

## **Pour une meilleure prise en compte du rôle des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle**

*Dossier préparé par<sup>1</sup>: Michel Berclaz, ancien collaborateur de l'IDHEAP, diplômé MPA,  
berclaz47@gmail.com*

*Octobre 2010*

**Avertissement:** Le contenu des «dossiers du mois»  
de l'ARTIAS n'engage que leurs auteur-es

---

<sup>1</sup> Ce texte est basé sur un mémoire de MPA réalisé à l'IDHEAP. Le texte complet a été publié dans la collection «*cahier de l'IDHEAP*». L'auteur remercie le professeur Giuliano Bonoli pour l'autorisation de disponibilité du texte. Il est possible de se procurer l'ouvrage à l'adresse suivante:

<http://www.idheap.ch/idheap.nsf/go/9241BA1EB48A6956C125776700440A53?OpenDocument&lng=fr>

Il est également possible de télécharger la version PDF du texte complet à l'adresse suivante:

<http://www.idheap.ch/idheap.nsf/go/9241BA1EB48A6956C125776700440A53?OpenDocument&lng=fr>

## RESUME

Les évolutions récentes du marché du travail et les transformations de l'action de l'Etat social ont contribué à augmenter l'importance de la réinsertion professionnelle. Le renforcement de l'efficacité des mesures de réinsertion nécessite une prise en compte de tous les acteurs concernés, y compris des employeurs dont le rôle est souvent négligé. Ce travail étudie leur rôle d'un point de vue théorique et empirique, grâce à des entretiens réalisés avec des employeurs de 4 pays, y compris la Suisse. Les facteurs (critère d'embauche, rapports avec les services publics de l'emploi, perception des mesures ...) qui conditionnent la participation des employeurs au processus de réinsertion sont mis en avant et analysés. Le travail montre les attentes des employeurs en termes de stratégies de recherche d'emploi et de comportement des bénéficiaires. Les rapports distants entre les employeurs et les agences publiques de placement sont eux aussi analysés. Les résultats obtenus mettent en lumière la volonté des employeurs de participer à la réinsertion, mais soulignent également l'importance des mécanismes de minimisation des risques pour les employeurs. De plus, la force de la flexibilisation du marché est également démontrée. Finalement, cette meilleure connaissance des craintes et attentes des employeurs permet d'établir des recommandations visant à augmenter l'efficacité des mesures de réinsertion et à améliorer la compréhension mutuelle des différents acteurs de la réinsertion.

## RIASSUNTO

Le evoluzioni recenti del mercato del lavoro e le trasformazioni dell'azione dello Stato sociale hanno contribuito ad aumentare l'importanza del reinserimento professionale. Il rafforzamento dell'efficacia delle misure di reinserimento necessita di considerare tutti gli attori riguardati, compresi i datori di lavoro, il cui il ruolo è spesso trascurato. Questo lavoro studia il loro ruolo da un punto di vista teorico e empirico, grazie a delle interviste realizzate con i datori di lavoro di 4 Paesi, compresa la Svizzera. I fattori (criterio di assunzione, rapporti con i servizi pubblici dell'impiego, percezione delle misure, ...) che condizionano la partecipazione dei datori di lavoro al processo di reinserimento sono evidenziati e analizzati. Il lavoro mostra le attese dei datori di lavoro in termini di strategie di ricerca di impiego e di comportamento dei beneficiari. I rapporti distanti fra datori di lavoro e agenzie pubbliche di collocamento sono pure analizzati. I risultati ottenuti mettono in luce la volontà dei datori di lavoro di partecipare al reinserimento, ma sottolineano anche i meccanismi di minimizzazione dei rischi per loro. In più, anche la forza della flessibilizzazione del mercato è dimostrata. Infine, questa migliore conoscenza dei timori e delle attese dei datori di lavoro permette di stabilire delle raccomandazioni volte ad aumentare l'efficacia delle misure di inserimento e a migliorare la comprensione reciproca dei diversi attori del reinserimento.

## Introduction<sup>2</sup>

En Suisse, comme dans la plupart des pays de l'OCDE, une part croissante de la population en âge de travailler dépend de l'Etat social pour obtenir un revenu, à travers l'aide sociale, l'assurance chômage ou l'assurance invalidité. Au même moment et en partie à cause de cette situation, l'Etat social connaît des difficultés financières, mais également une remise en question d'un rôle se limitant à verser une prestation. Un fort mouvement d'activation de l'Etat et de ceux qui bénéficient de son aide est à l'œuvre. Cela signifie qu'il est demandé à l'Etat de proposer, voire d'imposer, plus de solutions afin de favoriser le retour des bénéficiaires sur le marché du travail. Ainsi, des bénéficiaires qui, par le passé, auraient souvent été laissés dans une situation passive, d'assistés ou de rentiers, sont, désormais, en termes de possibilité et d'obligation, enjoins de retrouver une activité lucrative<sup>3</sup>.

Dans ce texte nous nous intéressons spécifiquement aux personnes à employabilité restreinte pour lesquelles un retour vers l'emploi, sans intervention extérieure, est peu probable. Pour nous, le terme «*d'employabilité restreinte*» fait référence à toute population dépendante pour tout ou partie de son revenu de l'aide de l'Etat et pour laquelle un retour à l'emploi est rendu nécessaire par les évolutions de l'Etat social, mais dont ledit retour peut s'avérer particulièrement difficile. En effet, ces personnes s'avèrent difficiles à réinsérer sur le marché du travail en raison d'un handicap physique ou psychique, d'une longue période de recherche d'emploi, d'un niveau de formation faible, d'un manque d'expérience professionnelle ou encore d'une mauvaise maîtrise de la langue. Souvent ces facteurs peuvent être cumulés.

Dans le même temps, le marché du travail est devenu plus exigeant, en particulier pour les profils moins qualifiés qui ont été victimes de la diminution de l'emploi industriel et de la tertiarisation de l'économie. Il devient ainsi plus difficile pour des personnes peu qualifiées ou dont les qualifications sont devenues obsolètes de se maintenir ou de retourner sur le marché du travail et de faire face aux exigences croissantes du monde économique. Dans ce contexte qui cherche à faire retourner

---

<sup>2</sup> L'étude complète dont est issue ce texte se base sur une étude de la littérature scientifique consacrée à la question, sur une analyse des évaluations des politiques publiques de réinsertion professionnelle et sur une recherche fondée sur des entretiens approfondis menés auprès de 28 employeurs dans 4 pays (Suisse, Allemagne, Danemark et Italie). Cette dernière étude a été menée dans le cadre du projet de recherche européen RECOWE: <http://recwowe.vitamib.com>). Sur cette base il a été possible de trianguler les informations afin de pouvoir renforcer les idées avancées dans ce texte.

<sup>3</sup> Ce texte est consacré à la réinsertion professionnelle, c'est-à-dire au retour en emploi. Cependant en fonction des parcours des bénéficiaires et des problématiques auxquelles ils font face, il est possible qu'avant de pouvoir viser un retour au travail, une réinsertion sociale, sous entendu un processus de re-socialisation, soit nécessaire. Pour certaines personnes chargées des questions de réinsertion sociale ou professionnelle, la réinsertion professionnelle n'est envisageable qu'après une réinsertion sociale. Alors que d'autres insistent sur le fait que le travail est un puissant vecteur de réinsertion sociale. Ces questions de la relation entre réinsertion sociale et professionnelle, ne seront pas évoquées. Il faut cependant souligner qu'elles vont devenir particulièrement importantes si des décisions politiques font que le cercle des personnes à réinsérer augmente et qu'ainsi des personnes non immédiatement aptes au travail sont peu à peu poussées en direction du marché de l'emploi.

sur un marché du travail plus exigeant des personnes dont le profil va rendre ce processus difficile, l'importance de la réinsertion professionnelle grandit.

La tâche qui est demandée à la réinsertion professionnelle est complexe. En effet, permettre le retour sur le marché de l'emploi de personnes qui, par les évolutions du marché du travail, s'en trouvent parfois particulièrement éloignées, n'est pas une tâche aisée. Il s'agit donc de savoir comment l'efficacité des politiques de réinsertion professionnelle peut être augmentée, afin de diminuer la contradiction qui est au cœur des évolutions actuelles. En résumé, nous assistons donc à la naissance d'un nouveau «*trilemme*»<sup>4</sup> que les différents acteurs du marché du travail devront tenter de résoudre:

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

Comme l'a souligné Esping-Andersen (1999), il est souvent possible de résoudre deux des aspects d'un trilemme. Mais souvent au détriment, dans le cadre d'un «*trade-off*», du troisième aspect. Ainsi, il est probable que la volonté de réduction des coûts de l'action sociale aille à l'encontre d'une activation croissante des personnes dépendantes. D'autre part, un marché du travail plus exigeant peut contrecarrer la volonté d'activation en n'offrant pas de débouchés aux bénéficiaires et par là même participer à l'augmentation des coûts de l'action sociale de l'Etat. Il peut toutefois exister une spirale positive dans laquelle les coûts de l'activation sont couverts par le retour de bénéficiaires sur le marché de l'emploi. Dans ce cas de figure, les coûts de l'action sociale passent du statut de dépense à celui d'investissement<sup>5</sup>.

Pour réaliser cette spirale positive, il faut des mesures de réinsertion efficaces. Les évaluations des mesures de réinsertion professionnelle montrent que celles qui sont proches du marché du travail obtiennent les meilleurs résultats<sup>6</sup> (Martin et Grubb 2001)<sup>7</sup>. Cet élément souligne combien le rôle et la participation des employeurs sont importants. Le fait que les mesures de réinsertion les plus prometteuses impliquent une proximité avec le monde du travail est également confirmée par nos entretiens

---

<sup>4</sup> Iversen et Wren (1998) ont mis en avant l'impossibilité pour les gouvernements de concilier égalité (au niveau des salaires) emploi et discipline budgétaire.

<sup>5</sup> Il s'agit d'un changement paradigmatique important dans l'action de l'Etat social. L'investissement sous-entend un retour positif pour l'Etat et pour le bénéficiaire. Il ne s'agit plus uniquement de verser de l'argent en vue de maintenir un revenu, mais de «*mieux aider les perdants des transformations économiques tout en renforçant l'édifice de l'Etat social*» (Bonoli 2008b: 2).

<sup>6</sup> Les mesures de réinsertion peuvent se diviser en deux catégories principales: 1) celles qui visent un retour rapide sur le marché du travail à travers des opportunités et des contraintes orientées vers les bénéficiaires et/ou les employeurs («*workfirst approach*»); 2) celles qui visent à augmenter les chances de réinsertion en améliorant l'employabilité du bénéficiaire («*human capital approach*»).

<sup>7</sup> Pour une revue de la littérature sur les mesures actives et leur évaluation voir Champion et Wichman (2009) et Kluge et al. (2008) qui procèdent à la description dans 25 pays de l'OCDE, y compris ceux de cette étude à l'exception de la Suisse. Pour une description plus détaillée des effets des mesures voir Bonoli (2008a). Voir Bonoli et al (2008) et Bonoli et al (2009) pour des analyses de l'efficacité des mesures en Suisse romande.

qui ont mis en avant que les employeurs sont sensibles à des mesures qui permettent d'acquérir une expérience dans leur domaine ou dans un domaine proche. Ainsi, la réinsertion professionnelle efficace dont l'Etat social a besoin pour résoudre la contradiction entre une volonté de réinsertion et les exigences croissantes du marché du travail passe par une plus grande participation des employeurs. Toutefois, cette participation est loin d'être acquise, car les employeurs ont d'autres priorités (la rentabilité de l'entreprise, la productivité des employés et la stabilité de la force de travail) que la participation à des mesures de réinsertion et l'engagement de personnes à employabilité restreinte. Les employeurs subissent des contraintes croissantes en termes de concurrence, de niveau de productivité et de rendement attendu par les autres acteurs économiques (clients, fournisseurs, actionnaires)<sup>8</sup>. **La question centrale est donc de savoir quels sont les facteurs qui conditionnent la participation des employeurs aux processus de réinsertion.**

Pour répondre à cette question, nous allons structurer notre texte de la façon suivante, nous allons d'abord nous pencher sur les aspects théoriques de la question des employeurs: nous allons étudier leurs attitudes et leurs attentes dans le domaine de la réinsertion, nous allons également nous pencher sur leurs stratégies d'embauche. En effet, il est crucial de comprendre la manière dont les employeurs embauchent pour pouvoir mieux adapter les politiques et mesures de réinsertion. Puis nous étudierons les interactions entre les différents acteurs du processus de réinsertion au cours des différentes étapes de ce dernier. Nous pourrions en particulier creuser la perception que les employeurs ont des agences publiques de placement. A chaque étape, nous nous baserons sur des informations issues de la littérature scientifique et des évaluations des politiques de réinsertion d'un côté et celles obtenues sur le terrain à travers les entretiens auprès des employeurs. Enfin, avant de conclure, nous pourrions, en nous basant sur la triangulation de nos sources d'information, émettre des recommandations concernant une meilleure intégration des employeurs dans la conception et l'implémentation des mesures de réinsertion professionnelle.

## **Employeurs et réinsertion**

Souvent la politique sociale s'intéresse beaucoup aux évolutions du marché du travail, mais ne consacre que peu d'énergie à mieux connaître et comprendre les employeurs, pourtant ces derniers sont les «*gate-keepers*» du marché du travail. Ce sont eux qui à travers les diverses décisions d'embauche décident de qui (ré)entre

---

<sup>8</sup> Soulignons que les employeurs sont dans une situation un peu ubuesque qui les voit parfois être soumis à un mouvement d'accroissement de la compétition et de la concurrence qu'ils ont contribué à créer et dont ils sont à la fois les gagnants et parfois les victimes. Il faut également souligner que les employés les moins qualifiés sont souvent les premiers touchés par cet accroissement de la concurrence. Pour mieux comprendre la situation des employeurs, mais surtout celles des personnes à faible qualification, le livre de Florence Aubenas (Les Quais de Ouistreham. Paris: L'Olivier 2010) qui a vécu la vie des personnes sans qualification confirme ce jugement sur des employeurs qui sont soumis à une très forte pression, mais qui parviennent à en transmettre une partie sur les travailleurs peu qualifiés à travers des contrats très astreignants et précaires. Ce livre permet également d'avoir une description des conditions et des opportunités de travail de personnes à faibles qualifications.

sur le marché de l'emploi. Franchir la porte des entreprises permet d'étudier les canaux de recrutement et les stratégies d'embauches mais aussi le processus d'intégration dans l'entreprise des personnes engagées. Chaque secteur d'activité, voire chaque entreprise peut avoir ses spécificités dans chacun de ces domaines et une meilleure connaissance des employeurs peut permettre de mettre en place des stratégies de réinsertion qui incitent les employeurs à participer plus. Nous allons donc, dans un premier temps, étudier les attentes des employeurs, puis nous nous pencherons sur la manière dont ils procèdent lorsqu'ils embauchent.

### **Les attentes des employeurs**

Avant de définir les attentes des employeurs, il est important de préciser qui sont les autres acteurs principaux de la réinsertion, afin de voir les interrelations qui les unissent et comment les attentes des employeurs sont orientées vers eux. Le processus de réinsertion met en contact ces acteurs qui ont des visions et des perceptions très différentes de la situation et des comportements des autres acteurs. Ils ont également des visions du monde du travail et des exigences qui y sont liées différentes. Ainsi le processus de réinsertion est également, dans une certaine mesure, un processus de communication interculturelle. Il est donc essentiel de se pencher sur la nature des relations entre les acteurs et sur les perceptions qu'ils ont les uns des autres. Les 3 principaux acteurs du processus de réinsertion sont:

- les bénéficiaires: dont les profils varient en fonction de la/des causes de leurs difficultés à rejoindre le marché du travail et pour lesquels les mesures à disposition pour leur réinsertion peuvent varier selon l'assurance sociale responsable de leur dossier;
- l'Etat: différents secteurs en fonction de la cause du besoin de réinsertion et dont les moyens et mesures à disposition évoluent en fonction de l'assurance sociale en charge du dossier et également du système institutionnel;
- les employeurs: qui constituent les «*gate-keeper*» du marché de l'emploi et qui peuvent soit offrir des places de stage soit embaucher les profils concernés par la réinsertion<sup>9</sup>.

Après ce travail de définition des acteurs, nous pouvons étudier les attentes des employeurs. Cathy Jo Martin, suite à une étude menée auprès d'employeurs au Danemark et en Grande-Bretagne, a pu mettre en lumière les facteurs suivants:

1. le type de main d'œuvre dont ils ont besoin et le niveau de disponibilité de celle-ci. Face à une éventuelle pénurie de profils peu qualifiés les employeurs sont plus enclins à de nouveaux bassins d'emplois, tels que les personnes à employabilité restreinte<sup>10</sup>;

---

<sup>9</sup> Les organismes spécialisés dans la réinsertion, tels que l'ORIF ou IPT par exemple, peuvent être considérés comme le quatrième acteur de la réinsertion. Certaines des mesures que ces organisations mettent en place font qu'ils ont des contacts fréquents avec les employeurs.

<sup>10</sup> Confrontée à des problèmes de forte rotation du personnel, la chaîne d'hôtel Marriott avait décidé de tenter l'expérience de l'engagement de personnes aveugles ou à acuité visuelle très réduite. L'investissement de départ en termes d'adaptation des postes de travail a été important. Cependant l'expérience a été un succès car il s'est avéré que le degré de fidélité et de fiabilité de ces employés était très élevé et ainsi le faible taux de rotation de ce personnel permettait de réaliser des économies. (<http://www.earnworks.com/employers/success/Commerical/Marriott.doc>).

2. leur conception de la responsabilité sociale des entreprises et de leur rôle dans la construction de la cohésion sociale;
3. le régime d'Etat social, par exemple Martin constate d'importantes différences entre les employeurs anglais et danois;
4. le type de politiques proposées, les employeurs sont particulièrement sensibles à l'adéquation entre les mesures proposées et leurs attentes;
5. leur perception des participants, si les employeurs perçoivent les participants aux mesures de réinsertion comme des personnes qui sont responsables de leur situation et dont la productivité est inférieure aux coûts salariaux engendrés ou dont le comportement va nuire à leur intégration dans l'entreprise, ils sont bien entendu moins susceptibles de participer à des mesures;
6. des bénéfices escomptés, les employeurs ne vont participer que s'ils y voient un bénéfice: la prise de risque doit être compensée ou du moins limitée par les avantages engendrés par la participation;
7. les jugements à propos de la qualité de l'action des agences étatiques, si l'image des services et des fonctionnaires en charge des mesures est mauvaise, les employeurs vont éviter de travailler avec eux (Martin 2004).

La plupart de ces facteurs sont également apparus dans l'étude de terrain menée dans le cadre du projet de recherche RECWOWE. Les employeurs interrogés se sont montrés particulièrement sensibles à l'adéquation des mesures à leurs besoins et attentes. Les aspects liés tant à la perception des bénéficiaires que des agences étatiques sont également des aspects qui ont été jugés cruciaux.

Nous avons vu qu'un facteur important est la perception que les employeurs ont du travail des agences de placement étatiques. Il est donc crucial de s'intéresser aux attentes des employeurs par rapport aux services publics en charge de la réinsertion des personnes exclues du marché du travail. Cette meilleure prise en compte des employeurs va permettre d'augmenter la probabilité que les employeurs soient prêts à tenter l'expérience. Un réseau américain formé en vue d'améliorer les services fournis aux employeurs<sup>11</sup> par les agences étatiques impliquées dans la réinsertion met en avant les recommandations suivantes:

1. Fournir aux employeurs un service de contact et un référent unique.
2. Augmenter la coordination interinstitutionnelle, surtout entre les domaines de l'action sociale et les services de l'emploi.
3. Créer un service qui ait des objectifs clairs et qui ait des résultats positifs et perceptibles pour les employeurs.
4. Faire en sorte que les services fournis aux employeurs par les services de l'Etat soient flexibles et adaptés.
5. Former le personnel administratif en vue de mettre en place une culture de l'emploi.

---

<sup>11</sup> Il s'agit du «*Welfare Information Network*». Voir site web: <http://76.12.61.196/publications/involvingemployerswtwissueenote.htm>

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

Les entretiens réalisés dans les 4 pays européens ont permis de confirmer dans les grandes lignes les souhaits des employeurs américains. De manière peu surprenante les employeurs ont en particulier mis en avant leur volonté de minimiser les démarches administratives, de pouvoir compter sur des services qui s'adaptent à leurs besoins. Enfin, la préférence pour des personnes qui soient immédiatement aptes à l'emploi pose le problème de savoir comment réaliser des mesures qui permettent que les bénéficiaires soient prêts, alors que les employeurs sont plus réticents à prendre des personnes qui ont besoin d'un suivi afin d'acquérir cette capacité à être apte au travail.

Le fait de mieux prendre en compte les attentes des employeurs peut avoir deux effets positifs sur l'efficacité des mesures de réinsertion<sup>12</sup>. Premièrement, une meilleure connaissance des employeurs permet de mieux cibler les mesures orientées vers les bénéficiaires et d'augmenter leur employabilité. Sous cet angle, il s'agit d'adapter les mesures dirigées vers les bénéficiaires en fonction des attentes des employeurs. Deuxièmement, dans le cas des mesures de réinsertion orientées vers les employeurs, des mesures plus proches de leur réalité peuvent augmenter l'envie de ceux-ci de considérer l'éventualité d'une participation.

### **Le jugement des employeurs sur les mesures**

Durant les entretiens, les employeurs ont marqué une préférence pour les mesures faisant recours à des formes d'aides financières de l'Etat. Elles permettent à la fois de mettre à disposition des places de stage ou de travail dans leurs entreprises, mais donnent également la possibilité de pouvoir tester les personnes. Les employeurs jugent plus positivement le fait de participer à des mesures que le contenu des mesures. Ils apprécient cependant les mesures proches de l'économie et de leur domaine d'activité. Ils sont majoritairement favorables à des mesures d'aides financières, même s'ils sont conscients des risques d'abus et de distorsion de la concurrence. Ils estiment que l'aide financière représente une forme intéressante de partage du risque, lié à l'engagement d'une personne en processus de réinsertion, entre l'Etat et eux. Comme les employeurs préfèrent des personnes qui sont prêtes à

---

<sup>12</sup> Les principaux types de mesures sont soit celles qui sont orientées vers les employeurs (incitations financières tel que les AIT) ou alors vers les bénéficiaires. Les mesures orientées vers les bénéficiaires peuvent viser à leur faire acquérir un savoir à travers une formation théorique; un savoir faire à travers une expérience professionnelle ou une formation technique ou un savoir être à travers des mesures de coaching ou de recherche d'emploi.

l'emploi, ils considèrent les mesures plus comme des périodes pour tester les bénéficiaires que pour les former. Il peut y avoir ici une divergence entre les employeurs et les agences publiques au niveau de la finalité des mesures. Un autre point important est leur manque de connaissance des mesures existantes.

Les entretiens ont mis en avant le fait que les employeurs sont prêts à participer, mais il faut que cette participation se fasse selon leurs termes au niveau de la flexibilité et de la possibilité de pouvoir sortir de la mesure en cas de problème. Les employeurs sont prêts à prendre un risque et à tester, dans le cadre d'une mesure, une personne concernée par la réinsertion. Mais leur approche est marquée par une forte rationalité, ils veulent éviter de devoir s'engager à engager la personne. En ce qui concerne la réinsertion, comme dans le cadre de l'embauche d'employés faiblement qualifiés, mais non concernés par la réinsertion, les employeurs sont à la recherche de flexibilité. Ils jugent d'ailleurs positivement des mesures qui permettraient de tester les candidats sans obligation d'engagement. Les employeurs estiment qu'ils fournissent déjà une contre-prestation en acceptant de participer à la mesure, ils souhaiteraient ne pas en faire plus.

### **Facteurs décisionnels de l'acte d'embauche**

Nous allons maintenant étudier la manière dont les employeurs procèdent lorsqu'ils recrutent du personnel. Toutefois avant d'analyser les facteurs qui conditionnent une décision d'embauche, nous allons brièvement rappeler les étapes d'un acte d'embauche, et de manière similaire d'un processus de réinsertion en entreprise. Les deux processus vont être constitués d'une série d'étapes:

1. obtenir de l'information sur une place vacante ou déterminer un terrain favorable pour des postulations spontanées;
2. établir un contact avec l'employeur et postuler;
3. obtenir un entretien et obtenir le poste en passant avec succès les étapes de sélection;
4. s'intégrer dans l'entreprise et conserver le poste.

Les employeurs ont une forte aversion au risque et vont mettre en place des stratégies pour minimiser leur exposition à ce dernier. Cela est particulièrement vrai dans le cas des embauches, car le marché de l'emploi représente l'archétype d'un marché à information imparfaite. Comme nous étudions le processus d'engagement pour des postes à faible niveau de qualification, certaines des méthodes avancées de management et de recrutement ne conviennent pas: cela tant au niveau des capacités des employés potentiels, que du comportement, des méthodes utilisées et des attentes des employeurs (Emery et al 2005). Pour rendre la réinsertion professionnelle plus efficace, il est essentiel de connaître les caractéristiques des candidats qui sont considérées comme les plus importantes par les employeurs. Une recherche effectuée en Suède montre que l'expérience et l'éducation sont considérées comme les facteurs les plus importants par les employeurs (Gorter et al 1993). Mais de manière encore plus importante, les auteurs mettent en avant que,

selon les employeurs interrogés, la plus grande barrière à l'embauche est le manque d'expérience professionnelle plutôt que le manque de formation. Nous pouvons penser que, concernant des emplois ne demandant pas ou très peu de formation, l'expérience devient un facteur encore plus essentiel. C'est pourquoi des mesures permettant d'obtenir de l'expérience sont plus efficaces que des formations de courte durée qui n'ouvrent pas les portes des métiers plus qualifiés, tout en n'étant pas aussi évaluées que des expériences pratiques.

Au niveau des autres critères pris en considération, les employeurs mentionnent les informations obtenues et l'impression donnée durant l'interview. Les contacts personnels et les références des anciens employeurs sont également considérés comme importants (Behrenz 2001). Quant il s'agit d'indiquer le facteur décisif, les employeurs mentionnent: les compétences professionnelles (56%), l'engagement et l'envie dans la recherche d'emploi et les capacités relationnelles (13%). Toutefois, le fait que souvent les personnes engagées correspondent moins aux critères attendus en termes de formation et d'expérience que la moyenne des candidats (Behrenz 2001) souligne que l'engagement n'est de loin pas qu'un processus rationnel qui s'appuie sur des éléments tangibles, mais également une rencontre dans laquelle les aspects relationnels sont centraux. Les informations et impressions données durant l'entretien sont donc des facteurs essentiels.

Au-delà des critères de sélection, la littérature met également en avant les stratégies que les employeurs utilisent pour réduire la prise de risque liée à un engagement. L'employeur va être à la recherche d'éléments qui lui permettront de déterminer si un candidat va:

1. avoir une productivité qui est plus importante que les coûts qu'il va générer;
2. pouvoir s'intégrer au sein de l'entreprise.

Selon Spence, les employeurs peuvent s'appuyer sur les notions d'indices et de signaux. Les indices sont des éléments intangibles (sexe, race, âge, ...) sur lesquels les candidats n'ont pas de prises et les signaux constituent des éléments qui peuvent évoluer suite aux actions de l'individu (éducation, présentation et attitudes) (Spence 1973: 357). Les différents indices et signaux envoyés par le candidat constituent des prédicteurs du succès ou de l'échec (Emery et al 2005). L'employeur va s'appuyer sur ces éléments pour prendre sa décision.

Dans le processus de lecture des capacités des candidats, les employeurs vont également s'appuyer sur la discrimination statistique qui: *«(...) postule que les employeurs, dans leur processus d'embauche et de rémunération, s'appuient non pas sur des préjugés mais sur des généralités ou des statistiques plutôt que sur l'analyse des dossiers individuels. (...) En fait la discrimination statistique se résume (...) à juger de la productivité d'un individu d'après les statistiques moyennes qui se rapportent à son groupe plutôt que d'après ses qualités personnelles»* (Cousineau 2005: 111). Les personnes à faible employabilité, en relation avec un certain nombre de caractéristiques qu'elles peuvent présenter (origine, niveau de formation, absence

d'expérience professionnelle ou parcours atypique, présentation, comportement), sont particulièrement exposées à la discrimination statistique<sup>13</sup>. Cette pratique des employeurs s'appuie, à la fois sur des expériences antérieures et sur des éléments avérés ou supposés. Il s'agit donc d'une réaction partiellement rationnelle, mais également émotionnelle. La discrimination statistique, voire la discrimination, est présente en Suisse et en Suède.

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

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

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

Enfin dans le cadre d'une analyse des comportements des employeurs dans l'engagement de personnes à employabilité restreinte, il est également important de mentionner le concept de «*lemon*». Pour Akerloff (1970), le «*lemon*» est, pour reprendre son exemple, la voiture d'occasion de mauvaise qualité qu'un acheteur potentiel a peur d'acquérir. La crainte de tomber sur un «*lemon*» peut pousser les acheteurs potentiels à désertier le marché des voitures d'occasion car ils imaginent que le risque est plus important de tomber sur une voiture de mauvaise qualité sur ce

---

<sup>13</sup> Des recherches ont montré que le recours à la discrimination statistique diminue lorsque que le niveau de qualification du poste à pourvoir augmente (Thomas 2003).

marché-là. Dans le cadre de la réinsertion, le «*lemon*» est une personne dont la productivité est plus faible que le salaire et/ou la capacité d'intégration dans l'entreprise est mauvaise et dont l'engagement peut constituer un danger pour l'employeur. A l'instar du marché des voitures d'occasion, la peur d'engager un «*lemon*» peut pousser les employeurs à éviter les candidats concernés par la réinsertion professionnelle. En résumé les employeurs sont à la recherche d'informations dans trois domaines: le savoir (formation), le savoir-faire (expérience) et le savoir être (motivation, attitude et apparence).

Les entretiens effectués dans les 4 pays ont confirmé l'importance, en particulier pour les profils peu qualifiés, du «*feeling*» que les employeurs ont lorsqu'ils sont en contact avec les candidats. Les employeurs sont particulièrement en recherche de signes de motivation. Par contre, la discrimination statistique n'est pas apparue, mais il faut souligner que ce type de comportement est rarement avoué lors d'un entretien. Le seul groupe qui éveille ouvertement une méfiance plus grande est celui des chômeurs de longue durée. Les entretiens ont également confirmé l'importance des canaux de recrutement. Certains n'informent jamais les agences publiques de placement. Ainsi certains bénéficiaires n'obtiennent jamais l'information.

Un autre aspect au niveau des stratégies d'embauche des employeurs concerne les différents canaux qu'ils utilisent pour recruter. «*From the point of view of policy making, knowledge about the use of different recruitment strategies is of importance since it influences the distribution of vacant jobs over different groups of employed and unemployed job seekers*» (Gorter et al 1993 in Behrenz 2001: 256). L'obtention de l'information est un élément central, car un bénéficiaire ne peut postuler que s'il a connaissance de l'existence d'une place vacante ou si du moins il a connaissance des secteurs dans lesquels une candidature spontanée peut déboucher sur un entretien ou un emploi.

Tant au niveau des canaux de recrutement que des stratégies d'embauche, les employeurs mettent en place des mécanismes afin d'éviter d'engager des «*lemon*». La spécificité dans l'embauche des profils à faible employabilité est le fort recours aux canaux de recrutement informel, en particulier les candidatures spontanées et la minimisation des ressources consacrées aux recrutements. La principale stratégie est de limiter les risques en cherchant des signaux positifs en termes de motivation et d'attitude chez les candidats. Dans leurs réponses, les employeurs ont montré qu'il y a également des différences d'attentes, au niveau des capacités exigées, y compris parmi les emplois à faible qualification, entre les emplois ne demandant que de la motivation (par exemple dans le secteur du nettoyage) et ceux qui demandent un certain niveau (dans les centres d'appel le niveau d'exigence minimal est plus élevé). Les employeurs estiment également pouvoir limiter les risques en se basant sur leurs expériences préalables et leur «*feeling*» lors du contact avec le candidat. Ainsi, en particulier pour les postes peu qualifiés, les employeurs semblent se fier plus à leurs impressions qu'à des facteurs objectifs.

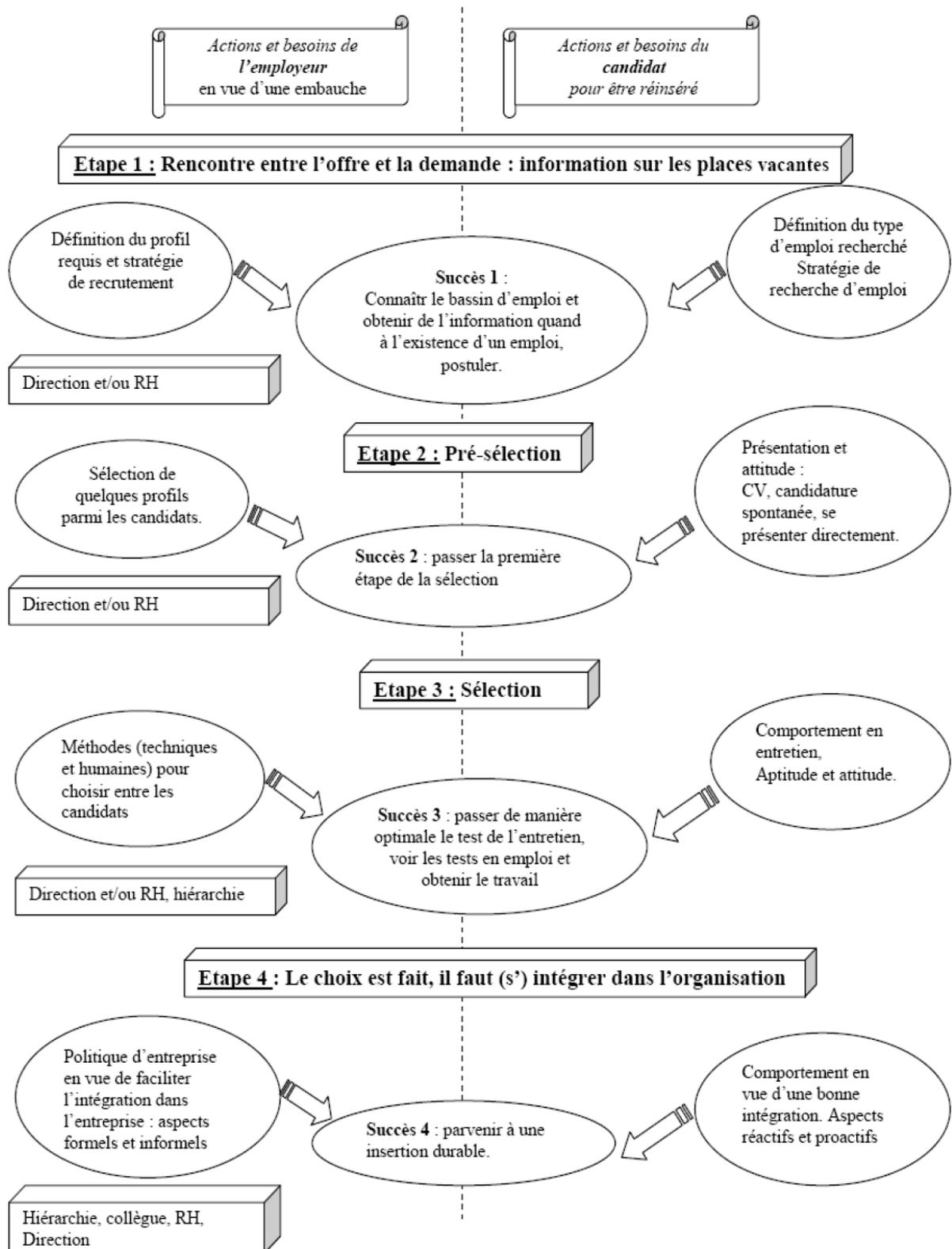
Nous avons aussi pu mettre en avant l'importance de la circulation de l'information et le fait qu'au-delà de l'asymétrie d'information entre les employeurs et les candidats, il y a également une inégalité d'accès à cette dernière entre les candidats et entre les organisations qui aident les candidats.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

Le comportement des employeurs est également déterminé par la régulation du marché du travail. Dans les marchés rigides, les employeurs se révèlent encore plus réticents à engager des chômeurs (Boeri 1999). Les entretiens ont également laissé apparaître des différences entre les employeurs selon que la législation de leurs pays soit rigide ou flexible. Cependant, les entretiens ont également permis de mettre en lumière qu'au-delà de l'impact de la régulation, le marché de l'emploi des personnes à faible qualification semble traversé par une forte pression pour une augmentation de la flexibilité.

### **Les étapes de la réinsertion en fonction des acteurs**

Nous avons maintenant étudié les principaux acteurs de la réinsertion, les attentes des employeurs par rapport aux acteurs publics et aux bénéficiaires, il s'agit maintenant de réunir l'ensemble de ces informations pour mettre en place un parcours de réinsertion qui prenne en compte les différentes étapes de la réinsertion, ainsi que le rôle des différents acteurs à chacune de ces étapes. La figure 1 permet de voir quels sont les 4 succès qui sont nécessaires pour une réinsertion durable et les actions et besoins tant des employeurs que des bénéficiaires à chacune des étapes du processus. Une réinsertion pleinement réussie est une suite de victoires d'étape, dont chacune a sa propre dynamique et ses propres facteurs de succès. En ce qui concerne les employeurs, la figure 1 rappelle également que selon la taille et la structure de l'entreprise, plusieurs types d'acteurs peuvent être concernés par les différentes étapes.

**Figure 1** Les étapes de la réinsertion du point du vue des employeurs et des candidats



## **Les agences publiques de placement face aux employeurs: une triple contrainte**

A chacune des étapes de la figure 1, les agences publiques de placement peuvent jouer un rôle. Cependant si les agences publiques sont appelées à servir autant les employeurs que les bénéficiaires, elles vont se trouver confrontées à une triple contrainte face à la contradiction des exigences qui leur sont faites. Les agences publiques doivent servir des bénéficiaires en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, mais elles doivent également correspondre, de manière croissante, aux attentes des employeurs qui peuvent être en contradiction avec celles des bénéficiaires. Par exemple, une partie des bénéficiaires a besoin de formation en entreprise, alors que les employeurs préfèrent les personnes prêtes à l'emploi. Face à ce type de situation, les agences publiques peuvent se trouver dans une situation difficile en devant choisir entre ne choisir que parmi les «*meilleurs*» candidats pour satisfaire les attentes des employeurs ou privilégier les candidats ayant le plus besoin d'aide au détriment de la qualité de leurs relations avec les employeurs. L'importance croissante de la réinsertion va demander un arbitrage clair entre la fonction de placement (des meilleurs candidats) et de réinsertion (des cas plus difficiles) qui est demandée aux agences publiques. Ce dernier point illustre la troisième contrainte des agences publiques qui doivent également se conformer aux décisions politiques.

Selon les entretiens, en addition avec cette triple contrainte, les agences publiques souffrent aussi de la comparaison que les employeurs font entre le service qu'elles offrent, et celui des agences privées de placement. Les employeurs marquent une forte différence entre les agences publiques et privées. Les employeurs apprécient l'utilisation des agences privées car elles permettent de louer les services des candidats et de les tester ce qui contribue à pouvoir compter sur une main d'œuvre plus flexible. De plus, les agences privées facilitent l'externalisation des difficultés humaines, en cas de licenciement ou de non renouvellement de contrat. Enfin, elles permettent un allègement de la charge de travail des employeurs en s'occupant des démarches administratives et en prenant à leur compte une partie du processus de sélection. Les employeurs jugent que les agences publiques de placement ont une mauvaise connaissance de leurs besoins, mais également des profils des bénéficiaires et qu'elles ont donc des difficultés à procéder à un «*matching*» optimal entre un emploi disponible et un bénéficiaire. En d'autres termes, les employeurs ont exprimé une double méfiance envers les agences publiques: ils doutent de la qualité des services proposés et de la qualité des candidats qui y ont recours. Le plus grand problème des agences publiques est d'être jugées en fonction des mêmes critères que les agences privées alors que leur mission est différente.

## **Recommandations**

Nous avons pu mettre en lumière certains facteurs qui peuvent influencer la place et le rôle des employeurs dans le processus de réinsertion. Nous allons d'abord émettre des recommandations générales, puis des recommandations ciblées sur les

4 étapes d'une réinsertion durable que nous avons décrite dans la figure 1. Il nous faut aussi souligner que divers projets d'amélioration du fonctionnement des agences publiques de l'emploi existent et que l'un des aspects concerne les relations avec les employeurs (Peter 2009). La prise en compte du rôle des employeurs étant un processus en cours, il est possible que certaines recommandations soient déjà appliquées dans certaines agences publiques de placement.

## Recommandations générales

- **Changement de paradigme:**
  - **Mise en place d'un état d'esprit orienté employeur.** Cette recommandation est déjà en cours de réalisation<sup>14</sup>. Il s'agit de créer, en accord avec les éléments mentionnés par les employeurs durant les entretiens, les conditions d'une communication interculturelle entre les employeurs et les services de l'Etat qui permette un transfert positif et efficace de l'information, en utilisant un langage qui «*parle*» aux employeurs<sup>15</sup>.
  - **Développement d'une connaissance précise du monde des employeurs.** Une politique de réinsertion efficace implique que des acteurs qui se connaissent peu et qui vivent dans des réalités très différentes collaborent et travaillent ensemble. Les agences de placement se doivent de mieux comprendre et connaître la réalité des employeurs. Il faut même parler de réalités, car celles-ci évoluent en fonction du domaine d'activité, de la taille et de l'organisation de l'entreprise.
  - **Intégration des facteurs qui conditionnent la participation des employeurs dans l'élaboration des mesures de réinsertion.** Dès la phase d'élaboration des mesures de réinsertion, il faut réfléchir à la question de leur adéquation avec la demande de travail.
  - **Réflexion sur les démarches administratives.** Une réflexion sur la réduction de la charge des démarches administratives doit être menée.
- **Transformation des contacts avec les employeurs:**
  - **Formation des agents publics aux craintes et attentes des employeurs.**
  - **Etablissement de canaux de communication bidirectionnelle avec les employeurs.** Les agents publics doivent mieux connaître les employeurs et leurs besoins, mais ils doivent également mieux se faire connaître des employeurs.

---

<sup>14</sup> Nous avons, il y a peu de temps, rencontré un employeur qui s'est récemment mis à son compte et qui venait d'avoir un contact avec les ORP. C'était l'ORP qui avait pris contact avec lui et lui avait proposé de procéder à la sélection des candidats en fonction des critères mis en avant par l'employeur. Cet employeur avait été impressionné par le professionnalisme et le type de service offert, ainsi que la gratuité de cette offre.

<sup>15</sup> Le responsable d'une agence privée de réinsertion met en avant le fait que dans ses contacts avec les bénéficiaires, il a peu à peu adapté le vocabulaire qui explique le fonctionnement des mesures afin que les termes et concepts utilisés soient en adéquation avec la réalité des bénéficiaires. Un travail similaire, accompli en direction des employeurs, pourrait se révéler fructueux.

- **Réflexion sur l'image des agences publiques auprès des employeurs.** Tant que la confiance n'est pas (r)établie, les agences publiques devraient très probablement s'effacer du processus de réinsertion et repenser leur rôle. En effet, la faible confiance accordée aux acteurs étatiques selon les données fournies par les entretiens pose la question, au-delà de la qualité des mesures, du bien fondé de la visibilité de l'intervention étatique<sup>16</sup>.
- **Réflexion sur la structure organisationnelle et la mission des agences publiques:**
  - **Réflexion sur la difficulté de coordonner les missions de placement et de réinsertion.** Une réflexion de fond doit être menée sur la possibilité de mener de front des politiques de placement efficaces, qui incitent les agences publiques à ne prendre en compte que les candidats les plus aptes («*creaming*») et des politiques de réinsertion visant à réinsérer des profils plus problématiques. La conciliation des deux missions est une chose difficile, en particulier au niveau de la lisibilité de l'action des agences publiques aux yeux des employeurs. Une question qui peut se poser au niveau de l'organisation des agences de placement est celle de la séparation entre les missions de placement et celles de réinsertion. Nous recommandons la mise en place de groupes de travail chargés de cette question<sup>17</sup>.
- **Adaptation à la conjoncture économique:**
  - **Prise en compte de la dimension de la conjoncture économique dans la mise en œuvre des mesures de réinsertion.** En période de crise, il sera moins efficace (en termes de places disponibles) et moins judicieux (en termes des pressions mises sur les bénéficiaires et les employeurs) de viser prioritairement un retour rapide à l'emploi. En clair, en cas de conjoncture économique favorable, il est possible de plus insister sur des mesures qui visent le retour en emploi («*workfirst approach*»), alors qu'il est plus indiqué de mettre à profit les périodes de crise pour promouvoir des mesures visant la formation («*human capital approach*»). L'organisation des services et des mesures doit être pensée afin de pouvoir être adaptée à la situation conjoncturelle.

## Recommandations pour l'approche étape par étape (voir figure 1)

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

<sup>16</sup> Soulignons que le problème d'image peut être plus important que le problème de compétence. En France, dans le cadre d'une mise en concurrence de divers fournisseurs de mesures pour la réinsertion de chômeurs considérés comme difficilement réinsérables, le programme qui s'est avéré le plus efficace est celui mis en œuvre par le Pole Emploi:

<http://www.pole-emploi.org/communication/etude-sur-l-accompagnement-renforce-des-demandeurs-d-emploi-@/communication/coarticle.jspz?id=33>

<sup>17</sup> La difficulté de la prise en charge et du suivi des profils non immédiatement employables, mais pour qui le marché du travail reste un objectif réaliste, est également apparu au cours de la réalisation de mandats d'évaluation (Bonoli et al 2008 et Bonoli et al 2009)

une solution, qui permette la mise à niveau du bénéficiaire ou de la politique publique<sup>18</sup>. Il nous faut d'abord préciser que les mesures de réinsertion peuvent s'intégrer dans ce cheminement selon deux philosophies: premièrement, elles peuvent accompagner les bénéficiaires afin qu'ils soient mieux armés pour réussir chacune des étapes. Deuxièmement, certaines mesures peuvent viser à contourner certaines étapes. Par exemple, à travers un placement par l'intermédiaire d'une mesure, le bénéficiaire commence son expérience alors qu'il a déjà obtenu une place dans l'entreprise. Dans ce cas de figure, l'employeur estime que l'organisme avec qui il traite ou la qualité de la mesure compense le fait qu'il n'a pas pu choisir le candidat en utilisant les canaux et les stratégies de recrutement auxquels il recourt habituellement.

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

- *Action sur le fonctionnement des agences publiques:*
  - **Développer des informations concernant les méthodes de recrutement des employeurs par domaine d'activité, idéalement par employeur.**
  - **Mieux connaître les principaux canaux de circulation de l'information concernant les places vacantes.**
- *Action en direction des bénéficiaires:*
  - **Conseiller les bénéficiaires en fonction des informations disponibles sur les employeurs.**
  - **Définir avec le bénéficiaire, en fonction de son dossier et des attentes des employeurs, les secteurs économiques les plus indiqués pour une recherche de places vacantes.**
- *Action en direction des employeurs:*
  - **Renouer le dialogue.**
  - **S'informer sur leurs stratégies de recrutement.**
  - **Fournir de l'information aux employeurs.**

### **Etape 2: Présélection**

- *Action sur le fonctionnement des agences publiques:*
  - En lien avec l'étape 1, **développer une meilleure connaissance des critères de sélection des employeurs**, afin de maximiser les chances des bénéficiaires d'obtenir un entretien.

---

<sup>18</sup> Certaines des recommandations peuvent paraître évidentes ou simplistes. Cependant, comme nous l'avait fait remarquer un spécialiste de la réinsertion, il s'agit d'adapter les mesures et le processus de réinsertion à des profils qui sont très éloignés du marché du travail et qui, parfois, cumulent des faiblesses en termes de compétences professionnelles, d'expérience dans l'emploi, en techniques et expériences de recherche d'emploi. A ces facteurs se rajoutent encore parfois des lacunes au niveau de la maîtrise des codes sociaux et langagiers.

- *Action en direction des bénéficiaires:*
  - **Organisation de cours** permettant de concevoir l'ensemble de la candidature, en fonction des diverses étapes et des attentes (variables) des employeurs selon les profils et les domaines.
  - **Organisation de mesure de «coaching» pour travailler la présentation de soi sur papier**, mais également en vue d'un contact avec un employeur et/ou d'un entretien.
  - **Mise en place de mesures de réinsertion** en contact avec le monde du travail qui augmentent les chances des bénéficiaires d'obtenir des entretiens.
- *Action en direction des employeurs:*
  - **Etablissement d'un meilleur contact** avec les employeurs à travers le renforcement de la qualité et de la fréquence des rencontres.
  - **Prise en compte de leurs attentes et évolution tangible de la qualité des services.**
  - **Information aux employeurs** sur les profils disponibles et les mesures existantes.

### **Etape 3: Sélection**

- *Action sur le fonctionnement des agences publiques:*
  - **Développement d'une connaissance et d'une compétence dans le domaine des pratiques des employeurs durant les entretiens d'embauche.**
  - **Réflexion sur la mise en place de mesures de réinsertion qui soient plus attractives pour les employeurs** afin qu'ils acceptent de prendre des profils concernés par la réinsertion dans leurs entreprises.
- *Action en direction des bénéficiaires:*
  - **Développement de mesures d'entraînement aux entretiens d'embauche**, avec une mise à disposition des informations disponibles sur les différentes méthodes utilisées par les employeurs.
  - **Développement de plus de mesures proches des entreprises ou en entreprises.**
- *Action en direction des employeurs:*
  - **Echange d'informations avec les employeurs pour obtenir des informations sur les critères de sélection et leurs attentes en ce qui concerne les candidats** (au niveau technique et des attitudes).
  - **Mise à disposition de mesures de réinsertion attrayantes.**
  - **Mise à profit des meilleurs contacts noués avec les employeurs** pour les convaincre de plus participer à des mesures de réinsertion.

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

- *Action sur le fonctionnement des agences publiques:*

- **Mise en place de mesures de suivi pour les employeurs qui le désirent.**
- **Développement d'une connaissance des stratégies d'intégration en entreprise.**
- *Action en direction des bénéficiaires:*
  - **Mise à disposition de cours sur le «maintien» en emploi et sur les stratégies «comportementales» d'intégration.**
  - **Mise en place d'une possibilité de bénéficier d'un suivi en cas de problème.**
  - **En cas d'échec**, analyse des principales causes, mise en place d'une stratégie pour réduire les facteurs d'échec.
- *Action en direction des employeurs:*
  - **Information aux employeurs** (en particulier ceux qui n'ont pas de service de ressources humaines) sur les questions d'intégration dans une organisation.
  - Mise en place d'une **possibilité de suivi en cas de problème.**
  - **En cas d'échec**, prise de contact avec l'employeur. Il s'agit de maintenir un contact pour laisser la possibilité d'autres mesures ultérieurement et d'analyser la cause du problème.

## Conclusion

Nous voulons, pour conclure, insister sur deux aspects centraux d'une meilleure prise en compte du rôle des employeurs dans la réinsertion professionnelle. Premièrement, cette dernière a une forte dimension technique qui consiste à développer une meilleure connaissance des employeurs afin de mieux intégrer et prendre en compte leurs besoins et attentes durant tout le processus de réinsertion. C'est ici que se situe l'analyse des stratégies d'embauche, des attentes face aux bénéficiaires et aux services étatiques. Ce premier aspect vise à rendre la réinsertion plus efficace en l'adaptant aux exigences d'un des acteurs centraux du processus. Deuxièmement, cette prise en compte a une dimension politique et sociale car il ne faut pas oublier le paradoxe qui rend la réinsertion professionnelle si importante. Ce paradoxe voit se généraliser une volonté de réinsertion, alors que les mécanismes d'exclusion du marché du travail se renforcent. Dans cette situation, il peut donc apparaître paradoxal de pousser les employeurs à participer à la lutte contre une exclusion à laquelle ils participent à travers la manière dont ils gèrent leurs entreprises, même si ces pratiques managériales sont justifiées par les contraintes que les employeurs subissent. La diminution de ces tensions va demander deux adaptations: une plus grande tolérance du marché du travail, et donc des employeurs, pour les personnes dont la productivité n'est pas optimale et une plus grande tolérance des employeurs à l'échec dans le cadre de la réinsertion. En augmentant le bassin des personnes à réinsérer, le risque d'échec va augmenter. Un objectif pourrait être, en échange d'une plus grande prise en compte de leurs besoins, de faire accepter cette plus forte probabilité d'échec aux employeurs. L'activation des bénéficiaires a fait qu'ils se sont vu offrir plus de possibilités, mais qu'ils ont également fait face à plus de contraintes. Il semble nécessaire qu'il en aille de même pour le mouvement d'activation des employeurs.

## Bibliographie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cousineau, J.-M. (2005). Emploi et salaire. Montréal: Presses Universitaires de Montréal.

Emery, Y., Aeberli, I., et Chuard Delaly, M. (2005). Compétences sociales et intégration professionnelle. Rapport du mandat de recherche pour le DASS.

Esping-Andersen, G. (1999). Social Foundations of Postindustrial Economies. Oxford, Oxford University Press.

Fibbi, R., Bülent, K., et Piguet, E. (2003). Le passeport ou le diplôme? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de l'immigration. Rapport de recherche 31/2003 du Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population. Neuchâtel: SFM.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thomas, W. (2003). The Meaning of Race to Employers: A Dynamic Qualitative Perspective. The Sociological Quarterly 44(2):227-42.