réseau de partenaires commerciaux

Si elle existe du côté intégratif, la dernière motivation que nous avons repérée est surtout mentionnée par les acteurs du versant caritatif (au sein de fondations, d'associations relais, de clubs d'entreprises...). Elle consiste, pour une entreprise, à prendre part à une œuvre charitable

⁵⁴ Etablissement et Service d'Aide par le Travail.

⁵⁵ Il s'agit des organismes (essentiellement fondations et associations) reconnues d'intérêt général (suite à une démarche menée auprès de l'administration fiscale, ou d'utilité publique (suite à une démarche menée auprès du Conseil d'Etat).

pour que ses dirigeants et salariés rencontrent, à travers cette oeuvre, des personnes susceptibles de devenir des relations de travail utiles (clients, fournisseurs, associés...).

Cette motivation discrète touche essentiellement les dirigeants, qui décèlent un intérêt stratégique à étoffer leur carnet d'adresses. Le directeur d'une plate-forme caritative inter-entreprises expliquait ainsi que les conseils d'administration de sa structure philanthropique étaient parfois l'occasion de négociations commerciales informelles entre les cadres présents autour de la table.

Au-delà des décideurs, n'importe quel salarié peut trouver un intérêt personnel, pour son épanouissement professionnel, à rencontrer des individus d'autres services ou d'autres entreprises, dans un univers qui sort des relations habituelles de travail.

3-2 Les modalités de l'implication caritative des entreprises dans l'IPEE

Nous nous intéressons toujours aux modalités de l'implication des personnes morales « entreprises », qui embrassent les activités particulières de leurs ressortissants.

Promouvoir l'implication des entreprises dans l'IPEE

Pour une entreprise, la première façon de s'impliquer à *distance* dans l'IPEE est de soutenir publiquement l'implication des entreprises dans l'IPEE. Cette prise de position citoyenne est de plus en plus fréquente et non dénuée d'ambiguïté : la limite entre promotion de la RSE et auto-promotion n'est jamais simple à établir. Il n'en reste pas moins qu'elle constitue un moyen efficace de contribuer à la sensibilisation à la fois de l'opinion publique et de l'univers entrepreneurial.

Du côté de la sensibilisation de l'opinion publique, le plus célèbre exemple d'initiative en faveur de la promotion de l'IPEE revient à l'entreprise de travail temporaire ADIA, dont la campagne publicitaire de 2004 a largement marqué les esprits. Elle affichait des photos de personnes identifiables comme éloignées de l'emploi (senior, personne handicapée, jeune issu d'une minorité visible...), avec un sous-titre choc porteur d'un préjugé à leur égard, puis une démonstration de leur qualité de travailleurs. Cette campagne n'a pas échappé à l'ambiguïté évoquée ci-dessus, relevée par ses initiateurs eux-mêmes. Ainsi, le compte-rendu d'un petit-déjeuner organisé en 2005 par IMS-Entreprendre pour la Cité, intitulé « Comment traduire dans son marketing l'engagement sociétal de l'entreprise ? », nous rapporte la déclaration suivante, émanant d'un représentant d'ADIA : « l'engagement d'ADIA contre la discrimination pourrait être raconté cyniquement, sous un angle purement marketing, mais aussi comme une aventure humaine. Cette aventure s'inscrit dans un contexte français où personne ne semble réellement conscient que la discrimination est illégale⁵⁶. »

⁵⁶ Source : site Internet d'IMS-Entreprendre pour la Cité.

Du côté de la sensibilisation de ses pairs, l'entreprise peut envoyer ses dirigeants et salariés porter la bonne parole dans les innombrables colloques, conférences, débats et séminaires organisés au sujet de la RSE. En parallèle à ces interventions ponctuelles, les syndicats et les organisations représentatives (du patronat comme des salariés), les associations et les *think tank* d'entrepreneurs et de DRH (Institut Montaigne, Institut de l'Entreprise, En temps réel, Entreprise et Personnel, ANDCP), ou même les clubs du type Rotary ou Lions, toutes ces plates-formes d'échanges sont autant de lieux favorables à la promotion de l'implication des entreprises dans l'IPEE.

Etablir des relations commerciales avec des structures engagées dans l'IPEE

Deuxième modalité d'engagement « hors les murs » : faire affaires avec des organismes employant des publics éloignés de l'emploi. Deux pistes principales :

- **La politique d'achat.** Elle consiste à choisir des fournisseurs particuliers, repérés comme faisant travailler des publics habituellement en difficulté d'insertion professionnelle. Principale concrétisation : les achats auprès d'entreprises protégées ou d'ESAT, sous l'impulsion de la législation sur le handicap. Une entreprise peut également faire appel aux services d'une SIAE pour se fournir, que ce soit en biens ou en prestations.

Remarque : de peur d'effrayer leurs interlocuteurs, les responsables de SIAE n'affichent pas forcément leur nature « IAE » lors des premières négociations commerciales. Ce n'est qu'une fois le client fidélisé qu'ils précisent leur dimension d'insertion. Si la relation d'affaire est un succès, la SIAE peut alors envisager de proposer le placement de ses salariés chez son partenaire en emploi ordinaire.

- **La sous-traitance.** Elle consiste à déléguer une partie d'un marché à un organisme particulier, repéré comme faisant travailler des publics habituellement en difficulté d'insertion professionnelle. Principale concrétisation : la sous-traitance à des SIAE dans le cadre d'un marché public, sous l'impulsion de la clause d'insertion.

Le groupe VINCI monte ainsi fréquemment des ACI, pour des chantiers de commande publique, en partenariat avec des SIAE implantées localement.

Financer des organismes relais

Troisième voie : le financement d'organismes dédiés à l'IPEE. Nous abordons ici le domaine du mécénat d'entreprise, mentionné plus haut, dans sa dimension financière. Le mécénat financier (par opposition au mécénat de compétences, abordé plus bas) peut être géré de différentes manières :

- **En direct** par un service de l'entreprise : direction générale, DRH, communication, service dédié (« Développement durable », « Insertion », « Innovation sociétale », etc.) ;
- Par l'intermédiaire d'**une structure montée à dessein** : association ou fondation d'entreprise⁵⁷, qui distribuera les subsides en accord avec la direction de l'entreprise mère. La solution de la fondation « maison » est de plus en plus populaire, dans la mesure où elle permet d'investir des fonds ouvrant droit à des déductions fiscales (loi de 2003) dans une structure que l'on détient. Pour ce faire, il est impératif que la dite structure soit reconnue d'Intérêt Général, voire d'Utilité Publique (c'est le cas aujourd'hui de l'ensemble des grandes fondations d'entreprises). Certaines fondations sont officiellement co-pilotées par plusieurs entreprises (c'est le cas de la FAPE⁵⁸, commune à EDF et GDF). Beaucoup sont portées par un mécène majoritaire mais ouvertes au mécénat de nombreux partenaires (c'est le cas de la Fondation de la 2^{ème} Chance, étudiée plus bas). Les fondations d'entreprises sont généralement dirigées par un conseil d'administration présidé par le dirigeant de la principale entreprise mécène, qui s'entoure de personnes qualifiées de son choix. La gestion quotidienne en revient soit à un service de l'entreprise (cf. ci-dessus), soit à une équipe spécialement dédiée.

Remarques :

- *Une entreprise peut également investir dans une plate-forme financière extérieure, comme la Fondation de France, chargée, elle, de distribuer les fonds obtenus à des organismes relais. Dans ce cas, du strict point de vue de l'entreprise concernée, on se situe dans le premier cas de figure (régie directe, vers la Fondation de France).*
- *Une association ou fondation d'entreprise peut être placée « sous égide de la Fondation de France ». Elle lui délègue alors une partie de sa gestion (comptabilité, émission des dons...) mais garde le contrôle de ses activités et de ses choix. Dans ce cas, on se situe dans le second cas de figure.*

Dans le cadre de sa politique de mécénat, l'entreprise peut financer des organismes relais de différentes natures :

- Des **organismes de formation**. En dehors du champ des contributions obligatoires (taxe d'apprentissage, financement de la formation professionnelle), une entreprise peut choisir, par le biais du mécénat, de financer des institutions spécialisées dans la qualification des publics éloignés de l'emploi. Cette option est du reste très populaire dans les entreprises, comme on l'a vu au cours de l'enquête (cf. chapitre A3). Ces institutions sont généralement des petites structures locales, qui se consacrent, par exemple, à des programmes d'alphabétisation ou de remise à niveau (cours du soir, soutien scolaire). Il peut s'agir également du réseau des Ecoles de la 2^{ème} Chance, cité plus haut.

⁵⁷ D'un point de vue financier, il existe deux types de fondations : la fondation « de capitalisation » ou « capital » bénéficie d'un apport initial conséquent, permettant de vivre sur ses dividendes ; la fondation « flux » bénéficie d'apports réguliers de liquidités (par exemple : les cotisations annuelles de ses membres).

⁵⁸ Fondation Agir Pour l'Emploi.

- Des **organismes d'aide à l'insertion professionnelle**. Partout en France, on trouve une myriade de structures, le plus souvent associatives, à la recherche de financements pour développer des programmes d'aide à l'entrée dans la vie active et au retour à l'emploi. Ces organismes peuvent intervenir de différentes manières : accompagnement dans la définition d'un projet professionnel, suivi dans les démarches jusqu'à l'emploi (y compris CV, lettres de motivation, entraînement aux entretiens d'embauche), levée de fonds pour la réalisation d'un projet de formation ou de création d'activité, etc. Comme on le verra plus bas, un bon nombre de ces structures recherche plutôt, de la part des entreprises, un soutien sous la forme de mise à disposition de bonnes volontés. Cependant, elles sont de plus en plus nombreuses à essayer de diversifier leurs financements en se tournant vers le secteur marchand.

L'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) est un exemple emblématique de cette tendance. Pionnière du microcrédit en France, son action est double :

- Elle accorde des prêts (en moyenne : 2600 €) à des créateurs ou repreneurs d'activité en situation précaire, qui n'ont pas accès au crédit bancaire ;
- Elle accompagne ces entrepreneurs, le plus souvent peu qualifiés, sous la forme d'un conseil individualisé, voire d'une formation, pendant la durée du prêt.

Dès le départ, l'ADIE a sollicité les grands réseaux bancaires pour assurer le financement de ses prêts. Aujourd'hui, le budget « crédit » est ainsi essentiellement pourvu par la contribution des banques. Mais ce n'est pas tout : l'ADIE s'est tournée vers des entreprises ordinaires, avec succès. Celles-ci financent désormais une bonne part du budget « conseil ». A noter : en règle générale, les partenariats conclus avec les entreprises non bancaires prévoient des clauses particulières. Deux exemples :

- Que les fonds soient dédiés aux créateurs du secteur d'activité de l'entreprise ;
- Que l'ADIE intervienne lors de la mise en œuvre de plans de restructuration (du fait de l'obligation légale de revitalisation du bassin d'emploi).

- Des **structures de l'IAE**. Nous avons vu que les entreprises pouvaient commercer avec les SIAE, nous verrons plus loin comment elle peuvent leur apporter des compétences. Ici, nous signalons qu'elles ont également la possibilité de leur apporter des moyens financiers pour se développer. Une nuance cependant : il faut que la SIAE partenaire soit autorisée à recevoir des dons (cf. la notion d'éligibilité). De fait, les EI et ETTI ne sont généralement pas éligibles, de part leur statut entrepreneurial.

Remarque : en dehors du champ du mécénat, les entreprises peuvent également intervenir financièrement auprès des structures caritatives de l'IPEE en y injectant des fonds propres. Dès lors, l'apport n'est pas considéré comme désintéressé, puisque l'entreprise peut en attendre un retour sur investissement. Les SIAE, notamment les SARL, sont de plus en plus demandeuses de ce type de partenariat (exemple : ADECCO et le réseau d'ETI Idées).

Impliquer les personnes de l'entreprise

Quatrième piste d'intervention pour l'entreprise : faire intervenir les personnes qui la composent, du dirigeant à l'employé. Selon Marianne Eshet, Délégué Générale de l'ADMICAL, cette voie d'action est en très net progrès depuis cinq ans. Elle n'est pour ainsi dire jamais menée en régie directe : on voit mal les salariés d'une entreprise aller directement au devant des populations éloignées de l'emploi. Elle passe donc par des relations partenariales avec des structures dédiées à l'IPEE. Une nuance : ces structures peuvent être des fondations d'entreprise, pilotées directement par l'entreprise mère. Mais elles constituent de toutes façons un service à part et, en très grande majorité, s'appuient elles-mêmes sur des relais associatifs de terrain. Autrement dit, le principe est généralement le suivant : l'entreprise (ou la fondation d'entreprise) propose à ses ressortissants de participer à des actions caritatives, dans le champ de l'IPEE, au sein d'une association identifiée comme partenaire.

Dans ce cadre, voici les trois principales modalités de l'implication directe des personnes de l'entreprise dans le versant caritatif de l'IPEE :

- **Le bénévolat.** Le principe du bénévolat est simple : les personnes de l'entreprise s'investissent humainement dans une action caritative, sans en attendre un retour financier. Une définition aussi large induit des modes de fonctionnement très divers. Ainsi :
 - L'entreprise peut exiger que cet investissement se fasse en dehors des heures de travail, ou au contraire tolérer que les personnes de l'entreprise y contribuent pendant leurs heures d'activité professionnelle ;
 - L'entreprise peut inciter fortement ses ressortissants à participer au projet, ou au contraire rester très en retrait de l'action, en tant que personne morale ;Ces deux éléments déterminent le degré d'implication des personnes de l'entreprise, et même le type de personnes impliquées dans l'entreprise.

Quant à la nature de cette implication, dans le champ de l'IPEE, elle consiste le plus souvent à accompagner l'entrée ou le retour dans la vie active d'individus éloignés de l'emploi. On parle alors de *parrainage*. Ce qui peut signifier :

- Réfléchir avec l'individu parrainé à la définition de son projet professionnel et aux étapes pour parvenir à sa concrétisation ;
- Suivre l'individu parrainé au cours de ces étapes, pour le conseiller et le motiver ;
- Le suivre au cours d'une éventuelle formation : écoute, conseil, soutien scolaire ;
- L'aider dans sa recherche d'emploi : rédaction de CV et lettres de motivation, entraînement aux entretiens, partage d'un carnet d'adresse professionnel ;
- L'aider à créer ou reprendre une structure (entreprise, association) qui lui procure un emploi : élaboration du plan de financement, recherche de fonds, étude de marché, suivi comptable, suivi commercial et marketing, appui juridique...

Le plus souvent, les personnes des entreprises cherchent à apporter à leurs *filieux* des savoirs et savoir-faire qu'ils estiment maîtriser. Pour l'entreprise, il est donc important de nouer des

partenariats avec des relais susceptibles de rechercher les compétences dont elle dispose en interne.

En dehors du parrainage, les personnes des entreprises peuvent intervenir bénévolement de différentes manières, comme par exemple :

- En enseignant dans le cadre de programmes de formation (alphabétisme, soutien scolaire, bases de la gestion d'entreprise...) ;
- En prenant en charge des travaux administratifs et de gestion au sein de la structure relais : comptabilité, communication, recrutement, intendance, coordination des équipes de bénévoles...

Pour illustrer la **vogue actuelle du parrainage** de personnes éloignées de l'emploi par des dirigeants et des salariés, trois exemples emblématiques :

L'association Solidarités Nouvelles face au Chômage (SNC)⁵⁹ est pionnière dans ce domaine. Son objet : faire accompagner par des bénévoles des chômeurs en grande difficulté, et parfois les employer en CDD au sein de ses relais locaux, dans une optique de tremplin vers l'emploi durable. SNC compte aujourd'hui 1200 bénévoles, dont 60% d'actifs (les autres sont des retraités), répartis dans 97 « groupes de solidarité ». Voici ce qui nous intéresse : quelques uns de ces groupes sont hébergés dans des entreprises (Lafarge, France Telecom, Vinci...). Ils le sont soit discrètement (seuls quelques salariés s'en occupent, parfois avec l'appui du CE, parfois contre l'avis de ce dernier), soit avec la bénédiction de la direction (qui, dans cas, ajoute généralement une dimension de mécénat financier pour SNC). SNC distingue nettement les deux cas de figure : dans le premier, appelé « électrons libres », les bénévoles se débrouillent pour trouver le temps nécessaire à leur engagement. Ce sont le plus souvent des cadres, « qui peuvent sans en rendre compte exercer leur bénévolat sur leur temps de travail ». Il arrive même que les bénévoles SNC doivent se cacher pour exercer leur activité. Dans le second, appelé « filiales sociales », l'engagement est officiel et collectif, il tend même parfois au mécénat de compétence (cf. ci-dessous).

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)⁶⁰ est rapidement devenue un acteur important du parrainage de personnes éloignées de l'emploi. Sa mission : « mobiliser les entreprises afin d'initier et de développer des actions concrètes de prévention et de lutte contre les exclusions, en lien avec les collectivités territoriales et les partenaires associatifs locaux ». Son champ dépasse l'IPEE, mais le retour à l'emploi représente 65% de son activité. Comme SNC et la plupart des réseaux nationaux, elle fonctionne avec des antennes locales, appelés « Clubs Face ». On en compte 25 aujourd'hui. L'originalité d'un Club Face : il doit nécessairement faire l'objet d'une commande d'une collectivité territoriale. Une fois installés, les Clubs FACE demandent au SPE, aux SIAE, aux associations locales et aux entreprises d'intérim de leur prescrire des publics, pour mettre en œuvre des parrainages de chômeurs par des salariés. A

⁵⁹ Association créée en 1985, à l'initiative de Jean-Baptiste de Foucauld et Patrick Boulte.

⁶⁰ Fondation créée en 1993, à l'initiative de Martine Aubry et de 13 chefs de grandes entreprises.

noter : les Clubs FACE peuvent également proposer des formations sur l'IPEE pour les services de ressources humaines et les chefs d'unités opérationnelles, ou encore participer à des PIQI (cf. chapitre B2).

Le dispositif Cap-Parrainage⁶¹ est plus récent. Comme la FACE, il fonctionne avec des antennes locales et sur le principe d'un partenariat entre une collectivité territoriale, le SPE, les SIAE et les entreprises locales. Aujourd'hui, on compte 13 antennes Cap-parrainage, le plus souvent animés par des Maisons de l'Emploi ou des PLIE. Dans le 13^{ème} arrondissement de Paris, c'est la Maison du Développement Economique et de l'Emploi (dispositif municipal) qui porte l'antenne, en partenariat avec l'ANPE, la Mission Locale, l'Espace Insertion, la CCIP et une quinzaine d'entreprises. Alexis Ottenwaelter, salarié de l'entreprise DL Consultant, témoigne : « Dès mon intégration chez DL, une personne de la DRH m'a proposé de parrainer un demandeur d'emploi du quartier. Je dois dire que l'idée m'a beaucoup plu. Pour m'aider, on m'a remis un carnet de bord [édité par la Mairie], à remplir avec mon filleul pendant toute la durée du parrainage, qui devrait durer au moins six mois ».

- **Le mécénat de compétence.** Cette modalité d'implication caritative dans l'IPEE consiste à mettre à disposition d'un organisme partenaire des personnes de l'entreprise, sur leur temps de travail et en continuant à les rémunérer. Si le partenaire est éligible (c'est presque toujours le cas), l'entreprise bénéficie de la disposition législative de 2003 : elle peut déduire de son IS une partie de la rémunération du volontaire mis à disposition (cf. ci-dessus). Le mécénat de compétence est rarement utilisé dans le cadre du parrainage, plutôt dans des missions relatives à la gestion d'une structure dédiée à l'IPEE. Ces missions peuvent occuper les personnes concernées à temps partiel ou à temps plein, sur des périodes allant de quelques heures d'intervention à des années entières. Dans le champ de l'IPEE, c'est dans les SIAE éligibles (AI, ACI...) que l'on trouve le plus de personnes missionnées par leur entreprise dans le cadre du mécénat de compétence. D'un simple coup de main administratif, leur implication peut aller jusqu'à la création et le développement d'une SIAE. A noter : contrairement au bénévolat, la mise en jeu du mécénat de compétence relève d'une décision RH, qui implique nécessairement la direction de l'entreprise.

Remarque : depuis 1995, les salariés peuvent solliciter un « congé solidaire » auprès de leur employeur, pour partir en mission dans un organisme à vocation humanitaire (entre 2 semaines et 6 mois). Pour l'heure, cette formule concerne presque exclusivement des ONG intervenant dans des pays émergents. Son champ d'application pourrait être élargi à la France, en incluant l'IPEE. Le principe se situe à mi-chemin entre le bénévolat et le mécénat de compétence : le contrat de travail est suspendu pendant la durée de la mission mais l'entreprise prend en charge le financement de celle-ci.

Enfin, nous relevons un domaine en plein essor dans le champ de l'implication directe des personnes de l'entreprise dans l'IPEE : l'anticipation des difficultés d'insertion professionnelle. Il

⁶¹ Dispositif mis en œuvre et proposé, depuis 2001, par le cabinet de conseil Cap-Initiatives.

s'agit de travailler en amont de ces difficultés, sur les parcours de jeunes dont on suppose qu'ils seront rapidement menacés de rester en marge de la vie active. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à accrocher au concept, proposant notamment à leurs ressortissants de parrainer, au collège ou au lycée, des jeunes de quartiers sensibles (soutien scolaire, ouverture culturelle, ouverture sociale...). Un « Réseau national des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation » a même été monté, piloté par Yves Desjacques (VEDIOR), pour repérer et faire connaître les initiatives des entreprises dans ce domaine. Avant d'étudier en détail le cas de la Fondation « Télémaque » (cf. ci-dessous), voici quelques exemples de cette nouvelle tendance :

- Le programme « Une Grande Ecole, pourquoi pas moi ? » monté par l'ESSEC en 2002. Le concept : accompagner des lycéens de ZEP du Val d'Oise pendant les trois ans de leur lycée, pour les amener à avoir *autant de chances de réussite que les autres* au moment de leur entrée dans les études supérieures. Les élèves sont suivis par des encadrants de divers horizons (étudiants, enseignants...), dont des parrains professionnels venus des entreprises du bassin local. A raison de 100 heures en seconde, puis de 140 heures en première et terminale, les lycéens participent à divers modules et ateliers : suivi scolaire, expression écrite et orale, visites d'entreprises, sorties culturelles, etc. Avant tout, il s'agit de leur faire assimiler les « codes sociaux » qui leur manquent pour s'adapter aux univers qui les attendent (études sélectives puis entreprises). Le programme essaime aujourd'hui au sein de la Conférence des Grandes Ecoles.
- Le « Cercle Passeport Promotion Télécoms », lancé par SFR. Le principe : faire suivre des jeunes de milieux modestes, entre Bac et Bac +2 (notamment en BTS), par des tuteurs venant de SFR ou de ses partenaires, avec en ligne de mire l'intégration d'une grande école (ingénieur, commerce, architecture...). Là encore, les parrains ouvrent les portes de l'entreprise, aident à construire un projet professionnel cohérent, font découvrir le monde...
- Le partenariat de l'IEP Paris avec des grandes entreprises, comme TOTAL, pour le parrainage de lycéens de Zones d'Education Prioritaires (ZEP), en vue de leur intégration future dans la prestigieuse institution.

Une tendance caritative nouvelle : les implications multiples

Pour clore cette revue des implications caritatives possibles, un constat fait par l'ensemble des observateurs de l'IPEE : de plus en plus d'organismes relais sollicitent les entreprises pour un soutien à la fois humain et financier. Réciproquement, de plus en plus d'entreprises lient systématiquement ces deux aspects dans leur implication. On parle de la fin de l'époque du « gros chèque ». Cette tendance touche les structures de l'IAE comme toutes les associations relais, nous la retrouverons dans les monographies présentées ci-dessous.

Elle se vérifie, entre autres, dans les réseaux dédiés à l'aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise, dont certains accompagnent, entre autres, les projets de publics éloignés de l'emploi

(Boutiques de Gestion⁶², France Active⁶³, etc.). A titre d'exemple, France Initiative Réseau (FIR) est un réseau de plus de 230 associations autonomes : les « Plates-formes d'Initiatives Locales » (PFIL), qui associent institutions consulaires, banques, entreprises ordinaires non bancaires et représentants « institutionnels » (SPE, collectivités territoriales). La mission d'une PFIL est double :

- Renforcer les fonds propres d'un porteur de projet entrepreneurial en lui octroyant un « prêt d'honneur » (prêt à taux 0), qui doit pouvoir faire levier pour l'obtention de crédits bancaires. L'argent du prêt émane d'un fond local, abondé par les partenaires de la plate-forme. Il est attribué suite à l'accord d'un comité d'agrément, local également.
- Accompagner les créateurs en amont du lancement de leur projet, notamment pour l'élaboration de leur plan de financement.

Les entreprises partenaires peuvent ainsi s'impliquer de différentes manières : mécénat financier, participation au conseil d'administration, participation aux comités d'agréments locaux, parrainage des porteurs de projet par des salariés. En 2006, les deux tiers des projets soutenus par les PFIL étaient portés par des demandeurs d'emploi et le cinquième par des chômeurs de longue durée.

3-3 Etudes monographiques

Pour illustrer les motivations et modalités de l'implication des entreprises sur le versant intégratif de l'IPEE, voici de nouveau deux cas d'école, avec toujours un grand groupe d'assurances et une petite entreprise de services. Nous présentons la manière dont ces firmes se mobilisent, sans porter de jugement sur la pertinence et la philosophie de leurs actions.

AXA et la Fondation Télémaque

Point méthodologique : pour cette étude de cas, nous avons rencontré Patrick Gagnaire (Directeur de la Fondation Télémaque), Dominique Fouchard (Secrétaire Général d'AXA Atout Cœur) et Ghislaine Fritsch (Chef du Bureau des établissements d'éducation prioritaire et des dispositifs d'accompagnement au Ministère de l'Education Nationale). Nous avons également interrogé des parrains et filleuls directement concernés par le programme étudié.

En 25 ans, le groupe AXA est devenu l'un des leaders mondiaux du marché de la protection financière. Le site Internet de l'entreprise annonce 120 000 collaborateurs, pour 79 milliards d'euros de chiffre d'affaires au 31 décembre 2006 (hors Winterthur).

⁶² Les Boutiques de Gestion (nées en 1979) constituent « un réseau national de conseil en création d'entreprises, qui accompagne les créateurs dans toutes les étapes de leur projet : de l'émergence de l'idée à la formalisation du projet jusqu'au suivi postcréation de l'entreprise ». Source : www.boutiques-de-gestion.com.

⁶³ « L'association France Active a été créée en 1988 sous l'égide de la Fondation de France par la Caisse des dépôts et Consignations, l'agence nationale pour la création d'entreprises, le Crédit Coopératif, la Fondation MACIF et des organisations caritatives. Elle fédère un réseau de Fonds Territoriaux qui ont pour mission de lutter pour l'insertion par l'économie en apportant aux porteurs de projet un accès au crédit, une expertise et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds propres) ». Source : www.franceactive.org.

Autant le groupe Schneider Electric est remarquablement perçu comme un acteur du versant intégratif de l'IPEE, autant le groupe AXA est omniprésent dans l'univers de l'implication caritative des entreprises (au-delà même de l'IPEE). Claude Bébéar, Président du Conseil de Surveillance, est le président fondateur d'IMS-Entreprendre pour la Cité et de l'Institut Montaigne.

Cette place particulière qu'occupe AXA dans l'univers caritatif est symbolisée par l'association d'entreprise AXA Atout Cœur, montée en 1991. Son objet : « regrouper [les salariés] qui étaient désireux de s'investir bénévolement en faveur de plus défavorisés, en dehors de leur temps de travail ». Ses terrains d'action privilégiés : la santé, l'exclusion, le handicap. Son modus operandi : soutenir une multitude de programmes variés, souvent initiés par des salariés et portés par des organismes relais (reconnus d'intérêt général ou d'utilité publique). La règle : qu'il y ait toujours au moins un salarié d'AXA impliqué humainement, avec en appui un éventuel apport financier.

La Fondation Télémaque a, quand à elle, été créée en 2006, à l'initiative de Patrick Gagnaire, responsable de la diversité au sein du groupe Pinault Printemps la Redoute (PPR). Elle est placée sous égide de la Fondation de France. Son objet : le parrainage humain et financier « de jeunes élèves talentueux et motivés, issus de milieux défavorisés ». Concrètement, la Fondation sélectionne des collégiens sur trois critères : qu'ils soient boursiers d'état, qu'ils aient une excellente moyenne scolaire générale et qu'ils apparaissent motivés et ouverts lors d'un entretien de personnalité. Une fois choisis, ces collégiens sont accompagnés jusqu'au Bac, grâce à :

- Un double tutorat : par un référent scolaire (enseignant, conseiller d'éducation) et par un tuteur en entreprise (personne travaillant dans une entreprise partenaire) ;
- L'attribution de bourses au mérite, versées à l'établissement, pour payer des cours intensifs, du soutien scolaire, des séjours linguistiques, des activités culturelles ou sportives...

La Fondation Télémaque se distingue de la plupart des fondations d'entreprise, pour deux raisons essentielles. La première : elle s'est inscrite, d'emblée, dans une démarche partenariale avec la puissance publique, représentée par le Ministère de l'Education Nationale. Les deux parties ont ainsi discuté et négocié pendant plusieurs années, avant d'aboutir à un accord matérialisé par une convention, signée par le Ministre de l'Education Nationale. Cette collaboration officielle, sur un sujet très sensible pour les enseignants, permet à la Fondation de « pénétrer » dans les collèges et lycées, pour travailler sereinement avec les chefs d'établissement motivés. Au sein du Ministère, c'est le Bureau des établissements d'éducation prioritaire et des dispositifs d'accompagnement qui a pris en charge le dossier. Le Bureau reconnaît que le lancement de la Fondation n'a pas été simple, notamment parce que sa philosophie de parcours individuel privilégié ne cadre pas avec la tradition du collège pour tous. Aujourd'hui, on compte 30 établissements impliqués et environ 120 élèves dans le dispositif.

La seconde : la Fondation assume l'envergure modeste de son activité (les chiffres ci-dessus sont à comparer à l'immensité des problématiques repérées au collège), en la présentant comme une expérimentation pouvant servir d'exemple à l'Education Nationale. Télémaque se veut un dispositif

pilote, ayant la vertu de pouvoir *inspirer* la puissance publique, si ses résultats s'avèrent probants. Le cas échéant, il reviendrait à l'Education Nationale de prendre en charge le déploiement de ses principes à grande échelle. Le Bureau des établissements prioritaires apprécie cette démarche : il voit Télémaque comme un dispositif singulier, greffé sur le droit commun ; les entreprises n'essaient pas de faire « à la place de » l'Education Nationale.

Concrètement, les entreprises partenaires s'engagent à participer au financement des bourses au mérite des élèves et à proposer à leurs ressortissants de devenir des tuteurs. Le rôle de ces parrains : conseiller les élèves, les suivre, les guider, leur proposer du soutien scolaire, œuvrer à leur ouverture sociale et culturelle, etc. La durée officielle de leur engagement : jusqu'à l'obtention du Bac par leur filleul.

Télémaque compte aujourd'hui une dizaine d'entreprises partenaires, dont AXA, par l'intermédiaire de l'association AXA Atout Cœur. Pour celle-ci, ce que propose Télémaque est une voie d'action parmi d'autres, intégrée à l'ensemble des engagements proposés aux collaborateurs du groupe AXA. Elle appelle cette activité les « Coups de pouce AXA » et lui a consacré un prospectus, distribué au sein de l'entreprise. Le slogan : « Un coup de pouce aujourd'hui, un coup de main pour la vie ». 25 tutorats de ce genre sont aujourd'hui en cours, mobilisant plutôt des cadres. Dominique Fouchard, Secrétaire Général d'AXA Atout Cœur, évoque une « décision familiale », très engageante humainement pour le tuteur et pour ses proches.

La bénévole que nous avons interrogée confirme cette dimension affective : pour elle, son rôle est comparable à celui d'une marraine au sens traditionnel. Elle entretient des contacts très fréquents avec son élève et s'investit fortement dans l'aventure : soutien scolaire, financement d'un séjour linguistique, invitations chez elle ou à son lieu de travail, visites chez la famille du filleul... Si elle doit officiellement le suivre jusqu'au Bac, elle considère que son engagement est « à vie ». Quant au bénéficiaire, il semble ravi mais reste discret sur Télémaque : au lycée, seuls le référent scolaire et le directeur sont au courant de l'expérience.

GS1 France et la Fondation de la 2^{ème} Chance

Point méthodologique : pour cette étude de cas, nous avons rencontré Michel Giraud, Directeur de la Fondation de la 2^{ème} Chance. Nous nous sommes ensuite rendus chez GS1 France, en région parisienne, où nous avons rencontré le relais de la Fondation, Bernard Sion, ainsi que des salariés impliqués. Nous avons enfin interrogé, par téléphone, des bénéficiaires du programme étudié.

GS1 France est une PME (un peu plus de 50 salariés) qui se consacre à l'implantation, au déploiement et à la promotion en France de standards de suivi automatisé des marchandises, à commencer par les codes à barres. A but non lucratif, elle est gérée paritairement par des représentants des grands industriels et des grands distributeurs. L'entreprise est installée à Issy-les-Moulineaux, dans les Hauts-de-Seine.

La Fondation de la 2^{ème} Chance (F2C) a été montée en 1998 à l'initiative du groupe Bolloré, qui reste aujourd'hui son principal mécène, l'héberge dans ses locaux et rémunère ses permanents.

Elle est reconnue d'utilité publique. Son objet : soutenir les projets de rebond professionnel de personnes répondant aux critères suivants :

- Résider en France métropolitaine ;
- Avoir entre 18 et 60 ans ;
- Avoir subi une trajectoire de vie difficile, conduisant à une situation de grave précarité ;
- Présenter un projet de réinsertion professionnelle solide et cohérent : formation ou création d'entreprise.

Les personnes qui contactent la F2C sont en général prescrits par des agents du SPE, de l'univers du micro-crédit (ADIE), des réseaux d'aide à la création d'entreprise (Boutiques de Gestion, France Active, FIR), de l'univers du handicap (associations Cap Emploi), etc. Ils sollicitent l'aide de la Fondation par l'envoi d'un dossier écrit, instruit par l'un de ses 60 sites relais et validé par un comité d'agrément. En cas de réponse positive, l'aide de la F2C est double :

- Apport financier sous la forme d'une bourse pouvant atteindre 10 000 euros (financement d'un programme de formation, de matériel informatique, d'un véhicule, parfois de BFR pour une nouvelle entreprise...);
- Parrainage du bénéficiaire par jusqu'à réalisation de son projet. Les parrains sont toujours sollicités à proximité du bénéficiaire, dans l'un des sites relais de la Fondation (il en existe une soixantaine en France).

La Fondation de la 2^{ème} Chance a constitué un réseau de plus de 100 entreprises partenaires, essentiellement des grands groupes, mais aussi quelques PME. Ces partenaires apportent d'abord des fonds à la Fondation (mécénat financier). Elles peuvent aussi s'impliquer humainement, de deux manières :

- Implication volontaire de ressortissants de l'entreprise dans un site relais proche ;
- Hébergement d'un site relais au sein d'un établissement de l'entreprise. Dans ce cas, le site est géré par un « délégué de site », une personne volontaire de l'entreprise, qui a pour mission d'animer le réseau local des parrains bénévoles (pour la plupart, des collaborateurs).

Depuis avril 2006, GS1 France est partenaire de la F2C et abrite un site relais rayonnant sur le Sud de Paris et des Hauts-de-Seine. Cela signifie que les dossiers en provenance de ce secteur sont instruits par les équipes de GS1 et, si l'aide de la Fondation est accordée, suivis par les parrains et marraines de GS1.

Une fois signée la convention d'adhésion et la démarche présentée aux personnes de l'entreprise par un émissaire de la F2C, GS1 a nommé un délégué de site, en la personne du Directeur des Etudes et du Développement (le numéro 2 de l'entreprise). Celui-ci a tout de suite délimité son rôle de la façon suivante : recevoir et dispatcher les dossiers de parrainage. De fait, la mobilisation de

la direction est restreinte, laissant les salariés libres de s'impliquer comme bon leur semble. Un an après l'adhésion, on observe qu'un noyau dur de 4 ou 5 salariés se chargent de la plupart des parrainages, sans que cela n'affecte leur emploi du temps professionnel, ni ne touche véritablement leurs collaborateurs. Autrement dit, ces quelques personnes, qui entretenaient déjà des rapports amicaux, se motivent entre elles pour faire tourner le site relais. On se retrouve donc dans un cas de figure où la personne morale « entreprise » est très en retrait de l'action, quoique ce soit elle qui se soit engagée formellement, au départ, par la signature de la convention.

Cette situation convient aux bénévoles du noyau dur que nous avons interrogés. Ils préfèrent en effet que leur engagement ne soit pas « forcé » par la machine GS1, par le biais d'incitations marquées de la direction. Leur activité relève ainsi d'une démarche propre et autonome. Ils remarquent néanmoins que, pour l'efficacité et l'ampleur de l'activité sur le bassin local, il pourrait être utile que la direction de GS1 soit un peu plus proactive. En outre, ils signalent que les contacts avec le siège de la F2C ne sont pas assez réguliers, évoquant un sentiment d'abandon, voire d'incompréhension mutuelle. Ces deux reproches, qui ne remettent pas en question leur enthousiasme, sont symptomatiques d'une organisation souple et très décentralisée, reposant essentiellement sur la motivation et l'implication individuelles des personnes des entreprises mobilisées. Ce modèle rompt nettement avec le fonctionnement très cadré, à petite échelle, de la Fondation Télémaque. Il évoque ce que l'association SNC appelle les groupes de solidarité « électrons libres ».

Remarque : la F2C offre un panorama intéressant, dans la mesure où ses sites relais fonctionnent de façons très diverses selon les entreprises partenaires. Certains sont organisés rationnellement par la direction des établissements, qui vont jusqu'à intégrer les activités « Fondation » dans les fiches de poste des volontaires. D'autres, comme chez GS1, reposent presque exclusivement sur le bon vouloir d'une poignée de ressortissants.

4- Positionnement général des entreprises au regard de l'IPEE

4-1 Versant intégratif et versant caritatif : influences réciproques

Si la plupart de nos interlocuteurs, au fil de cette recherche, ont validé notre dichotomie intégratif / caritatif, beaucoup ont tenu à préciser que la frontière entre les deux versants avait tendance à s'amenuiser. De fait, de plus en plus d'entreprises s'impliquent sur les deux aspects de l'IPEE, en développant des programmes mixtes ou en confiant l'ensemble des activités relatives à l'IPEE à un même service, identifié comme mixte.

Les firmes comptent alors sur **un effet d'entraînement mutuel** : l'intégration de publics éloignés de l'emploi devrait sensibiliser les personnes de l'entreprise aux enjeux d'une implication caritative ; réciproquement, une implication caritative devrait faire tomber les barrières discriminatoires à l'entrée dans l'entreprise (comme on le verra plus loin, l'existence d'un tel impact d'ordre culturel peut même être considéré comme une démonstration de l'efficacité de l'action menée à l'extérieur).

De façon plus pragmatique, cette mixité croissante tient beaucoup au fait que plusieurs motivations des entreprises sont communes aux deux versants : renforcer sa position sur le marché, satisfaire aux aspirations des personnes de l'entreprise, respecter les obligations réglementaires. Et ce n'est pas tout : dans les secteurs en tension, les programmes caritatifs peuvent, de façon indirecte, renforcer les démarches intégratives d'ouverture de viviers de recrutement. Ainsi, chez VINCI, la politique de la Fondation, par essence caritative, est conçue de façon à ce que les activités « hors les murs » soient presque toujours reliées à des possibilités de passage en emploi « à l'intérieur ».

Chez SUEZ, la politique d'implication dans l'IPEE a d'emblée été pensée de manière à jouer simultanément sur les volets intégratifs et caritatifs. L'entreprise gère en régie directe ses activités, sans passer par une interface de type fondation. Elle soutient des projets et organismes relais qui peuvent aider les bénéficiaires à la fois à intégrer le groupe SUEZ ou à trouver un emploi ailleurs, tout en mobilisant des salariés de l'entreprise. Deux exemples : une forte implication dans le club FACE de Paris (Patrick Bonnet, Directeur de l'Emploi du groupe, en est le président) ; le lancement du programme SITA Rebond, véritable filiale sociale de l'entreprise SITA, elle-même filiale de SUEZ. Son objet : « venir en aide à des personnes en difficulté, chômeurs de longue durée, allocataires du RMI ou encore jeunes de moins de vingt-six ans sans qualification. SITA Rebond leur propose un retour à l'emploi, la définition d'un parcours professionnel et un accompagnement personnalisé pour leur permettre de retrouver un équilibre stable ». Au final, un fort contingent des bénéficiaires entre dans le groupe SUEZ.

Reste à signaler que le fait de mêler *officiellement* versant intégratif et versant caritatif n'exclut pas automatiquement leur dissociation dans les faits (dispositifs étanches, services différenciés, absence d'influence réciproque). Par ailleurs, cette mixité affichée ne concerne encore qu'une minorité d'entreprises impliquées dans l'IPEE.

4-2 Implication des entreprises dans l'IPEE : les notions clefs

Après ce tour d'horizon des mille et une recettes de l'implication des entreprises dans l'IPEE, voici trois notions qui nous sont apparues déterminantes dans sa mise en œuvre :

- **L'HUMAIN.** Il y a, dans l'implication des entreprises dans l'IPEE, une dimension humaine incompressible. Tous les acteurs de l'IPEE le soulignent : la personnalité des dirigeants et des salariés au sein des firmes est une donnée cruciale. Les relais (SPE, SIAE, associations) ont beau essayer de construire des argumentaires rigoureux et de s'adapter aux besoins des entreprises, une ou deux personnes de mauvaise volonté peuvent bloquer toute implication. A l'inverse, il suffit d'un individu profondément motivé, notamment dans une PME ou dans une unité opérationnelle autonome, pour déployer rapidement une politique ambitieuse. Le risque : que cette politique disparaisse au moment du départ de la personne clef.
- **LE PARTENARIAT.** Il semble que l'implication des entreprises dans l'IPEE, pour être efficace, ne puisse se passer d'une démarche partenariale, notamment à l'échelle locale. Dans les grandes lignes, il s'agit de décloisonner les trois univers que sont la puissance publique (SPE, Etat, collectivités territoriales), l'univers de la société civile (associations, SIAE) et les entreprises ordinaires. D'un simple accord de principe, cette démarche partenariale peut aller jusqu'à la création de plates-formes communes (PLIE, GEIQ, PFIL, Club FACE...) ou même jusqu'à la contractualisation. Par exemple :
 - Une antenne du SPE ou une SIAE s'engage sur un ensemble de services : pré-sélection et qualification de candidats, suivi post emploi, soutien administratif pour les dossiers relatifs aux contrats aidés, formation des responsables RH sur la diversité ou la clause sociale... ;
 - Une entreprise s'engage à embaucher un certain nombre de candidats présentés par la structure partenaire (voire à la soutenir financièrement).
- **LA SUBSIDIARITE.** Il nous paraît clair qu'une ambitieuse politique d'implication dans l'IPEE ne peut se passer d'une diffusion aux différents échelons de responsabilité de l'entreprise (avec, bien entendu, des modalités adaptées à chacun de ces échelons). Comme on va le voir ci-dessous, un monde sépare les entreprises dans lesquelles seule la direction s'est engagée à œuvrer en faveur de l'IPEE (par principe), des entreprises où cette implication touche les pratiques quotidiennes de l'ensemble des ressortissants.

4-3 Une typologie des entreprises impliquées dans l'IPEE

Tableau des implications possibles

IMS-Entreprendre pour la Cité propose une piste intéressante pour « classer » les entreprises impliquées dans une démarche de promotion de la diversité : la polarisation « attitude défensive / politique proactive ». On obtient la dynamique suivante :

Figure 1 : « Du risque à l'opportunité⁶⁴ »

Enjeux pour l'entreprise



Cependant, on remarque que cette mise en perspective se cantonne aux enjeux propres à l'entreprise (motivations et impacts internes), exposés sur un plan conceptuel. Pour notre part, du fait même du sujet de notre recherche, il nous faut adopter une approche à la fois plus pragmatique (attachée à la réalité de l'action) et ouverte (en lien avec les acteurs et les enjeux de l'IPEE). C'est pourquoi nous optons pour le tableau suivant, qui présente les différents types d'implication des entreprises, en fonction de la dernière notion clef exposée ci-dessus : **le principe de subsidiarité**. Ce tableau nous permet de définir un champ des possibles, au sein duquel nous distinguerons ensuite des archétypes d'entreprises impliquées (les cas de figure les plus représentatifs, rencontrés sur le terrain).

Figure 2 : Implications des entreprises dans l'IPEE – champ des possibles

Niveau d'implication	Types d'implication	
1. National	Participation aux réflexions pour une législation proactive	
2. Branche professionnelle	Négociations entre partenaires sociaux en matière d'IPEE	
3. Entreprise dans son ensemble	Engagements impliquant la personne morale (chartes, conventions, mécénat financier...)	
4. Service ressources humaines*	Diffusion d'une culture de l'IPEE (information, formation, process...)	
5. Equipes opérationnelles**	a. Expérimentations intégratives	b. Expérimentations caritatives
6. Personnes de l'entreprise	a. Implications personnelles intégratives	b. Implications personnelles caritatives

*Dans les PME, le service des ressources humaines ne se distingue pas du reste de l'entreprise.

**Même remarque pour les plus petites PME.

⁶⁴ Source : brochure « Diversité et non-discrimination en entreprise » éditée par IMS-Entreprendre pour la Cité.

Le tableau se lit de la façon suivante : au niveau national, une entreprise peut s'impliquer en participant aux réflexions pour une législation proactive en matière d'IPEE ; au niveau des branches, elle peut s'impliquer en participant aux négociations entre partenaires sociaux en matière d'IPEE, etc.

Remarques : les organisations représentatives (MEDEF, CJD, syndicats de salariés...) et les Comités d'Entreprise peuvent intervenir à tous les niveaux de la subsidiarité.

Archétypes

A la lumière de notre travail de recherche sur le terrain, trois archétypes d'entreprises impliquées semblent être aujourd'hui les plus courants⁶⁵ :

- **Les entreprises « bienveillantes ».** Ces entreprises se positionnent quasi exclusivement au niveau de l'entreprise dans son ensemble (niveau 3), engageant la personne morale sans mobiliser les personnes de l'entreprise. En règle générale, l'initiative est prise de manière unilatérale par le dirigeant, dans un souci d'image ou dans une logique de réseau, parfois pour satisfaire à des besoins propres (sensibilité humaniste). L'implication peut être de principe (on reproche parfois aux entreprises qui ont signé « la Charte de la Diversité » de se contenter de l'afficher dans le bureau du DRH) ou financière (mécénat).
- **Les « recruteurs ponctuels ».** Ces entreprises se positionnent quasi exclusivement sur le versant intégratif et au niveau local (niveaux 5a et 6a), quand elles ressentent un fort besoin de main-d'œuvre. Elles font alors appel, ponctuellement, à des acteurs de l'IPEE (SPE, SIAE, intérim), sans s'impliquer dans la durée. Les actions sont généralement pilotées de façon autonome par les unités opérationnelles, impliquant uniquement les équipes directement concernées.
- **Les entreprises « missionnaires ».** Ces entreprises se positionnent quasi exclusivement sur le versant caritatif, aux niveaux de l'entreprise dans son ensemble et de l'implication personnelle de ses ressortissants (niveaux 3 et 6b), mais pratiquement sans aucune mobilisation intermédiaire. Concrètement, l'entreprise est d'accord *sur le principe* d'une implication dans l'IPEE, mais ne souhaite pas que cela change quoi que ce soit à son organisation et son fonctionnement internes. Elle délègue donc l'entière responsabilité de l'implication aux individus motivés, qui s'organisent comme ils veulent (voire se débrouillent comme ils peuvent).

Quoique beaucoup moins importants en nombre d'entreprises représentées, deux autres archétypes sont régulièrement mentionnés par les acteurs et les observateurs de l'IPEE :

⁶⁵ Cette typologie est strictement qualitative : nous l'avons induite de nos observations et des discussions que nous avons eues avec nos différents interlocuteurs (experts et acteurs) ; elle n'a donc qu'une valeur indicative. Pour construire une typologie à valeur statistique, il faudrait pouvoir enquêter systématiquement et de façon très précise auprès d'un grand nombre d'entreprises impliquées dans l'IPEE.

- **Les « recruteurs convaincus ».** Ces entreprises se positionnent sur le versant intégratif, dans une démarche cohérente qui les mobilise à tous les échelons (niveaux 1, 2, 3, 4, 5a et 6a). Il s'agit avant tout d'entreprises de secteurs « en tension », qui ont intégré, sur le long terme, les enjeux de l'IPEE en matière de recrutement. Elles militent en faveur de la diversité et nouent des partenariats solides avec le SPE, les SIAE, les ETT, etc. Ce sont elles qui, le plus souvent, sont à l'origine de la création de plates-formes mutualisées de type GEIQ.
- **Les entreprises « solidaires ».** Ces entreprises constituent le pendant des précédentes, sur le versant caritatif. Elles déploient, dans le champ caritatif, une démarche cohérente qui les mobilise à tous les échelons (niveaux 1, 2, 3, 4, 5b et 6b). En règle générale, ce sont des entreprises où les intérêts stratégiques (image, réseau...) rejoignent la sensibilité des dirigeants, qui parviennent à initier et faire vivre une démarche caritative bien cadrée, relayée par des salariés plus ou moins volontaires. Elles aussi sont militantes, elles aussi génèrent régulièrement des plates-formes de réflexion ou d'action inter-entreprises.

Enfin, les professionnels de l'IPEE soulignent que quelques entreprises se hissent aujourd'hui à un niveau d'implication très riche et très complet :

- **Les entreprises « vertueuses ».** Ces oiseaux rares développent des politiques à la fois intégratives et caritatives, à tous les échelons (niveaux 1 à 6). Elles croient à la RSE comme à la vertu de la diversité, sans oublier les motivations plus pragmatiques qui animent toutes les entreprises impliquées (recrutement, marché, législation, etc.). Elles militent au niveau national et au niveau des branches, tout en veillant à mobiliser un maximum de leurs ressortissants, jusqu'aux employés des unités opérationnelles locales.

Si la plupart des grandes entreprises françaises s'empressent de se ranger immédiatement dans cette catégorie, la réalité du terrain est bien loin de leur donner raison. Du reste, si toutes les entreprises étaient aussi dévouées à l'IPEE, on pourrait s'attendre à un net recul des discriminations à l'embauche. Or, les études sociologiques présentées ici en première partie sont loin d'établir un tel constat.

Nous touchons ici à une notion délicate : l'évaluation de l'implication des entreprises en matière d'IPEE.

C/ L'ÉVALUATION DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS L'IPEE

Dès lors qu'une entreprise s'implique dans l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi, il paraît légitime de s'interroger sur les moyens qu'elle se donne et sur les résultats qu'elle obtient. Il en va du sens même de l'action menée. Ces questions sont d'autant plus pertinentes que les impacts de l'implication des entreprises dans l'IPEE ne sont pas dénués d'ambiguïté.

1- Entreprises et IPEE : les ambiguïtés de l'impact

1-1 Impacts sur les bénéficiaires, impacts sur les entreprises

Première ambiguïté : la dualité entre les effets de l'implication des entreprises sur les bénéficiaires désignés et les effets en retour sur l'entreprise elle-même :

- D'un côté, il est légitime de s'interroger sur ce que retirent les publics éloignés de l'emploi de l'engagement des entreprises pour leur venir en aide : combien sont réellement soutenus ? Parviennent-ils à trouver un emploi ? Quel genre d'emploi leur propose-t-on ? Leur insertion ou réinsertion professionnelle est-elle durable ?
- De l'autre, on peut se demander ce qu'en retirent les entreprises. On retrouve ici les grandes motivations proposées plus haut : l'entreprise a-t-elle pu élargir son recrutement ? A-t-elle amélioré son image de marque et renforcé sa place sur le marché ? A-t-elle bénéficié d'un élan de cohésion interne et de satisfaction des salariés ? Respecte-t-elle mieux les législations en vigueur ?

Cette double logique d'impact est inhérente à la mobilisation des entreprises et ne pose pas de problème en soi. La plupart des firmes interrogées assument fort bien leur ambivalence, expliquant que le meilleur moyen d'être efficace dans l'IPEE est de lier les objectifs d'insertion aux objectifs « business » de l'entreprise. Autrement dit, s'afficher totalement désintéressé est inutile, sinon contre-productif car sujet à caution. Mieux vaut intégrer l'IPEE dans sa stratégie générale et l'afficher clairement, dans une démarche très tendance : le « win-win ».

Du reste, cette problématique n'est pas propre à l'implication des entreprises dans l'IPEE. Elle touche l'ensemble des acteurs de l'économie humaniste : urgence humanitaire, développement local, accompagnement social. Du bénévole des Restos du Cœur au volontaire de Médecins du Monde, de l'Éducateur Spécialisé qui sillonne les cités dortoirs au patron qui parraine une personne handicapée, tous doivent se confronter tôt ou tard à cette double interrogation : « en quoi mon action est-elle utile aux autres ? » et « qu'est-ce que j'en retire moi-même ? ». De nombreux experts et observateurs de ces secteurs vont même jusqu'à évoquer un « paradoxe du bienfaiteur » : plus une personne engagée nie toute motivation propre pour se réfugier dans le désintéressement pur, moins son action est lisible aux yeux des bénéficiaires et plus les risques d'incompréhension sont grands. A l'inverse, une personne qui assume pleinement ses motivations

propres, aussi égoïstes puissent-elles paraître, rassure par son honnêteté les populations auxquelles elle vient en aide et peut déployer son action en toute transparence. Or, la compréhension mutuelle et la transparence sont des facteurs essentiels d'efficacité.

Pour le dire autrement, un acteur lancé dans une démarche humaniste a toujours intérêt à se placer dans **une logique horizontale d'échange** : rompant avec le paradigme vertical sauveur – sauvé, il élève le bénéficiaire au rang de personne active, capable d'apporter.

Du côté de l'implication des entreprises dans l'IPEE, la logique gagnant-gagnant n'est donc pas problématique par essence. Il faut cependant veiller à conserver un équilibre dans l'importance accordée aux deux types d'impact. Une entreprise qui agirait dans une démarche exclusivement mercantile, sans s'interroger sur les conséquences de ses activités estampillées IPEE sur les publics éloignés de l'emploi, ne peut authentiquement être intégrée dans le champ de notre étude. De fait, c'est dans ce type de cas de figure, notamment, que le mécénat est requalifié en sponsoring, quand il apparaît à l'administration fiscale que l'engagement de l'entreprise lui a procuré un tel retour sur investissement que l'aspect altruiste de la démarche devient dérisoire.

1-2 Effets non prévus de l'implication dans l'IPEE

Deuxième ambiguïté : l'implication des entreprises dans l'IPEE peut avoir des conséquences contre-productives, à la fois sur l'insertion des publics éloignés de l'emploi et sur les entreprises elles-mêmes.

Risques de précarisation de l'emploi des publics concernés

Comme nous l'avons remarqué plus haut, les publics éloignés de l'emploi peuvent être embauchés par le biais de contrats particuliers : contrats d'apprentissage, contrats de professionnalisation, CPI, CIPI, CIE, CIRMA, CJE, etc. S'ils ont l'avantage d'inciter les entreprises au recrutement de personnes en difficulté d'insertion, ils ont également le défaut de maintenir les publics ciblés à des niveaux de rémunération très faibles, et surtout en dehors de l'emploi ordinaire et durable, symbolisé par le CDI à temps plein. Il est donc essentiel que les entreprises ne misent pas sur l'effet d'aubaine que procurent ces dispositifs, mais considèrent bien ces contrats comme des leviers transitoires, intégrés à un parcours visant l'emploi pérenne. Elles participent alors à la professionnalisation des intéressés et les aident à progresser vers l'employabilité.

Dans le cas contraire, les acteurs de l'IPEE soulignent que l'implication des entreprises dans l'IPEE risque de participer à **la sanctuarisation des publics éloignés de l'emploi**, irrémédiablement condamnés à passer d'un contrat spécial à un autre, d'un job provisoire à un autre, en naviguant entre entreprises ordinaires, associations et SIAE. Considérés comme des salariés au rabais, « chanceux » d'être embauchés, ils n'ont aucune chance d'intégrer la vie active ordinaire.

Risques de désorganisation de l'univers de l'IPEE

Deuxième écueil : l'intrusion massive des entreprises dans l'univers de l'IPEE bouscule les habitudes des acteurs traditionnels du secteur (relais du SPE, SIAE et associations).

On assiste ainsi à une **intensification de la concurrence** entre les structures d'aide à l'IPEE, qui se battent de plus en plus pour obtenir les subsides distribués par les entreprises. Cette guerre économique peut les conduire à verrouiller leurs modes de fonctionnement et à refuser toute démarche partenariale (logique du « chacun chez soi, chacun ses publics »), pourtant essentielle pour l'efficacité des politiques mises en œuvre. Par ailleurs, cette compétition conduit les relais de l'IPEE à envoyer un nombre toujours plus grand d'émissaires dans les entreprises, chargés de « vendre » les publics qu'ils prennent en charge. Les entreprises se plaignent alors d'être sollicitées en permanence.

La meilleure solution pour palier à ces dérives : le décloisonnement des structures et la mutualisation des ressources disponibles, au sein de plates-formes locales (Maison de l'Emploi, PLIE...).

Remarque : certains experts constatent que l'explosion du mécénat de compétence entraîne une concurrence déloyale particulière : les associations et petites entreprises de conseil en organisation dédiées aux acteurs de l'IPEE voient pénétrer chez leurs clients potentiels des personnes ressources « gratuites » et très bien formées.

Risques de communication négative au sein de l'entreprise

Du côté de l'entreprise, le premier danger réside dans l'apparition, en interne, de messages brouillés, sinon négatifs à propos des actions menées. Plusieurs facteurs peuvent générer de telles communications parasites :

- **Un manque de transparence** de la direction sur les motivations l'ayant conduite à impliquer l'entreprise dans l'IPEE. On retrouve ici le paradoxe du bienfaiteur : il est important que les personnes de l'entreprise comprennent que les motivations en question concernent à la fois les publics aidés et la stratégie interne de la firme. Trop pencher du côté charitable donne une image « bonne conscience du patron » ; trop pencher du côté égocentrique donne une image cynique. Des détails prennent ici toute leur importance, comme le choix du service auquel est confiée la politique d'implication dans l'IPEE : DRH, service de communication, direction générale, service dédié ? Ces différentes entités n'ont pas le même écho dans l'imaginaire collectif.

Un bon exemple de manque de transparence vite repéré et stigmatisé par les salariés : les dérives du mécénat de compétence. Un certain nombre d'entreprises (en particulier dans les secteurs audit - conseil - SSII) utilisent *discrètement* le mécénat de compétence comme une solution d'« outplacement » : on place un collaborateur importun ou au chômage technique

dans une structure éligible⁶⁶, de façon à l'occuper en limitant les coûts salariaux (déductions fiscales). En fait, le manque de transparence est généralement dénoncé quand une entreprise détourne l'objet affiché d'un programme d'implication dans l'IPEE vers des objectifs différents et clairement liés à ses intérêts de gestion.

- **Un manque de cohérence** entre les programmes mis en œuvre et les caractéristiques propres à l'entreprise. Il est important que les personnes de l'entreprise comprennent pourquoi l'implication de la firme dans l'IPEE a pris telle ou telle forme : lien avec les métiers de l'entreprise, lien avec les territoires où elle est implantée, lien avec les désirs émis par le Comité d'Etablissement, etc. Les employés d'un hôtel restaurant apprécient le choix d'une ambitieuse politique d'apprentissage, ceux d'un cabinet de comptabilité le choix d'un mécénat financier accordé à une association spécialisée dans le conseil aux créateurs d'entreprises.
- **Un manque d'égalité de traitement** entre les catégories de salariés. En terme d'image interne, il est préférable que tout le monde ait le sentiment de pouvoir prendre sa part dans l'implication de l'entreprise. Ainsi, le déploiement d'un dispositif caritatif qui sollicite exclusivement l'aide des cadres supérieurs peut être rapidement mal perçu. De même, une politique de diversité qui ne touche que les employés et les ouvriers mais beaucoup moins les cadres, « qui restent entre eux », peut être stigmatisée comme injuste (c'est souvent le cas dans le secteur du BTP).
- **Une erreur de recrutement** concernant la ou les personnes chargées de mettre en œuvre l'implication de l'entreprise dans l'IPEE. Ce point est d'autant plus crucial qu'il est souvent négligé par les décideurs, voire sciemment envisagé en négatif : on nomme parfois à la tête des programmes humanistes des personnes qui dérangent ailleurs. Ces personnes le devinent et se placent d'autant moins dans une perspective positive. Les conséquences d'un mauvais recrutement sont multiples : manque de cohérence de l'action (indiqué entre autres par un fort turn-over au sein de l'équipe), absence de résultats et de retours palpables (image d'inefficacité), tarissement rapide du volontariat au sein de l'établissement, etc., jusqu'à entacher sérieusement la réputation de l'entreprise à l'extérieur (cf. ci-dessous).

Remarque : un bon recrutement à la tête d'un dispositif d'implication implique que la personne choisie développe d'authentiques qualités humanistes, tout en ayant dépassé, à titre personnel, le paradoxe du bienfaiteur.

Risques de réputation

Enfin, l'entreprise, de par une implication de façade ou mal conçue, peut s'exposer au risque de voir son image externe malmenée. On peut relever différents types de risques de réputation :

⁶⁶ Reconnue d'intérêt général ou d'utilité publique.

- Etre identifié par les représentants de **la société civile** (associations, citoyens militants) comme un acteur naïf, maladroit, sinon cynique. Une communication négative peut alors se propager, notamment par le biais des blogs et forums Internet, difficiles à maîtriser.
- Etre identifié par **ses pairs** comme un acteur opportuniste, prônant à l'extérieur une éthique qu'il ne s'applique pas à lui-même. Dès lors, les salariés des autres entreprises seront réticents à l'idée de venir travailler dans l'entreprise irresponsable.
- Etre identifié par **le grand public** comme un acteur trouble, visant plutôt des victoires commerciales que sociétales. C'est tout le danger, par exemple, des grandes campagnes de marketing sociétal qui fleurissent aujourd'hui.

La présence de ces multiples ambiguïtés dans les impacts de l'implication des entreprises dans l'IPEE renforce la pertinence d'évaluer ce domaine d'activité. Comme on va le voir, l'évaluation n'a pas seulement une vertu cognitive (« qu'a-t-on fait ? ») : elle a aussi une fonction normative (« a-t-on bien fait ? ») et une fonction instrumentale (« peut-on faire mieux ? »).

2- Obstacles à l'évaluation de l'implication des entreprises dans l'IPEE

Malgré sa légitimité évidente, on en est encore aux rudiments de l'évaluation de l'implication des entreprises dans l'IPEE. D'un côté, les rapports sociaux, sociétaux et environnementaux des grandes entreprises font la réclame des actions qu'elles mènent. De l'autre, même si les choses ont évolué ces dernières années, il est encore difficile de dépasser la façade « marketing » pour obtenir des informations précises sur les moyens engagés et les effets obtenus. De fait, avant d'aborder l'existant en matière d'évaluation, il est important de souligner que des difficultés et résistances font obstacle à la bonne marche de l'évaluation. Du côté des difficultés le plus souvent évoquées, on trouve :

- **Des problèmes d'ordre éthique** : comme nous l'avons fait remarquer, la culture française est plutôt réticente à toute notion de discrimination, y compris positive. Les acteurs de l'IPEE, à commencer par les entreprises elles-mêmes, affirment donc qu'une démarche d'évaluation de programmes par nature inégalitaires serait mal perçue par les salariés, leurs représentants et même le grand public. On serait donc condamné, moralement, au silence évaluatif. Drôle de paradoxe, qui interdit déontologiquement de faire la démonstration de sa déontologie.
- **Des problèmes d'ordre technique** : les entreprises ne savent pas évaluer leur implication dans l'IPEE. Sur le versant intégratif, elles ne maîtrisent pas les compétences sociologiques nécessaires à la mesure de la diversité (cf. les méthodes de Jean-François Amadiou). Sur le versant caritatif, elles ne savent pas interroger la réalité du terrain, parfois très éloigné de leur enceinte.
- **Des problèmes financiers** : il faut bien sûr de l'argent pour évaluer correctement des programmes parfois très ambitieux et complexes dans leurs ramifications et leurs effets indirects. Or, il est encore très difficile de convaincre des entreprises généreuses de consacrer des fonds à l'évaluation plutôt qu'à l'action à proprement parler.

Du côté des résistances, elles sont de deux types :

- **Des résistances des entreprises elles-mêmes** : si elles évoquent les raisons ci-dessus, on devine que les entreprises réticentes (elles sont loin de l'être toutes) craignent les évaluations rigoureuses qui pourraient démontrer l'absence d'effets notables (du côté des bénéficiaires comme du côté de l'entreprise), sinon la présence d'impacts contre-productifs.
- **Des résistances des promoteurs** de l'implication des entreprises dans l'IPEE : il n'est pas rare d'entendre dire, au sein des relais associatifs et des lobbies, que l'évaluation peut être nocive à l'action. Dans une démarche de réassurance permanente des entrepreneurs, naturelle pour qui cherche à développer leur implication, on évite de brandir la menace des études méthodiques. On se borne à donner quelques conseils : « soyez cohérents et professionnels dans vos activités, veillez à impliquer toutes les composantes de l'entreprise, efforcez-vous d'acquérir une vraie légitimité dans l'univers dans lequel vous vous glissez », etc.

3- L'existant en matière d'évaluation

Ceci posé, l'évaluation de l'implication des entreprises dans l'IPEE progresse, dans la mouvance des travaux évaluatifs relatifs à la RSE, volet sociétal. Voici les tendances actuelles que nous avons repérées :

- **La production de statistiques** dans certains domaines circonscrits de l'IPEE, comme le handicap et l'apprentissage (pour des questions de quotas à respecter), ou encore ce qui touche à l'IAE, grâce aux travaux du CNIAE. On sait, par exemple, que les GEIQ emploient aujourd'hui environ 3000 personnes en France.
- **Le financement d'études généralistes** par des organismes de promotion de l'engagement sociétal des entreprises. Ainsi, en 2006, l'ADMICAL a commandé au cabinet CSA un sondage auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises de 200 salariés et plus. Il ressort de ces données déclaratives, portant sur l'année 2005, que 18% des entreprises de plus de 200 salariés font du mécénat ; que 66% des entreprises mécènes soutiennent le domaine de la solidarité (loin devant la culture, à 52%) ; ou encore que 31% des entreprises mécènes pratiquent le mécénat de compétence.
- **Quelques efforts épars**, menés en interne par des entreprises : le groupe CASINO est reconnu comme pionnier en matière d'évaluation rigoureuse de la diversité ; SUEZ envisage des mesures inspirées des méthodes d'Amadiou ; VINCI se lance dans un audit de la diversité, en mandant VIGEO ; d'autres encore mènent des enquêtes internes, auprès des salariés, pour mesurer les retours de satisfaction et les retombées en matière de cohésion sociale ; certaines enfin s'appuient sur des méthodes d'évaluation intégrées, proposées par des plateformes de réflexion inter-entreprises, comme le London benchmark Group.
- **La montée en puissance des notations extra-financières**. On a vu que trois cabinets d'évaluation s'étaient positionnés sur ce créneau, en France. En règle générale, les notations se réfèrent à des « indices » englobant l'ensemble des aspects du développement durable et donc de la RSE, de l'environnemental au sociétal, en passant par le social. Aujourd'hui, deux indices de notation extra-financière dominent le marché :
 - L'ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices) est le principal indice européen en matière de Développement Durable. Il repose sur l'évaluation de cinq critères, intitulés « société civile », « gouvernance d'entreprise », « relations clients fournisseurs », « santé et environnement » et « ressources humaines » ;
 - L'indice développé par le cabinet Suisse SAM (Sustainable Asset Management), pour l'institut Dow Jones : le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ;

Remarque : aux côtés de ces indices, on trouve aussi des études indépendantes classant les entreprises sur des critères non économiques. Exemple : le classement mondial de l'institut « Great place to work », publié cette année dans un supplément du Figaro. Noyé dans une

multitude de critères, celui-ci prend en compte l'IPEE : efforts sur l'apprentissage, sur la diversité, sur le bénévolat d'entreprise...

Dans l'ensemble, on constate que la tendance évaluative est en net progrès. Néanmoins, la plupart des efforts consentis jusqu'à maintenant souffrent de trois défauts :

- Au dire des entrepreneurs eux-mêmes, les évaluations réalisées jusqu'à aujourd'hui reposent essentiellement sur des **données déclaratives** : sondages d'opinion, études réalisées à partir des rapports d'activité produits par les entreprises. On reste alors dans le domaine de la « consolidation », voire de l'auto-évaluation, plus que l'on ne s'engage dans une authentique démarche évaluative ;
- Les travaux réalisés sont, dans leurs grande majorité, **extrêmement généralistes**, englobant tous les enjeux de la RSE, largement au-delà de l'IPEE ;
- Enfin et surtout, on remarque que les évaluations menées sont presque toutes centrées sur la deuxième famille d'impacts présentée plus haut : ceux qui affectent **les entreprises en retour**. Cette polarisation est communément assumée par les entreprises impliquées : lors de la conférence mentionnée plus haut⁶⁷, la représentante d'un grand groupe français exposait ainsi les trois raisons pour lesquelles elle évaluait ses activités sociétales : 1/ Sa responsabilité envers les actionnaires ; 2/ Sa responsabilité envers les salariés ; 3/ Sa responsabilité face aux agences de notation. Pas un mot sur sa responsabilité envers les bénéficiaires.

⁶⁷ *Assistes internationales ADMICAL du mécénat d'entreprise*, table ronde « Le check point : quelle évaluation pour le mécénat ? », 28 mars 2007.

4- Propositions pour systématiser la démarche évaluative

Ce que propose ce dernier chapitre, ce sont des pistes de réflexion pour une nouvelle approche de l'évaluation dans le domaine de l'implication des entreprises dans l'IPEE. Une approche rigoureuse et portant systématiquement sur les deux familles d'impacts de cette implication : celle qui concerne les bénéficiaires et celle qui concerne l'entreprise en retour.

Nous faisons appel ici aux concepts de l'évaluation des politiques sociales, tels qu'ils sont conçus et mis en œuvre par le CREDOC, généralement pour le compte d'institutions publiques : ministères, agences, collectivités territoriales. Si les travaux d'évaluation du CREDOC, dans le champ des politiques sociales, abordent des thématiques très diverses, un axe est récurrent : l'évaluation de dispositifs visant à l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi (RMI, IAE, Contrats Aidés, apprentissage, insertion professionnelle des personnes handicapées, etc.).

Les caractéristiques particulières de ces dispositifs (nature des publics ciblés, usage de relais sur le terrain par la puissance publique, nature des objectifs poursuivis) ont conduit le CREDOC à développer une expertise évaluative spécifiquement adaptée à l'IPEE. Nous nous proposons d'envisager ici son adaptation au contexte entrepreneurial.

4-1 Définition de l'évaluation

Un décret datant de 1998 propose la définition suivante : « L'évaluation d'une politique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Appliquée à l'implication d'une entreprise dans l'IPEE, on pourrait la formuler de la façon suivante : « L'évaluation a pour objet d'apprécier l'efficacité de l'implication de l'entreprise, en comparant ses impacts, externes et internes, aux objectifs que l'entreprise se propose et aux moyens qu'elle met en œuvre pour y parvenir ».

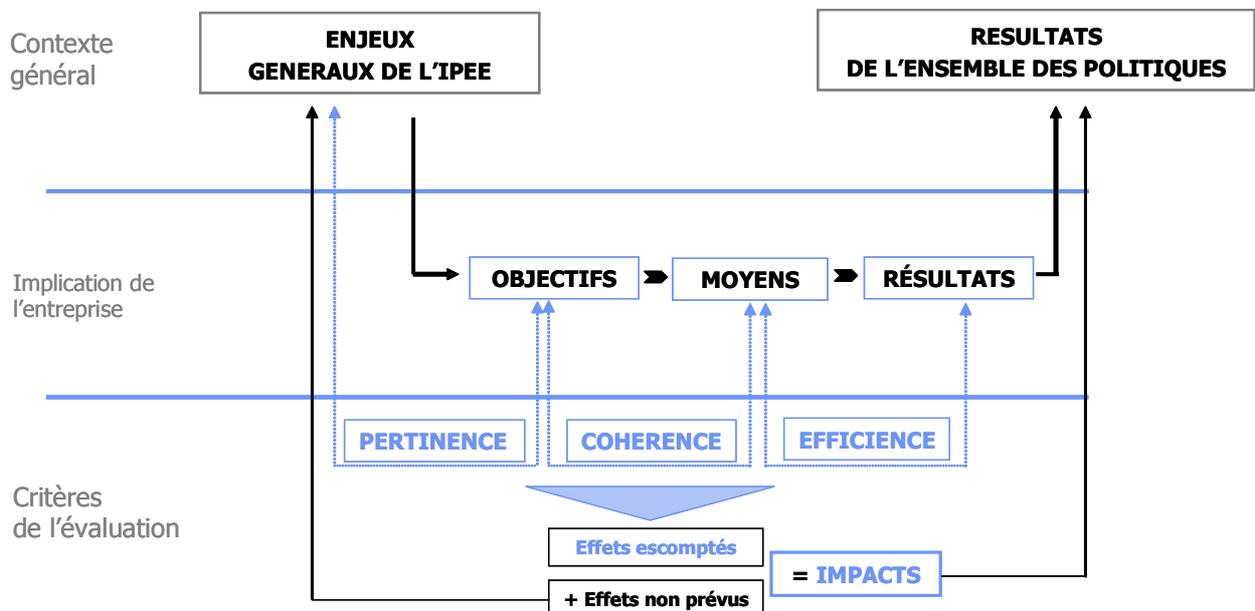
Comme nous l'indiquons plus haut, une évaluation a trois fonctions :

- **Une fonction cognitive** : construire et partager des connaissances sur le déroulement des opérations et leurs résultats ;
- **Une fonction normative** : fonder des jugements de valeur sur la qualité des actions mises en œuvre ;
- **Une fonction instrumentale** : proposer et initier des améliorations. In fine, une évaluation vise en effet à décider de l'avenir du projet, en permettant d'utiliser au mieux les ressources disponibles.

On peut décliner de la façon suivante les différents éléments que l'évaluation mesure :

- **Les impacts de l'action** : effets attendus de l'implication de l'entreprise sur les bénéficiaires, effets attendus en retour sur l'entreprise, mais aussi effets non prévus.
- **Sa pertinence** : il s'agit de déterminer si les objectifs que s'est fixés l'entreprise vont bien dans le sens de l'IPEE, ou si, au contraire, il y a contradiction dès le départ.
- **Son efficacité** : les effets perçus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
- **Son efficience** : on met en rapport les résultats obtenus avec les moyens (financiers et humains) engagés dans l'implication.
- **Sa cohérence**. Ce point est crucial dans le champ de l'implication dans l'IPEE. Il s'agit de s'interroger sur la complémentarité de l'action menée par l'entreprise avec :
 - D'une part, l'ensemble des politiques en faveur de l'IPEE, en particulier à l'échelle locale ;
 - D'autre part, la stratégie globale de l'entreprise, ses métiers, sa culture...

Le schéma suivant propose une articulation de ces éléments, en replaçant l'action évaluée dans son contexte :



D'après CREDOC, EPP, 2001

Une évaluation rigoureuse impose deux contraintes :

- **Une visée d'objectivité** : le jugement porté sur l'implication de l'entreprise doit pouvoir être justifié sur la base d'indicateurs fiables ; l'objectivité de l'évaluateur doit être assurée.
- **Un processus ouvert** : l'évaluation doit elle-même concerner les acteurs de l'implication de l'entreprise dans l'IPEE : dirigeants, salariés, éventuels relais sur le terrain (SPE, SIAE, associations intégratives et caritatives...), éventuels partenaires, bénéficiaires. Tous ces acteurs doivent se sentir partie prenante de la démarche évaluative, pour, à terme, en valider le diagnostic et les préconisations.

Enfin, une évaluation peut intervenir à différents moments du déploiement de l'action :

- **Une évaluation ex ante** permet de maîtriser le contexte dans lequel l'implication de l'entreprise va intervenir, afin notamment d'éviter de monter des programmes qui ne rencontreront aucun public (absence de besoin, méfiance des prescripteurs).
- **Une évaluation ex post** permet de vérifier l'efficacité et l'efficience de l'implication de l'entreprise, pour décider de son avenir.
- **Une évaluation au fil de l'eau** permet d'inscrire l'implication de l'entreprise dans une démarche de moyen à long terme (une dimension qui fait parfois défaut aux dispositifs entrepreneuriaux), en étant en permanence à l'écoute de ses impacts. Elle exige la conception et la mise en œuvre d'outils de mesure adaptés.

4-2 Déroutement d'une évaluation

On distingue trois grandes étapes dans le processus évaluatif :

La préparation du projet d'évaluation

Cette préparation exige une réflexion sur les points suivants :

- **Les objectifs de l'action évaluée** : rappel du sens que l'on veut ou que l'on a voulu donner à l'implication de l'entreprise, en intégrant les deux familles d'impacts (bénéficiaires / entreprise) ;
- **Les modalités de l'action évaluée** : rappel des procédures, tableau des interactions des acteurs impliqués (personnes de l'entreprise, associations relais, partenaires) ;

- **Les questions évaluatives** : définition des attentes vis-à-vis de l'évaluation. Les questions évaluatives doivent être les plus précises possibles, clairement évaluables et opérationnelles (i.e. susceptibles de donner lieu à des préconisations).

Exemple : pour une SIAE bénéficiant d'un double mécénat financier et de compétence : combien de bénéficiaires vivent une sortie positive (CDI, CDD de plus de 6 mois, diplôme) ? Comment interagissent les émissaires de l'entreprise avec les permanents de la SIAE ? Avec les bénéficiaires ? Comment s'intègre la SIAE dans le paysage local de l'IPEE ? Comment est valorisée, en interne, l'implication de l'entreprise ? Comment est-elle perçue par le grand public ?...

- **Les indicateurs adéquats** : définition d'indicateurs destinés à appuyer les réponses aux questions évaluatives. Ils peuvent être quantitatifs (chiffrés) ou qualitatifs. Leurs principales qualités : la pertinence (adaptés aux questions évaluatives), la validité (mesurant bien ce qu'ils doivent mesurer), la faisabilité (mesurables sur le terrain), la comparabilité (similaires à ceux utilisés dans des études jumelles).

Exemple : pour la SIAE précédente : ratio des sorties positives ; satisfaction des émissaires et des permanents ; satisfaction des bénéficiaires ; satisfaction des acteurs locaux de l'IPEE ; valorisation de l'expérience des émissaires : sont-ils sollicités par les RH pour participer à la diffusion d'une culture de la diversité ? Leur expérience s'intègre-t-elle dans une trajectoire cohérente (carrière) ? Quelle image de l'action est-elle véhiculée au sein de l'entreprise ? Quelle image est-elle véhiculée à l'extérieur ?

- **L'information disponible** : point sur les données immédiatement accessibles (études précédentes, données de gestion, notamment au sein des RH...) ;
- **Les moyens à mettre en œuvre** : traitements à partir des données de gestion, enquêtes ad hoc (cf. les méthodes exposées ci-dessous) ;
- **La composition des instances de pilotage** : sollicitation adaptée des entités impliquées dans l'action, recours éventuel à des personnes qualifiées indépendantes ;
- **Le calendrier et le budget de l'évaluation.**

Ces réflexions préparatoires débouchent généralement sur la rédaction d'un cahier des charges, éventuellement transmis à un organisme prestataire, pour une sous-traitance garantissant la rigueur des méthodes et des résultats de l'évaluation.

Le recueil des données

Pour répondre aux questions évaluatives, il est généralement nécessaire de mettre en œuvre, sur le terrain, des enquêtes destinées à recueillir les données manquantes.

On distingue deux grandes familles d'enquête :

- **Les méthodes qualitatives** : observations in situ, entretiens semi-directifs. Les enquêtes qualitatives permettent une expression satisfaisante pour les personnes interrogées, débouchant sur des analyses fines et des clefs de compréhension détaillée des phénomènes. Elles ne permettent pas de chiffrer les phénomènes, ni de prétendre à une représentativité rigoureuse.

Exemple de la SIAE : une enquête qualitative sera bien adaptée pour analyser les mécanismes de l'implication de l'entreprise, la satisfaction des émissaires, celle des permanents, celle des acteurs locaux de l'IPEE...

- **Les méthodes quantitatives** : questionnaires posés en face-à-face, par téléphone, en auto-administré (courrier, Internet). Elles permettent d'interroger un grand nombre de personnes, de quantifier et hiérarchiser les phénomènes. Elles ne permettent pas d'interprétation en profondeur ; elles sont parfois victimes du « mythe du bon chiffre » (erreurs d'observation, poids des non-réponses, erreurs d'interprétation).

Exemple de la SIAE : mesure des sorties positives, satisfaction des bénéficiaires, image de l'action véhiculée au sein de l'entreprise, image auprès du grand public ...

Les limites inhérentes aux types de méthode conduisent généralement au choix d'un prestataire reconnu pour son expertise, ainsi qu'au croisement des modes de collecte de l'information. Plus précisément, le processus le plus fréquent est le suivant : une enquête exploratoire qualitative > une enquête quantitative > une validation qualitative.

L'analyse et la valorisation des résultats

Les données collectées font l'objet d'une analyse croisée, en fonction des questions évaluatives et de manière à remplir les indicateurs retenus. Elles permettent de proposer un diagnostic de la situation et de fonder un jugement sur les différentes qualités de l'action évaluée, pour proposer finalement des recommandations en vue d'éventuels ajustements.

L'analyse est validée par les instances de pilotage, pour permettre **le partage du diagnostic** et **l'appropriation des préconisations**. Les résultats ainsi posés font le plus souvent l'objet d'un rapport d'évaluation.

Ils doivent ensuite faire l'objet d'une communication adaptée, destinée à garantir la transparence de l'action, la démarche partenariale et l'appropriation de l'évaluation par l'ensemble des acteurs concernés.

4-3 Les points clefs d'une évaluation

> La démarche évaluative se distingue de l'audit et du contrôle de gestion, en se centrant sur l'efficacité et l'efficience des activités évaluées, et non sur le détail de leur organisation. Elle tient compte des moyens mis en œuvre et des mécanismes internes, mais toujours dans une perspective téléologique.

> La démarche évaluative a besoin de bonnes conditions préalables pour prendre son sens : réels besoins, ouverture au changement, ressources disponibles, moment opportun, promotion d'une démarche participative, projet d'évaluation négocié et détaillé, garantie de la rigueur méthodologique.

> La démarche évaluative est bien adaptée à la conception *expérimentale* de l'implication des entreprises dans l'IPEE, telle que la pense et la déploie la Fondation Télémaque, par exemple. Pour proposer à l'Education Nationale un dispositif clefs en main, Télémaque doit mettre en œuvre une évaluation *au fil de l'eau*, qui précise son efficience et démontre son aptitude à être déployée à grande échelle.

> Néanmoins, nous faisons le postulat que l'évaluation est applicable à toutes les formes de l'implication des entreprises dans l'IPEE, qu'elles soient intégratives, caritatives ou mixtes. Efficace pour des dispositifs aussi complexes que le RMI, nous partons du principe que **l'évaluation des politiques sociales est suffisamment souple pour s'adapter intelligemment aux problématiques exposées tout au long de cette recherche.**

CONCLUSION

La présente recherche a tenté de rendre lisible un univers complexe, celui de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, et la place qu'y prennent aujourd'hui les entreprises classiques.

Elle s'est efforcée de montrer que cette intervention des firmes ordinaires se fait au carrefour de multiples influences : pression des acteurs déjà présents (SPE, SIAE, associations...), pression de la société civile, pression des ressortissants des entreprises, pression des enjeux stratégiques qui animent le monde des affaires.

Au final, il nous semble que les entreprises apparaissent légitimes pour prendre part à l'IPEE. Les conclusions de notre enquête auprès des salariés et dirigeants rejoignent sur ce point les opinions des experts que nous avons interrogés, ainsi que les annonces « responsables » des grandes entreprises.

Cependant, cette implication des entreprises, pour s'avérer efficace, doit respecter un certain nombre de contraintes positives :

- Veiller à la **dimension humaine** de leurs politiques, qui, en la matière, ne peuvent relever de la simple mécanique ;
- S'inscrire systématiquement dans une **démarche partenariale**, apte à décroiser les trois univers que sont la puissance publique, le monde associatif et les entreprises elles-mêmes ;
- Respecter un **principe de subsidiarité**, qui attribue à chaque échelon hiérarchique de l'entreprise des missions et responsabilités adaptées.

Aujourd'hui, si l'implication des entreprises dans l'IPEE est en plein essor, la marge de progrès est encore vaste pour que les entreprises inactives, « bienveillantes », « recruteurs ponctuels » ou « missionnaires » deviennent « recruteurs convaincus » ou « solidaires », sinon « vertueuses ». Pour notre part, nous estimons qu'un élément clef peut et doit permettre un bond qualitatif en la matière : l'évaluation systématique et rigoureuse des activités mises œuvre, qu'elles soient intégratives ou caritatives, parfois mixtes.

Nous posons même qu'il ne s'agit pas d'un simple choix périphérique. L'évaluation de l'implication n'est ni un danger pour l'action, ni un luxe que l'on peut s'offrir en veillant à éliminer tout spectre de remise en question. Elle est une prise de risque nécessaire, seule susceptible de démontrer la pertinence d'une action qui, après tout, met en jeu la trajectoire de vie des concitoyens de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

ADMICAL, *Répertoire du mécénat d'entreprise*, 2007

Amadiou Jean-François, *Baromètre ADIA*, Observatoire des discriminations, 2006

Bureau International du Travail (BIT) & Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), *Rapport sur l'étude par testings de discrimination à l'embauche en France*, 2006

Claveau Elisabeth, *Annuaire statistique de la demande d'emploi*, ANPE, édition 2007

Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, collection Repères, 2007

Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Alternatives Economiques et La Découverte, 2004

Chauveau Alain, Rosé Jean-Jacques, *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, 2003

Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC), *Aider au retour à l'emploi*, La Documentation Française, 2005

Decock Cristel, *Des déterminants de la responsabilité sociétale de l'entreprise : le cas du mécénat*, thèse de Doctorat, 2000

Dufourcq Elisabeth, Besse Geneviève, *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Inspection générale des affaires sociales, La Documentation Française, 2004

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Entreprises et actions de solidarité*, 1998

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Collaborations Entreprises et SIAE*, collection Repères pour agir, 2007

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Le parrainage*, collection Repères pour agir, 2007

IMS-Entreprendre pour la Cité, *Le soutien à la création d'activité*, collection Repères pour agir, 2007

IMS-Entreprendre pour la Cité & le MEDEF, *Pour un recrutement vraiment diversifié*, 2007

Institut Montaigne, *Pauvreté, exclusion, ce que peut faire l'entreprise*, 2006

Journal Officiel des Communautés Européennes, *Directive portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail*, 2000

Labbé Daniel, *Syndicats et comités d'entreprise face à l'exclusion*, rapport pour le CNIAE, 1994

Lépineux François, *Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?*, thèse de Doctorat, CNAM, 2003

Mercier Samuel, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, collection Repères, 1999

Pesqueux Yvon, *Le concept d'entreprise citoyenne a-t-elle du sens ?*, Miméo, 1998

Rosé Jean-Jacques, *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, de Boeck Université, 2006

Seghers Virginie, *Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?*, éditions Autrement, 2007.

Sélection de sites Internet :

www.aderse.org

www.admical.org

www.alliances-asso.org

www.anpe.fr

www.assedic.fr

www.cjd.net

www.ecologie.gouv.fr

www.europa.eu.int

www.fasild.fr

www.halde.fr

www.geiq.net

www.imsentreprendre.com

www.insee.fr

www.mission-locale.fr

www.novethic.fr

www.ofce.sciences-po.fr

www.orse.org

www.travail.gouv.fr

www.ville-emploi.asso.fr

REMERCIEMENTS

Remerciements chaleureux pour toutes les personnes qui ont bien voulu répondre à nos questions au cours de nos recherches.

Remerciements particuliers pour celles que nous avons sollicitées pour les études monographiques : Didier Gouesbet & Francois Milioni (Schneider Electric), Michel Meunier (Européenne de Surveillance), Michel Giraud (Fondation de la 2^{ème} Chance), Pierre Georget & Bernard Sion (GS1 France), Patrick Gagnaire (Fondation Télémaque), Ghislaine Fritsch (Education Nationale), Dominique Fouchard & Zuzana Samy (AXA Atout Cœur), ainsi que les bénévoles et bénéficiaires que nous avons interrogés.

Remerciements particuliers pour celles qui nous ont aidés à tisser notre réseau d'interlocuteurs : Laurent Bigorgne, Patricia Charrier, Marianne Eshet, Brigitte Jeanperrin, Jacqueline Laufer.