

Evaluation du programme SEVE Emploi

Fédération des acteurs
de la solidarité

Rapport final

Juin 2023



Equipe de rédaction

Nicolas Farvaque (ORSEU, coordination), Renaud Garrigues (Dictys Conseil), Elise Picon (Itinere Conseil), Carole Beaugendre (Itinere Conseil), Laëtitia Mariotti (Itinere Conseil), Marine Mounier (Itinere Conseil), Jeanne Pelletier (ORSEU), Pablo Sanchez (Dictys Conseil)

Nous remercions chaleureusement les différents interlocuteurs et interlocutrices qui nous ont accordé de leur temps, en nous accueillant au sein de leur structure, en répondant aux différentes enquêtes.

Nous remercions le comité scientifique de l'évaluation pour ses conseils et remarques tout au long de cette mission. Nous tenons en particulier à remercier les services du ministère du Travail pour l'accès aux données de suivi ainsi que l'ASP pour la production de ces données. Remerciements enfin aux responsables du programme au sein de la FAS pour la mise à disposition régulière de données et d'informations.

Le contenu n'engage que les auteurs du présent rapport.

Présentation du rapport

Ce rapport constitue le livrable final de l'évaluation. Il se base et reprend des éléments issus de différents matériaux livrés entre 2021 et 2023 :

- Rapport intermédiaire (janvier 2022)
- Rapport d'analyse de l'enquête web (octobre 2022)
- Rapport d'analyse statistique d'impact (décembre 2022) et note de faisabilité (septembre 2021)
- Rapport d'analyse de l'enquête téléphonique (janvier 2023)

Le rapport pourra par endroits renvoyer à ces éléments.

Il s'appuie également sur 17 monographies de structures, à usage interne de l'équipe d'évaluation.

Chaque partie du rapport se conclut par une synthèse qui en reprend les principaux éléments.

Sommaire

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS UTILISEES DANS LE RAPPORT	6
1. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L’EVALUATION. COMMENT EVALUER LES IMPACTS DE SEVE ?	7
1.1. Quels sont les objectifs de SEVE Emploi ?	7
1.2. Comment a été construite l’évaluation ?	10
Objectifs de l’évaluation	10
2. QUELLES SONT LES MOTIVATIONS A ENTRER DANS SEVE ET COMMENT SE PASSE LA FORMATION-ACTION ?	14
2.1. Comment se passe l’entrée dans SEVE ?	14
A qui s’adresse le programme SEVE Emploi ?	14
Le processus d’entrée dans SEVE : un processus qui a changé et qui s’assure d’un niveau d’engagement important	14
Les motivations des structures candidates : des SIAE volontaires s’appuyant sur SEVE comme un support de changement	15
L’entrée dans SEVE, une volonté qui émane des directions et partagée avec la gouvernance	17
Une volonté de faire de SEVE un projet d’équipe	18
L’intérêt de la dotation financière : peu de logique opportuniste	19
2.2. Comment se passe la formation-action ?	20
Des évolutions en cours d’essaimage pour accompagner le changement	20
La mise en place de séminaires internes a facilité l’adhésion et la dynamique de la formation	22
Une formation pensée pour mettre en action les participants et une évolution vers moins de contenu théorique	23
Un niveau de satisfaction globalement élevée pour directions et salariés	25
Une formation qui remet en question les pratiques professionnelles...	27
...mais qui peut déstabiliser	28
En synthèse	29
3. EN QUOI LE PROGRAMME SEVE EMPLOI MODIFIE-T-IL LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL DANS LES SIAE ?	30
3.1. SEVE, une visée de changement dans les organisations	30
Les SIAE et la médiation active, approche théorique	30
Un point de départ favorable : une adhésion à la volonté de changement et des pratiques de relation entreprise réduites ou mal outillées	32
Une visée de changement dans les postures professionnelles	32
3.2. De nombreux équipements qui visent à outiller le changement de pratiques et de postures	34
La formation-action se matérialise dans des outils mis en place par les organisations	34
Des réunions pour faire circuler les informations et mettre l’objectif emploi au centre des échanges	35
Des outils de suivi pour ajuster et définir des priorités ou pour optimiser les façons de faire	37
En synthèse, SEVE comme apport de méthodologie	40
3.3. Un impact fort sur les rôles professionnels	41
La théorie d’action de SEVE passe par des changements au niveau des rôles professionnels	41
Des évolutions repérées par les directions	43
Les encadrants techniques (ET) en soutien à la pratique de médiation active, mais des difficultés à tenir le rôle	44
Les impacts sur les conseillers en insertion professionnelle (CIP) : une projection plus grande vers les entreprises	47
Davantage de coopérations entre salariés : SEVE produit du changement en encourageant au décloisonnement	49
3.4. Quelles sont les difficultés rencontrées ?	50
Des résistances au changement qui restent réduites	51
D’un point de vue organisationnel, la mise en œuvre de SEVE pose la question des temporalités au travail	52
En synthèse	62
4. QUELS SONT LES EFFETS EN TERMES DE MEDIATION ENTRE SALARIES EN TRANSITION ET ENTREPRISES ?	64
4.1. En quoi la relation aux salariés en transition est-elle transformée ?	64
Un nouveau contrat moral qui place l’objectif emploi au centre de l’accompagnement	64
Les leviers de la transformation de la relation aux salariés	66
Un accompagnement davantage orienté vers les situations en entreprises	68
L’intensification des mises en situation avec les entreprises	69

Pour les salariés interrogés, une pratique développée de l’immersion et des contacts avec les entreprises	71
Des difficultés dans la gestion des parcours	75
4.2. En quoi la relation aux entreprises est-elle transformée ?	76
Un meilleur outillage et équipement qui permet d’aller plus vers les entreprises et de saisir des opportunités de mises en situation pour les salariés	77
Des relations en croissance avec les entreprises du territoire	78
Certaines structures tentent de se placer dans un rapport d’offre de services aux entreprises, plus difficilement de négociation des conditions d’emploi	79
Un meilleur positionnement sur le territoire du point de vue des SIAE	85
De nombreuses difficultés qui persistent, une démarche d’ « intéressement » des entreprises parfois complexe	87
4.3. « Tout le monde est employable ? » ou les difficultés à concilier les objectifs de la médiation active avec la logique sociale des SIAE	89
En synthèse	92
5. LES EFFETS SUR LES PARCOURS DES SALARIES EN TRANSITION	93
5.1. Selon l’analyse statistique d’impact, des taux de sortie vers l’emploi plus élevés pour les structures passées dans SEVE	94
Des résultats élevés pour les ACI montrant un impact du programme SEVE sur les sorties en emploi	94
Des résultats moins nets mais globalement positifs pour les AI, qui restent néanmoins à confirmer	96
Evolution du public	98
5.2. Des salariés davantage mobilisés autour d’un projet de transition professionnelle	99
Des effets positifs des rencontres avec les entreprises pour plus de 8 salariés sur 10	99
Effets sur les situations à la sortie	102
5.3. L’appréciation du passage dans la SIAE et la préparation de « l’après »	103
Un emploi satisfaisant dans la SIAE, parfois regretté	103
Effets du passage dans la SIAE	104
Plus d’un tiers des salariés se disent en recherche active d’un autre emploi	105
Comment les salariés se préparent-ils ou se sont-ils préparés à la recherche d’un autre emploi ?	105
5.4. Les entretiens confirment des effets de remobilisation et de projection	107
Les SIAE formées à SEVE préparent leurs salariés à la recherche d’emploi	108
Des mises en relation avec l’environnement professionnel	110
Un accompagnement construit autour du projet professionnel de la personne	111
Un effet sur le gain d’autonomie, la motivation, la confiance en soi	113
En synthèse	115
6. SEVE 2 REpond-IL AUX ENJEUX DE MAINTENIR LA DYNAMIQUE DANS LE TEMPS ?	117
6.1. Quel est le cadre de SEVE 2 et comment s’intègre-t-il dans les SIAE ?	118
6.2. Les effets de SEVE 2 sur les organisations au sein des SIAE	123
6.3. Des axes de SEVE 2 inégalement mis en œuvre	131
6.4. Maintenir la dynamique dans le temps : un enjeu pour l’ensemble des structures « SEVE »	135
En synthèse	140
7. D’UN POINT DE VUE ECONOMIQUE, DES TENSIONS PARFOIS FORTES SUR LES MODELES DES ACI ET DES AI	141
7.1. Des enjeux différenciés entre ACI et AI	141
Des contraintes à dépasser plus fortes dans les AI	141
Des outils à leur disposition plus difficiles à manier	141
7.2. Les effets de SEVE sur l’organisation du travail et des activités	143
7.3. Les réponses apportées face aux difficultés	145
7.4. Des difficultés de recrutements qui viennent complexifier l’équation	147
En synthèse	151
8. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS DE L’EVALUATION	152
8.1. Le programme SEVE a produit des changements organisationnels et professionnels bénéfiques aux salariés en insertion mais avec des effets encore nuancés sur les pratiques RH des entreprises	152
8.2. Une démarche de conduite du changement essentielle et incontournable pour essayer SEVE	155
8.3. Une difficulté à identifier des caractéristiques spécifiques favorables à la réussite du changement	157
8.4. Quelles sont les conditions du changement ?	160
9. BIBLIOGRAPHIE	164

10. ANNEXES	167
10.1. Annexe méthodologique	167
Une évaluation basée sur une théorie d'action	167
Référentiel d'évaluation simplifié	171
Une série d'études de cas	172
Une enquête par questionnaire	178
Une enquête statistique	179
Une enquête téléphonique	179
10.2. Présentation de l'enquête téléphonique auprès des salariés en transition	180
10.3. Outils mis en place à la suite de la formation-action : le point de vue des directions	183
10.4. « Tout le monde est employable ? »	184

Glossaire des abréviations utilisées dans le rapport

- **AAH** : Allocation aux adultes handicapés
- **ACI** : Atelier et chantier d'insertion
- **AI** : Association intermédiaire
- **AFEST** : Action de formation en situation de travail
- **ASP** : Accompagnement/ accompagnateur socio-professionnel
- **ASP** : Agence de services et de paiement
- **BEPC** : Brevet d'études du Premier cycle
- **BEP** : brevet d'études professionnelles
- **CAF** : Caisse d'allocations familiales
- **CARSAT** : caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
- **CD** : Conseil départemental
- **CDD** : Contrat à durée déterminée
- **CDDI** : Contrat à durée déterminée d'insertion
- **CDI** : Contrat à durée indéterminée
- **CESF** : Conseiller.e en économie sociale et familiale
- **CESU** : Chèque emploi service universel
- **CIP** : Conseiller.e en insertion professionnelle
- **CV** : Curriculum vitae
- **CRE** : Chargé.e de relation entreprise
- **DARES** : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
- **DEETS** : Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités
- **DGCS** : Direction générale de la cohésion sociale
- **DGEFP** : Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- **DREETS** : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **E2C** : Ecole de la deuxième chance
- **EI** : Entreprise d'insertion
- **ET** : Encadrant.e technique
- **ETI** : Encadrant.e technique d'insertion
- **ETTI** : Entreprise de travail temporaire d'insertion
- **ETP** : Equivalent temps plein
- **FAS** : Fédération des acteurs de la solidarité
- **FSE** : Fonds social européen
- **LM** : Lettre de motivation
- **MAD** : Mise à disposition
- **PE** : Pôle Emploi
- **PME** : Petites et moyennes entreprises
- **PMSMP** : Période de mise en situation en milieu professionnel
- **RH** : Ressources humaines
- **RSA** : Revenu de solidarité active
- **RQTH** : Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
- **SIAE** : Structure d'insertion par l'activité économique
- **SPE** : Service public de l'emploi
- **TPE** : Très petites entreprises

1. Objectifs et méthodologie de l'évaluation. Comment évaluer les impacts de SEVE ?

1.1. Quels sont les objectifs de SEVE Emploi ?

« SEVE Emploi est un programme national qui vise à faire de l'Insertion par l'Activité Économique, une solution pour des recrutements réussis et une réponse face au chômage de longue durée »¹.

Le programme SEVE Emploi est porté par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS). Son idée est née au début des années 2010. La Fédération fait le constat que les SIAE du réseau ont besoin d'un accompagnement spécifique autour du volet « accompagnement des TPE- PME dans le recrutement et l'intégration des salarié.e.s issus de l'IAE pour faciliter leur retour à l'emploi durable ». Le projet est lancé en 2016 dans un cadre expérimental. Il est alors soutenu par la DGEFP, la DGCS, le FSE et la Fondation de France.

SEVE Emploi est un programme de formation-action destiné aux structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), membres ou non de la FAS. Le secteur de l'insertion par l'activité économique regroupe différentes structures menant un projet économique et ayant « pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle » (article L.322-4-16-1 du code du Travail). L'IAE « met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement » (idem). Le secteur est caractérisé par une diversité de structures auxquelles différentes règles s'appliquent. Fin 2020, plus de 135 000 salariés travaillaient dans le secteur de l'IAE. Ils bénéficient de contrats de travail particuliers (CDDI, contrats à durée déterminée d'insertion). On comptait plus de 3 800 SIAE en 2019. Pour moitié il s'agit d'ateliers et chantiers d'insertion (environ 1900 ACI). Les autres principales structures sont les entreprises d'insertion (980 EI), les associations intermédiaires (650 AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (300 ETTI). Ces structures signent des conventions avec l'État qui leur permettent d'accueillir et d'accompagner ces travailleurs. Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et les entreprises d'insertion (EI) accueillent directement les salariés, tandis que les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) leur proposent des missions ou des mises à disposition auprès d'entreprises ou de particuliers.

Cet accompagnement a pu être décrit comme étant « dans » l'emploi et « vers » l'emploi (Cervera, Defalvard, 2009). D'un côté, le salarié embauché dans une structure de l'IAE est aidé dans l'apprentissage d'un métier et dans les conduites à tenir en milieu professionnel. Les salariés permanents des structures offrent un accompagnement dans l'activité de travail. D'un autre côté, le salarié est également suivi dans ses démarches d'insertion sociale et professionnelle. Les SIAE sont habituellement désignées comme une fonction de sas ou de tremplin : il s'agit d'un espace « intermédiaire » (Eme, 1994). Les emplois dans ces structures sont régis par un caractère dérogatoire (CDD courts renouvelables), avec une durée maximale de l'aide publique (en général de 2 ans). Par le biais de cette mise au travail qui se fait de façon alternative au salariat classique » (Mauger, 2001) et de cet accompagnement renforcé dont bénéficient en particulier des personnes avec des parcours d'éloignement de l'emploi classique² (Avenel, Rémy ; 2005), il s'agit de faciliter la construction de parcours vers l'emploi non subventionné par la politique de l'emploi. Les résultats en termes de sorties

¹ Plaquette de présentation : <https://www.seve-emploi.com/wp-content/uploads/2021/08/2020-Plaquette-SEVE-Emploi.pdf>

vers l'emploi sont variables d'une structure à l'autre, ce qui dépend surtout des caractéristiques individuelles des personnes embauchées à l'entrée. (Cour des Comptes, rapport annuel 2019) ³ L'effet propre de l'accompagnement est plus difficile à isoler. Il produit des résultats en termes de règlement de difficultés sociales, d'accès à des formations, de reprise de confiance en soi, de contacts, etc., pouvant conduire à des sorties « positives ». Pendant la durée de l'emploi en SIAE, les bénéficiaires de contrats de travail évitent une situation d'inactivité et gagnent en apprentissages multiples.

Le programme SEVE Emploi vise à faire des structures de l'IAE des acteurs de médiation entre demandeurs d'emploi et employeurs au sein de leur territoire. Il répond à plusieurs objectifs⁴ :

- faciliter le retour à l'emploi de droit commun de leurs salariés ;
- rendre autonomes les salariés sur le marché du travail de manière durable ;
- négocier les profils de poste de droit commun avec les entreprises et accompagner dans l'emploi ;
- valider un projet professionnel par la pratique de périodes apprenantes ;
- assurer un appui RH aux employeurs sur la phase de recrutement et d'intégration.

SEVE vise donc à favoriser l'accès à l'emploi durable pour les demandeurs d'emploi par le biais de la médiation active. **Il s'agit d'une part d'agir sur la relation avec les entreprises dites « classiques » et d'autre part, d'agir sur les modes d'accompagnement dans et vers l'emploi des salariés en transition professionnelle.**

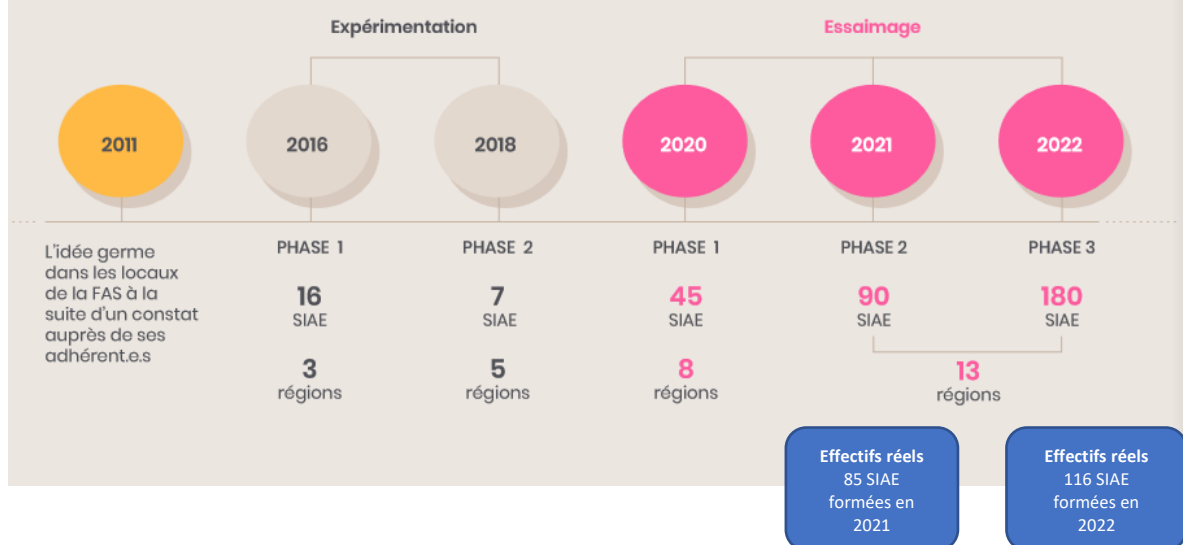
SEVE Emploi a connu deux phases d'expérimentation. En 2016, 16 SIAE dans 3 régions sont entrées dans l'expérimentation. En 2018, 7 autres structures dans 5 régions au total les ont rejointes.

Depuis 2019, SEVE Emploi est entré dans une phase d'essai dans le cadre du plan de prévention et de lutte contre la pauvreté. Le programme est doté d'un soutien de l'État de 17,5 M€ pour la période 2019-22.⁵ En 2020, 45 structures ont été sélectionnées dans 10 régions. En 2021, il était prévu que 90 structures (sur les 13 régions) entrent dans le programme. Si 90 structures ont bien été sélectionnées, 85 ont effectivement pris part à la formation. En 2022 le nombre de structures devait être doublé pour atteindre le chiffre de 180. Dans les faits, seules 116 structures se sont effectivement engagées dans la formation (dont 6 dans le cadre d'un double conventionnement, déjà engagées sur l'année précédente) (cf. schéma suivant).

⁴ <https://www.seve-emploi.com/le-programme-de-formation-action-2/>

⁵ Source : Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté : le point sur la mise en œuvre 2018-2021, Rapport d'étape national, octobre 2021. https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_national_-_3_ans_pauvrete-_oct21-v5_1110.pdf

De l'idée à l'essaimage national



La formation-action vise à faire changer les pratiques au sein des SIAE. L'organisation de cette formation-action est détaillée dans les parties qui suivent. Le programme SEVE repose sur plusieurs principes d'action et idées force, concernant le travail mené par les SIAE et les finalités de l'accompagnement.

Principes d'action de SEVE⁶

→ « Tout le monde est employable »

C'est un principe fondateur, généralement fédérateur au sein des SIAE (au-delà des seules structures entrées dans SEVE). Ce principe rappelle que les personnes ont des compétences. Il faut organiser les cadres de travail pour que ces compétences puissent émerger. D'un point de vue théorique, **l'employabilité est interactive et ne dépend pas uniquement de l'initiative individuelle.** (Gazier, 1998) Il convient d'organiser le marché du travail pour que ces compétences puissent s'exprimer.

Ce principe charrie la volonté de changer les mentalités, ne serait-ce qu'au niveau du **vocabulaire utilisé**, qui traduit des préconceptions. Les acteurs préfèrent parler de « transition professionnelle » plutôt que d'« insertion ». Dans cette perspective, nous parlerons de façon identique de salariés « en transition » ou « en insertion » pour désigner les salariés embauchés dans les SIAE sur des CDDI.

→ Les mises en situation professionnelle créatrices d'opportunité

Ce principe d'action sera repris en détail dans la partie 3. Il vise à modifier les pratiques sous l'angle du développement des relations avec les entreprises. Comme le plaide la FAS, « nous considérons que c'est le fait d'occuper un emploi qui peut permettre de lever certaines difficultés. Ainsi, **nul besoin d'attendre d'avoir levé différents freins (au logement, à la santé par exemple) avant de proposer à un salarié d'aller rencontrer une entreprise** lors d'un job-dating, de réaliser un entretien d'embauche fictif, ni de réaliser une PMSMP. C'est la multiplicité des rencontres avec l'employeur, des immersions en entreprises et de l'acceptation de différentes offres d'emploi (durables ou non)

⁶ Repris aux site web du programme <https://www.seve-emploi.com/leprogramme/> (consulté en février 2023). Le programme repose sur d'autres « principes d'action » qui transitent par la formation et les formateurs.

qui permettront aux salariés de construire leurs perspectives d'emploi. La SIAE quant à elle, joue un rôle de facilitateur en faisant des propositions de rencontres aux salariés et aux entreprises, en suivant l'ensemble des mises en situation professionnelles en amont et en aval pour garantir des rencontres de qualité. »

→ **Les structures d'insertion accompagnent les entreprises du recrutement au maintien dans l'emploi**

Ce troisième principe vise à **positionner les SIAE comme des acteurs fournissant une aide et un service aux entreprises**, en particulier les plus petites d'entre elles. Elles sont à l'interface entre des salariés porteurs de compétences, et des employeurs avec des besoins en ressources humaines.

La formation-action vise ainsi à opérationnaliser ces différents principes dans des pratiques concrètes au sein des SIAE.

1.2. Comment a été construite l'évaluation ?

Objectifs de l'évaluation

Nous reprenons ci-dessous les objectifs de l'évaluation :

- « Analyser et mesurer la pertinence, la cohérence et l'efficacité du programme SEVE Emploi sur le retour à l'emploi durable des salariés en insertion ;
- A travers l'étude des modalités de déploiement et d'essaimage de SEVE Emploi, déterminer les conditions de réussite d'un transfert de la démarche. »⁷

L'évaluation externe du programme SEVE Emploi doit permettre de :

- « Mesurer les résultats du programme SEVE Emploi et vérifier si les objectifs initiaux du programme sont atteints
- Proposer des pistes permettant un essaimage à l'ensemble de l'IAE, en fin de programme au regard des résultats obtenus ».

Source : cahier des charges de l'évaluation

La conception et la méthodologie de l'évaluation sont détaillées dans l'Annexe 1.

La démarche évaluative que nous proposons s'inscrit dans l'évaluation basée sur la théorie. Dans cette perspective qui s'appuie sur une littérature nourrie, nous nous appuyons sur une conceptualisation initiale basée sur une « théorie du changement ». Celle-ci représente le programme SEVE Emploi comme un processus, en distinguant les réalisations, les résultats, les impacts intermédiaires et finaux.

Un diagramme logique d'intervention a été utilisé pour schématiser cette théorie d'action. Sur cette base, plusieurs séries d'hypothèses concernant les modalités d'action de SEVE Emploi ont été définies, qui ont guidé la démarche évaluative. Un référentiel d'évaluation a été mis au point, visant à entrer dans la « boîte noire » du programme et à en étudier les différentes contributions, le long de cette théorie d'action.

Ces différents éléments sont présentés en détail dans l'annexe méthodologique.

SEVE Emploi est un programme présentant une certaine forme de complexité, car de nombreux paramètres interagissent pour produire des effets. Le fait de suivre ou non la formation-action n'est

⁷ Cahier des charges de l'évaluation.




pas le seul paramètre qui va jouer pour expliquer l'évolution des relations entre une SIAE et les entreprises locales, au bénéfice de ses salariés. Pour tenter de tenir compte de cette complexité, nous avons recouru à une méthodologie plurielle et bénéficié d'une durée d'évaluation longue, sur plus de deux ans.

L'évaluation porte sur la période 2019-2022 de mise en œuvre de SEVE. Elle s'est déroulée en pratique sur les années 2021-2022. Nous pouvons donc associer un regard rétrospectif (sur les deux premières années 2019-2020) et *in itinere* (sur les années 2021-2022).

Notre méthode croise méthodes qualitatives et quantitatives. Cette logique d'hybridation des méthodes nous paraît la plus pertinente pour évaluer les effets intermédiaires et finaux selon la théorie d'action présentée précédemment. Ce mix quali/quantitatif permet d'apprécier dans leur complexité les processus de causalités multiples et imbriquées (Baiz, Revillard, 2022).

Le tableau suivant synthétise l'approche proposée et le calendrier.

Aperçu global de la méthodologie d'évaluation

Fin 2020	Phase de cadrage  <i>Note de cadrage</i>
2021	➔ 10 monographies <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens et observations de l'activité, changements organisationnels liés à la formation • 50 salariés • Entretiens avec des entreprises et acteurs des territoires • Observations ➔ Etude de faisabilité relative aux données de suivi  <i>Rapport intermédiaire</i>
2022	➔ 7 nouvelles monographies et 3 monographies approfondies ➔ Analyse des données de suivi ➔ Enquête téléphonique salariés en transition ➔ Enquête web sur l'ensemble des structures formées
2023	 <i>Rapport final</i>

Au total nous avons sélectionné en accord avec la FAS les **17 structures** suivantes.

Région	SEVE 1	SEVE 2	Nom	Type	Taille (ETP conv.)	Secteur	Date des observations
PACA	2016-18	2021	La Clède	ACI	27,45	Ressourcerie	2021
CVL	2020	2022	Tours Emploi Services	AI		Services	2021
PACA	2020		Graines De Soleil	ACI	23,8	Maraichage bio, animation	2021
PACA	2020	2021	Université populaire Ventoux	ACI	32,5	Animation	2021
PDL	2020	2021 et 2022	Asure (ex Asdies)	ACI-AI	13 (ACI)	Espaces verts	2021 et 2022
CVL	2020	2021	Asld	ACI		Restauration collective/entretien des locaux/réfection des appartements	2021
HDF	2021		Papillons Blancs	ACI	28	Espaces verts	2021
ARA	2021	2022	Medialys	ACI	109	Médiation	2021 et 2022
IDF	2021		Carton Plein	EI		Cyclo	2021
PDL	2021		Acpm	AI-ACI	22	Services à la personne, peinture, maçonnerie, espaces verts	2021 et 2022
HDF	2022		Recup Tri	ACI	43	bâtiment	2022
NOR	2022		Relais Horizon Emploi	AI	39,5	divers	2022
AURA	2022		Activ Emploi	AI-ACI-ETTI	30	divers	2022
HDF	2021	2022	Itinerair	ACI	7	restauration collective	2022
PDL	2020	2021 et 2022	Semes	AI-ACI	19 (AI) 15 (ACI)	espaces verts, prêt de main-d'œuvre (secteurs variés)	2022
CVL	2020	2022	Ateliers Ligétériens	ACI	11	ressourcerie	2022
IDF	2021		La Friperie Solidaire	ACI	38	ressourcerie	2022

Cette sélection fait donc intervenir une réelle **diversité de cas** :

- Des structures de 7 régions différentes
- 1 structure formée lors de l'expérimentation, 7 structures formées en 2020, 6 structures formées en 2021 et 3 formées en 2022
- 3 structures ayant suivi SEVE 2 en 2021, 4 structures ayant suivi SEVE en 2022, et 2 structures ayant la particularité d'avoir bénéficié de deux années en SEVE 2 (en 2021 et 2022).
- Des types variés : majoritairement des ACI (10 cas), 4 cas d'ensemblier regroupant un ACI avec des structures de mise à disposition (AI ou ETTI), une EI et deux AI.

La liste des entretiens menés au sein de ces structures ainsi que dans la phase de cadrage est présentée en **annexe**. Nous avons réalisé au total plus de 220 entretiens dont 51 avec des salariés en transition.

Remarque : les extraits d'entretiens portent sur ces 17 structures monographiées ainsi que les directions de 5 autres structures rencontrées en phase de cadrage, soit au total 22 SIAE citées dans le corps du texte.

L'ensemble de ces structures ont été **anonymisées** dans le texte, sous la forme SIAE 1, SIAE 2 etc.

2. Quelles sont les motivations à entrer dans SEVE et comment se passe la formation-action ?

Cette partie porte dans un premier temps sur la phase en amont de l'entrée dans SEVE. Elle interroge les motivations des structures qui sont entrées dans la formation-action. Le processus de sélection des structures est important dans l'évaluation globale du programme, puisqu'il s'assure que les SIAE sont prêtes et motivées à entrer dans une démarche de changement organisationnel. Dans un second temps, cette partie évalue la formation-action au regard de différents items, notamment du point de vue de son organisation. La satisfaction des participants est interrogée.

2.1. Comment se passe l'entrée dans SEVE ?

Cette première question vise à **évaluer les modalités d'entrée dans le programme**. Cette question est importante dans une perspective d'essaimage. La façon dont les structures sont sélectionnées puis accompagnées dans leur intégration dans le programme joue de façon importante dans la mise en œuvre de la démarche.

- **A qui s'adresse le programme SEVE Emploi ?**

Le programme SEVE Emploi **s'adresse à toute SIAE volontaire**, quel que soit le réseau d'appartenance. Comme l'indique le site web du programme, « SEVE Emploi vise des SIAE n'étant pas déjà pleinement engagées dans des démarches de médiation ou ne s'étant pas déjà largement approprié ce type d'outils. La diversité des formes de médiation est recherchée. Territoires retenus, filières d'activité, bassin d'emploi, taille et statut des SIAE seront donc hétérogènes ».

La participation relève d'un appel à mobilisation régionale. En 2020, 8 régions étaient concernées. Les 13 régions métropolitaines le sont depuis 2021. Le processus de sélection passe par différentes étapes.

- **Le processus d'entrée dans SEVE : un processus qui a changé et qui s'assure d'un niveau d'engagement important**

La phase de candidature est un processus qui a été repensé en plusieurs étapes de façon à s'assurer du niveau d'engagement des structures. Les structures répondent à un appel à mobilisation lancé par l'animation territoriale (1 animateur par région métropolitaine ainsi qu'une animatrice pour l'océan Indien depuis 2023). Chaque structure peut candidater quel que soit son réseau d'appartenance (FAS ou non).

Pour les structures entrées en 2020 (dont la candidature a été examinée en 2019), le cadre d'analyse portait sur un certain nombre d'éléments quantitatifs et qualitatifs, recueillis auprès de la direction. D'un point de vue quantitatif, les données de sorties (emploi durable, de transition, sorties positives) habituellement étudiées dans le cadre du pilotage par l'Etat étaient prises en compte par la FAS, ainsi que le nombre d'entreprises partenaires. L'analyse portait essentiellement sur des éléments qualitatifs portant sur les « actions de médiation déjà réalisées, les difficultés et résultats obtenus », sur les « évolutions stratégiques souhaitées autour de la médiation active » (source : fiche de synthèse des candidatures). Le compte rendu mentionnait aussi les « tensions repérées en lien avec l'organisation

interne de la SIAE pour favoriser les actions de médiation » et les « échanges autour de l'identification par l'équipe des premiers éléments d'évolutions stratégiques repérés ».

Le processus a changé en 2020. Pour les structures entrées en 2021 (candidature examinée en 2020), la grille d'analyse a été repensée et davantage détaillée. L'animateur ou animatrice régionale réalise une visite au sein des structures candidates. Cette première visite vise à établir un premier contact avec la SIAE, de comprendre ses motivations à rejoindre SEVE et d'évaluer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes aussi bien de la gouvernance, de la direction que de l'ensemble des salariés permanents. **Un changement majeur est ainsi l'interrogation de l'ensemble de l'équipe concernée et pas uniquement la direction, y compris le conseil d'administration qui doit valider la démarche. La dimension d'appropriation du changement par le collectif de la SIAE est plus importante.** Le cadre de référence (c'est-à-dire les principes d'action de SEVE Emploi) est mis au débat. L'objectif est également d'associer les DREETS ou DDETS, par un avis consultatif, pour tenir compte de leur regard sur les démarches entreprises localement par les structures. Le modèle économique de la structure est également interrogé.

Ce processus plus complet permet de sélectionner des structures collectivement prêtes à faire évoluer leurs pratiques et à développer des actions de médiation vers l'emploi. L'évaluation souligne le fait que SEVE repose sur un fort niveau d'engagement des équipes, corolaire de cette démarche de sélection. **Cette démarche sélective s'assure que les structures participant à l'expérimentation aient le maximum de chances de la mettre en œuvre efficacement.**

« Nous réalisons un travail très conséquent pour faire émerger les candidatures. Plus on a de candidatures, plus on peut sélectionner les structures prêtes à faire évoluer leurs pratiques. » (animatrice régionale)

Depuis 2020, l'adhésion recherchée du Conseil d'administration est un levier en plus pour sélectionner des structures engagées autour du projet. Faire adhérer le CA, c'est s'assurer que le projet soit porté en interne, mais aussi relayer l'action au niveau du territoire.

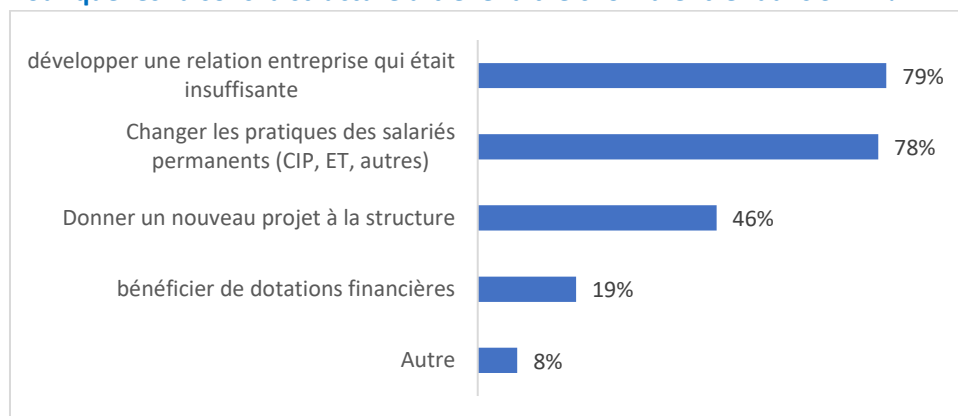
« La gouvernance était un impensé du programme : on n'avait pas pensé à inclure le CA (sauf une lettre pour qu'ils disent Ok) avant tout on l'envisageait comme une formation pro, SEVE et en fait on s'est rendu compte que ça embarquait carrément le projet associatif. C'est bête, mais c'est la gouvernance qui fait marcher le partenariat » (animatrice régionale)

- **Les motivations des structures candidates : des SIAE volontaires s'appuyant sur SEVE comme un support de changement**

Pourquoi les structures candidatent-elles à SEVE ? Les sources de motivation des structures pour candidater à la formation-action sont multiples.

Le questionnaire adressé à l'ensemble des directions formées ou en cours de formation permet de répondre à cette question. Deux réponses au questionnaire se dégagent : **développer une relation entreprise qui était insuffisante (79 %) et changer les pratiques des salariés permanents (78 %)**. 6 répondants sur 10 ont choisi ces deux suggestions à la fois.

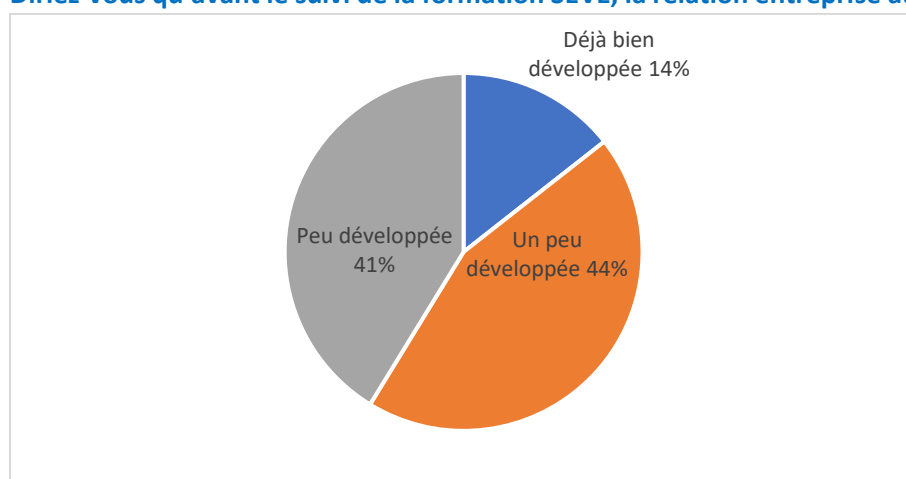
Pour quelles raisons la structure a-t-elle fait le choix d'entrer dans SEVE ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Le point de départ est donc bien une volonté de renforcer la relation entreprise. **Seules 14 % des directions des SIAE entrées dans le programme estiment qu'elles avaient déjà une bonne relation.** A parts quasi égales, deux groupes de SIAE sont ensuite présents, qui pointent **une relation entreprise peu (44 %) ou pas (41 %) développée.**

Diriez-vous qu'avant le suivi de la formation SEVE, la relation entreprise au sein de votre SIAE était :



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Sont donc présentes des structures qui cherchent à faire évoluer leurs pratiques en termes de relations entreprises. Elles souhaitent **insuffler de nouveaux objectifs à leur projet**, pour donner une dimension orientée vers l'emploi à l'accompagnement socioprofessionnel réalisé. Les éléments tirés des monographies donnent clairement à voir ces motivations.

« On avait besoin de se structurer et d'avoir une méthode... il fallait avoir des contacts avec les entreprises, on faisait surtout de l'accompagnement social... c'est nécessaire, mais insuffisant... » SIAE 1

« L'équipe était partante. Il faut savoir que notre identité ce sont des travailleurs avec la RQTH. Les CIP ont avant tout une formation d'éducateur spécialisé et donc elles sont beaucoup dans le social. C'est aussi une histoire de croyance, une

appétence pour le volet social plus que du professionnel. (...) SEVE emploi c'était mon opportunité pour accompagner l'objectif de changement » (directeur SIAE 5)

D'un autre côté sont aussi présentes des structures avec une relation entreprise qui leur semble un peu mieux développée. Elles cherchent un appui-conseil pour formaliser des démarches, pour aller plus loin dans une démarche de **structuration d'un projet**.

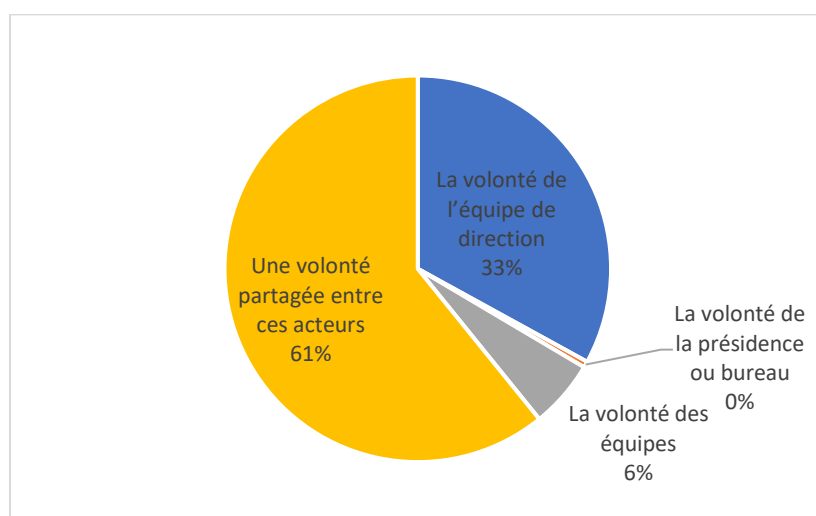
« On se faisait le constat d'une difficulté à trouver des PMSMP, les relations avec les entreprises n'étaient souvent pas top. J'avais envie depuis longtemps de changer le fonctionnement avec les entreprises, de faire mieux et que ça vienne des conseillers. Quand le dispositif SEVE est arrivé, ça été la super aubaine, j'ai trouvé que ça tombait bien ! J'ai postulé. Ça engageait la structure, ça formalisait et du coup on n'avait pas le choix » SIAE 3

Pour certaines structures, SEVE Emploi est **un support pour repenser une organisation interne qui a pu évoluer pour diverses raisons endogènes** : par exemple la création d'un nouveau pôle, d'une activité support supplémentaire ou encore la fusion entre une ACI et une AI. SEVE devient l'occasion d'un **rapprochement des équipes autour d'un projet commun**. Par exemple pour une structure, la formation permet de donner un cadre pour la fusion qui s'opère entre un ACI et une AI.

- L'entrée dans SEVE, une volonté qui émane des directions et partagée avec la gouvernance

Le souhait de participer à SEVE émane généralement de la volonté de la direction qui y voit un moyen de mobiliser ses équipes à travers un projet commun, en association avec la gouvernance des structures. Selon l'enquête web, le choix d'entrer dans SEVE est **dans six cas sur dix une volonté partagée entre directions, présidences et équipes**. La volonté seule des directions est citée par un tiers des répondants. Une seule réponse évoque la volonté de la présidence ou du bureau.

Le choix d'entrer dans SEVE est selon vous avant tout :



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

L'entrée dans SEVE doit justement correspondre à cette volonté collective de l'ensemble de l'équipe de salariés permanents. La participation à la formation suppose des évolutions aussi bien dans les pratiques professionnelles, par la mise en œuvre de techniques et d'outils de médiation vers l'emploi, que dans les discours et dans la perception que les salariés permanents se font de l'accompagnement. Cela explique pourquoi le cadre de référence et les principes de SEVE sont mis en débat dès la phase de candidature.

La candidature auprès de SEVE est **généralement une affaire de direction. L'équipe de direction souhaite structurer un nouveau projet de structure, mobilisant l'ensemble des équipes. Elle trouve une ressource dans cette formation-action extérieure qui implique fortement le collectif.** La présence régulière d'un ou d'une formatrice au sein de l'équipe, la répétition des séances sur une année avec la présence de l'ensemble de l'équipe, la dimension « action » très présente, sont des éléments qui sont favorables à des apprentissages collectifs, par opposition à des pratiques de formation individuelle ou d'une partie de l'équipe, sur des temps courts et plus ponctuels.

L'engagement des directions est une condition de réussite de la démarche. Etant donné les processus de sélection (et d'autosélection), seules les structures avec une direction motrice s'engagent dans SEVE. Comme l'indique la littérature en sciences de gestion, le leadership de la direction est central dans les processus de conduite de changement (Kaouther Korbi, 2020).

- Une volonté de faire de SEVE un projet d'équipe

L'implication des directions comme support dans l'accompagnement au changement a été renforcée par la mise en place de séminaires de direction en amont de la formation-action. Les directions doivent s'impliquer dans le processus de changement en accompagnant et en soutenant leurs équipes tout au long de la formation. Leur implication et leur compréhension des enjeux dans la formation permettent de faciliter les échanges sur d'éventuelles tensions et difficultés rencontrées.

Si le rôle de la direction est important, le programme SEVE repose toutefois sur le principe d'une **démarche collective et d'un projet d'équipe.** C'est aussi dans la perspective de **faire accepter le changement et de créer une appropriation auprès des salariés** que la méthode SEVE comporte une dimension collective. Celle-ci a été renforcée dans la phase de candidature, où **désormais l'ensemble de l'équipe est réuni et fait l'objet d'une confrontation au cadre de référence.** Ces séquences collectives ont l'avantage d'enrôler les équipes dès la phase amont, ce qui facilite la mise en place de la démarche, par opposition à une situation où la décision n'aurait été prise que par la seule direction. La démarche d'évaluation de la candidature peut ainsi avoir des effets mobilisateurs.

« La première fois que nous avons entendu parler de SEVE c'était pendant une réunion avec les permanents, le CA et l'animatrice régionale. Je me souviens bien de cette réunion, elle a résonné en moi car pour la première fois, on a utilisé le terme d'entreprise pour parler de (la SIAE). Alors que bon, nous on est dans le social. Tout le monde a pu donner son avis. C'était assez unanime, on était assez partants. » (salarié permanent, SIAE 9)

Dans les plus petites structures, l'ensemble du personnel permanent peut être associé à ces formations. Cela peut être le cas par exemple de personnel sur des fonctions administratives pouvant se sentir plus éloigné de ces questions concernant l'accompagnement.

« Quand il y a eu la présentation, je me suis demandé si c'était toute l'équipe ou pas. Quel est l'intérêt que la comptable soit là par exemple ? » **SIAE 3**

Dans le cas de cette structure, la participation de la comptable a eu dans les faits un effet de décloisonnement des pratiques. Celle-ci a pu être enrôlée dans le dispositif, la direction expliquant que cette dernière peut désormais être en recherche de solutions d'emploi à son niveau, que ce soit dans ses contacts professionnels voire même personnels. L'objectif est de fédérer l'équipe : « *tout le monde est au même niveau* » (idem).

Cependant cette logique de mobilisation extensive de l'équipe, réaliste et réalisable quand le nombre de salariés permanents est réduit, pose souci pour les plus grosses structures. Les grandes structures doivent ainsi réaliser la formation-action au sein d'une partie choisie des effectifs permanents. Selon l'enquête web, **83 % des directions des structures indiquent que plus de la moitié de l'équipe des permanents a été formée à SEVE**. Cette proportion décroît logiquement avec la taille de la structure (par exemple pour les structures avec plus de 20 ETP permanents, elle est de 63 %).

Dans ces plus grandes structures, des arbitrages sont ainsi faits. L'une des structures investiguées a fait le choix d'inclure une partie des salariés des trois pôles de sa structure au sein d'un groupe projet SEVE, avec l'ambition de faire essaimer les principes de SEVE dans chaque pôle. De plus, des contraintes de production ont pu amener certaines structures à ne pas intégrer une partie des encadrants techniques à l'ensemble des journées de formation.

Dans certains cas de figure, s'agissant de structures intégrées à des ensembliers avec d'autres activités (par exemple de l'hébergement), la formation SEVE a également été dispensée au-delà des pôles IAE. La démarche sert précisément de point d'appui pour homogénéiser des pratiques différenciées.

- **L'intérêt de la dotation financière : peu de logique opportuniste**

Dans l'enquête web, 19% des directions répondent « bénéficiaire de la dotation financière » à la question des motivations à entrer dans SEVE (cf. graphique ci-dessous). Ces réponses interviennent en complément d'autres items cités. La formation-action a permis de poser un cadre pour repenser le fonctionnement de la structure.

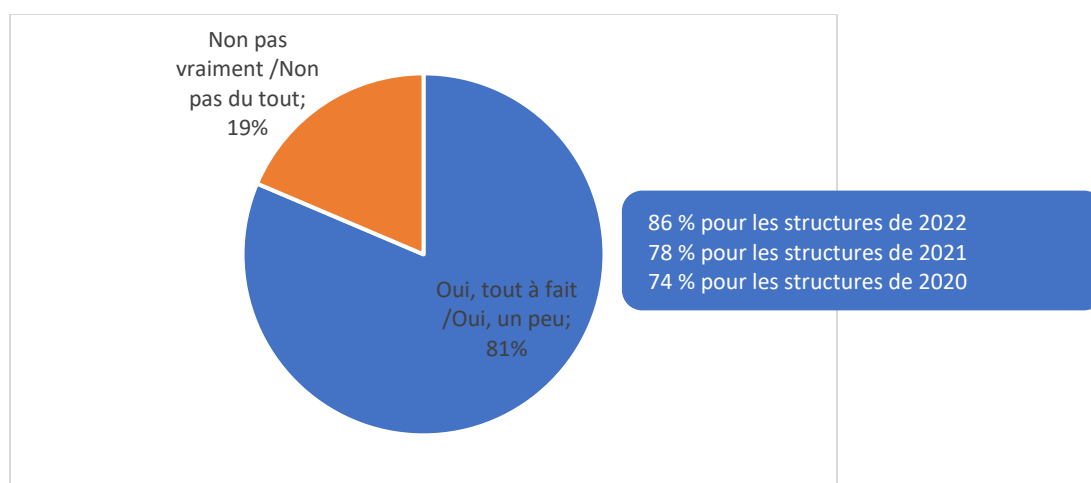
SEVE permet à la structure de **bénéficiaire de financements**, compensant le temps consacré à la formation, et pouvant également être mis à profit pour faire évoluer l'organisation.

En effet, dans le cadre du conventionnement des SIAE avec l'Etat au titre du suivi de la formation-action SEVE Emploi ou « SEVE 1 », elles reçoivent une **contrepartie financière de 20 000 euros** qui permet de financer le temps pris par la SIAE à se former en équipe complète durant dix jours, le temps pris par la direction et les équipes à la création des nouveaux process et à la réorganisation du service tourné vers l'entreprise, la compensation de la perte du chiffre d'affaires liée à la non-réalisation de l'activité pendant la réalisation de la formation.

Pour moins de 4 structures sur 10 (37 %), cette dotation a été utilisée pour réaliser des recrutements.

Plus de 80 % des structures sont satisfaites de cette dotation. La satisfaction des structures les plus récentes augmente par rapport à celles entrées lors des vagues précédentes. Les SIAE ayant cité la motivation financière, dans les raisons d'entrer dans SEVE, sont un peu plus souvent insatisfaites (21 %) que la moyenne.

Est-ce que cette dotation au titre de SEVE vous est apparue/vous apparaît suffisante ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

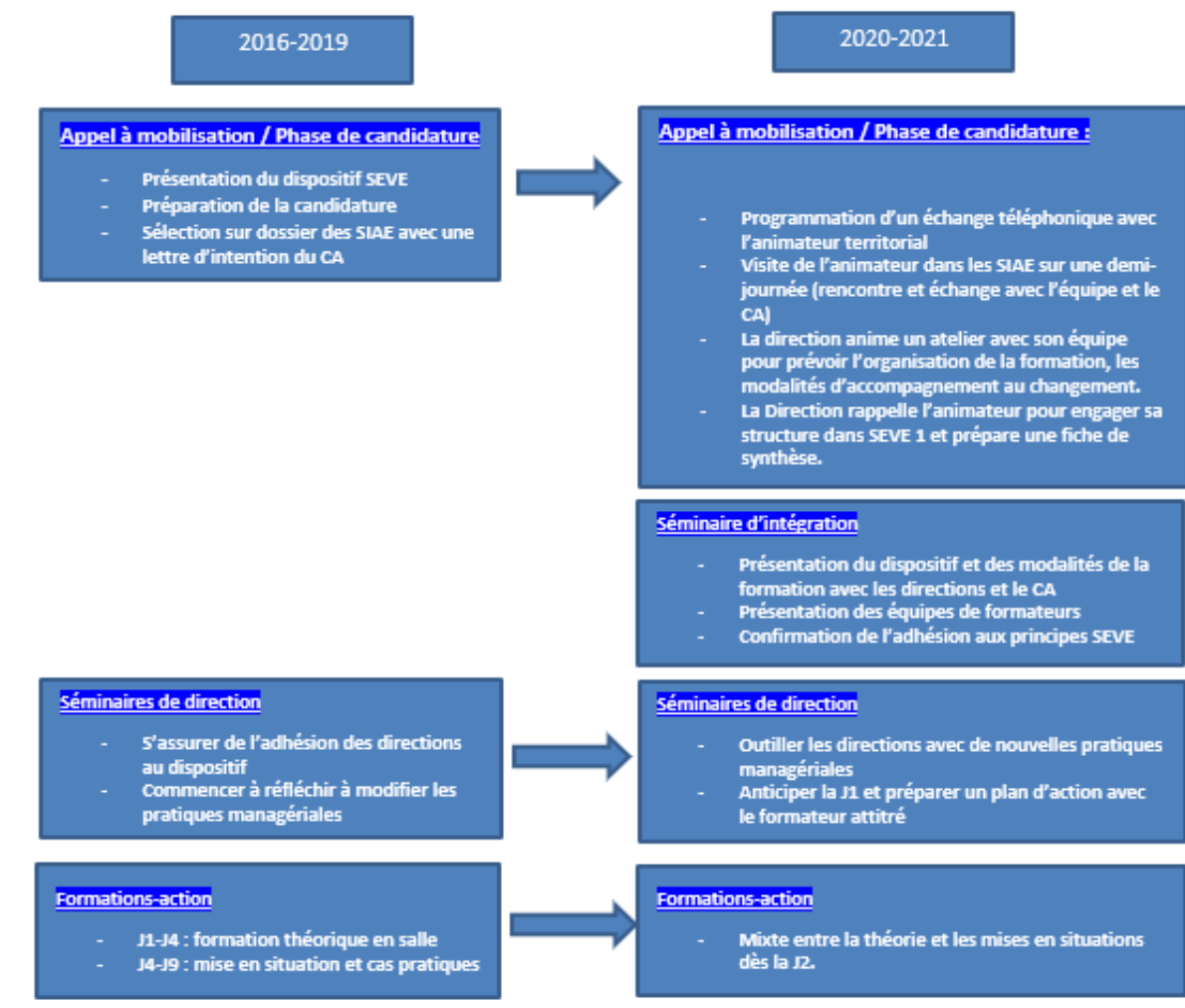
2.2. Comment se passe la formation-action ?

- Des évolutions en cours d'essaimage pour accompagner le changement

Depuis la phase d'expérimentation en 2016, le dispositif évolue et s'ajuste continuellement aux problématiques rencontrées sur le terrain. Les procédures et méthodes sont modifiées au regard des résultats qu'elles produisent, plusieurs évolutions à noter, qui sont discutées dans cette partie (schéma ci-dessous) :

- L'évolution du processus de sélection : plus forte prise en compte de l'engagement de la direction et du CA dès l'appel à mobilisation
- Une implication plus forte des équipes : dès la phase de sélection, puis avec un séminaire d'intégration

Une réorganisation de la formation favorisant davantage la « mise en action » avec l'évolution du processus de sélection : plus forte prise en compte de l'engagement de la direction et du CA dès l'appel à mobilisation.



Des évolutions ont été apportées à la formation et à l'animation du programme SEVE avec pour objectif de rendre durables les changements d'approches et de pratiques.

La formation-action consiste en neuf journées de formation banalisées spécifiquement pour SEVE où un formateur se rend sur place au sein de la structure. La dixième journée est consacrée au séminaire national où les structures se rencontrent et peuvent partager leur retour d'expérience. A ces journées de formation s'ajoutent des intersessions de formation, qui doivent être mises à profit par les équipes pour mettre en œuvre les objectifs fixés d'une séance à l'autre. Le formateur ou la formatrice s'assure de l'implication de l'ensemble de l'équipe et est le fil conducteur entre chaque séance.

La formation-action, initialement prise en charge par le cabinet ONC développement, a progressivement été internalisée par la FAS. Cela s'est traduit à partir de 2021 par la prise en charge des formations-actions par une équipe de formateurs internes. Les formateurs de la FAS ont bénéficié d'une formation de huit fois deux heures dispensée par ONC développement pour accompagner les équipes des SIAE. Le passage de la prise en charge de la formation d'un organisme de formation externe à l'équipe de formateurs de la FAS n'a, à ce stade, pas engendré de différences significatives dans le déroulement de la formation-action et la transmission des principes-clés de SEVE auprès des différentes structures investiguées.

- La mise en place de séminaires internes a facilité l'adhésion et la dynamique de la formation

La formation-action est désormais précédée par l'**organisation d'un séminaire de direction et d'un séminaire d'intégration**. Les **séminaires de direction** rassemblent les directions des structures, les formateurs et l'animateur régional. En 2021, le format des séminaires de direction a été totalement repensé (formalisé par une fiche synthèse au niveau national). En 2018, il s'agissait de s'assurer de la conviction des directions dans le bien-fondé du projet. Aujourd'hui, cette dimension est considérée comme acquise. La phase d'appel à mobilisation puis de candidature réalisée par l'animation régionale a permis d'anticiper cette étape.

« La phase de candidature est déjà un moyen de poser les bases de la formation (même technique d'animation et de réunion). On s'engage plus vite dans le travail (on gagne un mois au moins) » (animatrice territoriale)

Le séminaire de direction participe à outiller les directions sur la dimension management afin d'accompagner la mise en place et en œuvre des actions SEVE. **Ceci s'inscrit dans une logique de gestion du changement.**

Le séminaire d'intégration est à destination des équipes de salariés permanents. Il permet d'expliquer les modalités de fonctionnement de la formation-action (durée, déroulement, objectifs...) et les principes de SEVE. Ce séminaire permet d'embarquer l'ensemble de l'équipe dans une démarche de changement collective. **Cette étape apparaît comme un gain de temps et accélère la mise en action des structures dès le séminaire de direction programmé ensuite.**

« Un gros changement par rapport à avant : avant il y avait 5 jours théoriques en salle et 4 jours terrain mais ça avait ses limites dans la mise en œuvre et l'activation des résultats. Il vaut mieux d'entrée de jeu faire du terrain : « l'action révèle les atouts » : ça va accélérer les résultats. On ne va pas réfléchir 20 ans avant de passer à l'action. (...) En J2, quoiqu'il arrive, le formateur accompagnera le membre de l'équipe. S'il n'y a pas de rdv, on peut participer à la prospection. Il faut absolument démultiplier les relations entreprises pour travailler sur les process, les affiner, etc. » (formateur, Observation d'un séminaire de direction)

Toutefois, les valeurs véhiculées de la formation restent les mêmes. La formation-action part toujours de l'expérience et du fonctionnement existant de la structure et fixe un cadre organisé avec 4 points « cardinaux » tels qu'indiqués dans le schéma suivant.

« On prend l'existant. On va conserver ce qui est positif et améliorer des axes (...) c'est un changement, mais dans la continuité pour nous puisqu'on a des pratiques qui vont bien. Donc c'est de l'optimisation ». (Observation d'un séminaire de direction)



- Une formation pensée pour mettre en action les participants et une évolution vers moins de contenu théorique

La démarche pédagogique déployée n'est pas figée, mais évolutive. Le contenu de la formation s'adapte et évolue en fonction du retour d'expérience des formateurs d'une année sur l'autre. La dénomination « formation-action » correspond à la **mise en action dès le premier jour de formation**. Les formateurs se considèrent uniquement comme un appui dans la conduite du changement. Ils invitent les équipes à réfléchir sur leurs postures professionnelles et leur manière de faire à travers des cas pratiques et des mises en situation.

« La formatrice a été dynamique, elle laissait les personnes parler, et une fois les éléments verbalisés, elle revenait dessus. Toujours dans la sympathie. Les temps à préparer en dehors des journées de formation c'était gérable. » (SIAE 18)

La formation repose désormais essentiellement sur des mises en situation ou des cas pratiques issus du fonctionnement même de la structure formée. La formation invite les salariés permanents à avoir une vision plus globale du retour à l'emploi durable en incluant l'ensemble des salariés en transition. Différents outils sont utilisés :

- le « flash info » qui vise à informer collectivement au cours d'un temps aménagé l'ensemble des salariés des actualités autour de l'emploi et des stages sur le territoire ;
- « le tableau de 6-8 salariés » sur lesquels les efforts de l'équipe sont concentrés sur de premiers cas de salariés, dans un premier temps. Il s'agit de premiers cas pratiques pour l'équipe, visant à entamer des actions en faveur de l'emploi durable pour ces salariés ;
- ou encore « la prospection sauvage » où les salariés vont directement rencontrer des entreprises du territoire pour obtenir des contacts sont proposés par l'équipe de formateurs à la structure formée.

Ces outils sont proposés aux équipes même si une marge de manœuvre est toujours envisageable et qu'il revient aux salariés d'adapter ces outils à leur fonctionnement.

« On a fait des visites d'entreprise qui ont permis de mettre à l'épreuve le langage commun, c'était utile. On était une dizaine de participants, mélangés entre l'AI et l'ACI. J'aurais aimé être en petits groupes, cela aurait été plus efficace » (SIAE 9)

« L'organisation de la formation est intéressante car entre chaque séance, on détermine ce qu'on doit faire pour la prochaine fois. On est dans le "on dit, on fait". Il y a un nouveau sujet à chaque séance, la formatrice nous amène à trouver des solutions. Par exemple, on avait identifié il y a 3 ans avec la CARSAT les besoins des entreprises, on avait aussi imaginé changer la disposition de l'entrepôt pour fluidifier les échanges et la circulation des salariés. La venue de la formatrice a permis de passer à l'action ». (SIAE 3)

Cette volonté d'ancrer la formation sur des situations concrètes peut conduire à « *faire changer de point de vue* » (une formatrice). Cela peut conduire à des moments de confrontation plus ou moins difficile avec la réalité, comme cela a été observé dans une séquence où la formatrice a emmené avec elle les salariés permanents pour un exercice de prospection « sauvage » (cf. rapport intermédiaire, p. 32).

Cette dynamique pédagogique passe également par une valorisation des atouts par l'action.

« L'idée est de partir des personnes avec qui on travaille (quels sont vos atouts ?). On se rend compte que les gens ont parfois déjà fait certaines choses, mais ils n'ont pas formalisé les résultats. Il y a parfois des parasites qui amènent à faire l'inverse de ce qui permet réussir. On intervient donc dans une démarche de facilitation » (formateur).

Dans cette perspective, certaines actions s'inspirent des principes de l'AFEST (Action de formation en situation de travail) avec la mise en œuvre concrète de l'action observée par le formateur et un temps de réflexivité pour partager les enseignements et s'améliorer (par exemple un Job café qui associe un employeur, l'équipe de permanents et des salariés en transition ; cf. illustration dans le rapport intermédiaire p. 33).

Cette volonté de partir de cas concrets a été appréciée dans une majorité de cas. En effet, pour les structures formées de 2016 à 2021, 99 % des directions affirment que la formation est concrète. Les structures suivant actuellement la formation sont plus mesurées avec un taux de 84 %, mais il s'agit évidemment d'un bilan incomplet pour elle (l'enquête ayant été réalisée à la mi-année). Les salariés permanents partagent avec les directions un taux élevé de satisfaction sur cette dimension pédagogique : 90 % de ceux formés avant 2022 estiment que la formation est concrète (et 81% des salariés actuellement en formation).

Les appréciations plus critiques sur cet aspect peuvent venir de structures qui ont été formées avant les évolutions notées par ailleurs.

Le responsable de SIAE 2 (formée en 2020) estime ne pas avoir passé assez de temps sur la prospection. « C'est resté très théorique ». Il trouve que ça leur manque maintenant. La formatrice elle-même avait convenu que certaines formations avaient « stagné » dans l'accompagnement de cette entreprise. Pour le responsable, « un an de formation c'est trop long, il aurait fallu quelque chose de plus dense réparti sur moins de temps, ça tournait en rond à la fin ».

Dans une autre structure, c'est au contraire le manque de temps pour assimiler et mettre en œuvre le changement qui a fait l'objet de critiques.

Pour SIAE 12 (formée en 2020), la formation a été « indigeste », avec beaucoup de choses à assimiler en très peu de temps, ce qui a donné l'impression d'une

« course effrénée », d'un « marathon », « l'impression de passer à la machine à laver ». Pour la direction, il aurait été plus pertinent que la formation soit étalée dans le temps (par exemple sur 18 mois) pour que SEVE soit moins « subi », pour étaler la charge de travail que représente le programme pour l'équipe et ainsi maximiser les impacts.

Cette structure estime que la formation s'est insuffisamment adaptée à la structure, et évoque un hiatus entre la volonté de co-construction des formations et la réalité de leur mise en œuvre (un déroulé type, un contenu type, des fiches actions type, les mêmes objectifs quantitatifs, etc.).

D'autres décalages ont été pointés entre le modèle théorique et la réalité. Chez **SIAE 8** (formée en 2020), la problématique rencontrée a été celle de la réduction de la formation à une partie seulement de l'équipe. La formation n'a pas trouvé l'adhésion de tous.

*La formation s'est déroulée dans des conditions peu favorables. L'impact très fort de la crise sanitaire a conduit la directrice de pôle à faire l'arbitrage de ne pas intégrer les encadrants techniques à tous les temps de parcours de formation-action. L'équipe pressentie initialement dont les encadrants techniques a participé à la première journée SEVE et à la journée de bilan. Un des ET a participé à la majorité des actions de formation. L'absence de certains salariés lors des sessions de formation du fait notamment de la crise sanitaire et des difficultés accrues d'organisation n'a pas facilité l'adhésion des équipes. (notes tirées de la monographie **SIAE 8**)*

- **Un niveau de satisfaction globalement élevée pour directions et salariés**

Les résultats de l'enquête web menée par questionnaire montrent **un très haut niveau de satisfaction** concernant le suivi de la formation-action **aussi bien pour les directions que pour les salariés permanents**. Pour l'ensemble des items interrogés (cf. tableau ci-dessous), on observe un taux d'approbation minimal de 80 % des directions. Concernant le questionnaire à destination des salariés permanents, le différentiel entre les réponses des structures où la formation est finie et celles où elle est encore en cours a été pointé. Par exemple, pour 94 % des salariés ayant suivi la formation avant 2022, la formation-action est jugée pertinente, ce résultat chute de 10 points (84 %) pour les salariés en cours de formation.

Résultats de l'enquête web auprès des *directions* : items concernant la formation-action

	structures formées entre 2016 et 2021	structures formées en 2022
La formation était/est pertinente	95 %	95 %
Il y avait trop de séances / Les séances sont trop rapprochées	22 %	28 %
Le rythme des séances était adapté	81 %	///
Les séances se sont appuyées sur nos pratiques et besoins	95 %	
La formation s'est appuyée sur des actions ou expériences concrètes/ la formation est concrète	99 %	84 %
La formation était trop théorique/est abstraite	7 %	11 %
Le(a) formateur(rice) nous a bien accompagnés/nous accompagne bien	93 %	91 %
Il(elle) s'est adapté(e)/s'adapte à notre structure	90 %	88 %
La formation a remis/remet en question nos façons de faire	93 %	91 %
Le temps entre les séances a été/est mis à profit pour des actions concrètes	92 %	89 %
Le niveau d'intérêt des équipes est resté/reste constant sur l'ensemble de la formation	81 %	84 %
A titre personnel, j'ai beaucoup appris/j'apprends beaucoup de la formation	88 %	84 %

Résultats de l'enquête web auprès des *salariés* : items concernant la formation-action

	Structures formées avant 2022	Structures en cours de formation
La formation était/est pertinente	94 %	85 %
Il y avait trop de séances/ Les séances sont trop rapprochées	26 %	25 %
Le rythme des séances était adapté	84 %	///
Les séances se sont appuyées sur nos pratiques et besoins	89 %	///
La formation s'est appuyée sur des actions / expériences concrètes	93 %	///
La formation est concrète	///	82 %
La formation est abstraite	///	21 %
La formation était trop théorique	18 %	
Le(a) formateur(rice) nous a bien accompagnés/nous accompagne bien	91 %	84 %
Il(elle) s'est adapté(e)/s'adapte à notre structure	88 %	82 %
La formation a remis en question nos façons de faire	88 %	77 %
Le temps entre les séances a été/est mis à profit pour des actions concrètes	90 %	81 %
Le niveau d'intérêt des équipes est resté/reste constant sur l'ensemble de la formation	69 %	69 %
A titre personnel, j'ai beaucoup appris/j'apprends beaucoup de la formation	84 %	69 %

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

On notera un point concernant le maintien de l'intérêt des participants. La question est : « Le niveau d'intérêt des équipes est resté/reste constant sur l'ensemble de la formation » : un peu plus de 8 structures sur 10 et 7 répondants sur 10 répondent oui. Ces pourcentages sont aussi élevés, mais pourraient pointer le risque d'un certain essoufflement de la formation sur la durée.

- Une formation qui remet en question les pratiques professionnelles...

Le suivi de la formation-action remet en question les façons de faire des salariés. Directions et salariés permanents sont globalement d'accord avec cette affirmation. Plus de 9 directions sur 10 approuvent cet effet sur les structures. C'est également le cas de 88 % des permanents des structures formées entre 2016 et 2022 (et de 77 % pour celles en cours de formation).

Ces résultats statistiques sont illustrés par de nombreux témoignages qui insistent sur les conséquences visibles de la formation. **Il y a un « avant » et un « après ».** Différents extraits d'entretiens avaient été reproduits dans le rapport intermédiaire, issus des enquêtes auprès d'une première série de structures. Ces observations sont confortées par les entretiens réalisés en 2022 auprès de nouvelles SIAE.

« (Pour les fiches entreprises). On a un calendrier de suivi pour les appels à J+3, J+5 etc. On faisait déjà du suivi en emploi, on faisait le bilan, on appelait. Mais là on est plus rigoureux maintenant. C'est la façon de préparer l'entreprise à ça qui a changé. Ça rassure aussi l'entreprise dans la démarche qu'on fait. » (SIAE 17)

« Pendant le collectif (réunion avec les salariés en transition), je leur parle de SEVE. Ils nous demandent toujours ce qu'on propose comme emploi. Avant on listait des métiers. Maintenant, je leur dis que tout va dépendre de vous. C'est eux le potentiel : on va se servir de leurs compétences ! Je ne liste plus de métiers » (SIAE 16)

« Au niveau de la mentalité on a changé, automatiquement, le CIP travaille les freins, mais maintenant on fait les deux en même temps. C'est la personne qui décide de son projet. On soutient ton projet. » (SIAE 19)

Comme cela est indiqué dans d'autres parties de ce rapport d'évaluation, le suivi de la formation-action conduit certains salariés de modifier leur perception de l'accompagnement des salariés en transition. **La formation-action permet l'évolution des « mentalités », en replaçant l'emploi au centre de l'accompagnement.** Ici aussi des extraits tirés des monographies réalisées en 2022 confirment les constats réalisés dans le rapport intermédiaire.

« Qu'est ce qui a bougé sur mon poste ? C'est mon discours. Ok vous savez faire du ménage, des espaces verts, mais vous avez d'autres capacités qui peuvent être exploitées sur d'autres métiers » (SIAE 18)

« SEVE ça a apporté le fait qu'on discute plus des gens. Quand on parle de la mise à disposition d'un collaborateur, on fait le tour de tout ce qu'on a et qu'on sait » (Chargée de développement, SIAE 16)

« On était dans une conception hyper classique de l'accompagnement vers l'emploi, plutôt à cocher des cases « démarche logement » puis « démarche santé » et après définition du projet pro, on était dans un truc d'héritage du travail social(...) Je sentais qu'il fallait qu'on sorte de nos locaux, qu'on rencontre l'écosystème, pas que de l'emploi, ouvrir l'accompagnement vers l'extérieur » (SIAE 19)

- ...mais qui peut déstabiliser

Toutefois, ceci peut s'avérer déstabilisant pour des salariés permanents avec des habitudes, mais aussi un éthos professionnel et de l'engagement dans leur travail. La formation vient ainsi créer des doutes.

« La formation a connu deux périodes. La période de démarrage a été perçue comme brutale. C'est une vraie remise à niveau, une période de doute. Je l'ai vécue comme ça à la première rencontre de SEVE, on nous demande de s'engager, d'obtenir vite des résultats... De faire des choses concrètes. La deuxième phase : on voit le résultat. On s'est aperçu qu'on était interdépendants les uns des autres. On a finalement trouvé une dynamique et chacun trouve sa place dans le fonctionnement. Les résultats ont dépassé les espérances, certaines situations ont abouti à des questionnements... ça a pu être mis en valeur. Il y a toujours un aspect positif dans SEVE, c'est comment lever les tensions. En fait, c'est par l'appropriation d'un langage commun qu'on y arrive. » (SIAE 4)

Cet extrait souligne les **tensions qui peuvent légitimement apparaître dans un processus de changement**. D'autres entretiens ont mis en avant cet aspect psychosocial (lié au changement), mais aussi sur des aspects pratiques liés à la charge de travail (crainte d'avoir une charge croissante, impossible à réguler). *« C'était tendu, on avait peur de la charge de travail » (SIAE 3)*. Ce point renvoie à un enjeu central de l'effectivité de SEVE à savoir la question des temporalités dans les organisations concernées, sur lequel nous reviendrons plus tard. Les organisations évoluent et avec elles les coopérations autrefois ancrées entre collègues. Ceci peut être facteur de tensions. La même SIAE évoque un changement du rôle d'une salariée qui a été en arrêt de travail. D'autres structures ont connu des difficultés semblables. *« La pilule est passée » (SIAE 9)*. Un départ a eu lieu dans cette structure qui serait lié à l'impossibilité du salarié de se plier au nouveau modèle d'entreprise.

Ces points de tension sont connus des formateurs et des animateurs. L'expression de ces tensions peut se faire lors de moments de médiation ou d'écoute. Le rôle des formateurs est alors de savoir repérer ces tensions et d'agir auprès des personnes. Une formatrice répond qu'à un premier niveau, il convient d'éviter d'avoir à rencontrer ce type de tensions. *« Déjà on travaille sur la sélection ; on s'assure que l'équipe a envie d'y aller. »* Ceci ne peut cependant convenir dans une logique d'essaimage de SEVE au-delà des structures déjà volontaires et motivées. Une réponse tient à l'ancrage dans le concret, dans les cas pratiques.

Le vécu des formateurs est donc important dans cette logique d'adhésion au changement. S'ils n'ont pas nécessairement une expérience préalable dans l'IAE, celle-ci semble un atout dans la relation avec les équipes formées.

« C'est un enjeu : quand les gens ont fait des choses, on a des formations plus pratiques. Il y a un effet cric, ils deviennent des transmetteurs. C'est une belle promotion que de devenir formateur. On a des directeurs, des CIP, qui sont devenus formateurs, on aimerait avoir des ET maintenant. Ils doivent pouvoir parler de la médiation active en mode "j'ai fait" ». (ONC Développement)

En ce sens la qualité de la formation et cette capacité de surmonter des tensions logiques tiennent au final aux qualités des formateurs, qui peuvent se nourrir de leur expérience passée. Le recrutement de formateurs directement au sein des SIAE déjà passées par SEVE apporte une expertise pratique qui est appréciée sur le terrain.

En synthèse

Dans cette partie, nous sommes revenus sur les motivations à entrer dans SEVE Emploi. La phase de candidature a été revue en 2021. Elle comprend une série d'étapes qui permet de s'assurer de l'implication de l'ensemble des équipes des SIAE, de la gouvernance à l'équipe de salariés permanents. Ce processus d'adhésion et les critères de notation retenus par la FAS induisent que ne sont sélectionnées que des structures volontaires et motivées à entrer dans cette démarche de changement. **Les SIAE sont prêtes à une évolution de leurs pratiques de médiation avec les entreprises.**

Le programme est capable de s'adapter dans son organisation générale, ses contenus et ses modalités pratiques. **Les évolutions vont dans le sens d'un plus grand enrôlement des équipes, indispensable pour susciter l'adhésion.** Le changement ne peut se produire qu'à cette condition. Il est indispensable que les directions maintiennent un leadership important sur toute la durée du programme. Ceci rejoint les questions de management d'équipe (maintien d'une démarche volontaire tout au long du programme), ce qui peut être entravé par des difficultés ressenties par les salariés face aux changements ressentis ou réels. Comme on le voit dans la partie suivante, la mise en place de SEVE transite par des évolutions des organisations du travail importantes, qu'il faut donc accompagner. **Le management doit donc dans cette perspective être capable d'offrir des ressources aux salariés, en proportion égale aux nouvelles contraintes posées par le changement. Il doit savoir maintenir le sens du projet.** Les formateurs et les animateurs sont des appuis précieux en soutien des directions.

La formation-action passe par des temps dans la structure et exige un travail collectif entre les séquences. En ce qui concerne les moments formatifs dans les structures, leur évolution vers davantage de pratique et moins de théorie répond à des déceptions de structures anciennement formées, qui pouvaient déplorer le côté trop abstrait. **La formation-action est globalement appréciée par les directions et les salariés permanents**, comme en témoignent les résultats de l'enquête web. La mise en pratique (« l'action révèle les atouts ») est révélatrice d'aptitudes et de compétences individuelles et collectives ; mais il est nécessaire que les formateurs sachent accompagner les salariés. Dans ce cadre, la démarche de recrutement de formateurs au sein de structures déjà formées dans SEVE est positive. Alors que la formation-action était initialement assurée par des formateurs d'ONC développement, cette dernière a été progressivement internalisée pour être entièrement assurée par une équipe de formateurs internes à la FAS dès 2021. A ce stade, nous n'avons pas noté de différences notables dans le déroulement de la formation du fait de ce transfert de compétences. La présence de formateurs ayant une expérience concrète du travail en SIAE et de la pratique de la médiation active (s'agissant de salariés ayant déjà suivi et mis en œuvre SEVE Emploi dans leur propre structure) est un atout. La conjugaison d'apports théoriques et de mise en pratique dès les premiers jours de formation est une autre évolution positive.

Un dernier point renvoie aux évolutions quantitatives. Ce changement interne d'organisation de la formation est parvenu à suivre l'augmentation du nombre de structures formées tout en conservant la qualité. **Cependant, le nombre de structures formées marque un certain essoufflement.** Alors que 180 structures étaient prévues en 2022, seules 116 ont été retenues pour 119 candidatures. La crise sanitaire a fortement mis à l'épreuve les SIAE et l'entrée dans SEVE Emploi n'est pas apparue comme une urgence.

3. En quoi le programme SEVE Emploi modifie-t-il les organisations du travail dans les SIAE ?

Cette partie vise à évaluer les effets de SEVE Emploi sur les organisations du travail dans les SIAE participantes. Il s'agit ici d'apprécier les effets intermédiaires du programme correspondant à un changement organisationnel.

La mise en œuvre de SEVE dans les SIAE vise plusieurs objectifs finaux, qui transitent par des évolutions des pratiques au sein des SIAE. Ces objectifs finaux sont les suivants :

- Faciliter le retour à l'emploi durable des salariés des structures
- Négocier des profils de poste de droit commun avec les entreprises et l'accompagnement dans l'emploi
- Valider un projet professionnel par des périodes apprenantes
- Délivrer un appui RH aux employeurs⁸.

La formation vise à agir sur les organisations du travail, permettant d'atteindre ces objectifs finaux, comme cela est repris dans un premier temps. L'évaluation permet de confirmer que les effets du programme transitent par une modification des cultures professionnelles, des représentations et des postures. Le changement visé par SEVE s'inscrit dans un univers socioprofessionnel marqué par des habitudes et des façons de faire, relatives à la nature et finalités de l'accompagnement. La formation cherche à modifier les postures. Pour que ces postures soient durables, elles doivent s'appuyer sur des outils concrets et des pratiques organisationnelles formalisées. Dans un deuxième temps, nous insistons sur le fait que ce sont ces différents outils qui constituent la trace de SEVE dans les organisations. Nous montrons ensuite les impacts multiples sur les rôles professionnels, avant d'aborder différents points de tension et de difficultés dans les structures.

3.1. SEVE, une visée de changement dans les organisations

- Les SIAE et la médiation active, approche théorique

SEVE vise à faire des structures de l'IAE des acteurs de médiation entre demandeurs d'emploi et employeurs au sein de leur territoire. Le projet trouve son origine dans l'analyse des relations entre les SIAE et les entreprises. L'enjeu est celui de la capacité, pour les SIAE, de monter des partenariats avec les entreprises, consistant dans une offre de service auprès de celles-ci incluant notamment un accompagnement de leur fonction employeur et de leurs démarches de recrutement. Un point de départ tient à l'analyse des pratiques de recrutement sur le marché du travail, notamment en ce qui concerne les PME-TPE, mais aussi à une considération sur le rôle des structures d'insertion et leur impact sur leurs bénéficiaires. Du point de vue des politiques publiques, il s'agit de rappeler que le secteur participe à la politique de l'emploi et que ses finalités sont la réinsertion durable sur des contrats de droit commun.

Le projet émane donc d'une analyse des pratiques des SIAE en relation avec les entreprises. Différents travaux ont montré les difficultés qui existent pour ces structures à établir des partenariats avec la sphère productive. Des auteurs ont interrogé le repli sur soi de la sphère de l'insertion (prise au sens large et non uniquement le secteur de l'IAE) par rapport aux entreprises dites classiques (Whul,

⁸ Source : cahier des charges de l'évaluation

1996). Les travaux sur les partenariats entre l'IAE et le monde économique montrent la fragilité de ces relations (Semenowicz, 2017). Si près de 8 structures sur 10 réalisent des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) chez d'autres employeurs, la structuration plus formelle des réseaux de partenaires avance plus lentement. Environ un tiers des SIAE participent ainsi à un club d'entreprises ou essaient de développer les relations de sous-traitance ou de cotraitance avec d'autres entreprises, selon la Cour des comptes (Rapport annuel, 2019).

Dans l'accompagnement social, il peut exister des dimensions culturelles fortes, consistant parfois à hésiter à aller vers ces employeurs. Cela a notamment été relevé dans le rapport d'évaluation de l'expérimentation SEVE mené par Dictys conseil en 2018 (Rapport d'évaluation, 2018) : les structures entrent parfois dans le projet avec des *a priori*. Une intervention linéaire peut se trouver privilégiée, insistant sur le travail sur les freins individuels, repoussant la recherche d'emploi à des temps ultérieurs. Il s'agit d'une culture professionnelle parfois prégnante dans le secteur de l'insertion, au-delà des seules SIAE. L'évaluation de la Garantie jeunes, mise en œuvre par les missions locales, a également souligné la difficulté à développer des logiques de mise en situation de travail, parfois en raison d'une préférence pour ce travail préalable sur les « freins » (Farvaque, Kramme, Tuchsirer, 2016).

En outre, les représentations des acteurs de l'insertion envers le monde économique sont fréquemment traversées de différents biais cognitifs (Lima, 2014). Par ailleurs, le secteur de l'IAE doit composer avec ses propres contraintes de production, ce qui peut créer différentes difficultés de conciliation liées aux départs de certains salariés (Brun, Ernst Stahli, Pélisse, 2006). Des effets d'« enfermement » existent également. Sur certains contrats aidés ou dans le secteur de l'IAE, les bénéficiaires peuvent avoir tendance à moins chercher un autre emploi, puisqu'ils en occupent déjà un (Bernard, Rey, 2017).

SEVE vise justement à modifier ces représentations et approches, en développant de nouvelles techniques de médiation vers l'emploi. L'enjeu est de « rompre avec une logique de dispositifs aux "parcours propriétaires", clos sur eux-mêmes, caractérisés par une séparation nette entre sphère de l'insertion et monde de l'entreprise » (Duclos, 2019). La notion de médiation vers l'emploi s'est enrichie ces dernières années de différents travaux et d'échanges entre les acteurs du terrain (DGEFP, 2013). Pour les opérateurs de l'emploi et intermédiaires de l'insertion, il s'agit d'opérer **un changement de regard sur les formes d'accompagnement proposées aux demandeurs d'emploi et aux entreprises** (Fretel, 2012). Du côté des premiers, il s'agit de les mettre en *situation* concrète de travail (par une immersion ou un contrat court par exemple), plutôt que d'agir sur leurs différentes *dispositions* à travailler ou encore leurs freins, ce qui ne fait que retarder la confrontation effective avec un employeur. Il s'agit pour les opérateurs d'accompagner ces expériences, de façon à en tirer les conditions de succès et leur potentiel apprenant (Duclos, 2017). Du côté des employeurs, l'accompagnement, plutôt que de se tenir à distance, doit se réaliser à proximité immédiate des situations de travail, dans l'emploi. Il s'agit de dépasser la seule mise en correspondance des parties au recrutement pour tenter d'élaborer en situation, sur le poste de travail, les attentes respectives (Salognon, 2005).

Le paradigme de la **médiation active**, telle qu'il résulte du croisement de ces deux modèles (mise en situation des demandeurs d'emploi, accompagnement à proximité immédiate des situations de travail pour les employeurs) invite ainsi à **multiplier les expériences concrètes de travail et à les accompagner**. Plutôt que d'agir de façon psychologique sur l'engagement de l'individu, dont on suppose qu'il est limité, il s'agit d'intervenir sur la relation sociale qu'est la relation d'emploi, donc autant du côté des employeurs que des candidats (Dubet 2003).

Pour le secteur de l'IAE, cela invite à revoir des façons de faire parfois ancrées, même si l'outil PMSMP est fortement usité dans un grand nombre de structures (Rémy, 2016). L'approche itérative promue par la notion de médiation pousse ainsi à développer ces expériences et à les accompagner. Il s'agit de partir de ces relations triangulaires entre le demandeur d'emploi, l'entreprise et l'intermédiaire et de s'appuyer sur les expériences immersives pour les analyser et agir en conséquence au bénéfice de l'ensemble des parties (Duclos, 2019). Cette doctrine de l'accompagnement repose sur une vision de l'entreprise comme lieu d'apprentissages effectifs dans le sens d'une « alternance d'insertion » (Schwartz, 1994).

- **Un point de départ favorable : une adhésion à la volonté de changement et des pratiques de relation entreprise réduites ou mal outillées**

Comme l'indique l'enquête web auprès des directions, **la relation entreprise est vue très souvent comme « peu » ou « un peu » développée** (85 % des répondants). Les salariés permanents ont une vision légèrement moins négative (73 %). 8 structures sur 10 sont entrées dans SEVE pour développer une relation entreprise jugée insuffisante comme cela a été présenté plus haut.

Interrogées sur la situation qui prédominait avant l'entrée dans le programme SEVE, les structures interrogées se reconnaissent dans l'approche théorique précédente, à des niveaux d'intensité variables : logique d'enfermement et de « parcours propriétaires », insuffisance des contacts avec les entreprises pour des sorties en emploi, etc. C'est surtout l'organisation de la production et de l'accompagnement qui est mise en avant. Le cloisonnement des professionnels est généralement vu comme problématique : « *chacun était confiné dans son rôle* » (SIAE 13). De nombreux entretiens évoquent des cas de fonctionnement antérieur « *scindé* », « *frustrant* ». Chez SIAE 10, la distinction s'opère entre « *ceux des bureaux* » et « *ceux des ateliers* » avec comme l'impression d'une frontière entre ces deux univers : celui de l'accompagnement (les CIP) et celui de la production (les encadrants techniques). Ce cloisonnement se matérialise dans des espaces de travail et dans des professionnalités différentes.

L'enjeu de la formation-action est déjà de créer des collectifs de travail entre ces professions. Il s'agit de mettre en pratique de nouvelles relations de travail. Celles-ci interrogent le travail prescrit comme nous le verrons plus loin : il s'agit bien d'une nouvelle organisation à mettre en place.

- **Une visée de changement dans les postures professionnelles**

Le programme SEVE a une visée de modifier les postures professionnelles. Cette notion souvent utilisée dans les formations est difficile à conceptualiser. Attachée aux individus, à leur état mental, leurs croyances et valeurs (Lameul, 2008), la notion de posture professionnelle peut être définie comme « la situation dans laquelle agit un professionnel, tout autant que le système d'attitudes qu'il adopte dans cet exercice » (Mulin, 2014). Pour A. Jorro, dans les contextes professionnels où l'interaction avec des usagers est forte, la posture dévoile une manière de se situer. « Le fait d'agir avec une intention particulière relèverait d'une posture construite en vue de réaliser une activité. Lorsque l'acteur adopte une posture, il a fait sienne une conception précise, une manière d'agir et de se positionner dans l'espace social » (Jorro, 2016).

La formation a ainsi pour but de travailler sur ces manières d'agir et ces gestes professionnels, dans une posture réflexive, d'interrogation sur les modèles sous-jacents de l'activité. Toutefois un des

principes de SEVE est de « **changer les organisations, non les personnes** ». Comme le dit une formatrice lors d'un séminaire de direction :

« On change les organisations et pas les personnes. Je vais être claire, il y a énormément de ressources dans les organisations. Il faut avoir une lecture organisationnelle. On ne doit pas dire : le CIP me fatigue un peu ou l'encadrant technique ça fait 3 mois qu'on patine, nous l'idée c'est de partir de vos pratiques de management pour changer les choses. » (formatrice)

Cette évolution des postures passe par un **pouvoir important des mots et du vocabulaire**. Dans les entretiens, ce changement de vocabulaire est souvent perçu comme un marqueur fort, symbolique, de la formation. Ceci s'est constaté dans la quasi-totalité des SIAE enquêtées. **Les monographies réalisées en 2022 confirment les observations réalisées en 2021** (cf. rapport intermédiaire, p. 41 et suiv.). Au final nous constatons une **très forte effectivité de ce changement de vocabulaire, propice à un changement de posture professionnelle**. Par exemple se présenter auprès d'une entreprise en tant que « chargé(e) de relation entreprise » rend possible une interaction visant de nouveaux objectifs, d'accompagnement des employeurs.

« Je me suis présentée en tant que chargé de relation entreprise, en venant de (nom de la SIAE), une structure qui met en lien les salariés en transition, en cherchant des stages et de l'emploi durable, en demandant s'ils ont du temps à consacrer pour présenter leur métier. » (SIAE 17)

Dans ce contexte, **les outils de présentation et de communication** ont pu évoluer. Dans de nombreux cas, le vocabulaire utilisé marque un changement. Les sites web ont pu être refondus, gommant toute référence au domaine de l' « insertion » - même si cette tendance semble être plus générale au sein de l'IAE et non exclusive du passage dans SEVE.

SIAE 13 (bénéficiaire de SEVE 2) a opéré plusieurs changements en termes d'outils de communication. La structure a refondu son site internet dans un souci de clarification : il s'agit notamment de faire en sorte que la SIAE apparaisse comme une entreprise de placement et de réorganiser le site avec une entrée entreprise, une entrée salariés/candidats et une entrée prescripteurs. Cette refonte constitue un véritable chantier et nécessitera potentiellement l'intervention d'un prestataire externe. Une plaquette de présentation a été conçue à destination des entreprises. Par ailleurs, la chargée de relation entreprise publie dorénavant régulièrement sur les réseaux sociaux sur les activités de SIAE 13 (Linkedin).

Une AI (**SIAE 15**, bénéficiaire de SEVE 2) a désormais un site internet qui l'apparente à une agence d'intérim. Sa responsable utilise d'ailleurs ce terme sur sa page LinkedIn, qui revendique une logique de « services aux entreprises ».

SIAE 8 (bénéficiaire de SEVE 2) a mis au point une « fiche services aux entreprises », « à disposition des CIP » selon la direction. Cette fiche liste les offres que peut proposer la structure en termes de service RH. Cet outil peut être diffusé aux entreprises, mais la CIP ne l'a jamais fait. La structure diffuse également une newsletter aux partenaires et entreprises. Elle affiche sur ce document les logos des entreprises qui ont pris des salariés en insertion en

emploi ou en PMSMP, ce qui est un moyen de motiver et d' enrôler les entreprises.

Cet état d'esprit lié à un nouveau vocabulaire doit s'appuyer sur des outils et des gestes professionnels. « Sans les gestes professionnels, la posture est évanescence, et sans la posture, les gestes ne prennent pas sens » (Jorro, 2016). C'est en cela que de nombreux outils viennent en support de ces évolutions de pratiques professionnelles.

3.2. De nombreux équipements qui visent à outiller le changement de pratiques et de postures

- La formation-action se matérialise dans des outils mis en place par les organisations

La formation-action se matérialise dans la mise en place de nombreux nouveaux outils dans les SIAE, ou leur adaptation/amélioration à l'aune du programme SEVE. Tous ces outils ont pour finalité d'équiper les professionnels dans leur accompagnement des salariés en insertion, dans un objectif de sortie vers l'emploi durable. Il s'agit d'équipements individuels ou collectifs, permettant aux salariés de travailler ensemble dans la poursuite de cet objectif. La formation peut se concevoir comme un nouveau « cadre contraignant » (cf. extrait suivant), qui pousse à l'usage de nouveaux outils et à des nouvelles routines de travail.

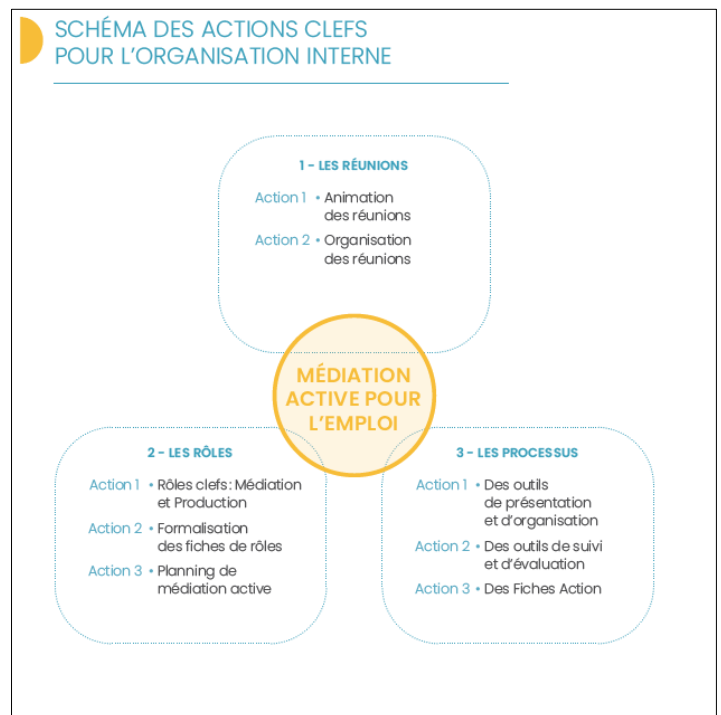
« Les outils n'en sont qu'au balbutiement pour l'instant, ils sont en cours d'élaboration, mais peuvent devenir véritablement pertinents. Le cadre contraignant du dispositif fait que l'on va aboutir à des outils et que l'on sera contraint de les mobiliser. La mobilisation de ces outils doit devenir un réflexe, c'est un réflexe souhaitable et c'est parfois ce qui nous manque, cette régularité dans la mobilisation des outils ». (CIP de SIAE 13, au moment de la 3^{ème} journée de formation)

Ces outils conduisent donc à instaurer de nouveaux circuits de coopération entre les salariés, là où les organisations précédentes pouvaient avoir tendance à fonctionner de façon cloisonnée entre le travail d'accompagnement et le travail de production. Ils visent à orienter l'accompagnement davantage vers une visée de sortie en emploi. SEVE passe donc par des outils qui encouragent et facilitent la coopération au sein des équipes de permanents.

La formation a ainsi comme objet « d’organiser un système compatible avec la médiation active. Si cette dernière est créatrice d’opportunités, l’enjeu clef est tout simplement de créer les conditions favorables pour les exploiter vers l’emploi »⁹. Le cadre de référence conçoit trois niveaux d’intervention sur les organisations de travail (schéma ci-après) :

- La multiplicité des rencontres internes comme facteur d’avancées collectives
- Des rôles clairement définis comme facteur de réussites
- Des processus formalisés et ajustés ensemble, comme facteur d’efficacité.

Le premier point renvoie à la **mise en place de temps collectifs avec une orientation claire sur l’emploi**, le second renvoie au **contenu du travail, aux professionnalités et postures professionnelles**, le dernier renvoie aux **processus internes et à différents outils**.



Le cadre de référence conçoit donc la traduction de l’apprentissage collectif de SEVE dans des outils matériels et pérennes.

Les structures enquêtées ont en effet toutes suivi ces recommandations et mis en place de nombreux outils à ces différents niveaux. Cela est observé sur les différentes monographies réalisées en 2021 et 2022.

- Des réunions pour faire circuler les informations et mettre l’objectif emploi au centre des échanges

Davantage de réunions d’équipes permettant un dialogue professionnel

Il s’agit ici de structurer et servir une meilleure communication interne entre les équipes de permanents, et entre les permanents et les salariés en transition. Cela s’appuie sur la mise en place de réunions là où il n’y en avait pas ou peu, ou sur la réorientation des réunions existantes. Le cadre de référence distingue des réunions courtes et ponctuelles de réunions d’équipes plus longues, avec un ordre du jour. Au sein des équipes de permanents, les premières sortes de réunions ont été mobilisées de façon extensive. Des réunions d’équipe (parfois nommées « points SEVE ») vont se concentrer sur les relations avec les entreprises, les opportunités d’emploi ou d’immersion et la situation des salariés du point de vue de leur transition professionnelle. Des réunions d’équipe plus longues vont passer en revue les situations individuelles et ce « *qui fonctionne ou pas* ».

Chez **SIAE 9**, un « point SEVE » est effectué à la fin des réunions d’équipe, une fois par semaine. Ces réunions ne sont pas encore mutualisées entre AI et ACI alors qu’une attente envers SEVE est de parvenir à un cadre d’action commun entre ces

⁹ Cadre de référence

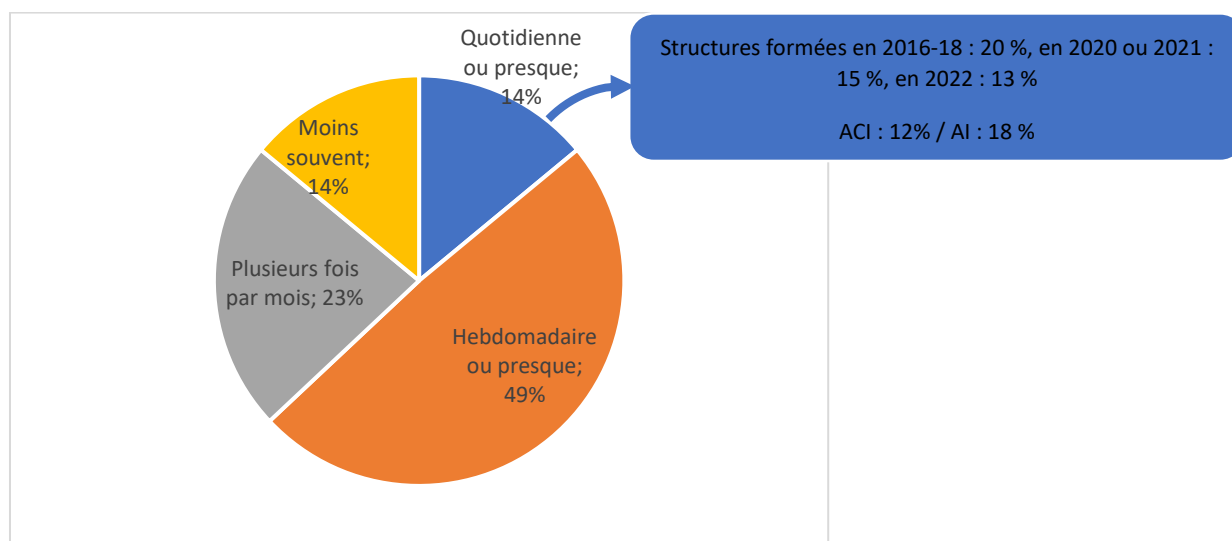
deux structures qui viennent de fusionner. « *On évoque les contacts employeurs, on informe des opportunités possibles* » explique la responsable.

A **SIAE 14**, une réunion est organisée tous les 15 jours de 9h à 12h avec toute l'équipe. La moitié est consacrée au fonctionnement et l'autre moitié aux parcours. Les décisions sur les renouvellements sont prises. Sont abordés les réalisations de PMSMP, les contacts entreprises, « *ce qui fonctionne ou pas* ». A ceci s'ajoutent des « réunions de projets SEVE » une fois par mois entre la responsable de chantier et les CIP pour travailler des projets, le développement, les services aux entreprises.

Ces réunions matérialisent immédiatement un changement dans le cadre de SEVE, et ceci dès les premières journées de formation. Elles vont rarement se tenir sur une base quotidienne comme cela est préconisé dans le cadre de référence, davantage sur une fréquence hebdomadaire.

Selon l'enquête web, près de **50 % des salariés interrogés indiquent l'existence d'une réunion hebdomadaire ou presque**. 14 % des structures organisent des réunions d'équipe quasiment quotidiennement et cette proportion grimpe pour les structures les plus anciennement formées.

Quelle est en général la fréquence des réunions d'équipe entre les salariés ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Ces réunions d'équipe sont très souvent (84 %) l'occasion d'aborder le sujet de la relation entreprise, un des changements majeurs engendré par la formation.

L'évaluation confirme donc que les structures passées par SEVE donnent une place soutenue aux échanges entre salariés permanents au sujet de la relation entreprise.

Davantage de temps d'échanges avec les salariés dans une visée de mobilisation vers l'emploi hors de la SIAE

A ces réunions au sein des équipes de permanents s'ajoutent des réunions souvent nouvelles avec les salariés en insertion, parfois baptisées « *flashes info* ». Il s'agit de réunir l'ensemble de l'équipe de

production (ceci étant possible surtout dans les ACI) et de faire le point sur les projets, les opportunités de stage ou d'emploi.

Chez **SIAE 5** le flash info est une réunion d'une quinzaine de minutes qui vise à faire le point sur les offres d'emploi repérées, des PMSMP envisageables et des entreprises visitées la semaine précédente. L'objectif est de susciter l'intérêt des salariés en CDDI. Le flash info avait initialement été mis en place le vendredi vers 16h en retour de chantier sur la base du volontariat. Mais cette organisation ne fonctionnait pas très bien. Les CDDI n'étaient pas réceptifs et étaient très critiques quant aux propositions faites.

Cela permet une meilleure circulation de l'information. L'objectif emploi est la responsabilité de l'ensemble de l'équipe et non seulement des conseillers en accompagnement (CIP).

Chez **SIAE 9**, la sortie vers l'emploi n'est plus envisagée de manière individuelle en entretien selon la perception des CIP, mais collectivement à l'ensemble du groupe. Cela se traduit par la mise en place de différentes actions, comme le relais de l'information oralement par les ET lors des chantiers qui parlent des stages à l'ensemble du groupe.

Selon l'enquête web réalisée auprès des permanents, des réunions collectives sont organisées avec les salariés en transition **dans 61 % des cas**. Cette part est plus élevée pour les ACI (65 %) que les AI (45 %).

Ces temps de réunion ont ainsi l'intérêt double de replacer l'objectif emploi au cœur de la communication interne, ce qui crée un enjeu de coopération entre les salariés de la production et de l'accompagnement. Toutefois, la taille des structures peut être un élément d'échec, s'il faut réunir trop de monde en un même lieu. La présence d'équipes sur des lieux de travail distincts (dans l'exemple d'une AI et d'un ACI fusionnés) ne facilite pas ces moments collectifs. L'éclatement des lieux de travail reste un élément critique.

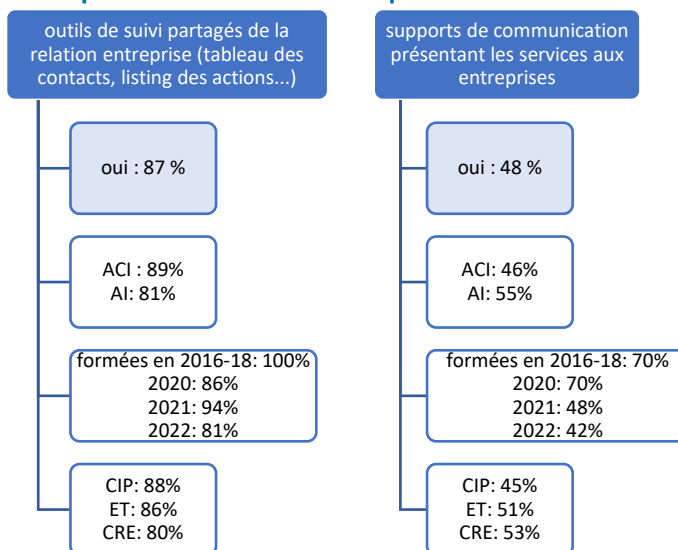
Dans l'une des structures, un temps important lors de la formation action a été dédié à l'organisation et au déroulement de la réunion dénommée Flash Info qui réunit chaque semaine, pendant 1 heure les équipes de CIP avec la direction et les chefs de service autour d'une revue « emploi » pour chaque personne. Il importe de trouver le bon format (fréquence, durée, organisation et personnes conviées), adapté à chaque structure et cela ne va pas nécessairement de soi.

- Des outils de suivi pour ajuster et définir des priorités ou pour optimiser les façons de faire

Selon le cadre de référence, le troisième niveau matérialisant le changement organisationnel s'établit dans la mise au point (ou révision) de nombreux processus.

L'outillage de la relation entreprises se structure dans le temps, comme l'indique l'enquête auprès des salariés permanents. La très grande majorité des répondants déclare disposer d'outils de suivi partagés. Cependant un peu moins de la moitié dispose de supports de communication présentant l'offre de services de la SIAE. Plus l'ancienneté est importante, plus la communication semble s'être structurée.

Structuration d'outils : le point de vue des salariés permanents



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

L'analyse des entretiens montre l'importance de ces différents outils en ce qu'ils formalisent une pratique de changement. Ces outils peuvent rester une fois la formation finie, ils en sont la trace.

Les résultats de l'enquête auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE soulignent également la diversité de l'outillage mis en place à la suite de la formation-action (dans des proportions qui confirment le précédent point de vue des salariés permanents, cf. Annexe 3).

Deux outils principaux sont emblématiques du cadre de référence et d'un parcours de formation action centré « sur le faire » :

- **Le tableau de suivi des actions** engagées et à engager pour les salariés « intégrés » dans la démarche SEVE
- **Le tableau de suivi des relations avec les entreprises**

Certaines structures ont un usage très développé de ces outils (illustration : encadré sur SIAE 6 dans le rapport intermédiaire, p. 44). **On notera une relation forte entre le développement de ces outils et deux facteurs : l'ancienneté dans le programme et le suivi de SEVE 2 en complément** (par exemple le chantier SIAE 6, observé en 2021, avait été formé l'année précédente et bénéficiait en 2021 de SEVE 2). Ce rôle de SEVE 2 en matière de consolidation des outils est étudié dans le chapitre 6.

Cette diversité d'outils permet d'enclencher de nouveaux processus coopératifs et de nouvelles postures professionnelles.

SEVE participe à nous recentrer sur ces missions plutôt que sur des missions d'accompagnement social. Un rééquilibrage est en cours, amorcé avant SEVE mais amplifié avec SEVE. C'est une posture que l'on était en train de travailler et que SEVE confirme : on n'est pas juste une asso qui accompagne des gens en difficultés sociales, mais on est une interface entre des entreprises et des candidats. On n'est plus sur du travail social pur, mais sur des parcours de transition. On développe des partenariats entreprises. SEVE Emploi nous outille dans cette réflexion.

(Directeur SIAE 22)

Ces outils vont être de différentes natures. Il va s'agir d'abord de tableaux ou de fiches de contacts, permettant un **suivi du réseau d'entreprises**. Ceci est particulièrement opérant pour les structures intervenant sur plusieurs sites, à la suite de rapprochements récents par exemple.

*« On a un tableau, on met nos contacts entreprise pour une formation, une visite ou une embauche et les personnes viennent solliciter si elles sont intéressées. Nous avons des fiches très détaillées dans un classeur avec toutes les entreprises contactées et qu'est-ce qu'il est possible de faire et quelles ont été les suites. Il y a une cinquantaine de fiches, mises à jour. Ça s'est soldé par des emplois ! (...) On transfère aux équipes dans les deux structures, car il n'y a pas encore de centrale commune. Les tableaux ont été mis en place en formation. Lors d'une rencontre régionale, j'ai découvert un autre outil, j'en ai parlé à l'équipe : un listing d'entreprise avec le nom du référent. On prenait beaucoup d'informations et fiches entreprises et on reprenait certains éléments du tableau. On avait l'information sur deux endroits différents. Là on a des liens hypertexte directement dans le tableau. Cela permet aux salariés de savoir si l'entreprise est active ou pas avec nous. » (référente SEVE, **SIAE 9**, bénéficiaire de SEVE 2).*

*« Un fichier entreprises partagé a été mis en place. Ce fichier est partagé avec la plateforme et les différents chantiers de la structure. Il permet de savoir quelles entreprises ont été contactées et les suites données à ce contact. Si l'entreprise n'est pas intéressée, c'est également précisé afin de ne pas perdre du temps à la recontacter. Les contacts et actions sont tracés dans ce fichier et une différence par onglet est faite entre les entreprises partenaires et les nouvelles entreprises prospectées. Enfin, le fichier permet de savoir et renseigner si une entreprise est susceptible de prendre des stagiaires. Au passage il faut noter que la mise en place de ce fichier a nécessité de mettre en place un serveur partagé, pour permettre l'accès à des outils communs. Les équipes sont ainsi amenées à mutualiser leurs contacts entreprises. Un listing offres d'emplois partagé entre les deux équipes a par ailleurs été établi. » (**SIAE 8**, bénéficiaire de SEVE 2)*

Chez **SIAE 5**, un agenda partagé a été créé pour permettre à la direction de fixer des rdv entreprises pour les CIP lorsqu'il y a des opportunités.

D'autres outils de suivi permettent de tracer les parcours des salariés et d'améliorer l'intégration dans la SIAE. Sur ce dernier point SIAE 8 (bénéficiaire de SEVE 2) a mis en place un livret d'intégration, qui n'existait pas. Une autre structure SIAE 10 a organisé un dispositif de parrainage sur deux jours des nouveaux arrivants par les salariés déjà présents. Elle a au passage aussi revu les modalités d'information de l'ensemble de l'équipe de permanents des arrivées des nouveaux salariés en insertion. Une AI (SIAE 15, bénéficiaire de SEVE 2) a revu son outil de suivi de sa relation avec ses clients et d'accompagnement des salariés. Il s'agit de **fiche progrès** de suivi en emploi. Cette fiche est tripartite. Elle est utilisée lors des rendez-vous de fin de contrat entre le client, l'employeur et le salarié. Le client peut donner son avis sur la prestation. Cet avis sert d'axes d'amélioration et de formation pour le salarié. SIAE 2 a créé une « fiche navette » pour préparer les entretiens avec les entreprises. Dans le cadre de la poursuite de l'accompagnement sous SEVE 2, SIAE 8 a par ailleurs élaboré des outils plus complets concernant l'intégration dans l'emploi. Il s'agit d'un livret de suivi permettant de garantir un lien pendant les premières semaines.

Parmi les autres outils créés, à plusieurs endroits ont été élaborées des fiches actions permettant de formaliser les process. Le rapport intermédiaire reprenait dans un encadré un cas d'observation d'une

journée de formation où l'équipe de la structure met au point des outils nouveaux, avec l'appui de la formatrice (rapport intermédiaire, p. 53-54).

Chez **SIAE 5** l'élaboration de fiches-action à outils est normalement pris en charge par les encadrants techniques. Faute de temps pour participer aux prospections d'entreprises, ils contribuent de cette façon à la formation. Ces fiches sont des éléments de langage pour aborder une entreprise. L'objectif est de pérenniser la méthode SEVE dans l'ACI malgré les départs et arrivées de salariés permanents n'ayant pas forcément suivi la formation.

SIAE 6 (bénéficiaire de SEVE 2) a élaboré une vingtaine de fiches actions sur les process : recrutement, suivi dans l'emploi des salariés, relations dans les services et interservices des permanents, etc.

Ces outils sont donc nombreux et variés. Ils permettent d'abord de **visualiser la relation entreprise**, que ce soit de façon sommaire, mais efficace (un tableau affiché au mur, qui donne à voir « l'objectif emploi ») ou de façon plus dématérialisée, permettant de rapprocher des services distincts (même si l'outil reste lui aussi simple, le plus souvent un tableur informatique) voire une diffusion en ligne des offres.

Chez **SIAE 13** (bénéficiaire de SEVE 2), le plan d'action réalisé à la suite de la 3^e journée de formation propose de mettre en place un intranet pour communiquer sur les offres d'emplois auprès des salariés en transition. Les permanents soulignent en effet que ce serait facilitant pour de nombreux salariés en transition qui maîtrisent le numérique que de pouvoir accéder aux offres d'emploi en ligne et de ne pas avoir à se déplacer systématiquement (d'autant plus que parfois toutes les offres ne sont pas affichées dans les locaux). Cet outil viendrait donc en complément des systèmes d'affichages actuels des offres d'emplois dans les locaux.

Ces différents outils permettent de **formaliser les liens tripartites** entre la structure, les salariés et les entreprises. Ces outils sont donc de nature à asseoir des postures professionnelles orientées vers l'emploi.

Cependant, les outils n'ont pas de caractère « magique » et ils ne sont que la transcription le plus souvent graphique (Goody, 1979) d'une logique d'action qui doit passer par des gestes. Or cela soulève des problématiques en termes de travail réel. Une première est la charge que le remplissage de ces tableaux ou outils peut représenter. Le sentiment d'avoir une charge administrative croissante peut décourager les actions (évoqué chez **SIAE 8**). Chez **SIAE 12**, les outils ne sont pas utilisés car ils sont perçus comme trop cadrants.

Ces outils, surtout, ne permettent pas à eux seuls de réguler les temps de travail, qui est un point central pour réussir le changement lié à SEVE, comme cela est indiqué plus loin.

- En synthèse, SEVE comme apport de méthodologie

Pour la grande majorité des structures enquêtées en 2021 et 2022, on pourra résumer les effets de SEVE comme un apport de méthodologie et d'outillage, en vue d'inscrire formellement la médiation entreprise dans les organisations. Les objectifs (développer les transitions avec les entreprises)

transitent dans des objets concrets : des réunions, des tableaux, des plans d'actions, soit tout un ensemble de traces du changement.

« (SEVE) nous a apporté de la méthodologie, au niveau des actions de médiation, mais aussi au niveau du travail d'équipe. Ça nous a permis de structurer et de réorganiser le temps en équipe. Les points flash ça n'existait pas. L'organisation des réunions d'équipe : on est plus structurés là-dessus. On a aussi le tableau de suivi du plan d'action des salariés en transition dans SEVE. Disons que ça nous a apporté de la structure autant sur le fonctionnement d'activité que le suivi des salariés. » (CIP SIAE 21)

L'enquête monographique menée sur deux ans sur certaines structures confirme que les outils ont pris leur place dans les structures. Les SIAE se les sont appropriées, c'est-à-dire aussi qu'elles ont su les adapter à leur propre fonctionnement. Elles ont aussi mis en place de nouveaux outils dans le temps. Le temps et le bénéfice d'une dotation SEVE 2 sont des éléments qui facilitent l'inscription de ces outils dans les organisations.

3.3. Un impact fort sur les rôles professionnels

- La théorie d'action de SEVE passe par des changements au niveau des rôles professionnels

Un effet important de la formation action est de modifier les rôles professionnels. **Les SIAE formées à SEVE ont ainsi revu leur modèle préexistant d'organisation et les rôles en matière d'accompagnement des salariés et de gestion de la production.** Schématiquement, deux types de permanents sont présents dans les SIAE : des encadrants techniques (ET), d'un côté, sur une mission d'organisation de la production, des conseillers en insertion professionnelle (CIP), de l'autre, sur une mission d'accompagnement des parcours.

Le sens de cette partition et les rôles attribués à chaque fonction ont fait l'objet d'une démarche réflexive dans le cadre de la formation. Les formateurs suivent le cadre de référence qui contient un modèle cible, à adapter à la structure. **Deux rôles sont définis : la médiation et la production** (schéma suivant).

La théorie d'action de SEVE Emploi suppose des changements importants :

- La fonction traditionnelle d'accompagnement s'inscrit dans un rôle de médiation, avec une logique d'interface entre les salariés et les entreprises ;
- La fonction de production évolue dans le sens où des missions visant à établir des liens avec les employeurs sont clairement posées.

Cela se concrétise par des évolutions majeures en termes de prescription du travail. **Les intitulés de poste peuvent évoluer** : les CIP deviennent par exemple chargés de transition professionnelle ou chargés de médiation. Les fiches de postes sont revues. Chez **SIAE 6** par exemple, les ET ont été repositionnés comme soutien fort à la relation entreprise.

L'enquête web montre **plusieurs effets** de SEVE repérés par les salariés permanents (ces questions s'adressaient aux salariés de structures déjà formées) : une **modification de l'organisation** (93 %) et à titre

individuel une **évolution des missions** pour 78 % des répondants (85 % pour les CIP et 77 % les ET). Ces résultats sont cohérents avec ceux des directions qui mettent en avant des évolutions des missions des CIP et des ET, ainsi que de leurs propres missions dans huit cas sur dix (cf. pages suivantes). Ces évolutions se formalisent dans une **évolution des fiches de poste** pour un salarié sur cinq, deux fois plus souvent pour les CIP (26 %) que pour les ET (13 %). A noter que 37 % des directions avaient mentionné une évolution des fiches de poste.

ACTION

Le but est que l'ensemble des rôles nécessaires de médiation et production soient posés, puis répartis et enfin mis en œuvre.

	MEDIATION	PRODUCTION
LIENS AVEC LES SALARIÉS	Aider à la structuration des objectifs emploi et des démarches de mises en relation	Aider à la structuration des compétences & métiers et de la progression technique
	Animer et encadrer des rencontres employeurs, des ateliers collectifs, des entretiens individuels	Animer et encadrer l'équipe ou le salarié (chantiers, MAD...) dans le travail, les réunions ou les entretiens
	Proposer des mises en situation, organiser les activités de médiation et y faire réussir le salarié	Proposer des postes de travail, organiser les activités de production et faire réussir le salarié sur son poste
	Réaliser des retours communs des mises en situation pour valoriser les atouts et définir des progressions sur le poste et sur la recherche d'emploi	
LIENS AVEC LES EMPLOYEURS	Prendre contact avec des entreprises pour capter des mises en situation et les suivre	Prendre contact avec des entreprises clientes pour capter un marché ou des MAD et les suivre
	Gérer les mises en situation et favoriser leur transformation en contrat de travail	Gérer les marchés et favoriser leur renouvellement
	Aider à la structuration des besoins RH des entreprises : embauche, prise de poste, contrat	Aider à la structuration des besoins RH interne : rôles de production, formation et évolution professionnelle
	Echanger les contacts entreprises et clients entre Médiation et Production et structurer une stratégie commune de développement de réseau	
ORGANISATION INTERNE	Gérer l'organisation matérielle de la Médiation	Gérer l'organisation matérielle de la Production
	Planifier les temps dédiés à la Médiation	Planifier les temps dédiés à la Production
	Participer aux réunions internes et se coordonner entre Médiation et Production	

La répartition de ces rôles se fait en fonction de l'organisation de la structure ainsi que des atouts et objectifs des équipiers. Cf. formalisation fiche de poste ci-après.

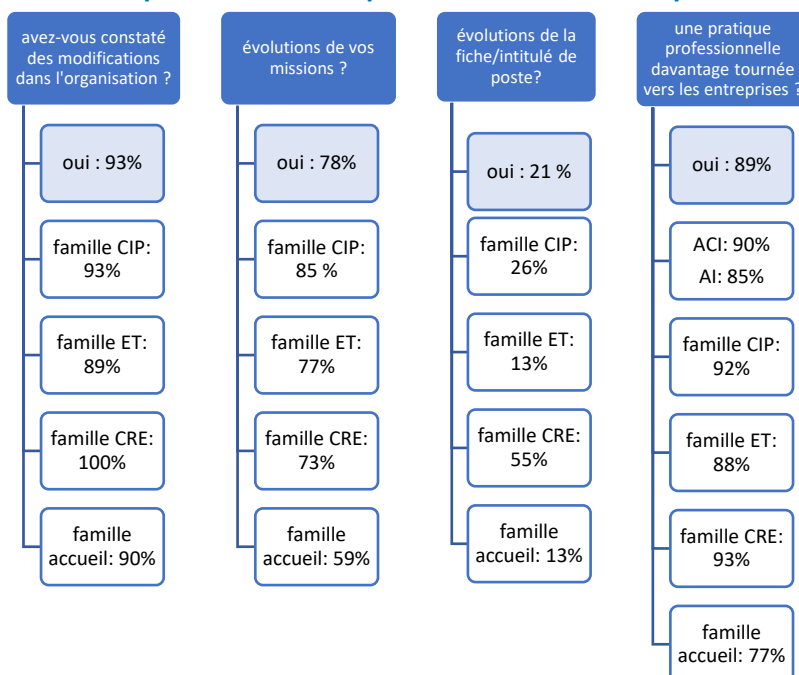
3 SEVE Emploi CAHIER DE RÉFÉRENCE



* Pour l'Etat SEVE Emploi, la Fédération des acteurs de la solidarité ou le réseau d'ONC Développement. Cette enquête valide le descripteur de coopération sur l'emploi et les organisations, c'est le cahier de référence de ce programme. Tous les participants ont été de bonnement, ONC développement a ainsi formé les SIAE à structurer leur propre démarche de médiation active.



Evolutions dans le travail prescrit et réel du point de vue des salariés permanents

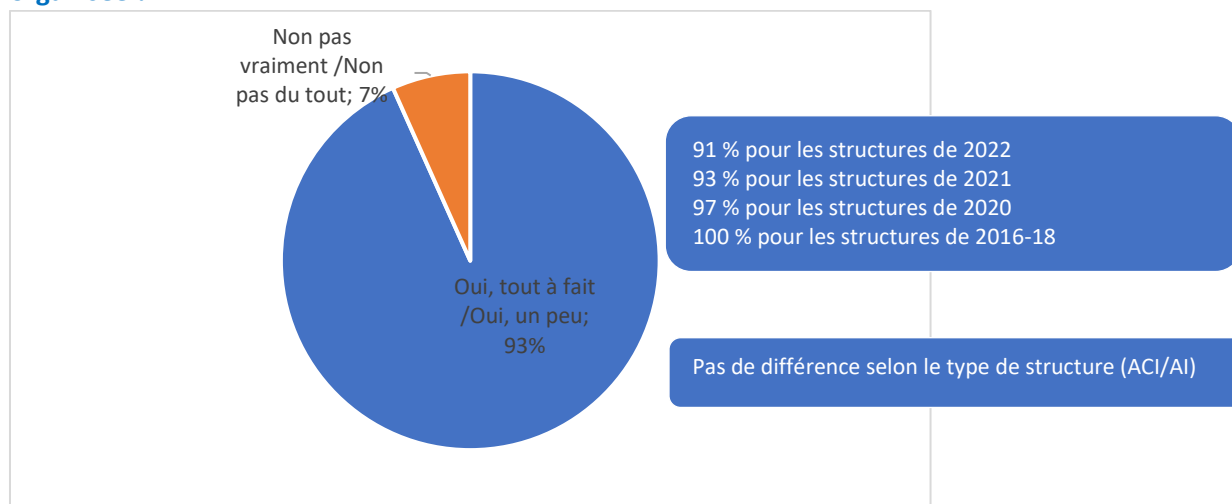


Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

- Des évolutions repérées par les directions

Selon l'enquête web auprès des directions de SIAE, **pour la quasi-totalité des répondants, SEVE a conduit à revoir l'organisation de la structure.** L'effet est d'autant plus souvent mentionné que les structures ont réalisé la formation il y a plusieurs années.

La formation SEVE vous a-t-elle conduit/ vous conduit-elle à revoir la façon dont votre structure est organisée ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

En ce qui concerne les impacts sur les salariés permanents, **plus de huit structures sur dix mettent en avant des évolutions des missions des CIP et des ET.** Des évolutions sont également repérées **du côté des directions (addition des réponses « oui tout à fait » et « oui un peu »).**

La formation SEVE en cours vous a-t-elle conduit/ conduit-elle à faire évoluer les missions des salariés permanents ?

	structures formées entre 2016 et 2021			structures formées en 2022		
	Oui tout à fait	Oui un peu	(Non concerné)	Oui tout à fait	Oui un peu	(Non concerné)
Evolution des missions des encadrants techniques/ responsables production	43 % <i>ACI : 47 %</i>	39 %	<i>AI : 33%</i>	38 % <i>ACI : 41 %</i>	44 %	
Evolution des missions des conseillers en insertion/ accompagnants	60 % <i>ACI : 61 %, AI : 78%</i>	35 %		37 % <i>ACI : 33%, AI : 52 %</i>	49 %	
Evolution des missions des équipes relations clientèle/ entreprises/gestion contrats	39 % <i>AI : 44 %</i>	26 %	30 %	33 % <i>AI : 57 %</i>	19 %	36 %
Evolution des missions de la direction	23 % <i>ACI : 26%, AI : 11%</i>	57 %		15 % <i>ACI : 14%, AI : 23%</i>	60 %	

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Le précédent tableau souligne l'impact plus fort du changement sur les CIP dans les AI que dans les ACI, tant pour les structures déjà formées que celles en cours de formation. L'effet sur les CIP est plus fort (réponses « tout à fait ») pour les structures qui ont terminé la formation. Les réponses concernant les impacts sur les chargés de relation entreprises sont globalement plus bas mais toutes les structures n'en ont pas. Pour les AI, les résultats additionnés sont de 83 % pour les structures déjà formées et de 70 % pour celles en cours.

Les paragraphes suivants reprennent les **évolutions du point de vue des salariés**, avec un focus sur les missions des encadrants techniques (ET) et des conseillers en insertion professionnelle (CIP).

- Les encadrants techniques (ET) en soutien à la pratique de médiation active, mais des difficultés à tenir le rôle

Une évolution de posture professionnelle davantage tournée vers les entreprises

Les ET sont incités à sortir du seul encadrement technique de la production pour établir des contacts avec des employeurs. L'évaluation confirme les effets importants du programme SEVE Emploi concernant le rôle et le positionnement des ET. **Leur posture professionnelle est davantage tournée vers les entreprises.** Dans certaines SIAE observées les changements sont importants.

« Avant on n'allait pas voir de potentiels employeurs. C'est vraiment une nouveauté cette année. Avant si on avait l'occasion, on pouvait présenter la structure, mais cela n'est pas aussi fléché vers l'emploi durable ». (ET SIAE 10)

« SEVE apporte une polyvalence. Avec SEVE, on est dans un rôle qui n'est pas forcément le nôtre initialement (il faut parfois se mettre dans le rôle d'un commercial, d'un chargé de relation entreprise, d'un CIP...). On nous ramène à l'objectif premier de la structure qui est l'emploi durable. SEVE nous amène à redéfinir nos priorités et notre rôle. On s'implique davantage dans le projet des agents, avec des échanges, la mobilisation de notre réseau pro et perso, on fait des bilans en binôme avec la CIP, etc. On n'est plus seulement sur de l'opérationnel, du terrain. Ça impacte notre temps de travail et l'organisation de nos journées aussi ! On se dégage du temps pour échanger sur les projets, pour rechercher des stages, pour solliciter des entreprises... au détriment (entre guillemets) de l'opérationnel. Mais c'est positif ! » (ET SIAE 13)

« C'est relativement nouveau cette place de l'entreprise dans le rôle des encadrants techniques (...). Les chefs d'équipe sont dorénavant impliqués dans les recherches de stages des salariés, dans les visites entreprises (en binôme souvent), etc. La formatrice insiste sur cette implication d'ailleurs. » (ET SIAE 13)

Illustration : SIAE 18 (bénéficiaire de SEVE 2)

Au sein de la SIAE SEMES, les CIP restent les premiers acteurs des contacts entreprises, néanmoins, SEVE a conduit à laisser davantage de place aux ET. Ils peuvent pallier l'absence d'un CIP pour réaliser les bilans de stage. Ils participent à des visites entreprises, s'essaient à la prospection d'entreprises et travaillent sur les forums employeurs. Les CIP reconnaissent les évolutions :

« SEVE a amené une place pour les encadrants qu'il n'avait pas. » (CIP)

« Un encadrant de SEMES nature gère pas mal de relation entreprise » (CIP)

Les évolutions du travail passent aussi par **davantage de décloisonnement et de coopérations avec le secteur « accompagnement »**. Selon l'enquête web, les ET se placent fortement dans une relation d'échange avec leurs collègues (CIP) : 70 % disent que les échanges avec les CIP ou autres accompagnants sociaux, concernant la situation des salariés en transition, occupe une place importante dans leur travail de tous les jours.

Ce décloisonnement et cette plus grande proximité entre CIP et ET modifie les pratiques de ces derniers comme dans l'illustration suivante.

Illustration (suite) : SIAE 18

Au regard de la situation initiale marquée par un fort cloisonnement entre les différents services, cloisonnement amplifié par l'existence de 3 sites, SEVE a permis **de créer une équipe et une véritable dynamique de projets**.

SEVE a permis de créer des ponts entre les services et de bâtir une offre commune de services communes auprès des employeurs.

« SEVE a permis de fédérer l'équipe. Au niveau des 3 lieux, l'équipe se parle : mardi matin via un groupe projet SEVE, tous les deux mois une journée sur SEVE. Il y a des passerelles, des discussions, des visites d'entreprises en mélangeant les salariés en insertion. » (Direction)

« Lors des points des mardis matin : on donne les infos, on fait un partage d'infos, on a un vrai réseau de partage d'entreprise. » (CIP)

Cela produit des effets sur les ET :

« Présenter notre structure à une entreprise c'est plus facile maintenant. Même présenter l'AI, je connais leur travail maintenant. Ça nous a permis de nous rapprocher. C'est sûrement le premier truc que ça a apporté SEVE. Parce que c'était compliqué chez nous. » (ET)

Dans leur travail, les échanges avec les salariés sur leur projet professionnel occupent une place importante pour les ET ayant répondu à l'enquête, à hauteur de 55 % (et 92 % quand on additionne les réponses « oui tout à fait » et « oui un peu »). Le pourcentage d'encadrants techniques impliqués dans ces tâches croît avec l'ancienneté de la formation, ce qui témoigne d'un ancrage dans les pratiques. Par exemple c'est le cas de 78 % des ET formés avant 2020 et de 65 % de celles formées avant 2021. Ceci souligne donc, en dynamique, une progression de ce type de tâches. Pour 58 % des directions des structures déjà formées (2016-21), leurs ET déploient en effet « davantage » une relation avec les salariés en transition tournée vers l'objectif emploi.

Le rôle professionnel des ET évolue ainsi bien dans une direction de davantage accompagner les salariés dans leur projet de transition professionnelle.

En revanche, les évolutions des rôles en ce qui concerne l'extérieur des SIAE et les relations engagées avec des entreprises sont plus réduites. 13 % des ET disent avoir régulièrement des contacts avec des

entreprises pour discuter d'opportunités d'emploi possibles pour les salariés. Une progression s'observe avec l'ancienneté de la formation (les structures formées avant 2021 sont 16 %), mais le pourcentage reste réduit. 36 % des directions constatent une progression du nombre de contacts réalisés par leurs ET, en vue de capter des marchés ou mises à disposition, des immersions, des offres d'emploi etc. **S'il y a donc une progression constatée par les directions, la marge d'évolution est encore grande. Les ET vont ainsi un peu plus au-devant des entreprises pour de la prospection, mais cette tâche n'occupe pas encore une place centrale dans leur travail.** Par exemple, ils prospectent davantage dans leur milieu professionnel, mais ne font pas auprès d'entreprises d'autres secteurs :

- Chez SIAE 20, les ET échangent avec les professionnels avec lesquels ils travaillent en lien direct sur les chantiers de démolition
- Chez SIAE 19, l'ET est cuisinier, il s'appuie naturellement sur le réseau de restaurateurs duquel il a fait partie avant d'être ET.

On constate cependant que les ET se tournent davantage vers l'extérieur par le biais des suivis en emploi. 24 % en font une tâche importante au quotidien et ce pourcentage croît avec l'ancienneté dans la formation (29 % pour les SIAE formées avant 2021 et 40 % pour celles formées avant 2020). **Ceci est un signe d'ouverture des ET vers l'entreprise en forte progression, même si une marge de progrès est ici aussi réelle. Le canal le plus opérant pour cela est celui des suivis en emploi, plus que celui de la prospection.**

Est-ce que ces activités occupent une place importante dans votre travail de tous les jours ? (réponses des encadrants techniques)	Oui tout à fait	Oui un peu	TOTAL « OUI »	Détails sur réponses « oui tout à fait »
Avoir des contacts avec des entreprises pour discuter d'opportunités d'emploi possibles pour les salariés	13 %	41 %	44 %	16 % structures formées avant 2021/9 % structures en cours de formation ACI : 10 %, AI : 13 %
Des échanges avec les CIP ou accompagnants sociaux sur la situation des salariés en transition	70 %	21 %	91 %	75 % structures formées avant 2021/65 % structures en cours de formation ACI : 72 %, AI : 67%
Des échanges avec les salariés en transition sur leur projet professionnel et leur avancée en matière de recherche d'emploi	55 %	37 %	92 %	65 % structures formées avant 2021/43 % structures en cours de formation ACI : 54 %, AI : 60 %
Un suivi pour les salariés en transition qui ont trouvé un emploi (aide à la prise de poste, maintien d'un accompagnement...)	24 %	42 %	66 %	29 % structures formées avant 2021/17 % structures en cours de formation ACI : 24 %, AI : 13 %

Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

Des difficultés pour certains ET de se placer dans une nouvelle posture

La nouvelle posture implique donc pour les ET d'être davantage tourné vers l'extérieur.

Le changement passe par la compréhension et le partage des objectifs, ce qui n'est pas toujours le cas. Des réticences peuvent être ainsi dues à une non-compréhension. Dans la SIAE 18, présentée ci-dessus comme ayant fortement décroisé les relations entre permanents, les ET ont pu considérer au départ que la relation entreprise est une activité supplémentaire non conforme à leur fiche de poste. Elle était vue comme un rôle de commercial éloigné de leur pratique :

« C'était perçu comme une surcharge. Un surplus d'activité qui n'était pas dans nos missions et nos fiches de postes : je me suis vu en commercial, à pousser la porte des entreprises, je ne me voyais pas du tout faire ça. » (ET SIAE 18)

« Au début, je n'avais pas compris ce que ça pouvait être. On nous l'a présenté comme commercial : l'encadrant qui va démarcher des entreprises avec sa petite valise. Mais une fois dedans on voit bien l'intérêt de SEVE dans nos pratiques. Puis ça venait d'en haut, c'était imposé. » (ET SIAE 18)

Illustration : SIAE 21 (bénéficiaire SEVE 2)

Cette structure considère que SEVE a permis d'être « mieux outillé ». Toutefois les appropriations sont différentes selon les postes. On peut dire que les CIP ont plus d'aisance que les ET. Ces derniers sont plus sceptiques. Certains comme dans l'extrait ci-dessous évoquent l'absence d'évolution des fiches de poste et sont réticents à aller au-dehors de la SIAE vers l'entreprise.

« L'entreprise c'est la bête noire qu'on a esquivée jusqu'à maintenant. Moi la vision du poste d'ET que j'avais c'était : on transmet des infos pour que le socio-pro soit alimenté avec des éléments tangibles, pour faire son suivi, dresser un profil au bénéfice de SEVE et de l'emploi. C'est comme ça que je voyais ça. Je te donne des infos et t'en fais un truc. Je ne pensais pas devoir aller à l'extérieur dans l'entreprise. Ce n'est pas explicite dans la fiche de poste. Je dois accompagner le salarié en transition dans sa recherche d'emploi. Mais ça ne voulait pas dire que je devais être en lien avec les partenaires extérieurs. Ou sinon c'est un poste où il faut 50% de prod et 50% de socio-pro. Moi je ne peux pas me replonger dans les situations individuelles pour vendre un profil de salarié. Je n'ai pas le temps et en plus je sais pas faire ». (ETI)

Lucide sur les réticences des ETI à procéder à du démarchage d'entreprises, une CIP évoque la possibilité de mettre en place des binômes ETI-CIP pour faire progressivement monter en compétences ces profils de permanents qui redoutent cette activité.

La compréhension de l'évolution du rôle n'est pas la seule difficulté. Les encadrants techniques connaissent aussi des tensions dans l'exercice de leur activité, comme nous le présentons plus loin. Certains font face à un « essoufflement » de leur pratique, en raison de tensions dues à la possible désorganisation de certains chantiers. Nous y revenons plus loin dans le chapitre 7.

En synthèse, les ET sont centrées sur leur activité de production au plus près des salariés en transition. Cela les oriente davantage vers la construction du projet professionnel avec les salariés, ce qui représente un changement pour eux. SEVE les encourage à aller davantage vers les entreprises, mais ils expriment plus de réticences que les CIP à intégrer cette dimension à leur fonction.

- Les impacts sur les conseillers en insertion professionnelle (CIP) : une projection plus grande vers les entreprises

Les CIP de leur côté adoptent une nouvelle posture professionnelle dans leur relation aux salariés, en les projetant et accompagnant sur des opportunités extérieures. L'enjeu de la formation SEVE Emploi est pour les CIP de se positionner dans une posture de médiation active envers les employeurs.

Il s'agit pour reprendre les approches théoriques vues précédemment de favoriser les transitions des salariés en CDDI vers les entreprises locales, de développer des expériences accompagnées vers ces entreprises. Comme pour les encadrants techniques, SEVE projette les CIP « hors des structures » : ils et elles sont amenés à être davantage en interface avec les entreprises extérieures. Leur posture professionnelle évolue : l'accompagnement doit se faire dans l'emploi actuel dans la SIAE, mais aussi vers des transitions futures, en dehors de la SIAE. Pour les CIP cela peut donc conduire à une évolution des tâches profondes, leur relation de service ne s'adressant plus uniquement aux salariés, mais aussi aux entreprises du territoire.

« On se projette sur l'emploi hors de la structure. On essaye de donner confiance avant un entretien d'embauche » (SIAE 9)

« Par exemple, quand le formateur SEVE a proposé d'aller en entretien avec un salarié chez un client, j'étais surprise. Maintenant je le propose. (SIAE 15)

Quels sont les changements repérés dans l'enquête web ? Les **CIP disent accorder une place plus ou moins importante à la captation de mises en situation en entreprise, à « coacher » les salariés en CDDI et à faire un suivi pour ceux qui ont été embauchés.** Cela occupe une place importante au quotidien pour environ 3 à 4 CIP sur 10. Les données valident une posture de « coaching » auprès des salariés.

On constate ici aussi une progression avec l'ancienneté de la formation.

L'aide « RH » auprès des employeurs occupe une place relative dans les tâches quotidiennes des CIP. Elle correspond à une activité « peu » importante pour 40 % des CIP, mais aussi « pas vraiment » importante pour 35 % et « pas du tout » importante pour 8 % d'entre eux.

Ceci est convergent avec les réponses des directions. 69 % des dirigeants de structures ayant fini la formation indiquent avoir constaté une évolution des tâches professionnelles de leurs CIP sous la forme de contacts accrus avec les entreprises. Par contraste, seuls 44 % ont constaté qu'ils étaient plus dans une relation de conseil « RH » auprès des employeurs.

Ces données confirment l'évolution des tâches professionnelles du côté des CIP avec une posture qui se tourne davantage vers l'entreprise. Les progressions sont réelles avec le temps. Il reste de la marge de progression pour ce qui est de se placer dans une posture d'appui-conseil RH auprès des employeurs.

Est-ce que ces activités occupent une place importante dans votre travail de tous les jours ? (réponses des CIP)	Oui tout à fait	Oui un peu	TOTAL « OUI »	Détails sur réponses « oui tout à fait »
Avoir de contacts avec les entreprises pour capter des mises en situation et les suivre	30 %	49 %	79 %	32 % structures formées avant 2021/28 % structures en cours de formation ACI : 32 %, AI : 23 %
Des échanges avec des employeurs pour les aider dans le domaine du recrutement, RH (prise de poste, contrats...) etc.	17 %	40 %	57 %	18 % structures formées avant 2021/17 % structures en cours de formation ACI : 18 %, AI : 21 %
Un coaching centré sur la recherche d'emploi des salariés en transition	43 %	38 %	80 %	47 % structures formées avant 2021/40 %

				structures en cours de formation ACI : 45 %, AI : 44 %
Un suivi pour les salariés en transition qui ont trouvé un emploi (aide à la prise de poste, maintien d'un accompagnement...)	40 %	44 %	84 %	48 % structures formées avant 2021/29 % structures en cours de formation ACI : 42 %, AI : 40 %

Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

- **Davantage de coopérations entre salariés : SEVE produit du changement en encourageant au décloisonnement**

Le programme SEVE pousse donc les organisations à **repenser les coopérations entre salariés**. Comme le dit une responsable de SIAE engagée dans SEVE : SEVE a été vu comme « *une manière d'engager le personnel plus dans le suivi et dans l'accompagnement des usagers, de faire plus collectif* ».

« Les encadrants techniques étaient poussés à aller dans les entreprises, à participer aux entretiens de mise en situation et de manière générale de moins se focaliser sur l'objectif de production. Les rôles de chacun ont été en quelque sorte décloisonnés » (SIAE 3)

Du point de vue de la direction d'une structure (SIAE 13), SEVE constitue ainsi un « **accélérateur de changement** ». Les citations qui suivent mettent plus en avant l'objectif commun et partagé d'emploi durable qui amène à penser le fonctionnement des permanents davantage comme des binômes que comme des intervenants travaillant chacun sur un axe du projet d'insertion des salariés

« Le premier impact de SEVE c'est vraiment une dynamique collective. SEVE insiste beaucoup sur la collaboration entre CIP et ET autour du parcours du projet ce qui remet de la dynamique, de l'échange, refait un projet commun et c'est hyper positif. Il y a une envie de travailler ensemble. SEVE est très concentré sur les salariés en transition, mais pour moi l'apport est ailleurs. J'ai d'autres salariés qui font des PMSMP hors SEVE. On est dans la logique emploi durable même en dehors de SEVE... Mais le programme SEVE apporte cette idée que les ET ont toute leur place dans l'accompagnement vers l'emploi. C'est hyper important. Ça amène une redéfinition des rôles. » (Direction SIAE 13)

« SEVE favorise un décloisonnement des pôles (opérationnel vs accompagnement) et des rôles. Il y a un travail commun à mettre en place pour aller vers cet objectif d'emploi durable. » (ET SIAE 13)

L'objectif emploi, pour les salariés en CDDI, est aussi un **objectif de travail en commun** pour les salariés permanents. Cela implique des collaborations, des partages d'information, du travail en mode binôme dans certains cas.

« Un binôme ASP/ET s'est créé et il fonctionne. Au début on était sur la production et moins sur l'accompagnement. Là on va vers un objectif commun. SEVE a permis de mettre la médiation au cœur du rôle des encadrants ». (Encadrant technique SIAE 6)

« Les ET doivent être au courant des objectifs de parcours. C'est l'objet de la réunion du vendredi matin. Ils doivent soutenir les démarches et questionner les

salariés. Par exemple leur demander : "où tu en es de la PMSMP ?". Ils tiennent la dynamique du parcours en même temps que tout le monde. » (SIAE 14)

Illustration de décloisonnement des tâches dans un ACI

Au sein de l'ACI SIAE 10, les fonctions « médiation » et « production » ont été rebalayées pour conduire à de nouvelles pratiques :

*« j'ai accepté que d'autres personnes viennent dans le parcours ; il faut laisser la place aux autres, il faut partager le gâteau avec les collègues »
(accompagnatrice socio-professionnelle, SIAE 10)*

« Du point de vue organisationnel, lorsque j'ai été embauché, on ne m'a pas évoqué l'enjeu de l'accompagnement vers l'emploi. Pour moi c'était le travail de l'équipe des bureaux. Ce qui change, c'est qu'une partie du temps est aujourd'hui dédié à l'accompagnement vers l'emploi. » (ET, SIAE 10)

« Aujourd'hui, on est beaucoup plus proche de l'accompagnement vers l'emploi et c'est beaucoup plus un travail collectif. Avant c'était leur sujet (les accompagnateurs) » (ET, SIAE 10)

Aujourd'hui dans cette structure, les ET partagent avec l'ASP et la formatrice l'ensemble des informations et action sur le parcours des personnes. Ils sont donc pleinement contributeurs au titre de leur mission d'ET : par exemple sur la recherche d'entreprises pour des stages, mais aussi sur l'avancée des projets professionnels des personnes sur lesquels ils échangent lors de temps informels avec les salariés en insertion.

Illustration d'un cas de décloisonnement des tâches dans une AI (SIAE 15)

Au début de la formation SEVE, chaque membre de l'équipe avait son rôle défini avec un découpage très imperméable entre la prospection entreprise réalisée par une personne et l'accompagnement plus « social » réalisé par les CIP. Mais cette organisation créait des frustrations car certains expliquent qu'ils trouvaient de nombreux contrats à pourvoir, mais n'avaient personne pour les positionner et avaient le sentiment de se décrédibiliser auprès des entreprises démarchées.

Avant, je ne faisais que de la prospective entreprise et j'étais complètement imperméable à ce que faisaient les autres. Maintenant en faisant de la MAD, je me rends compte que ce n'est pas si simple. J'essaie de développer mon temps entre 50% développement et 50% accompagnement. Je m'occupe aussi des devis jardinerie. (Chargée de transition professionnelle)

Le choix fait a été celui de la polyvalence. L'objectif était de créer de la polyvalence en gardant les spécificités de chacun afin d'échanger sur les pratiques. La directrice participe également à ce roulement en prenant en charge des permanences à l'accueil. Cela implique la réception des appels des clients pour des MAD, des salariés et des orientations par les prescripteurs.

3.4. Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Nous abordons ici les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de SEVE au niveau des organisations. Les paragraphes précédents ont montré l'effectivité du programme de formation-action : il vient modifier les organisations, en y intégrant de nouveaux outils, il favorise les coopérations entre salariés permanents et transforme les postures professionnelles. Tous ces éléments vont dans le sens d'organisations plus favorablement tournées vers les entreprises. **Cependant, le changement ne se décrète pas et il peut rester des obstacles objectifs ou plus subjectifs aux évolutions des organisations du travail.**

- **Des résistances au changement qui restent réduites**

La formation SEVE implique une adhésion totale des équipes aux principes de départ. Elle suppose que l'ensemble des salariés soient enclins à réfléchir à leurs pratiques professionnelles et in fine, à les modifier ou les remettre en question. Bien que la phase de candidature ait été retravaillée visant une adhésion totale de l'équipe dès le début de la formation, la mise en action peut tout de même être source de tensions et de réticences aux changements. Les équipes peuvent remettre en question le sens de la formation et les outils mis à leurs dispositions.

Des difficultés ou tensions ont pu être observées relativement à l'objectif d'accompagner les entreprises, à aller plus au-devant de leurs besoins. Comme cela est noté plus loin, des permanents connaissent des conflits éthiques avec l'idée de fournir un service gratuit à des entreprises commerciales. Dans d'autres cas, c'est une tension sur le travail qui peut apparaître, comme quand des permanents soulignent la contrainte de « ne pas avoir de candidats » à proposer à une entreprise prospectée. Cette tension est inhérente à la fonction de médiation, sur laquelle on revient dans la partie suivante.

Globalement cependant, au-delà de ces points inévitables de difficultés exprimées dans les entretiens, les résistances au changement restent modérées au vu des matériaux d'évaluation. Elles ne sont pas nulles toutefois. Dans certains cas, on assiste ainsi à des départs de salariés permanents en désaccord avec la démarche de SEVE. Selon l'enquête web auprès des directions, 11 % des SIAE auraient connu des départs en raison de désaccords sur SEVE.

« Soit on continue SEVE et il faut accepter que des personnes ne soient pas là, soit on n'adhère pas du tout et on fait l'impasse. En ce moment on se questionne sur ça justement. La direction qui dit toujours plus, toujours mieux, ce n'est pas possible. » (SIAE 22)

Un cas de structure dans l'échantillon montre des réticences particulièrement plus fortes.

Illustration : résistances et faible adhésion aux outils dans la SIAE 16

Dans cette AI, SEVE est un projet avant tout porté par la direction. SEVE est envisagé comme un levier pour développer des contacts et des opportunités en entreprise. La direction souhaite uniformiser les procédures pour avoir « une stratégie de prospection. L'engouement est plus mitigé auprès de certains permanents qui voient la formation comme une « obligation », « une charge de travail supplémentaire »

« Je trouve le programme SEVE très bien, quand on a beaucoup de temps... mais je ne vois pas comment le mettre en place » (Chargée de MAD)

Seulement 4 permanents participent à la formation. Cette structure fait face à une grosse résistance au changement. Les salariés sont réfractaires à mobiliser un nouveau vocabulaire. Il y a peu d'avancées en intersessions. La charge de travail trop importante est le principal facteur freinant.

« On m'a dit que je n'étais pas investie dans SEVE alors que ce n'est pas SEVE le problème. C'est l'organisation et la charge de travail. Les principes de SEVE, j'y adhère, mais après cela fait tout bouger » CIP

« Je ne peux pas faire d'actions SEVE par manque de temps, comme le suivi en emploi par exemple. J'ai déjà du mal à faire mon suivi avec les clients. On est tous pareils. La CIP aussi. La charge de travail est hyper importante » (chargée MAD).

La directrice a suggéré plusieurs solutions pour venir en renfort des chargées de MAD notamment le recrutement de personnel supplémentaire.

- D'un point de vue organisationnel, la mise en œuvre de SEVE pose la question des temporalités au travail

Les aspects temporels sont bien identifiés dans le cadre de référence

Comme l'indique le précédent encadré, la mise en place de SEVE dans les structures soulève la question de la gestion des temps. La démarche SEVE Emploi s'appuie sur quatre stratégies permanentes (schéma ci-dessous) : l'animation d'un réseau d'entreprises, la mise en relation pour l'emploi, le suivi dans l'emploi, du temps dédié pour la médiation.



Ce schéma souligne donc l'importance de dégager du temps pour réaliser la médiation. SEVE s'opérationnalise dans les organisations par la question des temps de travail.

Le cahier de référence insiste bien sur cet aspect temporel. Le schéma suivant en est issu. Il renvoie aux actions vues plus haut sur l'évolution des rôles professionnels. Il ne suffit pas en effet de faire évoluer le travail prescrit et les postures professionnelles, il faut y adjoindre des ressources temporelles pour modifier les pratiques individuelles et collectives. Comme l'indique ce schéma, il s'agit de « prendre le temps de la médiation ». Deux objectifs sont définis :

- Identifier les temps nécessaires à la médiation dans le planning du salarié
- Valider le temps dédié à la médiation dans le rôle des permanents.

► ACTION 3 – PLANNING DE MEDIATION ACTIVE

« Prendre le temps de la médiation ...et en gagner pour l'emploi ! »

► OBJECTIFS

- Identifier les temps nécessaires à la médiation dans le planning du salarié

► LIGNES DE FORCE

- ◊ Rebondir de la 1ère mise en relation à la suivante et ainsi de suite pour engranger d'autres... jusqu'à celle qui ouvre au contrat durable

► ACTION

Des mises en situation

- Générer un rythme régulier de mises en situation.
Illustration type :
 - ◊ Le 1^{er} jour sur le poste de travail SIAE
 - ◊ Du 4^{ème} au 7^{ème} jour, prévoir une visite entreprise avec un permanent pour le ou les nouveaux entrants
 - ◊ Dans les 3 semaines suivantes stimuler une rencontre entre le nouveau salarié et une entreprise (qu'il obtient par son réseau ou celui de la SIAE)
 - ◊ Dans le mois suivant (soit de 1 à 2 mois) une immersion sur un autre poste est réalisée (CDD, intérim, PMSMP...)
 - ◊ Ensuite selon choix du salarié, augmenter le nombre de contacts externes pour favoriser le développement des atouts et la sortie en emploi

Des préparations et retour de Mise en situation

- Chaque mise en relation ou situation fait l'objet d'un temps de préparation ou de retour avec l'équipe, à adapter selon l'enjeu et les personnes
- Des ateliers et entretiens pour la médiation/recherche d'emploi.
Illustration :
 - ◊ Un atelier par semaine (2 h à ½ journée, possibilité de ½ groupe...)
 - ◊ Des entretiens réguliers (1 par mois, et à la demande suivant besoin)

Du suivi de contrat

- Prévoir avec le salarié les horaires pour le voir (Cf. fiche prise de poste)
 - ◊ Au téléphone le 1^{er} jour
 - ◊ Rencontre le 4^{ème} jour
 - ◊ Contact 1/ semaine pendant la période d'essai, dont des RV
 - ◊ Contact à la demande et selon les besoins ensuite

► OBJECTIFS

- Valider le temps dédié à la médiation dans les rôles des permanents

► LIGNES DE FORCE

- ◊ Donner du réseau à ceux qui en ont moins
- ◊ Réactivité, quantité et qualité sont les clefs pour ouvrir les réseaux

► ACTION

Organisation des mises en situation

- Dédier du temps de prise de contact avec les employeurs, en accord avec toute l'équipe et la direction
- Planifier les temps dans lesquels les salariés seront en mise en situation en coordonnant le calendrier avec la production, dont contraintes spécifiques (saisonnalité par ex), sans pour autant réduire la médiation
- Anticiper, suivre et ajuster cette planification lors des réunions selon les avancées des salariés et selon les opportunités captées avec les employeurs
- La direction de la structure doit aussi prévoir le budget en fonction pour la médiation active : poste, déplacements en entreprise...

Des préparations et retour de Mise en situation

- Dédier du temps de travail côté salariés (atelier, entretien) et du côté des employeurs (téléphone, retour des mises en situation, visites...)
- Chaque mise en relation ou situation fait l'objet d'un temps de préparation ou de retour salarié/équipe à adapter selon l'enjeu et les personnes
- Se répartir les rôles sur qui fait quoi sur ces activités de médiation dont des retours communs entre salarié, encadrant technique et CIP pour revisiter les objectifs de production et de médiation

Du suivi de contrat

- Organiser des plages horaires de suivi de prise de poste en entreprise car il importe de pouvoir les adapter selon les horaires des salariés. Cela peut être entre midi et deux, en soirée, si besoin, etc., cela nécessite donc un accord au sein de l'équipe et avec la direction

Cette question de la capacité des organisations à identifier et dédier des temps est centrale dans la mise en œuvre du programme. Les formateurs insistent sur cet aspect en reprenant ce cadre de référence.

« On ne cache pas aux structures qu'elles vont faire de nouvelles actions. Ça va coïncider en termes de temps. Si la direction ne réagit pas et ne repense pas le planning global, ça ne va pas. Il faut par exemple sanctuariser des temps pour la médiation active. Les SIAE où SEVE fonctionne, ce sont celles où il y a une réorganisation interne » (formatrice)

Bien que des temps soient identifiés, les salariés rencontrent parfois des difficultés à gérer le temps nécessaire à la médiation

➔ **La gestion des temps de travail individuels, au cœur de l'effectivité de SEVE Emploi sur les organisations**

Les entretiens avec les responsables et les salariés permanents insistent fréquemment sur cette dimension. Le registre lexical du « temps » apparaît fréquemment dans les entretiens.

« La gestion du temps était la crainte des équipes » (SIAE 7)

« Dire qu'on dégage du temps, certainement pas » (SIAE 9)

Plusieurs observations peuvent être faites.

Premièrement, la formation-action se tient sur un temps dédié, sur des journées entières. La SIAE bénéficie d'une compensation financière. Il s'agit de neuf journées pleines de travail ainsi consacrées à la formation, ce qui représente un investissement important. S'il y a pu avoir par endroits quelques déceptions sur la nature de la formation ou encore des relâchements individuels, **cet investissement temporel collectif n'a généralement pas été remis en cause.**

Pour reprendre des éléments de l'enquête web cités plus haut, environ un cinquième des directions de structures formées entre 2016 et 2021 considèrent qu'il y avait trop de séances ou que le rythme des séances n'était pas adapté. Cette proportion décroît chez les salariés permanents (environ 15 %).

Un cas cependant revient sur le caractère « chronophage et énergivore » de la formation.

« Il y avait beaucoup d'objectifs entre les temps de formations. Je pense qu'il y en avait beaucoup ! Ce sont des retours que j'ai déjà fait remonter. C'est intensif ! Dans les objectifs chiffrés... c'est compliqué car nos avancées ne sont pas toujours mesurables et des avancées sur d'autres points que ceux fixés. Si on pouvait avoir le même résultat et moins d'intensité ce serait bien ! Autour de SEVE il y avait plein de trucs (rencontres nationales, régionales, la formatrice en interne...). L'Etat nous permet de récupérer 20 000 euros, mais sur une structure comme nous... ça ne compense pas l'effort. Mais c'est un investissement humain. » (Direction SIAE

6)

Deuxièmement, la réorganisation passe par la mise en place de nouveaux outils permettant les coopérations et la communication internes, comme on l'a vu plus haut. Il s'agit des réunions identifiées précédemment, sur des séquences courtes et répétées (« points » ou « flashes » SEVE), ou des réunions d'équipes repensées dans leurs objectifs. Ces temps collectifs se sont bien intégrés aux organisations. **Les structures ont suivi les recommandations de la formation. Elles ont adapté par endroit le format de ces points d'équipe. Ceci semble conduire à un outillage durable des structures, une fois la formation terminée.** Une réunion d'équipe est un temps normé, qui ne relève pas d'une décision individuelle.

Chez les **SIAE 5**, l'ensemble des salariés permanents interrogés expliquent que les temps dégagés par la formation (un vendredi par mois) créent une dynamique de groupe et de la cohésion d'équipe. C'est le seul moment qu'ils peuvent prendre pour discuter au cas par cas des salariés en CDDI. L'équipe des CIP organise par ailleurs une réunion hebdomadaire sur le suivi des CDDI.

Troisièmement, c'est en effet au niveau individuel que la question des temps dédiés à la médiation se pose. Il s'agit pour les salariés permanents de bien savoir réguler leur temps et de parvenir à se coordonner avec les temps de travail des collègues. Cela soulève la question du **management des temps** qui correspondent aux deux objectifs mentionnés dans le cadre de référence : identifier les temps nécessaires à la médiation dans le planning du salarié et valider le temps dédié à la médiation dans le rôle des permanents. **SEVE s'intègre effectivement à la vie des SIAE si l'organisation parvient à équiper les salariés dans leur régulation des temps.** SEVE signifie accorder plus de temps (quantitativement, mais aussi qualitativement) à la médiation avec les entreprises : où se trouve ce temps ? comment le repérer ? l'utiliser ? le valoriser ? le réguler ?

Dans certaines situations, l'organisation permet de prendre ces temps : certaines tâches ont été repensées, réorganisées (voire réattribuées à de nouveaux salariés comme on le voit dans le point suivant). La régulation des temps passe par **des prescriptions claires** (temps dédiés dans le planning) que les salariés respectent car ils adhèrent à ces nouvelles missions.

« Avant, je disais à (prénom d'un collègue), j'aimerais dégager du temps pour les relations entreprises, mais il n'y avait jamais le temps. Maintenant on prend le temps. Cela peut être dérangeant car nous on est dans le social et le commerce c'est différent d'aller vendre ou proposer une prestation... ce n'est pas naturel. »
(SIAE 9)

Chez **SIAE 2**, une grande partie de la formation a été consacrée à l'idée de dégager du temps pour l'objectif emploi. La structure a gagné du temps sur les processus de recrutement, sur les temps d'information collective. Le temps demandé par l'objectif emploi a été gagné grâce à l'optimisation du temps sur les autres tâches. Un avantage de cette SIAE est sa grande taille. Le temps requis pour les relations entreprises s'est plus facilement intégré dans cette structure en comparaison avec des entreprises plus petites.

→ Des difficultés reconnues et vécues

Les entretiens réalisés dans la **SIAE 9** mettent en évidence les tensions que peut faire émerger SEVE lorsque l'organisation du travail n'a pas ou insuffisamment pris en compte l'impact de la relation entreprise dans le temps de travail.

Chez SIAE 9, la relation entreprise représente un investissement supplémentaire en temps en plus de la charge de travail individuelle

Les salariés permanents affirment que SEVE n'a pas remplacé les anciennes pratiques, mais s'est rajouté en plus dans l'emploi du temps. Cet investissement supplémentaire que les salariés permanents étaient favorables à fournir au début de la formation commence à être source de tension à long terme.

« Pour moi SEVE ce n'est pas tenable sur le temps long sachant que c'est la même paye. Ici on n'a pas d'heures sup, ou sinon elles ne sont pas payées. »
(ET)

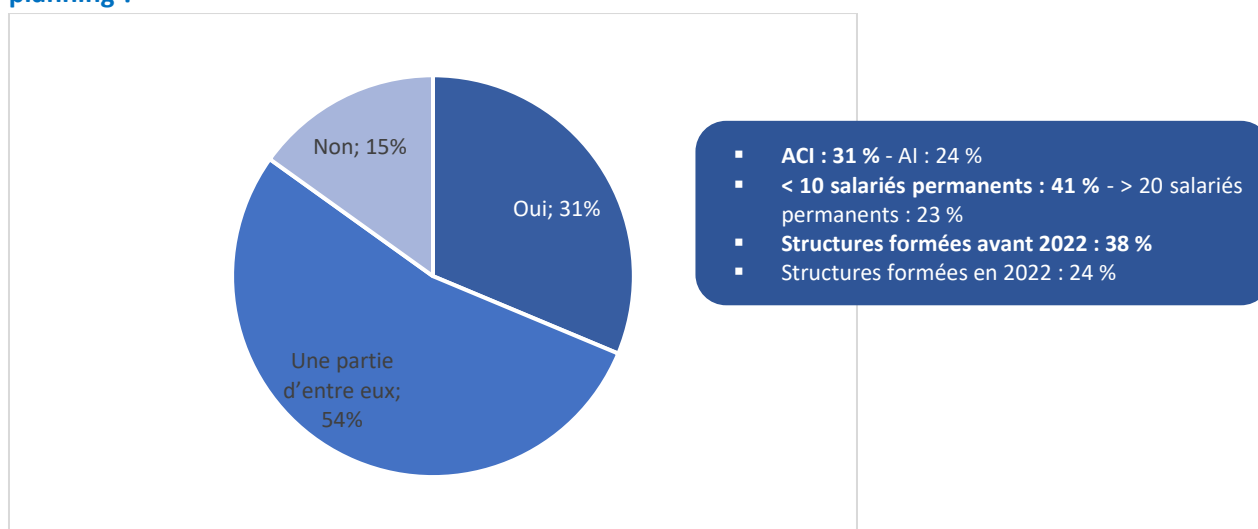
« Le temps SEVE n'est pas formalisé, on a le même temps de chantier, mais il faut rajouter du SEVE. Faut être en permanence dans SEVE pour que ça tienne, pour ne pas être perdu et devoir tout rattraper d'un coup. » (CIP)

« Il n'y a pas de valorisation des salariés qui font plus d'heures. En soi ça pourrait être un problème à terme pour faire perdurer SEVE, qui demande un vrai investissement en termes de temps. » (Direction)

L'enquête web souligne que ces difficultés de gestion des temps sont plutôt fréquentes bien qu'elles diminuent avec le temps.

31 % des directions interrogées disent que l'ensemble des salariés permanents ont du temps dédié à la médiation entreprise dans leur agenda et dans 54 % des cas, une partie d'entre eux. Les permanents dans les AI ont moins souvent des temps dédiés que dans les ACI. **On constate une différence importante entre les structures en cours de formation et celles déjà formées. Les secondes ont dédié des temps spécifiques en proportion plus importante que les premières.**

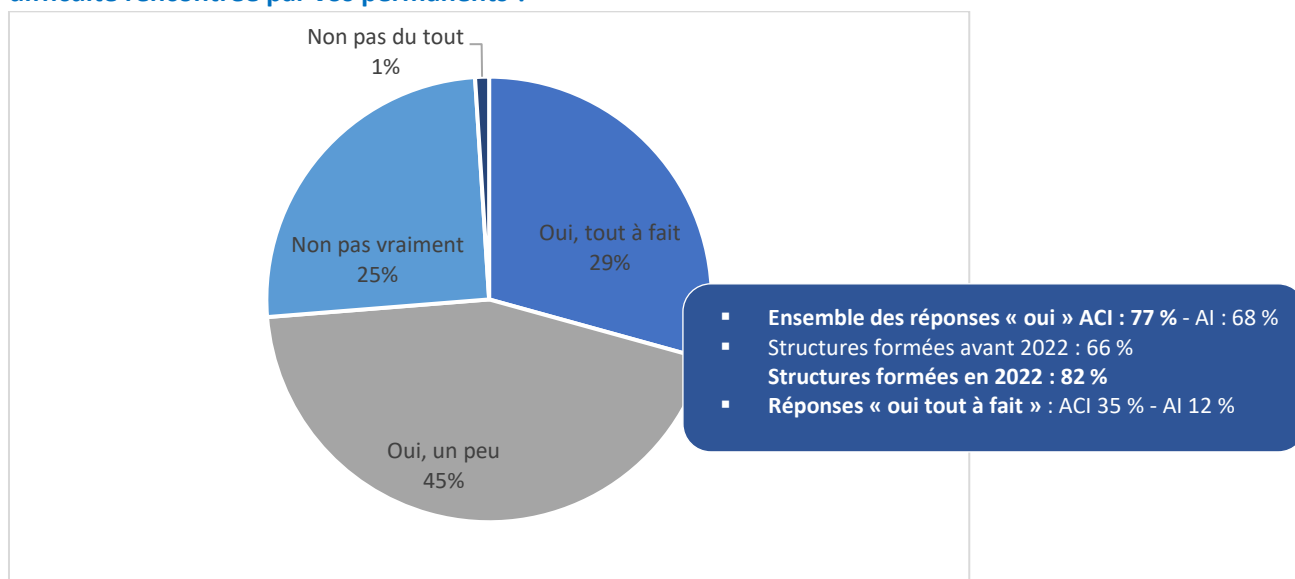
Les salariés permanents ont-ils des temps dédiés à la médiation entreprise dans leur agenda ou planning ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Malgré ces temps dédiés pour tout ou partie des permanents, les directions reconnaissent des difficultés pour les salariés permanents. Près des deux tiers au total reconnaissent l'existence de difficultés plus ou moins grandes à dégager du temps pour la relation entreprise dont près d'un tiers estime qu'il s'agit d'une difficulté importante. L'ensemble des réponses « oui » à cette question concerne 77 % des directions d'ACI et 68 % des directions d'AI. Ici aussi on constate une diminution des difficultés avec le temps, les structures nouvellement formées étant plus sensibles à ces difficultés que celles déjà formées.

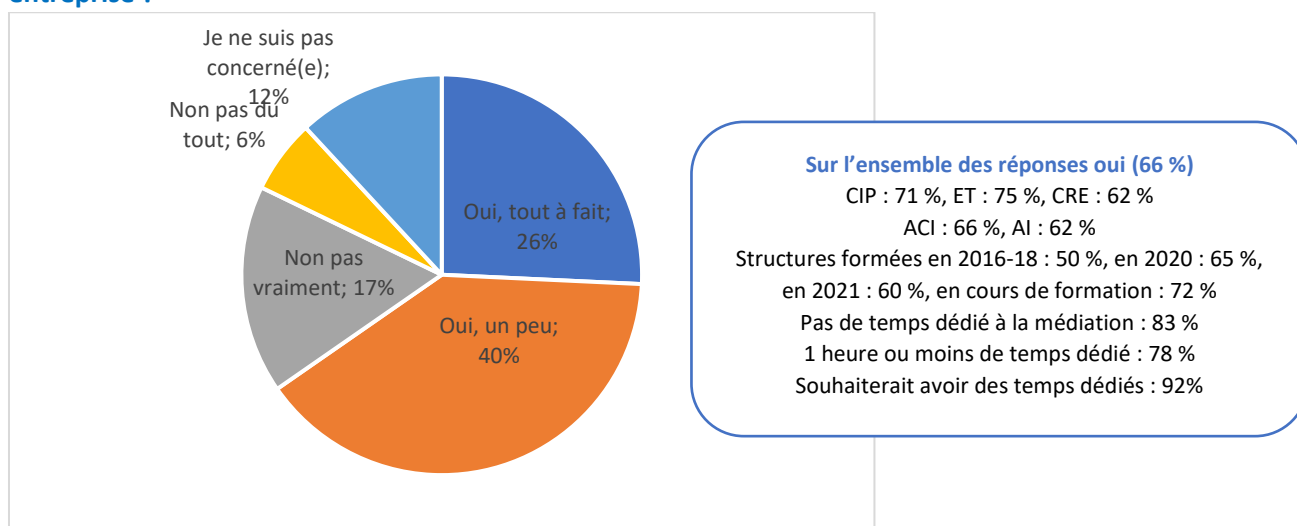
Selon vous, est-ce que le fait de pouvoir dégager du temps pour la relation entreprise est une difficulté rencontrée par vos permanents ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

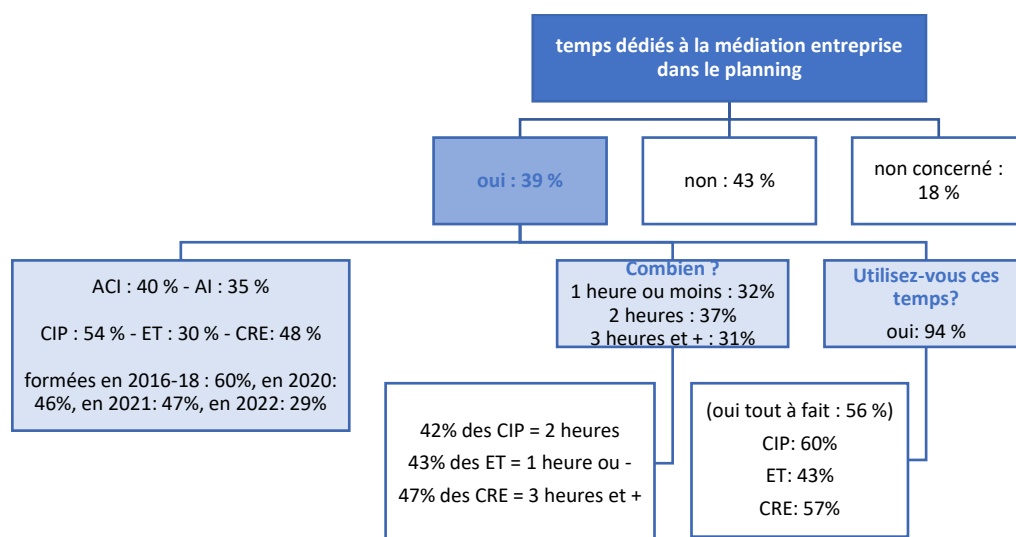
Ces difficultés observées par les directions sont confirmées dans des proportions quasi identiques par les salariés permanents. Deux tiers des répondants disent en effet rencontrer des difficultés pour dégager du temps sur la relation entreprise. Les taux de réponse sont assez similaires par type de fonction, avec néanmoins un écart de 4 points entre les ET et les CIP. Les réponses ici confirment que les structures semblent « trouver des solutions » avec le temps. Ainsi alors que 77 % des salariés en cours de formation mentionnent des difficultés, ce pourcentage diminue constamment avec l'ancienneté de la formation (par exemple 50 % pour les structures formées en phase expérimentale).

D'une façon générale, rencontrez-vous des difficultés pour dégager du temps pour la relation entreprise ?



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

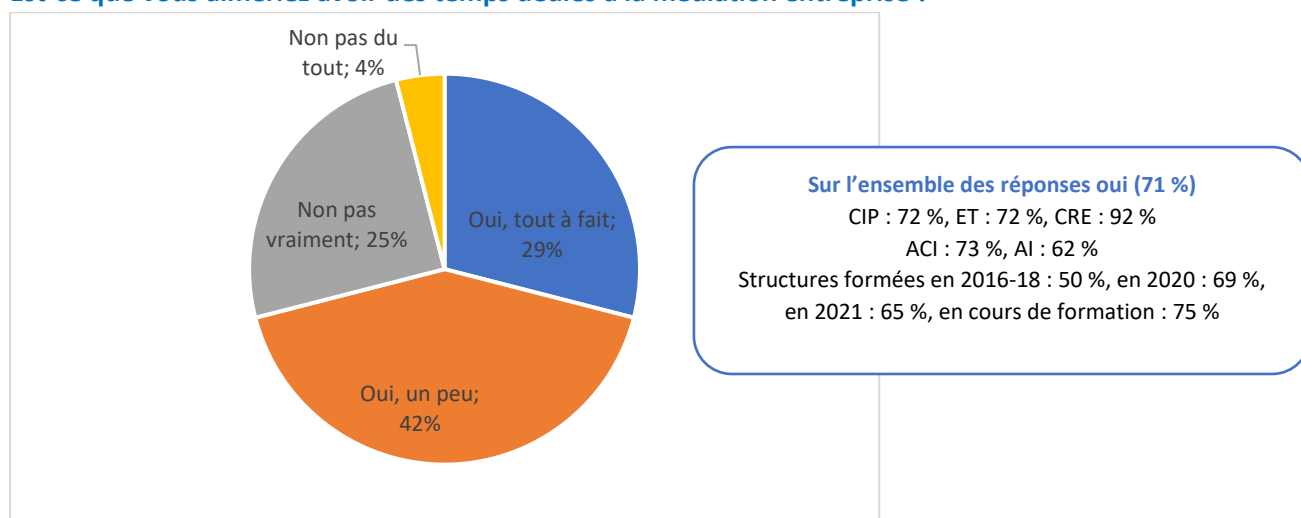
39 % des salariés interrogés disent avoir des temps dédiés à la médiation entreprise dans leur planning. C'est plus souvent le cas des CIP que des ET, mais cela ne concerne qu'un conseiller sur deux (et 30 % des ET). La formalisation de temps spécifiques représente ainsi une source d'évolution des organisations. **Ceci s'observe selon l'ancienneté : les plus anciennement formées ont balisé des temps dédiés (60 % d'entre elles) contre deux fois moins des structures en cours de formation.** Avec le temps, les organisations évoluent et stabilisent un modèle favorable aux actions de médiation active. Comme l'indique le précédent graphique, ne pas avoir de temps dédié dans son planning augmente la probabilité de rencontrer des difficultés de gestion de son temps pour la relation entreprise.



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

Au final, avoir des temps dédiés à la médiation entreprise est une demande pour un peu moins de 3 salariés sur 4. Cette demande est moins forte pour les salariés des structures avec de l'ancienneté dans le programme, celles-ci ayant réussi à baliser des temps formels.

Est-ce que vous aimeriez avoir des temps dédiés à la médiation entreprise ?



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE

→ Dédier des temps à la médiation active n'est pas toujours la solution suffisante

Face à ces difficultés, le fait de prescrire ou dédier des temps de travail n'est pas toujours une solution suffisante. En effet il ne suffit pas d'avoir une heure, une demi-journée ou une journée libre et dédiée à la médiation active, pour qu'elle soit effectivement utilisée à cela. Cela est bien souvent cependant un levier utile et réclamé, comme on vient de le voir. Quelques exemples tirés des études de cas montrent qu'il peut cependant demeurer des difficultés.

Illustration : Dans différentes SIAE, malgré des temps dédiés, une problématique de gestion des temps de travail individuels

La SIAE 17 a banalisé le vendredi pour gérer les relations avec les entreprises. Les tâches des salariés sont réparties sur les autres jours de la semaine. Dans les faits, les ET et CIP interrogés utilisent la journée du vendredi en partie (voire beaucoup) pour gérer les retards des autres jours.

« Point négatif le temps : SEVE ça a plein d'apports, mais la qualité du suivi sur le volet social en a pâti. La logistique, les échanges permanents avec les collègues etc. ça nous fait prendre du retard dans les RDV de suivi, de diagnostic, on peine à rattraper ce temps-là. » (CIP)

Dans un autre cas (**SIAE 5**), les salariés vont également réguler leur charge en détournant les temps prescrits vers d'autres activités.

« Les CIP ont normalement trois journées et demie dégagées dans leur fiche de poste pour faire de la prospection entreprises mais ce temps n'est pas forcément utilisé. Elles ont des difficultés à se bloquer pour faire uniquement de la prospection. » (directeur SIAE 5)

« Oui on a de la prospection à faire dans nos fiches de poste, mais on n'a peut-être pas les bonnes méthodes et on n'aime pas trop ça. » (CIP, SIAE 5)

Dans cette structure, le respect des temps prescrits peut ainsi occasionner des tensions.

Une CIP explique que le vendredi, elle devait faire de la prospection et n'a pas eu le temps. Sa responsable l'a rappelé à l'ordre : *« Tu dois faire de la prospection c'est dans tes missions »*

Ces exemples illustrent des points de crispation possibles sur la régulation des temps. Cette structure (en cours de formation au moment des entretiens) souligne la nécessité d'un accompagnement au changement au long cours, des salariés et de leurs managers. **La définition d'outils de gestion des temps (plannings, outils de reporting des temps) est donc nécessaire car elle permet de rendre visibles et valorisables ces temps dédiés ; elle n'est en revanche pas suffisante car l'outil ne crée pas de lui-même la pratique si les salariés n'adhèrent pas au sens de la tâche.** L'activité réelle peut se détourner de l'activité prescrite dans ces situations, ce qui souligne l'échec (provisoire ?) du processus de changement.

Des créations de postes qui soulagent les équipes

Dans plusieurs structures enquêtées, la solution est passée par la **création de postes dédiés**. Chez **SIAE 13** (bénéficiaire de SEVE 2), une chargée de relation entreprises a été embauchée.

Chez **SIAE 13**, une des CIP souligne qu'avec l'arrivée d'une chargée de relation entreprise, la structure devient plus pro-active. Lorsque la prospection reposait sur les CIP, celles-ci avaient très peu de temps à y consacrer et n'étaient pas formées pour cela.

Chez **SIAE 6**, aussi bénéficiaire de SEVE 2, la formalisation des relations avec les entreprises a également été facilitée par la création d'un poste de chargée de relations entreprises, parmi cinq créations de postes au total. Dans cette structure, les salariés n'estiment pas rencontrer de difficultés sur les aspects relations entreprises, si ce n'est le temps disponible pour réaliser de la prospection entreprises. D'où la nécessité que cette tâche de prospection soit partagée entre le plus grand nombre et n'incombe pas qu'à la chargée de relation entreprise : « *tout le monde fait de la médiation active* ». La seconde étape a été de se poser la question de savoir comment optimiser tous les contacts entreprises au profit des salariés en transition professionnelle. Cette étape s'est appuyée sur la construction de fiches-outils pour que tout le monde soit à l'aise avec la prise de contact, une première visite entreprise, etc. En professionnalisant et formalisant les pratiques, l'équipe estime gagner du temps et de l'efficacité.

Outre ce poste, cette structure en croissance a également créé : un poste d'ET qui est chargée de relation entreprise à 25% de son temps en lien avec la chargée de relation entreprises et dans le suivi en entreprise des salariés en PMSMP ; une ASP recrutement, car suite à l'augmentation des sorties en emploi durable, la SIAE voit ses recrutements s'accélérer. Il s'agit de se professionnaliser sur ce volet recrutement et ainsi mieux conseiller les entreprises partenaires. Enfin, ont été embauchés un Responsable de l'ensemble des services Accompagnement, Formation et Relais Travail Saisonnier et un directeur administratif et financier.

D'autres structures se sont également réorganisées dans un sens plus favorable à la médiation active. C'est le cas de **SIAE 8** (bénéficiaire de SEVE 2) qui a recruté en interne un poste de CIP, ce qui apporte un vrai changement car jusqu'à présent le poste était confié à un prestataire extérieur.

La CIP, qui est passée de la plateforme à l'ACI, semble impulser également la dynamique SEVE dans l'accompagnement et la relation entreprise. Son arrivée sur l'ACI a modifié l'accompagnement. Le précédent CIP était un prestataire extérieur à la structure qui n'intervenait que 2 jours par semaine. Il n'avait pas le temps pour accompagner la vingtaine ou trentaine de salariés en parcours ainsi que faire de la prospection et relation entreprise. L'arrivée d'une CIP à plein temps sur ces missions est un élément clé de la mise en œuvre du programme SEVE pour l'ACI.

Chez **SIAE 10** c'est un poste de formatrice interne qui a été créé en lien avec le développement d'une activité de formation permettant d'obtenir une certification de qualification professionnelle « salarié polyvalent ». La dimension formation vient compléter l'accompagnement socioprofessionnel et l'encadrement technique. La formatrice intervient sur le chantier d'insertion et anime des ateliers pédagogiques proposés à l'ensemble des salariés en insertion. Ce poste s'est intégré dans l'accompagnement socioprofessionnel :

« L'ASP fait plus l'accompagnement individuel, les démarches liées à l'emploi, la santé, le logement. Moi je vais davantage travailler la manière collective, l'évaluation des connaissances et compétences. On fait le point régulièrement avec l'ASP, de manière informelle et formelle, l'information circule très bien ».
(Formatrice)

Pour la formatrice, « SEVE a permis de redéfinir que chacun a sa place dans le parcours des salariés en insertion ». Elle participe ainsi à l'accompagnement socioprofessionnel en discutant et adaptant les ateliers selon les besoins des salariés dans leur parcours professionnel et leur orientation, et elle participe également à la relation entreprise. Elle travaille sur les enquêtes métiers avec les salariés, où elle leur demande d'aller visiter des entreprises et de faire des comptes-rendus à lui remettre. Il lui est arrivé d'accompagner des salariés se présenter dans des entreprises pour déposer des CV ou des demandes de stage, et elle participera également au forum sur les métiers de l'industrie qui est prévu pour la fin d'année 2021.

Chez **SIAE 12**, c'est la création d'une fonction de « référent de parcours » qui permet de faciliter la déclinaison de relations entreprises plus efficaces et nombreuses.

Chez **SIAE 12**, SEVE a permis d'approfondir la réflexion en cours sur l'accompagnement et de rééquilibrer accompagnement social et professionnel. Au départ de l'une des deux CIP, l'organisation du pôle accompagnement est ainsi repensée et une assistante administrative est recrutée de manière à décharger la CIP restante des tâches administratives. L'objectif est de permettre d'intégrer l'accompagnement professionnel à ses missions. Aujourd'hui, elle est désignée comme « coordinatrice de l'accompagnement socio-professionnel ». L'accompagnement proposé aux salariés est à la fois social et professionnel (50% social 50% professionnel contre 90% d'accompagnement social avant la mise en œuvre de SEVE emploi). « SEVE nous a permis de prendre conscience que chez nous l'accompagnement social prend trop de place par rapport à l'accompagnement professionnel ». (Direction)

Ces structures ont donc résolu la pression sur les temps en recrutant et en réorganisant les missions générales.

En synthèse

La formation vise à agir sur les cultures professionnelles, les représentations ou encore les postures. C'est un enjeu de la réussite de SEVE que de transformer les cultures. Celles-ci s'inscrivent dans des univers où s'ancrent des habitudes et des façons de faire, relatives aux finalités de l'IAE. La formation cherche à modifier les postures. Mais c'est au niveau organisationnel que les changements apparaissent comme véritablement importants : pour que ces postures soient durables, elles doivent s'appuyer sur des outils concrets et des pratiques organisationnelles formalisées. Ce sont ces différents outils qui constituent la trace de SEVE dans les organisations. Ces différents outils ne sont pas « autoportants » et peuvent soulever des questions concernant l'organisation du travail. Ces questions renvoient à la problématique des temps. Ceci peut être facteur de nombreux points de tension. Le changement résulte finalement de la capacité des organisations à résoudre ces points de tension.

SEVE conduit à d'importantes réorganisations. Notre échantillon d'entreprises constitué de structures déjà formées les années antérieures ou en cours de formation révèle la complexité de ces changements organisationnels.

Pour venir changer les pratiques et les postures, le cadre de référence de la formation insiste sur de nombreux outils qui opérationnalisent ce changement. Les formations permettent de comprendre le sens et l'intérêt de ces outils, dans une adaptation aux cas spécifiques des structures. Les changements s'opèrent à différents niveaux. Le principal est celui des prescriptions du travail. Les actions de production sont associées à des actions de médiation (plutôt que d'accompagnement). Les interactions et coopérations entre ces actions sont amplifiées, ce qui conduit à des modifications du travail des salariés permanents. Les tâches des encadrants techniques évoluent vers plus de relations avec les entreprises extérieures. Les conseillers en insertion professionnelle vont multiplier eux aussi la médiation entre les salariés qu'ils suivent et les entreprises. L'évolution de ces relations avec les salariés et les entreprises est étudiée dans la prochaine partie du rapport. Les profils de poste évoluent ainsi que les relations de travail.

Pour cela des **outils** viennent incarner le changement. Des outils de communication et d'échange sont renforcés et orientés « objectif emploi », ce qui vient matérialiser les évolutions au sein du collectif de travail : un tableau vient rendre visibles les contacts avec les entreprises ; des réunions plus fréquentes conduisent à renforcer les synergies d'équipes et le décloisonnement des professionnels. Le travail prescrit va évoluer et être formalisé, à travers des nouveaux intitulés de poste, des fiches de poste revues, des nouveaux plannings de travail ou une façon repensée de rendre compte de son temps de travail. Ces outils sont utiles, mais pas suffisants. Ils incarnent le changement, mais ils ne suffisent pas à le produire. **L'adhésion** des équipes reste centrale. Le management doit prendre le relais de la formation pour accompagner le changement.

L'analyse montre que l'ancienneté dans le programme crée une appropriation plus forte des outils. En clair, les outils ne sont pas mis en œuvre uniquement l'année de formation. Ils sont créés une première fois lors de la première année de formation, puis ils se sédimentent dans les organisations. **Plus les structures sont anciennes dans le programme, plus ces outils laissent une trace dans les organisations. Ceci est une preuve de succès du programme. Les structures passées par SEVE 2 sont également plus nombreuses à s'être approprié les outils de la médiation active. Ce point sera développé et confirmé dans le chapitre 6.**

Ces éléments soulignent que SEVE fonctionne grâce à des logiques « expérientielles ». Les salariés permanents sont outillés pour modifier leurs postures professionnelles. La formation-action aide à l'appropriation de ces outils. Ils s'inscrivent durablement dans les organisations sous la forme de « traces » qui représentent ce changement : par exemple un vocabulaire qui symbolise une culture

professionnelle, des réunions ou outils de travail collectifs qui cadrent les façons de faire, des prescriptions du travail qui évoluent, etc.

Ces logiques expérientielles et ces « traces » constituent en quelque sorte la « boîte noire » du changement, ce qui est interne à la SIAE dans la représentation schématique de la théorie d'action présentée en annexe.

Toutefois, la question de la **régulation des temps de travail** apparaît comme un point central de la réussite du changement. Celle-ci dépend de la capacité des organisations à résoudre les points de tension pouvant apparaître sur ces aspects. SEVE conduit dans les faits à engendrer du temps de travail supplémentaire sans supprimer certaines tâches. **En quelque sorte, SEVE n'est pas un « jeu à somme nulle »**. Le fait de prescrire des temps de travail dédiés à la médiation active est une ressource, mais n'est pas toujours suffisant pour réguler efficacement l'activité. De plus, cela peut conduire à des formes de désorganisation comme cela est discuté dans la partie 7.

4. Quels sont les effets en termes de médiation entre salariés en transition et entreprises ?

Cette partie présente les évolutions de l'accompagnement des salariés en insertion et celles relatives aux relations avec les entreprises. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure la médiation trouve sa place dans les organisations. La médiation invite les SIAE à repenser l'accompagnement de leurs salariés et à se positionner dans une offre de services auprès des entreprises, c'est-à-dire d'entrer dans des partenariats avec ces dernières (Semenowicz, 2017). Les SIAE ont toutes des trajectoires différentes et leur façon d'appréhender l'accompagnement des salariés ou les relations partenariales avec les entreprises va dépendre de l'intégration des principes de SEVE dans des modèles organisationnels. Du côté des salariés en transition, l'accompagnement est intensifié, plus souvent orienté vers les situations et rencontres avec des entreprises, comme on le voit dans un premier temps. L'évolution des relations en direction des entreprises est évaluée dans un second temps. Les salariés permanents des SIAE sont mieux outillés et préparés pour aller vers les entreprises. Les structures se considèrent ainsi mieux positionnées sur leur territoire. Au final on peut dire que la relation aux salariés en transition et aux entreprises est transformée, comme un effet de la formation-action SEVE. Cependant, il reste des difficultés pour opérationnaliser pleinement le principe de la médiation active tel qu'il est conçu d'un point de vue théorique.

4.1. En quoi la relation aux salariés en transition est-elle transformée ?

- Un nouveau contrat moral qui place l'objectif emploi au centre de l'accompagnement

La formation SEVE est un vecteur de transformation des pratiques d'accompagnement dans les structures. Comme cela a été vu dans la précédente partie, les enjeux sont de transformer la relation aux salariés, en favorisant les expériences externes à la SIAE, dans le but de transitions vers l'emploi durable. Pour cela les permanents des SIAE sont amenés à davantage organiser ces transitions externes en se rapprochant des employeurs.

Du côté de la relation aux salariés, **cela passe par l'établissement d'un « contrat moral » avec les salariés**. L'objectif des salariés est de sortir de la SIAE vers des emplois durables, et l'objectif des équipes est de les y aider.

Le moment du recrutement est central pour présenter aux salariés en transition ce contrat moral. Les extraits suivants illustrent la teneur de cette fixation d'objectifs et de ressources, que résume ainsi un directeur de structure : « *quand le salarié entre à SIAE 6, il vient avec un objectif d'emploi durable* » (SIAE 6).

« Le salarié doit intégrer qu'il va être amené à intégrer des entreprises. Ce n'était pas évident à certains moments, souvent pour eux, ils se disent "je suis tranquille pendant 24 mois...". Le plus difficile ça n'a pas été pour l'équipe, mais d'inculquer au salarié qu'il n'est que de passage chez nous. On passe un contrat moral entre l'ET, le CIP et le salarié pour valider le fait qu'ils sont seulement de passage. On leur dit : "C'est obligatoire d'aller en entreprise". » SIAE 1

« En premier lieu, on précise qu'il s'agit d'un contrat de deux ans non renouvelable et que l'enjeu est donc de retrouver un emploi. On insiste aujourd'hui beaucoup

plus sur la dimension accompagnement, le sujet des missions arrive donc dans un deuxième temps. » (SIAE 10)

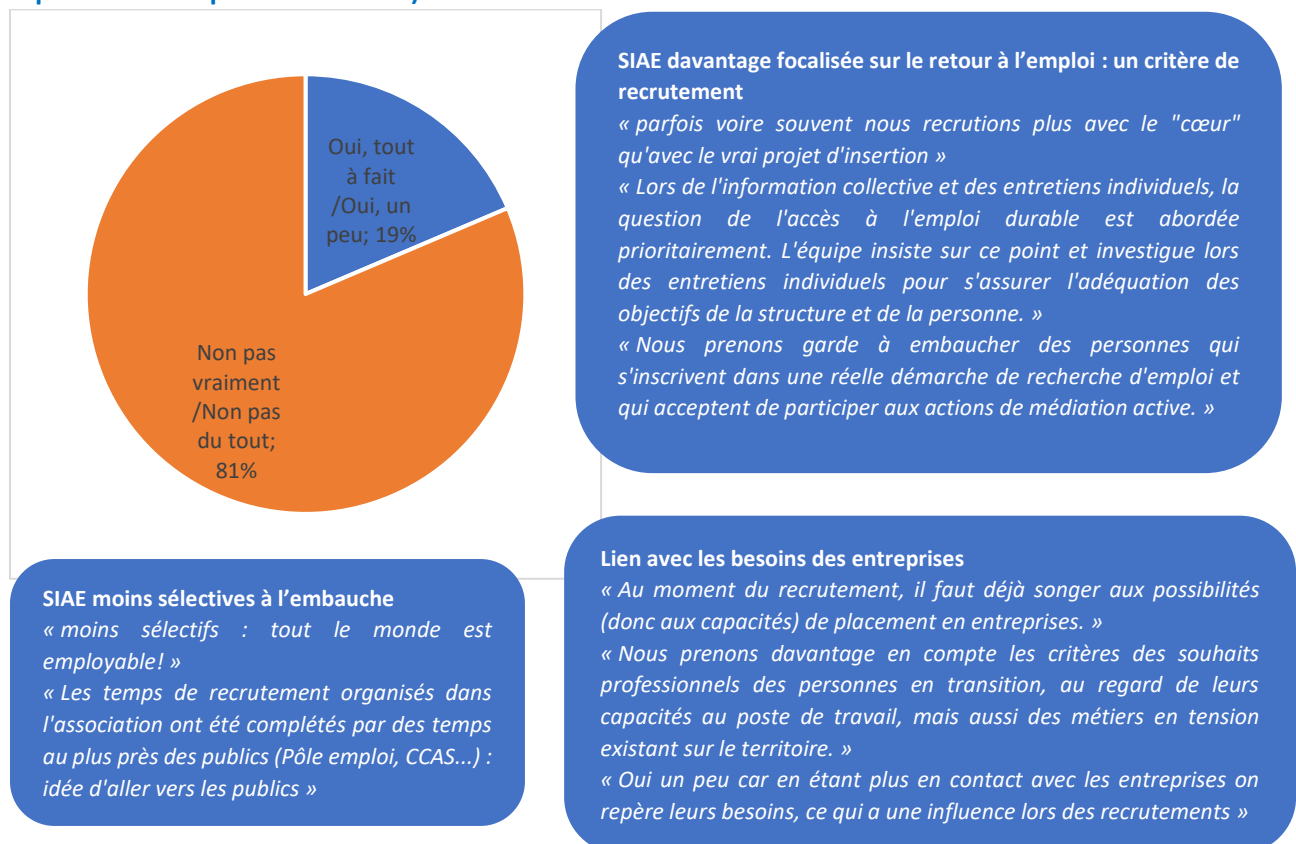
« Sur l'ACI avant on avait l'impression qu'ils étaient là pour deux ans, leur planning c'était sur deux ans. Dès qu'ils arrivent on les envoie sur le long terme, le chantier c'est seulement une période de transition. Je leur demande s'ils veulent faire des stages alors qu'avant je ne demandais pas. Et ça fonctionne car certains sont restés peu de temps. » SIAE 9

La relation avec les salariés en transition commence en effet au moment du recrutement. **Pour une structure sur cinq environ**, selon l'enquête web auprès des directions de SIAE, **les critères de recrutement ont évolué à la suite de SEVE**. On peut repérer **différentes logiques** à partir des réponses ouvertes :

- des SIAE qui évaluent la capacité d'entrer dans une relation de médiation active dans les recrutements,
- des SIAE qui utilisent leur connaissance accrue des besoins des employeurs,
- mais aussi certaines qui vont au-devant de personnes plus en difficultés sur le principe « nul n'est inemployable ».

On voit bien ici que l'objectif de sorties vers l'emploi durable est présent dès le moment du recrutement.

Les critères de recrutement au sein de votre SIAE ont-ils évolué à la suite de SEVE ? (Extraits de réponses à une question ouverte)



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Concrètement, la réalisation de ce contrat moral passe par une logique d'intensification voire d'activation de l'accompagnement. Pendant l'accompagnement, ce contrat moral se met en œuvre par une évolution des postures professionnelles et une nouvelle approche temporelle. Le cadre général reste la mise en activité des demandeurs d'emploi recrutés sur des activités dont le caractère de support est bien rappelé. Ces dernières sont animées par des encadrants techniques qui familiarisent les salariés aux gestes professionnels, les accompagnent dans la réalisation du travail. Les ET identifient des savoir-faire et compétences, ils encouragent les salariés dans l'acquisition de savoir-être. Les CIP (ou ASP) accompagnent les salariés dans le cadre d'une relation plus individuelle et sortie du contexte direct de travail. Ils s'appuient sur une logique de projet professionnel, jouent un rôle d'intermédiaire et d'orientation vers l'extérieur.

Ce sont ces activités extérieures à la structure, conduisant à multiplier les expériences, qui sont intensifiées par SEVE.

« On insiste sur la notion de parcours. Maintenant on ne les laisse plus tranquilles. On leur demande dès le début de leur arrivée : "alors on cherche quoi, c'est quoi votre projet ?" On prévoit des temps individuels pour travailler le projet professionnel. On va proposer des visites d'entreprises et questionner le projet pro. » (SIAE 9)

Concrètement, l'accompagnement va être renforcé, activé et modifié dans sa nature. Il est intensifié quand les conseillers proposent plus de rendez-vous de suivi, et quand ils sollicitent davantage les salariés en CDDI selon une logique d'activation.

« Ce que SEVE change c'est que on va plus les accompagner » (SIAE 15)

L'accompagnement est activé car il va s'appuyer sur davantage de propositions : des visites d'entreprises, des immersions, etc. Le cadre de la médiation visant à définir une « alternance d'insertion » (Duclos) est respecté quand ces expériences sont accompagnées, c'est-à-dire quand un bilan est tiré de celles-ci. Les CIP se placent alors dans une posture de coaching des salariés.

« On va réaliser un accompagnement avant, après les immersions » (SIAE 9)

Les salariés sont eux aussi activés au sens où il est attendu que leur comportement soit modifié. Ils sont incités à suivre les propositions des conseillers. L'accompagnement est également modifié car il ne se limite plus à un face-à-face entre le CIP et le salarié. Il résulte des outils visant une plus forte coopération entre les permanents et un décloisonnement des pratiques, une démarche plus collective d'accompagnement. Lors de ces temps collectifs, le rappel de l'objectif emploi est répété, même si des adaptations pratiques sont en vigueur.

- **Les leviers de la transformation de la relation aux salariés**

Plusieurs leviers ont été repérés pour transformer la relation aux salariés.

Un premier est la clarification des objectifs du passage dans la SIAE. **L'accompagnement s'appuie sur des outils facilitant la mobilisation des individus et leur valorisation.** Le contrat moral évoqué plus haut se double d'un **cadre contractuel** : le contrat de travail qui régit la relation entre employeur et salarié. L'accompagnement va recourir par ailleurs à des outils formalisant ces engagements : contrat d'engagement réciproque, plan d'action, etc.

Dans cette perspective, les salariés en transition sont responsabilisés dans cette logique d'engagements réciproques. Les accompagnateurs encouragent la recherche d'emploi. Ils incitent à participer à des événements extérieurs, par exemple des forums pour l'emploi.

Un second levier est de **travailler le projet professionnel** avec les salariés en transition. Ces expériences à l'extérieur peuvent permettre d'élaborer un projet, de découvrir des métiers, puis de se placer dans des optiques de confirmation. Elles inscrivent la perspective d'une transition vers d'autres entreprises dans le parcours des salariés.

« La PMSMP c'est un support hyper important en entretien. On s'en sert et on revient dessus pour construire le projet professionnel. » CIP SIAE 9

Un troisième levier correspond à **l'outillage organisationnel** qui a été présenté dans la partie précédente. L'accompagnement est davantage orienté vers les sorties en emploi et cela se matérialise par différents outils. Nous renvoyons aux illustrations précédentes ou à celles figurant dans le rapport intermédiaire, par exemple le cas de SIAE 6 représentative d'une SIAE qui a fait évoluer l'ensemble de son accompagnement en l'orientant vers l'emploi (rapport intermédiaire, p. 74 et suiv.).

Le fait de développer des outils et des nouvelles expériences avec les entreprises locales crée de nouveaux usages. Le fait de « faire sortir » les salariés se banalise. L'approche collective est favorisée. Par exemple, les offres d'emploi vont plus systématiquement être diffusées à l'ensemble de la structure. Cela peut se faire de façon globale pour éviter toute présélection et tri préalable de la part des permanents :

« Notre logique maintenant, ce n'est pas de cibler un salarié, mais de proposer l'offre que l'on a à tout le monde. On voit les personnes qui se saisissent ou pas. Certains ont été embauchés contre toute attente. C'est même mieux comme ça, car nous on avait un regard du social, donc il y a des postes on se serait dit : "non, mais la personne n'est pas prête du tout..." Et là de proposer à tout le monde, au moins, nous on est en retrait, on influence moins ». (CIP SIAE 9)

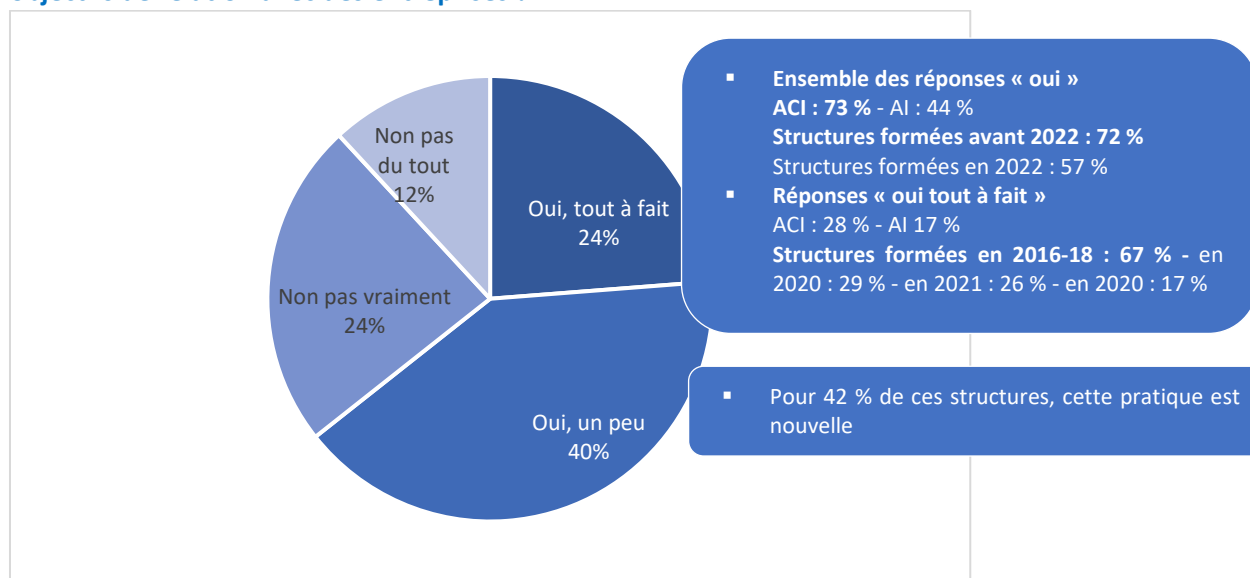
« En tant qu'ET, ce qui change c'est qu'on a les infos de stage par (prénom d'une collègue) ou par le tableau qui est à jour et moi je fais le relais. Je leur dis : "vous êtes au courant de ce stage ?" Aujourd'hui c'est plus nous qui prenons les devants. Ça ne faisait pas avant, c'était individuel, ceux qui voulait un stage bah tant mieux et ceux qui ne cherchaient pas, ils restaient là tranquillement. Maintenant, ils sont tous au courant. » (ET SIAE 9)

Un dernier levier concerne la gestion des contrats et l'évaluation des démarches des salariés. **L'activation du contrat moral conduit à des formes d'évaluation de l'engagement du salarié, pouvant donner lieu à des logiques de conditionnalité.** Plusieurs structures formées utilisent des commissions de renouvellement où se décide la poursuite du CDDI. Dans plusieurs structures, le renouvellement des contrats passe par un examen attentif du « rapport à l'emploi » des salariés. Cela signifie que les CDDI sont renouvelés en tenant compte du comportement actif des salariés. Nous renvoyons au rapport intermédiaire pour différentes illustrations.

Selon l'enquête web auprès des directions, **16 % des structures ont fait évoluer la durée du premier contrat de travail et 28 % pour les renouvellements.** Pour 2 structures sur 3, la dimension « relation entreprise » prend ainsi une place de plus en plus importante dans les objectifs définis au moment du premier contrat de travail ou à l'occasion de son renouvellement (64 % de réponses « oui tout à fait » ou « oui un peu » dans la question suivante). On constate une nette progression de cette pratique chez

les structures les plus anciennes dans la formation. **SEVE conduit à cette logique de conditionnalité** : pour 42 % des structures qui ont répondu « oui », il s'agit d'une pratique nouvelle.

Pour les salariés en transition, les contrats de travail et leur renouvellement sont-ils soumis à des objectifs de relation avec des entreprises ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Une question comparable posée aux salariés permanents confirme l'installation de cette pratique. Pour les deux tiers d'entre eux, les structures pratiquent cette forme de conditionnalité, plus souvent dans les ACI (71 %) que les AI (62 %).

Il est cependant nécessaire que cette démarche prenne véritablement en compte le point de vue du bénéficiaire et lui donne réellement la parole, sans quoi le risque est de créer des injonctions qui n'ont pas de sens. Un long extrait d'observation inclus dans le rapport intermédiaire (p. 68-71) soulignait bien comment les acteurs de l'accompagnement se plaçaient dans un soutien à l'exercice de choix individuels : ils expliquent l'intérêt au salarié de réaliser une immersion, au regard de son projet professionnel ; ils prennent en compte son point de vue.

L'évaluation du comportement des salariés peut en effet, a contrario, donner lieu à des formes d'instrumentalisation. SIAE 14 rapporte ainsi des cas où les salariés tentent de « gruger » en réalisant des PMSMP chez des connaissances. La direction explique être attentive aux « PMSMP de complaisance ». Cet exemple souligne le risque propre à toute évaluation basée sur l'activation des personnes, la logique de conditionnalité pouvant conduire à fausser les comportements.

- **Un accompagnement davantage orienté vers les situations en entreprises**

Les réponses à l'enquête web permettent d'observer et d'interroger cette intensification de l'accompagnement.

Il est difficile de savoir avec cette enquête si les salariés bénéficient d'un plus grand nombre de rendez-vous de suivi avec des permanents. Les structures développent des relations régulières avec les salariés, plus souvent sous la forme d'un **entretien de suivi mensuel**. Selon les directions, 86 % des

ACI/EI et 67 % des AI/ETTI organisent en général au moins un entretien de suivi mensuel avec les salariés en transition. Par ailleurs les structures réalisent également des bilans socioprofessionnels. La fréquence de ces bilans est mensuelle dans 33 % des ACI/EI et 19 % des AI/ETTI selon les directions. Cette proportion augmente sensiblement selon les réponses des salariés permanents (respectivement 55 % et 25 %). La fréquence plus élevée des entretiens de suivi de parcours d'insertion par rapport aux bilans socioprofessionnels avait été observée par la DARES dans une enquête de 2012 auprès des SIAE (Rémy, 2016). Il est cependant difficile de comparer les structures SEVE – à partir de notre enquête – à l'ensemble des autres structures nationales.¹⁰

De plus, comme cela a été montré précédemment, les CIP et les ET se placent davantage dans une relation d'accompagnement orientée vers la recherche d'emploi et les opportunités extérieures. Les CIP ont plus de contacts avec les entreprises pour capter des opportunités de mises en situation. Ils se placent dans une posture de coaching des salariés. Les ET échangent davantage avec les salariés sur le projet professionnel. Ils travaillent plus en coopération avec les autres collègues de l'accompagnement. Une partie d'entre eux est plus en contact avec les entreprises.

- **L'intensification des mises en situation avec les entreprises**

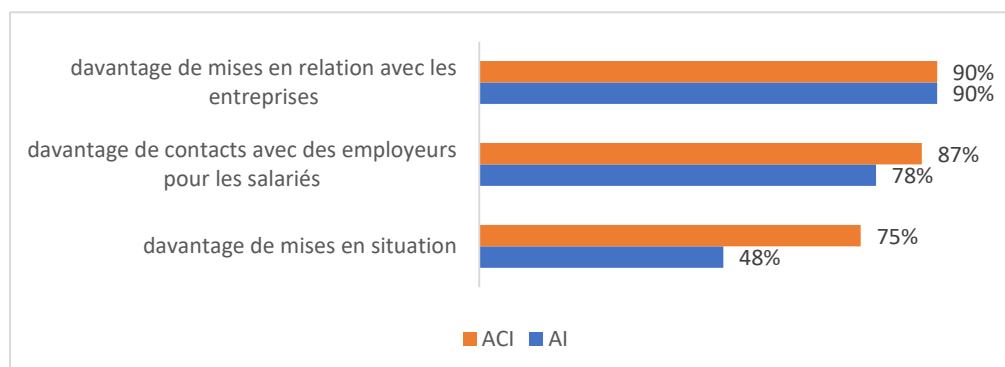
SEVE passe par **une intensification des mises en situation avec les entreprises**. L'accompagnement des salariés en transition est marqué par un renforcement de ces périodes de rencontre avec des employeurs.

- Il peut s'agir de rencontres sur des formats divers : visites d'entreprises, petits déjeuner, forum, etc.
- Ou bien il peut s'agir d'expériences de travail par le biais d'immersions (PMSMP) ou d'emplois courts. Les SIAE peuvent conventionner une Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) avec un employeur, ce qui conduit le salarié à quitter la structure pour plusieurs jours d'immersion (jusqu'à un mois renouvelable une fois) chez cet employeur. Les contrats courts peuvent s'intercaler dans le parcours d'insertion, via des suspensions temporaires du contrat IAE.
- Il peut également s'agir de mises en situation sur des emplois plus longs, comme des CDI. Les SIAE peuvent proposer des offres d'emploi à leurs salariés et négocier les conditions d'embauche chez un employeur.

En termes de résultats, les structures observent effectivement une croissance des **mises en relation avec les entreprises** (90 % des répondants) et des **contacts avec des employeurs pour les salariés** (87 % pour les ACI et 78 % pour les AI). La distinction entre ACI et AI est marquée pour les mises en situation (75 % ACI contre 48 % AI).

¹⁰ Par rapport à cette enquête cependant, les taux de la présente enquête apparaissent moins élevés. Les questions étaient formulées de la même façon mais les items de réponse n'étaient pas identiques. Selon la DARES en 2012, 91 % des ACI et 74 % des AI avaient plus d'un entretien de suivi de parcours mensuel (réponses des directions). La fréquence des bilans professionnels était plus élevée (64 % des ACI et 53 % des AI).

Parmi les indicateurs suivants concernant des effets possibles de SEVE, lesquels s'appliquent à votre structure ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Selon les données de suivi présentées par la Fédération des acteurs de la solidarité le 23/11/2022 lors de la Journée nationale SEVE Emploi, les mises en situation professionnelle (PMSMP) ont **augmenté de 146 %** pour les structures formées en 2021 dans l'année qui a suivi la formation. ,

L'analyse des données de pilotage des SIAE confirme cette importance des PMSMP. **En comparaison avec les structures qui n'ont pas été formées à SEVE, on constate bien un usage important de la PMSMP dans les structures SEVE.** Le tableau suivant compare ces structures sur 3 années. Le nombre moyen de PMSMP, en proportion du nombre de salariés dans les structures, est environ **deux fois plus important** quelle que soit l'année de formation de SEVE (en 2020, 2021, 2022)¹¹. Par exemple en 2022, ce chiffre est de 0,12 pour les structures « non SEVE », de 0,21 pour les structures formées en 2020, de 0,25 pour celles formées en 2021 et de 0,21 pour celles en cours de formation en 2022. **Les salariés des structures formées à SEVE partent donc deux fois plus souvent en PMSMP que dans les autres SIAE.**

¹¹ Attention il s'agit de durées prévisionnelles, l'information sur les durées réelles n'est pas connue.

Nombre moyen et durée prévisionnelle des PMSMP (ACI)

	structures non SEVE			SEVE 2020			SEVE 2021		SEVE 2022
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021	2022	2022
Nombre de structures ACI	1 825	1 957	1 997	28	27	27	60	61	70
Nombre total de salariés au 31/12 de l'année précédente	44 015	45 670	50 379	934	893	1 005	2 283	2 612	2 401
Nombre total de salariés en insertion ayant travaillé dans la structure au cours de l'année considérée	75 595	94 326	79 576	1 750	2 062	1 719	4 526	4 038	3 842
Nombre moyen de PMSMP (initiales et renouvelées) *	0,11	0,15	0,12	0,23	0,34	0,21	0,29	0,25	0,21
Nombre moyen de renouvellements des PMSMP *	0,00	0,01	0,01	0,02	0,04	0,02	0,02	0,02	0,01
Durée moyenne prévisionnelle des PMSMP (en jours) **	35,9	28,7	46,8	24,2	25,1	34,2	25,9	35,2	51,0
Durée moyenne prévisionnelle des PMSMP (en heures) **	222,4	172,9	268,8	182,6	145,1	207,5	149,3	196,5	287,6
* nombre total de PMSMP rapporté au nombre total de salariés ayant travaillé dans la structure au cours de l'année									
** durée totale prévisionnelle rapportée au nombre total de PMSMP									
Durée moyenne prévisionnelle des PMSMP (en jours) **	1,2	1,5	1,3	2,7	3,7	2,0	2,9	2,5	2,1
Durée moyenne prévisionnelle des PMSMP (en heures) **	7,4	9,1	7,3	20,0	21,5	12,3	16,7	13,9	12,1
** durée totale prévisionnelle rapportée au nombre total de salariés									

Source : enquête statistique d'impact, données ASP, traitement par nos soins

En revanche la durée des PMSMP est moins longue dans les structures SEVE formées en 2020 et 2021. Pour les premières par exemple, la moyenne sur l'ensemble des années 2020 à 2022 est de 27 jours, contre 37 jours pour les « non SEVE ». Ces dernières réservent les PMSMP à moins de salariés et ces périodes durent plus longtemps. Quand on rapport la durée moyenne prévisionnelle des PMSMP au nombre total de salariés, cela confirme la meilleure répartition au sein des salariés (cf. dernières lignes du tableau précédent). Il s'agit d'un indicateur un peu abstrait/théorique, mais qui renseigne sur la répartition des PMSMP entre les salariés (à défaut de disposer du nombre réel de salariés concernés par ces PMSMP). En moyenne, dans les structures SEVE, la durée moyenne théorique par salarié est plus élevée. Si les PMSMP sont plus courtes dans les structures SEVE, elles concerneraient plus de salariés.

- Pour les salariés interrogés, une pratique développée de l'immersion et des contacts avec les entreprises

Nous nous appuyons ici sur les résultats de l'enquête téléphonique auprès des salariés en transition. Une partie importante de cette enquête portait sur les pratiques vécues de mises en relation avec des employeurs. Nous synthétisons ici les principaux résultats et renvoyons vers le rapport d'analyse pour plus de détails.

Selon cette enquête, la pratique de l'immersion est diffuse dans les SIAE formées à SEVE. **Plus de 4 salariés sur 10, sortis de la SIAE, disent avoir réalisé une (23 %) ou plusieurs (17 %) périodes d'immersion lors de leur passage dans la structure.** Cette proportion est un peu inférieure pour les salariés encore en poste dans la structure, en raison de leur plus faible ancienneté. 52 % des salariés n'ont pas réalisé d'immersion. Les salariés dans la structure depuis plus de 12 mois font (un peu) plus souvent d'immersions.

Réalisation de périodes d'immersion

	Ensemble	Salariés encore en SIAE
Ne sais pas	5 %	4 %
Non	52 %	54 %
Oui une fois	23 %	22 %
Oui, plusieurs	19 %	21 %
Total	100 %	

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Pour les répondants concernés et qui s'en rappellent, l'immersion a eu lieu le plus souvent à mi-parcours (42 %) ou assez rapidement après l'entrée dans la SIAE (30 %).

Certaines structures ont souligné le fait qu'elles étaient plus rapides à accompagner les salariés vers des immersions.

*« Les 4 premiers mois on lève le premier frein : on met le CV à jour. On installe aussi dans le poste, mais on ne se freine plus de savoir si le salarié vient d'arriver ou non, et ça marche. Certains ont fait deux stages dans leur premier contrat »
(CIP SIAE 18)*

« Ça va beaucoup plus vite. » (CIP SIAE 18)

La pratique est conseillée par les permanents, ce qui confirme la dimension précédente d'intensification et d'activation des parcours. **Près d'un quart des salariés disent avoir été « fortement » conseillés de réaliser des immersions.** Mais cette proportion varie fortement d'une structure à l'autre selon l'enquête : le pourcentage de salariés ainsi « fortement conseillés » varie de 10 % à 44 %. Il y a bien un effet « structure ».

Est-ce que les personnes de la SIAE vous conseillent/vous ont conseillé de faire des immersions ?

	Fréquence
Non pas du tout	5 %
Non pas vraiment	12 %
Oui un peu	59 %
Oui fortement	23 %
Total	100 %

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Les salariés sont aidés par la structure pour obtenir ces immersions, mais ils doivent faire preuve d'autonomie. Dans un cas sur deux, les immersions ont été trouvées avec l'aide de la structure (51 %). Mais les salariés disent avoir également trouvé leurs stages par eux-mêmes assez souvent (41 %). Ces démarches directes (prospection individuelle auprès des entreprises, sollicitation du réseau personnel) occupent donc une place importante dans les recherches d'une immersion.

Ces expériences ont été débriefées. A la fin des immersions, dans 77 % des cas, il y a eu une discussion avec un membre permanent de l'équipe. Quand c'est le cas, il s'agissait le plus souvent d'une discussion avec un(e) CIP (57 %) puis avec l'encadrant(e) technique (29 %). Attention, il n'est pas

certain que les salariés interrogés identifient bien ces différences de poste.¹² La place des ET reste toutefois importante, même si l'on n'a pas d'élément statistique de comparaison. Les ET jouent bien un rôle dans l'analyse des immersions. Comme l'indiquent certaines monographies, la participation des ET dans l'analyse des immersions peut se faire de manière plus informelle que lors d'un entretien classique. Par exemple chez SIAE 9, les ET utilisent les temps de déplacement en fourgon pour débriefer les immersions ou les recherches de stage.

Pourquoi pas d'immersion pour une moitié des salariés ?

Un peu plus d'un répondant sur deux a indiqué ne pas avoir fait de période d'immersion. La première raison est le fait de ne pas en avoir trouvé malgré des recherches (57 %), puis dans des proportions comparables le fait de ne pas être motivé pour cela (27 %) et l'absence de consigne dans ce sens (« on ne m'a pas dit qu'il fallait en faire » : 26 %). Cette absence d'indication croît un peu dans les AI (vs ACI), pour les salariés ayant plus d'un an d'ancienneté et pour les moins de 26 ans. Les plus récemment arrivés (moins de 6 mois) indiquent le plus souvent avoir fait des recherches, mais ne pas avoir trouvé.

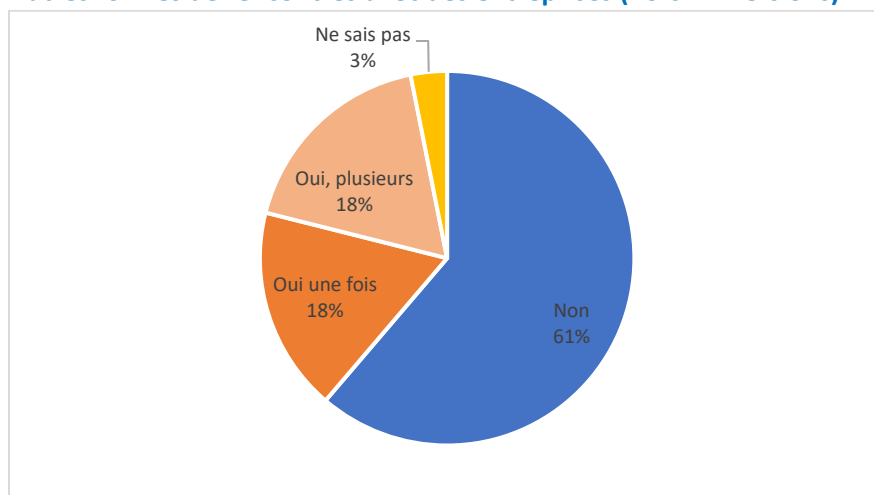
A côté des immersions, les salariés mentionnent d'autres formes de rencontres avec les entreprises.

Le programme SEVE préconise en effet de multiplier les opportunités de rencontre avec les entreprises. Les immersions sont une de ces formes, mais il en existe d'autres. Une question était ainsi posée sur le fait d'avoir rencontré des entreprises « pour parler des métiers ou des emplois possibles, par exemple lors d'une visite d'entreprise, d'une rencontre avec un chef d'entreprise, d'un job dating, d'un forum pour l'emploi ».

36 % des répondants ont ainsi bénéficié d'une de ces formes de rencontre une (18 %) ou plusieurs (18 %) fois. Cette donnée questionne, car le programme SEVE met en avant l'organisation de ce type de rencontres ou d'« événements ». **Le fait qu'une majorité des répondants n'ait pas bénéficié de ces types de rencontre pointe cependant un axe d'amélioration possible.** Les immersions en entreprise (question précédente) sont davantage identifiées comme un effet visible de la formation-action SEVE pour les salariés permanents interrogés.

¹² Nous avons ainsi précisé : « avec l'encadrant(e) technique de (nom SIAE) (ou la personne qui aide les salariés dans les activités, dans les tâches) », « Avec le conseiller/ la conseillère insertion ou emploi de (nom SIAE) (ou « CIP », ou : la personne qui s'occupe de vous aider dans les démarches professionnelles) »

Autres formes de rencontres avec des entreprises (hors immersions)



Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Au total quand on agrège les deux questions précédentes, **52 % des répondants** ont au moins réalisé une rencontre avec une entreprise, immersion ou autre forme de rencontre.

Quels sont les facteurs explicatifs du fait d'avoir réalisé au moins une rencontre avec une entreprise (sous la forme d'une immersion ou d'une autre forme de rencontre) ? Le tableau ci-dessous indique les variables les plus significatives.

Les structures de type AI (ou dans une moindre mesure ETTI, peu présentes dans les réponses) favorisent moins souvent ces rencontres que les ACI.

Les variables individuelles « sexe » et « âge » jouent un rôle relatif. Les femmes bénéficient un peu plus souvent que les hommes de ces rencontres, ainsi que la tranche d'âge 26-49 ans. Les moins de 26 ans en bénéficient moins souvent. Le niveau de formation joue fortement, avec des pourcentages de participation à une rencontre/immersion avec une entreprise deux à trois fois plus élevés pour les salariés avec un niveau Bac ou BEP/CAP comparativement aux salariés de niveau collègue.

Les variables les plus actives renvoient au travail d'accompagnement au sein des structures. Le plus souvent les permanents sont dans une logique d'activation (proposition d'offres de formation, d'emploi, soutien à la recherche d'emploi), le plus souvent les salariés vont bénéficier d'une immersion ou d'une autre forme de rencontre avec une entreprise.

Ces données masquent de nombreuses variables « cachées » ayant trait aux difficultés sociales des salariés et aux dimensions de motivation. Nous avons vu plus haut que plus d'un quart des salariés n'ayant pas fait d'immersion évoquaient un manque de motivation. Ces données mettent donc bien en avant **l'importance du travail d'accompagnement au sein des structures.**

Caractéristiques des salariés ayant bénéficié d'au moins une rencontre ou immersion avec une entreprise

	Au moins une immersion ou rencontre		Significativité
	Oui	Non	
Type de structure			***
ACI /EI	53	47	
AI /ETTI	31	69	
Permanents proposent/ont proposé des offres d'emploi			***
Non	36	64	
Oui assez souvent	59	41	
Oui un peu	63	37	
Permanents proposent/ont proposé des formations			***
Non	41	59	
Oui	62	38	
Permanents prennent/ont pris du temps pour aider à la recherche d'emploi			***
Non	25	75	
Oui assez souvent	65	35	
Oui un peu	51	49	
Permanents ont bien conseillé pour rechercher un autre emploi			***
Non pas du tout	31	69	
Non pas vraiment	33	67	
Oui plutôt	57	43	
Oui tout à fait	76	24	
Sexe			*
F	53	47	
H	51	49	
Age			*
Moins de 26	43	57	
de 26 à moins de 49	56	44	
50 et plus	48	52	
Niveau de formation			***
Etudes supérieures	50	50	
Niveau Bac, Bac pro	73	27	
Niveau BEP/CAP	66	34	
Niveau collège, BEPC	27	73	
Total	52	48	

Significativité : *** très significatif (Khi-deux à 99 %) ; ** assez significatif (Khi-deux à 95 %) ; * peu significatif (Khi-deux à 90 %)

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

- **Des difficultés dans la gestion des parcours**

La réalisation du contrat moral peut se confronter à différentes difficultés pour les équipes accompagnatrices. La volonté de mise à l'emploi y compris sous des formes courtes peut se heurter à des facteurs « **d'empêchement** », à l'instar de ce qui avait été observé dans l'analyse des parcours de la Garantie Jeunes (Couronné, Loison-Lerustre, Sarfati, 2016). De nombreux exemples, tirés d'entretiens ou d'observations, soulignent l'existence de parcours parfois « bloqués » et interrogent la notion de temporalité. Il s'agit de respecter les « rythmes » et possibilités des salariés.

L'objectif emploi doit être placé plus systématiquement dans l'accompagnement, mais faut-il que cela soit nécessairement de façon rapide et précoce ? C'est ce que soulignait une responsable de SIAE lors d'un flash info : pour certains, plutôt proposer un « *CDD de 3 à 6 mois à des gens qui viennent d'arriver ça ne vaut pas le coup, ça les précarise alors qu'ils ont des parcours difficiles ! vaut mieux qu'ils continuent chez nous.* » La décision de renouveler entre 3 ou 6 mois le parcours s'inscrit ici aussi dans

une réflexion sur la juste temporalité. **L'accompagnement social et professionnel est un travail de transformation des personnes, qui peut réclamer du temps, sans que l'objectif emploi ne soit remis en question.** Il revient aux accompagnateurs de bien gérer ces temporalités.

Deux CIP de **SIAE 9** interrogées en entretien collectif estiment que le changement apporté par SEVE est la « réactivité ». Toutefois elles sont attentives aux risques que cela peut occasionner. Elles pensent que le risque parfois c'est aussi de vouloir trop vite mettre en emploi et rater. *« Le rythme des uns n'est pas le rythme des autres, il faut aller à leur rythme, ne pas squeezer certains » (CIP 1).*
« On a changé, on est moins dans la rentabilité. On est dans le futur du salarié. Avant on les réceptionnait pour 2 ans de parcours. Je cherchais pour deux ans, sans me poser des questions. On comptait sur ça. Maintenant, on va bosser pour leur futur » (CIP 2).

Ceci renvoie aux problématiques du travail social qui est un travail « sur » autrui, avec les incertitudes que cette action institutionnelle suppose (Dubet, 2004). La structure **SIAE 14** est mise en difficulté par des situations parfois similaires de refus de salariés d'entrer dans les propositions institutionnelles qui leur sont faites. Un problème récurrent pour les interlocuteurs est de positionner des salariés face aux offres transmises par les entreprises. Les salariés les refusent régulièrement qu'il s'agisse d'offre de stage ou de contrat y compris en CDI. L'équipe peut s'avouer démunie pour accompagner les salariés au changement.

« En travaillant sur notre réseau d'entreprises, nos outils, on développe des offres d'emploi, mais il y a des refus de la part des salariés. Les salariés font des stages, mais ce n'est pas fructueux du point de vue des salariés : ils refusent les propositions de contrats (y compris en CDI), des missions à cause des horaires, de la dureté du métier, des relations de travail (ils s'estiment mal traités), de la rémunération etc. » (SIAE 14)

Aujourd'hui, l'équipe a l'impression d'avoir progressé dans la relation à l'entreprise et l'orientation « emploi », mais estime que les salariés n'ont pas fait le même chemin. Une solution envisagée est de recentrer la commission « renouvellement » sur la compréhension des objectifs par le salarié et pour l'équipe. Il faut distinguer les objectifs exprimés par le salarié des représentations d'un métier avant et après les stages. Les commissions doivent repartir effectivement sur des objectifs formels. Ceci consiste bien à repositionner le projet individuel au cœur de l'accompagnement. Néanmoins cette structure comme la précédente s'interroge sur l'idée de ruptures de contrat sur décision de l'employeur, dans ces cas où les salariés ont un comportement de refus systématique (cette idée les plaçant en grand décalage avec leurs principes).

4.2. En quoi la relation aux entreprises est-elle transformée ?

Si les structures qui s'engagent dans SEVE sont convaincues et motivées par la démarche de médiation avec les entreprises, elles n'ont pas nécessairement des pratiques très développées à leur entrée dans la formation, comme cela a été noté dans l'enquête et les entretiens. Le principal effet de la formation est d'équiper le travail de contact auprès des entreprises. Toutefois il peut être parfois difficile pour les structures de se placer dans une démarche d'appui « RH » auprès de ces dernières et ce, pour différentes raisons : la démarche souvent qualifiée de « commerciale » par les salariés

permanents reste souvent difficile pour des professionnels issus du secteur social ; par ailleurs, si certaines entreprises peuvent être intéressées par l'élaboration de relations de coopérations avec les SIAE de leur territoire, elles repèrent rarement que les structures peuvent aller au-delà du sourcing, voire elles ne le souhaitent pas.

- **Un meilleur outillage et équipement qui permet d'aller plus vers les entreprises et de saisir des opportunités de mises en situation pour les salariés**

Les équipes doivent avoir des ressources et des outils pour organiser cette démarche de mise en relation avec les entreprises. La plupart des structures interrogées évoquent **une action plus structurée et proactive**. Les monographies montrent que **les relations entreprises se sont ainsi intensifiées, améliorées dans leur préparation**.

« On a multiplié par 2 les relations entreprises avec un changement de posture globale : avant, on contactait les entreprises au coup par coup selon les besoins du salarié, là on est dans une dynamique de repérage des besoins de l'entreprise. On est capable de proposer des partenariats. On va même presque dans une offre de service RH. On ne se présente plus comme un chantier, là on se recentre sur la mission d'insertion comme une fonction de support. On n'a pas assez de recul, on est plus dans l'expérimentation, mais on s'aperçoit que le rapprochement est possible avec les entreprises. » (SIAE 9)

« Les entreprises ne pensaient pas qu'on pouvait fournir de la main-d'œuvre qui peut correspondre. On ne parle plus de chantier d'insertion car ça soulève des inquiétudes. On n'a pas bougé les pratiques des autres, mais les nôtres, je pense que c'est nous qui étions en décalage en s'enfermant dans la dimension chantier d'insertion sans forcément penser l'après. » (SIAE 4)

En termes d'outils, si les structures cherchent à développer les rencontres dans les entreprises, parfois sur le mode de la prospection « sauvage », elles organisent également des visites et des rencontres pour présenter leurs propres locaux et façons de travailler. Cela permet de mettre en avant les coopérations possibles avec les employeurs. Les chantiers comme les associations intermédiaires développent des relations de promotion de leur travail, dans une logique d'offre de services envers les entreprises. Certaines ont mis au point des opérations de prospection solidement élaborées, par exemple **SIAE 14** où une CIP se déplace directement avec des salariés pour aller au-devant des entreprises.

La prospection s'organise le mercredi matin avec les salariés qui se sont inscrits sur le planning : ils effectuent quelques recherches sur Internet puis partent en voiture avec la CIP. Cette même structure réalise des matinées employeurs une fois par mois ou à la demande d'une entreprise. Au moment des investigations, de prochaines matinées seront réalisées en collaboration avec une agence d'intérim et une entreprise de nettoyage qui les ont contactés.

Une AI comme **SIAE 15** élargit aussi son réseau d'entreprises en contact, par la multiplication des visites d'entreprises. D'autres formes de rencontres avec les employeurs sont organisées, sous la forme de « job cafés », « job dating », etc., organisées autant par les AI que les ACI. Elles peuvent être conçues comme des moments où les salariés en parcours peuvent éprouver le marché du travail. Leur objectif chez **SIAE 9** n'est pas de « *confronter à l'emploi, mais casser les codes entre salariés et le monde de*

l'entreprise ». Elles peuvent aussi être vues comme un service pour les employeurs, qui peuvent élargir le vivier de candidatures (Marchal, Remillon, Rieucou, 2017).

Illustrations

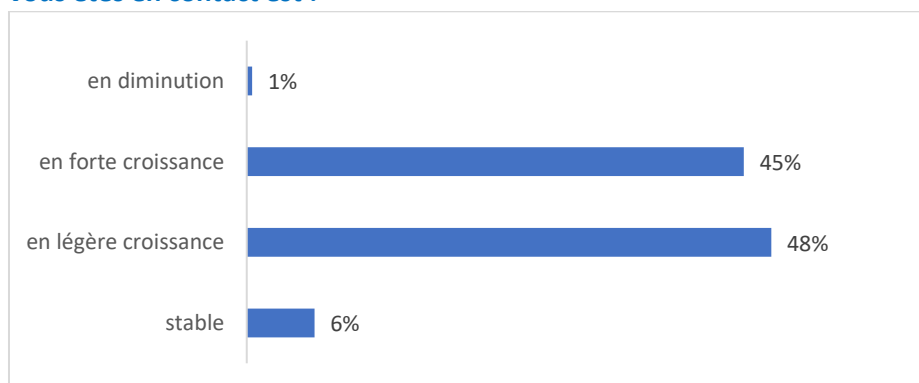
Chez **SIAE 8**, plusieurs événements ont été organisés pour diversifier la relation entreprise. Un job dating a été réalisé avec une entreprise, après une prise de contact par téléphone. Vingt salariés ont participé à cette rencontre qui a abouti à plusieurs entretiens de recrutements et à plusieurs mises en emploi. Des petits déjeuners avec des chefs d'entreprises ou recruteurs potentiels ont été organisés, ainsi qu'un rallye de l'emploi prévu. Il s'agit d'une enquête métier que réalisent les salariés en parcours. L'objectif est de les laisser agir en autonomie après les avoir préparés un minimum, par exemple avec un rappel sur l'utilisation du français sur le lieu de travail et lors de la présentation (le public concerné inclut de nombreux réfugiés).

Chez **SIAE 15** des mises en relations collectives ont été renforcées : avant les périodes de confinement, une visite d'entreprise dans les locaux de la SIAE était réalisée. Une des CIP se chargeait d'organiser la présentation de l'entreprise et un job dating.

- Des relations en croissance avec les entreprises du territoire

Hormis 6 % de SIAE évoquant des relations stables et 1 % en baisse, **la quasi-totalité des structures évoquent des relations en légère croissance (48 %) ou en forte croissance (45 %) avec les entreprises.**

Depuis le début de la formation SEVE Emploi, est-ce que le nombre d'entreprises avec lesquelles vous êtes en contact est :



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Certaines actions ont fortement augmenté selon ces réponses : l'utilisation des PMSMP et la mise en relation avec des entreprises pour des contrats de travail, pour une structure sur deux. Le développement de la médiation vers les entreprises apparaît comme un des effets les plus cités par les structures (dont 96 % des ACI répondants qui indiquent un développement des mises en relation avec les entreprises).

Depuis la mise en place de SEVE, avez-vous augmenté le nombre de ces actions ?

	oui fortement	oui un peu	Total	
Visites d'entreprises	36	46	82	ACI : 84 % AI : 71 % Formées avant 2022 : 88 % / Après : 75 %

Organisation de forums emploi, job café, petits déjeuners RH...	22	46	68	ACI : 69 % AI : 60 % Formées avant 2022 : 78% / Après : 54 %
Mise en relation avec les entreprises pour des contrats de travail	51	42	93	ACI : 96 % AI : 85 %
Utilisation de PMSMP	49	33	82	ACI : 88 % AI : 66 % Structures > 20 ETP permanents : 91 %

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

- Certaines structures tentent de se placer dans un rapport d'offre de services aux entreprises, plus difficilement de négociation des conditions d'emploi

Les SIAE se positionnent comme une aide au recrutement en valorisant les soft skills et en mobilisant les PMSMP pour entrer dans une relation avec les entreprises

Un des enjeux de SEVE est de développer le rôle des SIAE en tant qu'intermédiaires de l'emploi et du travail, au service des acteurs économiques du territoire. Laurent Duclos parle d' « agences de valorisation » c'est-à-dire qui valorisent le travail et les profils des salariés accompagnés¹³. L'agence de valorisation donne de la valeur aux qualités parfois non observables de leurs salariés, généralement considérés comme éloignés de l'emploi, avec des CV parfois peu remplis.

Certaines structures se positionnent désormais dans une offre de services « RH » auprès des employeurs. **SIAE 6** ne met pas en avant ses activités support, mais son activité transversale d'appui RH :

« Ce n'est pas une offre de service en termes de nettoyage, animation, etc. C'est un espace RH d'appui au recrutement et de consolidation dans le poste ! ».

Les SIAE mettent en avant leur connaissance du public à la manière d'un intermédiaire informationnel. Les recrutements étant un moment d'incertitude, l'intermédiaire vise à **réduire cette incertitude en garantissant les qualités des candidats.**

« Avec SEVE Emploi, on aide l'entreprise à recruter et à faire évoluer ses pratiques, on peut servir de médiateur, institutionnaliser le fait qu'il y ait un suivi dans l'entreprise, etc. Aujourd'hui on se dit que l'on peut faire évoluer les représentations et les pratiques de l'entreprise (avant on n'aurait pas osé). »
(SIAE 6)

« On joue le cabinet de recrutement » (SIAE 2)

« On garantit la connaissance des publics » (SIAE 7)

« SEVE permet de se positionner différemment vis-à-vis des entreprises comme un acteur lié à la RH qui connaît les salariés, qui peut les positionner sur des emplois en connaissant bien les compétences, c'est la différence avec l'intérim. » (SIAE 14)

¹³ Cf L. Duclos, « L'emploi est un sport de contact », vidéo réalisée pour SEVE Emploi, <https://www.youtube.com/watch?v=1LSoUsEdVgU>

Cette démarche de valorisation peut se faire de façon généraliste (différents secteurs sont visés) et dans certains cas elle peut même cibler un secteur particulier, comme celui de la sécurité privée dans le cas de SIAE 13.

Pour entrer dans une relation d'intéressement avec les entreprises, la PMSMP est un outil fortement utilisé dans les structures SEVE, surtout dans les ACI, comme cela a déjà été mentionné. 82 % des structures interrogées dans l'enquête web l'utilisent. Dans les ACI, les salariés permanents utilisent très fréquemment (à hauteur de 95 %) cet outil. Les AI utilisent également cet outil, mais dans des proportions moindres (à hauteur de 57 %). La pratique est de plus en croissance pour 72 % des permanents répondant à l'enquête.

La PMSMP a de nombreux avantages pour les SIAE. Elle offre un « test grandeur nature » et pour les salariés, et pour les employeurs. Les premiers sont positionnés sur des situations de travail concrètes. Cela va permettre de révéler des compétences, des aptitudes. Cela produit des effets sur la définition d'un projet professionnel précis. Cela peut aussi produire de la confiance et des effets contacts, qui participent aux transitions vers l'emploi, comme on le voit plus loin et comme l'a montré une étude pour Pôle emploi (Rabner, Stehlin, 2021). Pour les employeurs comme le dit l'extrait suivant, c'est une période d'essai sans coût. **L'intéressement est donc fort. Cela contribue au succès des PMSMP notamment dans les ACI.**

« La PMSMP c'est une période d'essai sans coût pour l'employeur. C'est l'occasion de se faire connaître auprès des entreprises locales. » SIAE 14

« On fonctionne en logique de stage pour tester le personnel et tester le métier qui est très dur. La PMSMP est vue comme un échange de bons procédés et ça ne m'a rien coûté. La PMSMP permet de constituer un vivier pour le recrutement. Je sais que je peux penser à (SIAE 19) si j'ai besoin de main-d'œuvre supplémentaire pour un emploi plus durable. » (Hôtel)

Les entreprises peuvent être en effet intéressées de bâtir des relations partenariales durables avec les SIAE pour recruter plus efficacement. L'évaluation a difficilement eu accès à des entreprises et employeurs partenaires des SIAE. Les informations réunies témoignent que quelques employeurs ont bien saisi l'offre de services RH de la part des SIAE. Plus souvent semble-t-il, les SIAE sont mises sur un même rang que d'autres structures proposant une aide au recrutement. La dimension qualitative est mise en avant, au sens où la SIAE va bien s'assurer des qualités – le plus souvent au sens de soft skills (assiduité, ponctualité, respect des règles par exemple) – des candidats. Le comparatif est parfois fait avec des agences d'intérim avec des logiques commerciales et de placement, sans interlocuteur clairement identifié en cas de problème (SIAE 15).

Nos entretiens permettent ainsi avant tout de pointer un rôle **d'aide au recrutement** des SIAE, à destination d'employeurs peu ou pas équipés en fonction « ressources humaines », et/ou connaissant des difficultés de recrutement. L'exemple qui suit illustre la façon dont un stage initial, qui se passe bien, permet de construire une relation de confiance sur la durée.

Illustration

L'entreprise F. compte une vingtaine de salariés. Le contact, pris il y a 3 ans à l'initiative des deux dirigeants, résulte de la proximité des activités de la SIAE et de l'entreprise.

La première collaboration a eu lieu un an plus tard, lorsque la SIAE a proposé à l'entreprise F de prendre un de leur salarié en stage. Le stage fut une réussite. Il a ensuite débouché sur un CDD puis

un CDI. Depuis cette expérience, lorsque l'entreprise a un besoin de recrutement, elle se met en relation avec la SIAE pour mettre en place un stage. Au total, 2 stages et 3 embauches (dont 2 après un stage) ont été conclus en 2 ans. Aujourd'hui, le chef d'exploitation de l'entreprise F parle d'une relation de confiance avec la SIAE, la qualifie de partenaire privilégié. Les échanges entre l'ASP et le chef d'exploitation sont réguliers et ce dernier se tourne vers la SIAE en cas de besoin de recrutement plutôt que vers d'autres acteurs. Il estime que les candidats envoyés par la SIAE ont un avantage : ils arrivent à l'heure, connaissent l'activité et ne sont pas surpris par les conditions spécifiques du métier.

La deuxième entreprise avec qui un entretien a été réalisé opère également dans le même secteur d'activité. Le contact s'est fait avec une demande de visite des locaux pour les salariés en insertion. La rencontre a abouti à plusieurs visites sur site, ce qui a permis à la SIAE de présenter des salariés. Deux recrutements ont été faits depuis, dont un en 2021. Il n'y a pas eu de stage préalable, les candidats passent un test technique en plus d'un entretien. La responsable de production de l'entreprise souligne que l'ASP de la SIAE propose des candidats avec des profils qui correspondent à ce qu'ils recherchent. De plus, le suivi des salariés par la SIAE est également perçu comme une bonne pratique. La SIAE connaît les personnes orientées, qui se sentent suivies et contribue ainsi à sécuriser la prise de poste.

Ce rôle de service au recrutement, ou de prérecrutement, correspond à une des formes de partenariat identifiées par Philippe Semenowicz dans ses travaux sur les coopérations SIAE-entreprises. Il est avant tout fondé sur une logique « marchande » de la part des employeurs, confrontés à des difficultés de recrutement. Les relations de confiance, répétées dans le temps, permettent de garantir la qualité de l'intermédiation.

A cet égard, les deux employeurs qui sont intervenus à la Journée nationale SEVE Emploi du 23 novembre 2022 mettaient surtout en avant cette intermédiation au moment du recrutement et cette logique de prérecrutement. L'un d'eux avait construit une filière de pré-recrutement avec les SIAE locales par ailleurs sous-traitantes de son activité (100 % de ses embauches passaient par trois SIAE). Le second soulignait les gains temporels et économiques que permet cette intermédiation répétée.

Les entreprises apprécient fortement cette approche individualisée.

Les entreprises apprécient cette approche individualisée. Elles sont rassurées, des a priori tombent et les critères de recrutement s'élargissent. Certains employeurs valorisent ce travail de présélection en parlant de « tri ».

« Les gars qu'ils m'envoient sont courageux, ils bossent donc tout va bien. (...) Notre seul critère c'est la motivation et SIAE 16 fait un bon tri des personnes avant de nous les envoyer » (responsable d'exploitation et du recrutement, en partenariat avec la SIAE 16)

Deux entreprises partenaires depuis plusieurs années de cette AI témoignent de relations de confiance. La mise à disposition permet de tester le ou la salariée, puis les personnes les plus « adaptées » se voient proposer de rester.

« Je n'aime pas trop les boîtes d'intérim, donc je préfère passer par cette SIAE. Les agences d'intérim répondent rarement à nos demandes, les personnes qu'elles nous envoient sont pas adaptées » (responsable d'exploitation et du recrutement)

*« On part sur une MAD, puis on part sur un CDD et puis un CDI. J'aime bien travailler comme ça, embaucher quelqu'un directement en CDI c'est compliqué. »
(Responsable d'exploitation et du recrutement)*

« Je fais beaucoup de recrutement chez SIAE 16. D'ailleurs un de leurs salariés est parmi nous en ce moment en MAD. Ce sont des gars sérieux, ce n'est pas gage de succès, mais quand on en a un bon on essaie de le garder. » (Responsable d'exploitation et du recrutement)

Plusieurs entretiens avec des employeurs confirment ainsi cette idée d'une action de prérecrutement, basée sur des critères minimaux d'employabilité partagés entre les recruteurs et les intermédiaires du marché du travail (Benarrosh, 2000). Les SIAE positionnent des personnes avec des compétences sur des besoins d'embauche.

« SIAE 17 envoie des personnes selon le profil type qu'on a construit. Eux ce n'est pas dans leur intérêt de nous placer des personnes qui ne nous apportent pas satisfaction. » (Chef alimentaire)

« Il faudrait également que SIAE 13 vérifie encore plus les acquis indispensables aux agents que l'on va recruter (notamment la prise de parole en public et l'adaptation du niveau de discours face à son interlocuteur, par exemple lors des réunions partenariales) » (association de médiation).

Les entretiens avec les entreprises interrogées soulignent des logiques de fidélisation et l'ouverture de nouveaux canaux de recrutement. **Les entreprises diversifient leurs canaux d'embauche. Elles comparent le service rendu et bien souvent valorisent l'aide personnalisée offerte par les SIAE. Cette personnalisation du service est un levier de fidélisation.**

« Initialement, on ne connaissait pas ces structures, donc forcément on avait des idées préconçues à leur sujet. Ils nous ont vraiment expliqué ce qu'ils faisaient. Et au final, au vu des besoins de recrutement depuis la COVID, et la concurrence qu'on subit, on cherche à accroître tous les canaux de recrutement : l'intérim, Pôle Emploi, les SIAE. On a fait deux immersions de salariés de SIAE 21 et on en a recruté un, l'autre n'était finalement pas intéressé par le secteur ». (Entreprise distribution)

L'employeur précédent est très satisfait de ce partenariat, dans lequel il estime être « gagnant ». Il met en avant la motivation des candidats qui réalisent des immersions, qui sont « dans une demande de réinsertion », et de fait dans un état d'esprit très différent des candidats issus de Pôle Emploi. La durée des PMSMP, de 3 semaines, permettent d'évaluer les candidats en situation et sur la durée, alors que les PMSMP de chez Pôle Emploi durent généralement une semaine, ce qui ne permet pas vraiment d'évaluer la motivation et l'adaptation du candidat au poste.

D'autres employeurs mettent dans une même perspective la fiabilité du contact avec la SIAE et une qualité perçue plus grande que chez d'autres intermédiaires de l'emploi.

« A ma grande surprise (SIAE 18) s'est montré plus fiable que d'autres acteurs : j'avais des a priori, je me disais que les personnes ne seraient peut-être pas fiables. Mais c'est une grande surprise, je suis revenu sur ce que je pensais parce qu'il y a des résultats derrière. » (Responsable administrative, comptable et ressources humaines, industrie agroalimentaire)

« (SIAE 18) a un accompagnement plus personnalisé et individualisé. Les salariés qu'ils envoient sont préparés et on nous donne des détails. Quand c'est Pôle Emploi je n'ai pas d'informations autre que le CV. Et sur le suivi de SIAE 18 demande un retour, je leur explique à eux et au candidat. Quand c'est Pôle Emploi il y a juste un échange de mail. » (Chargée RH, transport-logistique)

« Pôle emploi ça ne marche pas très bien. Ils me font perdre mon temps. On sent bien que (les candidats) n'ont pas envie de bosser. Je vois une énorme différence entre les candidats Pôle emploi et ceux que m'envoient (SIAE 13). Ceux de (SIAE 13) je les ai tous embauchés, parce qu'ils avaient l'envie de s'en sortir. On en est ultra-satisfait, on leur propose un CDI immédiatement. L'accompagnement qui est fait par SIAE 13 est top. Les salariés ont toutes les compétences dont ils ont besoin quand ils arrivent chez nous. Quand ils arrivent ils sont clés en main. Il n'y a pas besoin de petite formation derrière. (Entreprise sécurité)

Certaines SIAE sont vues comme des intermédiaires avec un grand niveau de professionnalisme, dans la mesure où **l'activité support correspond à des besoins en recrutement**. C'est par exemple le cas pour SIAE 19 qui propose une activité de restauration et traiteur. Les entreprises dans le même secteur ont identifié la qualité formative du travail dans la SIAE.

« On a les mêmes pratiques de travail : on travaille sur des produits frais, on a de la rigueur... je savais comment ils travaillaient et comment ils sont formés. (...) L'avantage c'est qu'ils travaillent un produit brut. Les stagiaires ont une formation de base. Ils ont été formatés à avoir une bonne organisation, c'est 3 bonnes journées de gagné sur le stage pour le faire découvrir autre chose et les tester sur le métier dans un autre environnement. Je n'avais rien à dire, c'est un organisme avec beaucoup de rigueur et de professionnalisme. Ils sont cadrés et ont le bon comportement. » (Service restauration d'un hôpital privé)

La même situation est observée par exemple dans le secteur du bâtiment. Des mises à disposition dans le cadre de clauses sociales permettent d'observer les qualités professionnelles.

Illustration : SIAE 20

L'activité gros œuvre fait que les salariés en transition sont amenés à travailler sur des chantiers avec des salariés d'autres entreprises. Les chefs de chantier repèrent des CDDI « *qui travaillent bien* » et cela peut déboucher sur une période de stage ou un CDD. Cela a été le cas d'une entreprise qui a recruté 3 salariés en CDD. Le responsable de l'entreprise explique qu'il ne connaissait pas (SIAE20), mais connaissait le fonctionnement des SIAE, « car il y en a plusieurs dans le secteur ». Quand son chef de chantier lui a parlé de « 3 gars de l'ACI », il a eu quelques craintes, mais le chef de chantier a pu le rassurer en expliquant qu'il avait pu les voir travailler des journées entières. Les personnes recrutées ont eu un entretien.

« Sur des postes pas qualifiés, on regarde surtout la motivation, certains avaient des problèmes de mobilités, ils viennent donc en scooter, ils se font déposer. Parfois, il y a des petits retards, mais on ferme les yeux car ça reste à la marge. »

Dans l'ensemble il est satisfait de ces recrutements.

En résumé on constate ici un service plus personnalisé dans l'aide au recrutement et la présélection de candidats. Les SIAE peuvent agir de façon active sur les critères de recrutement en proposant des personnes habituellement tenues à l'écart des procédures d'embauche. C'est ainsi que des responsables d'entreprises confient qu'ils pourraient avoir eu des « a priori » sur les candidatures, mais que la relation personnalisée les a réduits. D'autres valorisent la motivation, « l'envie de s'en sortir » des candidats. La SIAE fait office de tiers de confiance, de garant sur les recrutements. La dimension de proximité joue beaucoup.

Un risque de précarisation des contrats liés à la suspension de contrat et un risque économique pour les AI

Pour les AI la prospection passe notamment par la **mise en valeur des opportunités offertes par le contrat de mise à disposition**. Par exemple chez **SIAE 10**, le discours devient plus « offensif » sur l'offre de service de l'association avec une approche différenciante :

*« Avec SEVE, on a changé notre discours : on vend la MAD, mais en disant que c'est une longue période de test sans prendre trop de risques. On a aussi présenté le fait que l'entreprise peut recruter avant la fin de la mise à disposition ce qui n'est pas le cas pour l'intérim » (gestionnaire de **SIAE 10**)*

*« On négocie des périodes d'essai en MAD, comme ça nous ça remplit nos prestations. On doit vendre l'accompagnement que l'on peut proposer en plus pendant cette période. » (**SIAE 15**)*

Comme cela est détaillé plus loin, les AI sont confrontées à une difficulté liée à leur modèle économique caractérisé par une part très majoritaire de la facturation des mises à disposition dans leurs ressources. Leurs clients (particuliers, entreprises, acteurs publics) peuvent recourir au secteur de l'IAE pour des raisons de facilité (particulier notamment) de coût, de cyclicité de l'activité, de besoins temporaires notamment dans le cadre de clauses sociales. Ces clients n'ont donc pas nécessairement des attentes en termes d'embauche définitive.

Une autre façon d'entrer dans un rapport « d'intéressement » avec les entreprises peut également être de proposer des suspensions de contrat. Les salariés peuvent dans certains cas postuler sur des contrats courts avec un maintien de contrat avec la SIAE... Le fait de maintenir le contrat sur la durée du CDD permet de sécuriser le salarié, qui retrouvera son poste et ses conditions d'emploi à la fin du CDD s'il n'est pas renouvelé ou transformé. C'est une forme d'assurance.

Des SIAE évoquent le fait que cela peut également rassurer l'employeur. Ce dernier peut être sensible au fait qu'un salarié sur un CDD court ait une sécurisation à la fin de la période. Toutefois des responsables de SIAE mettent en garde sur la diffusion de ce modèle. En se présentant comme des agences sécurisant les contrats courts, les SIAE optimisent le recours au CDD plutôt qu'au CDI. « *Un effet pervers est que certains employeurs nous ont utilisés comme une agence d'intérim* » témoignait un responsable lors d'un temps de travail entre SIAE lors de la journée nationale SEVE de novembre 2022.

Nous n'avons pas de données sur l'usage de ces suspensions de contrat. Elles ont un intérêt en termes de sécurisation de transitions vers des contrats courts. Elles présentent le risque pour les SIAE de se cantonner dans une logique d'intermédiation « passive » auprès des employeurs, consistant à rendre une prestation d'aide au recrutement sans négociation.

D'un point de vue théorique, plus souvent une démarche d'intermédiation que de médiation

Les éléments réunis montrent que la relation de service entre les SIAE et les employeurs se fait le plus souvent dans une dimension d'intermédiation (au sens de rapprochement, d'aide à l'appariement, entre une offre et une demande de travail). Le point de départ est un besoin de l'employeur. L'intermédiation peut se faire « active » au sens où l'intermédiaire va tenter d'agir sur les critères d'embauche, de sélection, de l'employeur (Bureau, Marchal, 2009 ; Delfini, Demazière, 2000). Quand cette relation fonctionne et se pérennise, il est alors possible d'engager des relations de confiance. Les effets sont réels sur l'embauche de personnes qui pourraient autrement se voir disqualifiées et échouer à la phase de recrutement. Comme l'écrivent Fretel et Remillon, « un intermédiaire qui négocie et ajuste les critères de sélection des entreprises arrivera plus facilement à placer tout type de public, là où celui qui recueille l' « offre » et naturalise les critères qui lui sont associés conduira à favoriser *in fine* le public le "plus employable" » (2013).

Par contraste, l'objectif de médiation active défini dans le programme SEVE Emploi diffère quelque peu. Il est défini comme suit sur le site web de SEVE Emploi : « La médiation active a pour ambition de provoquer des mises en situation professionnelle dans une entreprise et valoriser la qualité du travail afin de faire émerger des besoins réciproques d'emploi. L'activité de médiation met la personne en situation sur un poste de travail pour favoriser un besoin du côté de l'entreprise et une proposition de travail du côté du salarié. Il s'agit de stratégies d'opportunité. Dans le cadre de la médiation active, le médiateur ne cherche pas spécialement à améliorer la qualification personnelle du salarié. Il cherche à peser sur les liens entre le salarié et l'employeur pour en faire émerger un contrat le moment venu, en cours ou à la fin de l'immersion ou de la rencontre. »¹⁴

L'idée n'est pas de partir d'un besoin de recrutement de l'employeur, mais au contraire de faire émerger des besoins au terme d'expériences en entreprise. Cela a été le cas dans l'illustration précédente où un stage au sein de l'entreprise F. a débouché sur un emploi durable. Ces « stratégies d'opportunité » sont cependant difficiles à définir et mettre en œuvre. Tout un pan de la formation-action porte sur ces stratégies. A nos yeux, cette démarche est encore complexe à mettre en œuvre.

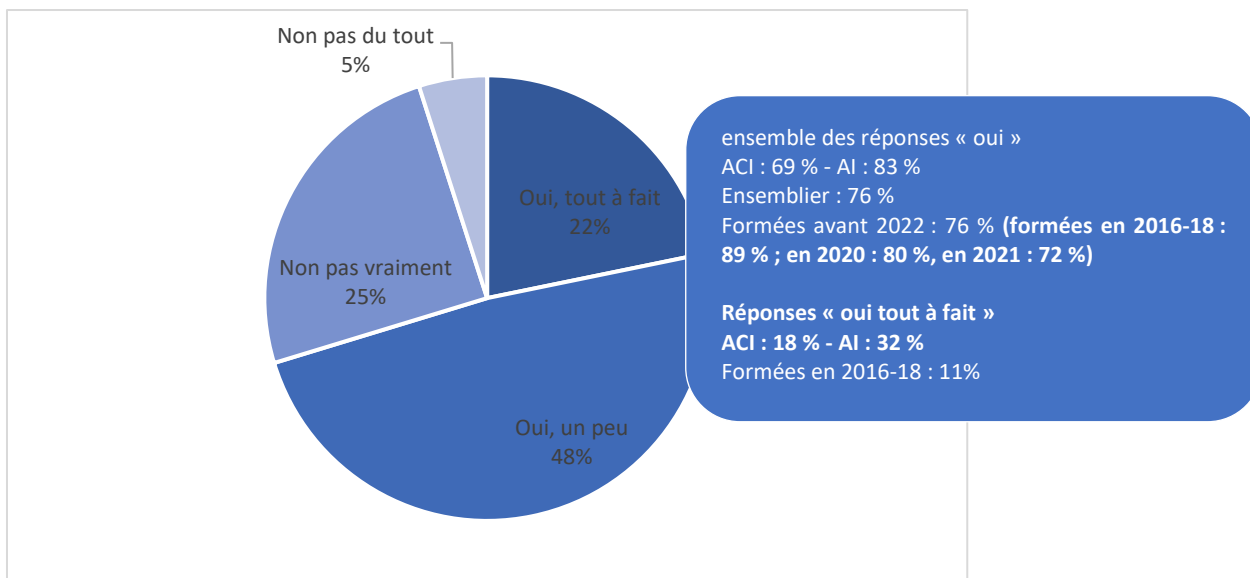
- **Un meilleur positionnement sur le territoire du point de vue des SIAE**

Selon l'enquête web, **sept structures sur dix interrogées estiment être un acteur du territoire reconnu pour offrir des solutions aux employeurs en matière « RH »**, notamment en termes de recrutement. Les niveaux de réponse entre directions et salariés permanents sont extrêmement proches.

Il ressort de l'enquête que **l'ancienneté dans le programme SEVE joue sur cette variable**. Il peut s'agir ici d'un effet du programme : **au fil des années, les structures se font connaître comme un acteur offrant des solutions pour les autres employeurs du territoire.**

Avez-vous le sentiment que votre SIAE est un acteur du territoire reconnu pour offrir des solutions aux employeurs en matière « RH », notamment en termes de recrutement ? (Réponses des directions)

¹⁴ <https://www.seve-emploi.com/la-meditation-active-en-quelques-mots/>



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Les directions et salariés des AI sont plus souvent positifs sur cette question, leur cœur de métier étant déjà d’offrir des solutions RH aux entreprises clientes. Par contraste, seuls 18 % des directions d’ACI se ressentent « tout à fait » comme un acteur reconnu de l’aide aux employeurs.

On constate à partir des monographies un **développement chez certaines SIAE d’une logique de « aller vers » les autres acteurs du territoire**. Cela est résumé par la direction d’une SIAE qui évoque le besoin de rencontrer l’écosystème et l’ouverture de l’accompagnement « vers l’extérieur ».

« On était dans une conception hyper classique de l’accompagnement à l’emploi, plutôt à cocher des cases démarche logement puis démarche santé et après définition du projet pro, on était dans un truc d’héritage du travail social (...) Je sentais qu’il fallait qu’on sorte de nos locaux, qu’on rencontre l’écosystème, pas que de l’emploi, ouvrir l’accompagnement vers l’extérieur » (direction SIAE 19)

Cette structure a participé à la création d’un groupe local de SIAE, réunies sur un territoire plutôt rural autour d’une ville moyenne. Le réseau s’est basé sur des bonnes relations de travail antérieures et permet d’élaborer des actions conjointes, par exemple du coaching pour les entretiens ou des échanges de pratiques entre conseillers. Les structures rencontrent les nouvelles structures formées à SEVE sur le territoire. Un projet est de mutualiser les contacts avec les entreprises au travers d’une plateforme. Pour l’instant ce partage d’informations passe par un groupe whatsapp qui diffuse les offres d’emploi. Lorsqu’une des SIAE n’est pas en mesure de répondre à la demande, elle transfère l’offre à d’autres structures. De son côté, SIAE 13 participe à un collectif départemental d’une cinquantaine de SIAE promouvant des actions en direction des entreprises et faisant connaître le secteur de l’IAE.

Plusieurs structures travaillent en relation avec les autres acteurs de l’emploi sur leur territoire. C’est le cas de la précédente structure qui coopère avec la Maison de l’emploi pour organiser des forums pour l’emploi. Les conseillers sont dans une posture de préparer les salariés aux entretiens d’embauche. De même la SIAE 22 mutualise des activités de démarchage d’entreprises avec la mission locale.

*« Quand on a des postes à pourvoir, on organise une journée complète de recrutement. On rappelle les personnes positionnées sur la plateforme de l'inclusion. La CIP fait passer des entretiens. On apporte notre expertise en termes de conduite d'entretien. On pose les questions essentielles, sur la motivation de la personne, ce qu'elle recherche, on identifie les problématiques de la personne... »
(SIAE 19)*

« J'assiste aux commissions qui décident des entrées en ACI, les conseillères m'orientent des candidatures et j'envoie à (SIAE22). On essaie de mutualiser notre travail en commun. Il nous arrive de faire de la visite entreprise ensemble, on travaille main dans la main, comme la ML fait aussi partie du SPIE. Je vous donne un exemple concret : j'avais vu passer une offre d'emploi, j'ai rencontré l'entreprise, mais ça ne correspondait pas à ce que je cherchais, donc j'ai passé l'offre à (un conseiller de la SIAE). Ça a débouché sur un CDI pour un salarié de l'ACI. C'était une très grosse entreprise à visiter. » (Mission locale partenaire de SIAE 22)

Au final, ces actions territoriales montrent bien une volonté d' « aller vers » les autres acteurs et de développer des actions communes. **Certaines structures développent leur « capital de proximité » qui leur permet de renforcer leur place dans l'écosystème.** Pour les entreprises de faible dimension, la proximité est un principe d'action central (Torrès, 2003). **Ces initiatives ont pu être amplifiées par SEVE qui modifie les postures professionnelles et encourage à des actions extérieures. Toutefois elles doivent aussi beaucoup à des relations partenariales déjà en place et jouant beaucoup des relations interpersonnelles.**

- De nombreuses difficultés qui persistent, une démarche d' « intéressement » des entreprises parfois complexe

Le fait d'aller à la rencontre des employeurs de façon générale, en présentant une offre de services globale n'est pas partout partagé. Dans ce modèle de la médiation active, il s'agit d'aller à la rencontre des besoins des employeurs, sans nécessairement chercher à placer un candidat. Le modèle de l'intermédiation active valorise davantage un vivier de recrutement.

La démarche de la médiation active est complexe pour plusieurs structures, qui préfèrent suivre une logique basée sur la promotion de profils, et donc contacter les entreprises uniquement quand un candidat peut être placé. Dans une structure (SIAE 12), l'équipe souligne bien une dynamique plus forte qu'avant en termes de relation entreprises et d'immersions, mais la préférence de l'équipe reste de nouer des liens avec une entreprise *en réponse au besoin d'un salarié*, plutôt que de nouer des liens avec des entreprises et voir ensuite quels salariés peuvent être orientés vers l'entreprise. Cela s'explique par le faible effectif de salariés en transition de la structure qui ne permettrait pas d'alimenter de manière continue ou régulière des entreprises et par la culture de la structure. **Une difficulté revenue à plusieurs reprises correspond à un de ces extraits : « comment on fait si on a aucun salarié à proposer à l'entreprise par la suite ? ».**

« Avant on développait très peu de relations avec les entreprises. On ne développait pas les immersions (ou peu), pas de visites entreprise, pas de rencontres employeur donc SEVE a permis d'expérimenter tout ça, de faire des petits déjeuners entreprise, etc. Mais aujourd'hui on continue de se rapprocher

des entreprises que l'on connaît et on va en chercher quand un salarié à un projet défini et souhaite tester / faire une immersion ». (Direction SIAE 12)

« Ce n'est pas dans notre culture de faire des petits déjeuners entreprises, ça n'aurait pas de sens pour nous. » (Entretien collectif salariés SIAE 12)

« Pour moi, la prospection à l'aveugle (sans lien avec le projet d'un salarié) n'est pas efficace et donne rarement lieu à des immersions. Si on ne part pas du salarié et de son projet, mais du vivier entreprise : comment on fait si on a aucun salarié à proposer à l'entreprise par la suite ? On a du mal avec ce mode de prospection. On préfère partir du besoin. Car le but d'un réseau c'est de l'utiliser. C'est lié à notre petit volume de salariés en parcours aussi ! » (Coordinatrice de l'accompagnement socio-professionnel SIAE 12)

D'autres doutes sont exprimés quant à la capacité d'être dans une réponse aux besoins des entreprises. Ces doutes renvoient à la logique d'intéressement des entreprises. Il faut que les structures puissent engager des partenariats avec celles-ci et donc se placer dans un registre où l'entreprise y trouve son intérêt (Semenowicz, 2017 ; Farvaque, Recoules, 2021). Les intermédiaires considèrent parfois leur « carnet d'adresses » comme un matériau sensible et perçoivent un enjeu de ne pas le « griller » (Farvaque, 2009).

« Il y a peu d'entreprises sur notre secteur géographique, on a la crainte de se griller. » (Une SIAE lors d'un séminaire de direction régional)

Il est donc difficile pour ces structures de parvenir à se placer dans une véritable offre de services RH aux employeurs. Modifier les pratiques d'accompagnement des salariés en multipliant les expériences hors de la structure est une chose. Modifier sa posture professionnelle en direction des employeurs exige de passer un autre cap. **Des structures manifestent des inquiétudes à se positionner comme une structure d'accompagnement des employeurs.** Une SIAE qui fait partie d'un ensemblier destiné aux travailleurs handicapés, en cours de formation, reste mal à l'aise à l'idée de se placer en offre de services auprès des employeurs du territoire, en raison des problématiques qu'elle attribue à son « public ».

Dans certaines structures, ainsi, l'évolution recommandée du vocabulaire, censée signifier un changement de posture, n'est pas toujours bien accueillie.

Illustration

Chez SIAE 8, la question du vocabulaire SEVE fait débat au niveau de l'équipe. Les CIP rencontrées semblent en forte résistance sur le vocabulaire qui les met en inconfort. Plus largement la stratégie considérée comme « commerciale » visant à proposer un service gratuit aux employeurs peut rencontrer des réticences.

« Je ne suis pas gestionnaire de parcours professionnel, mais bien conseillère en insertion professionnelle. La stratégie proposée est trop commerciale : présenter nos services RH, j'ai des difficultés à tenir cette posture, je préfère ma posture initiale » (CIP SIAE 8)

« Moi quand je suis arrivée, je voulais savoir jusqu'où il fallait aller dans l'accompagnement RH. On n'est pas là pour faire un service gratos RH aux entreprises, on est occupés aussi ». (CIP SIAE 8)

« Les personnes que nous accompagnons ont un niveau de français très faible, j'ai l'impression de mentir aux employeurs que je rencontre » (CIP **SIAE 8**)

Certains professionnels semblent donc en tension avec le vocabulaire et plus largement la stratégie d'ensemble. **L'objectif « emploi d'abord » est perçu comme la mise à l'écart de la dimension sociale.** La formation se traduit bien par des relations entreprises plus importantes, mais le message « tout le monde est employable » ne passe pas.

« J'ai fait beaucoup plus de relations entreprises. Le fait d'en faire plus, cela ne change pas. Ça dépend du public qu'on a et on a très peu de personnes employables de suite : on va passer par l'IAE, les stages » (CIP **SIAE 8**)

Ainsi, la logique qui consisterait pour les SIAE à agir comme des « agences de valorisation », mettant en avant les qualités de leurs salariés en réponse aux besoins d'employeurs qui n'ont pas de fonction RH solidement constituée, fait partie d'un processus de changement long. Cela renvoie à la mobilisation parfois problématique de ce principe « Tout le monde est employable ».

4.3. « Tout le monde est employable ? » ou les difficultés à concilier les objectifs de la médiation active avec la logique sociale des SIAE

Dans la relation de médiation entre les salariés et les entreprises, ce principe « Tout le monde est employable » peut susciter par endroit beaucoup de scepticisme (**SIAE 13**) ou d'interrogations (**SIAE 5**). Il faut considérer ce principe comme un « **aphorisme levier** » explique-t-on à **SIAE 10**. C'est ce que disent en substance les formateurs :

« "Tout le monde est employable" : ça c'est le pilier qui peut parfois choquer et faire blocage, mais on travaille surtout sur les autres : "l'action révèle les atouts", on "change l'organisation pas les personnes"... Et finalement on a une adhésion sur tous les piliers. » (Formatrice)

« "Tout le monde est employable", ça fait discuter, c'est une croyance, il n'y a aucune vérité, mais l'idée c'est d'optimiser la sortie en emploi durable. On n'y arrivera pas avec tous, mais il faut afficher des avancées, des progressions » (un formateur en séminaire de direction régional).

La question est celle des freins qui demeurent et ne peuvent être ignorés dans l'accompagnement.

La formation SEVE invite à ne pas considérer les problématiques individuelles, mais à se centrer sur les atouts. Les situations d'emploi ou de stage permettent, dans ce modèle, de révéler des talents ou des compétences cachées (DGEFP, 2013). La même difficulté avait été notée dans l'évaluation de la Garantie jeunes. Les conseillers de mission locale étaient incités à multiplier les expériences à l'extérieur de la structure, pour un public recruté à partir d'un ciblage sur les vulnérabilités sociales (Farvaque, Kramme, Tuchsirer, 2016). Les conseillers bien que volontaires pour tenter de multiplier ces expériences en entreprise, avaient parfois freiné ces positionnements en raison de freins sociaux

observés. Des entretiens avec les équipes des SIAE mettent en avant des cas où les structures achoppent devant cette logique.

Chez **SIAE 12**, l'équipe achoppe sur le principe clé « tout le monde est employable ». Les salariés rencontrés estiment que ce principe s'oppose à la réalité du marché du travail : ce n'est pas que les personnes n'ont pas de compétences, de capacités ou ne sont pas motivées pour travailler, mais le marché du travail exclut certains profils de salariés. SIAE 12 accompagne par exemple plusieurs salariés proches de la retraite avec des problématiques de santé ou RQTH, parfois sans domicile. D'un point de vue entreprise, ce salarié ne serait pas « employable ». Pour ces salariés proches de la retraite et cumulant cela avec des difficultés de santé et/ou sociales, l'accompagnement à SIAE 12 prend ainsi la forme d'un accompagnement vers la retraite. Les profils de salariés d'origine étrangère avec un frein linguistique sont aussi des profils difficiles à accompagner. Face à ces retours de l'équipe, la formatrice SEVE l'incite à se positionner autrement par rapport à l'entreprise et à effectuer un travail pour déconstruire les représentations des employeurs. Toutefois, du point de vue de l'équipe, cela n'est pas le rôle de SIAE 12. La coordinatrice de l'accompagnement socio-professionnel notamment ne « se sent pas de faire la morale aux employeurs ». Il s'agissait ainsi d'un point de désaccord avec la formatrice.

*« Je suis sceptique sur "tout le monde est employable". J'ai 10 ans d'expérience dans le métier et j'aimerais adhérer à cette idée, mais je ne suis pas d'accord. Certaines personnes cumulent beaucoup de difficultés donc ont moins de facilités à trouver du travail. Il y a parfois des miracles, mais pas toujours. La relation directe avec les entreprises c'est nouveau pour moi en tant que CIP et je pense que c'est effectivement un bon levier, mais il y a aussi une réalité : des personnes qui cumulent des difficultés (des personnes de plus de 60 ans, certaines qui ne parlent pas français, n'ont pas de permis, pas de diplôme). » **SIAE 13***

*« Il y a des personnes qui sont dans un tel état que clairement ce n'est pas envisageable. Il faut faire attention à ne pas vouloir aller tout de suite vers l'emploi pour les personnes fragilisées. Il ne faut pas non plus forcer les choses. Il y a des personnes pour qui parler de l'après-chantier c'est trop tôt... » **SIAE 9***

*« Peu sont prêts, ils sont trop loin de l'emploi. (Elle regarde la liste des salariés). Par exemple là j'ai : problème d'expulsion du logement, je n'arrive même pas à le rencontrer, elle ne parle pas français, elle est maman d'un bébé » **SIAE 15***

Chez **SIAE 5** le critère RQTH commun à tous leurs publics est parfois vu comme un frein dans le retour à l'emploi durable. « Les entreprises préfèrent des prestations plutôt que des contrats c'est tout bénéf, elles n'ont pas à s'embêter, à gérer les à côté. En plus, les entreprises ne reçoivent plus d'aides financières et les entreprises ne veulent pas s'embêter, elles préfèrent payer une amende. » Les salariés en transition sont vus comme cumulant différents freins dans le retour à l'emploi, entre autres la mobilité. « La formatrice ne se rend pas compte du public. Lors de la première journée, elle avait trouvé un emploi durable à 15 kms d'ici. C'est la campagne profonde, alors qui va aller là-bas. C'est bucolique c'est sûr, mais personne ne peut aller là-bas. »

On pourra noter que la mise en place d'un accompagnement social renforcé n'est pas incompatible avec la démarche. Des structures ont choisi de positionner un CIP sur les problématiques sociales (un éducateur de métier), et un second sur l'objectif emploi (ce salarié venant du secteur de l'intérim). D'autres structures rappellent l'importance de travailler en co-intervention avec d'autres acteurs assurant un suivi social. Est-ce le rôle du CIP de monter des dossiers d'aide au logement, s'interroge-t-on par exemple dans une SIAE.

SIAE 13 a choisi en 2021 de renforcer l'accompagnement social des salariés en transition. La SIAE note l'évolution et l'accroissement des problématiques sociales auxquelles elle est confrontée et a décidé de recruter une travailleuse sociale de manière à prendre en charge un certain nombre de situations et accompagner les salariés dans la recherche de solutions pérennes.

Concernant les différences de publics, certaines structures acceptent par exemple que certains salariés comme les plus âgés auront un parcours « vers la retraite », sans objectif de retour à l'emploi durable.

« On a aussi des salariés qui ont 60 ans et qui vont en retraite, ce n'est que par nous qu'il va y avoir une embauche. Il y en a qui veulent être là pour deux ans. »

SIAE 9

« Tout le monde est employable, mais pas par tout le monde. Ils sont employables chez nous ou en CESU, rien n'empêche de les employer par la loi, mais je connais le marché (elle parle des personnes de plus de 55 ans). Ce n'est pas une petite structure qui va changer les mentalités. » **SIAE 15**

SIAE 15 distingue deux catégories de salariés accompagnés : *« On a une vingtaine de personnes entre 55/60 ans, ça nous fait un socle d'heures qui rentre. Eux, leur victoire ce n'est pas la sortie en emploi, mais d'être ici et de maintenir son planning et de faire plaisir à ses clients. On peut les prolonger jusqu'à la retraite avec le cumul emploi retraite, et ils suivent les Ateliers retraites. Pour les jeunes de 18 à 30 ans, on accentue le trait sur l'emploi. On a un gros partenariat avec la mission locale et l'E2C. Par exemple, une jeune de 19 ans qui ne parlait pas français. Les clients l'ont aidé à se sortir de là ».*

En conclusion, la philosophie qui sous-tend cet aphorisme « levier » est complexe mais elle est motrice dans la dynamique de changement de posture dans les SIAE. **Elle conduit à changer les temporalités de l'accompagnement** : sa finalité est que les bénéficiaires de contrats quittent la structure et non s'y installent.

« J'essaye parfois de me recentrer "tout le monde est employable". J'essaye d'aller plus vite vers le stage ; je n'ai pas de raison de mettre des freins » (**SIAE 10**).

« Peut-être que je perds moins de temps avant de l'envoyer en entreprise. »

(**SIAE 10**)

Les réponses à une question ouverte incluse dans le questionnaire confirment ces éléments tirés du terrain.¹⁵ **« Tout le monde est employable » est un principe général qui fait levier, auquel il faut apporter des nuances. Parmi les directions, certaines qualifient cette affirmation de « principe », de « concept », « d'objectif », « une vérité », « un slogan » qui permet de donner un fil directeur à la**

¹⁵ Voir annexe 4.

formation SEVE et aux actions des salariés permanents. Ce principe général est ensuite ramené aux cas individuels : il s'agit d'un principe d'action qui dépend de la motivation de la personne. D'autres directions émettent plus de réserves en soulignant la nécessité de trouver des postes adaptés dans la SIAE (aménagement, gestion en amont des freins périphériques, dimension d'employeur social) et donc la mise à l'écart de l'objectif de transitions vers le marché du travail classique.

Du côté des salariés à qui la même question était posée, les réponses sont tranchées. Pour certains la réponse est « oui », tout le monde est employable. Des répondants nuancent en insistant sur le rôle de la SIAE (« tout le monde est employable plus ou moins rapidement ») et de l'entreprise (« à condition que les mentalités changent »). A la différence des directions, plus de répondants salariés répondent « non » : des salariés ont des freins ou obstacles trop nombreux, comme la barrière de la langue ou des difficultés psychiques. Ils plaident aussi pour une inclusion plus longue dans les structures, sans velléité de transitions vers d'autres emplois, et pour un travail avec d'autres acteurs sur la résolution de ces « freins » avant la mise en emploi.

En synthèse

Les structures formées à SEVE mettent en place des pratiques de médiation vers l'emploi durable. Elles font évoluer leurs pratiques d'accompagnement des salariés en insertion et elles cherchent à agir en tant que tremplins vers l'emploi et non en tant que lieux d'accompagnement des personnes sur la durée. La relation d'accompagnement est ainsi repensée selon un contrat « moral » passé avec les salariés. La réalisation de ce contrat moral correspond à un accompagnement modifié, plus intensif. La structure fait des propositions tout le long du parcours pour que le salarié ait des opportunités de sorties vers l'emploi. **Ces activités extérieures à la structure, conduisant à multiplier les expériences, sont intensifiées par SEVE.** Les salariés sont activés au sens où il est attendu que leur comportement soit modifié. Ils sont incités à suivre les propositions des conseillers. L'accompagnement est également modifié car il ne se limite plus à un face-à-face entre le CIP et le salarié. **L'activation de ce contrat moral conduit à des formes d'évaluation de l'engagement du salarié, pouvant donner lieu à des logiques de conditionnalité.** Toutefois, la réalisation du contrat moral peut se confronter à différentes difficultés pour les équipes accompagnatrices. La volonté de mise à l'emploi y compris sous des formes courtes peut faire face à des facteurs « **d'empêchement** ». Certains salariés n'adhèrent pas à ce contrat moral et ne souhaitent pas saisir ces opportunités.

Pour opérationnaliser la médiation, les structures formées à SEVE s'avèrent **mieux équipées** qu'auparavant pour aller vers les entreprises. La formation leur donne des ressources. Le travail est mieux organisé, plus structuré et davantage proactif. Les structures en cours de formation témoignent cependant de difficultés qu'il peut y avoir à modifier des pratiques et postures professionnelles. Au long de la formation et ensuite, **les relations entreprises sont intensifiées, améliorées dans leur préparation. Les démarches vers les entreprises ont également été plus variées dans leur nature.**

Les SIAE observées :

- Démultiplient bien les situations de stage et de contrats courts en entreprise, conformément aux préceptes de SEVE
- Participent à des stratégies, parfois très efficaces, d'aide au recrutement des entreprises, à partir de leurs besoins.

- Ont en revanche des difficultés à se placer, à la fin de ces stages, dans des stratégies visant à faire « émerger » des emplois possibles

L'intensification de la pratique de médiation avec les entreprises produit des impacts en termes culturels, de « mentalité ». **Cependant cela ne va pas sans poser de difficultés.** La démarche apparaît en pratique parfois complexe pour plusieurs structures. Il peut rester des difficultés d'ordre culturel, pour des intervenants issus du milieu social. Le fait d'« aller vers » les entreprises pour se poser comme un offreur de services RH est une posture qui n'est pas partout partagée. Des SIAE préfèrent suivre une logique basée sur la promotion de profils, et donc contacter les entreprises uniquement quand un candidat peut être placé. La posture de répondre aux besoins des entreprises soulève des formes de contestation, relativement à ce qui s'apparenterait à une démarche trop « commerciale », qui reviendrait à franchir la « barrière de l'intérim » pour certaines SIAE. D'autres doutes sont exprimés quant à l'aphorisme « tout le monde est employable ». La question est celle des freins qui demeurent et ne peuvent être ignorés dans l'accompagnement. La mise en place d'un accompagnement social renforcé n'est pas incompatible avec une démarche d'intensification des relations avec les entreprises.

Les outils utilisés par les ACI et les AI sont cependant très différents. Ceci renvoie à une différence majeure entre ces deux types de structures en ce qui concerne leur modèle économique (voir plus loin, chap. 7).

5. Les effets sur les parcours des salariés en transition

Cette partie porte sur les effets de SEVE Emploi sur les parcours des salariés en transition. Nous avons opté pour une double stratégie :

- Considérer les parcours d'un point de vue « macro » et comparatif, en comparant la situation des salariés passés dans des structures formées à SEVE à celle des salariés des autres structures. Nous nous plaçons dans une démarche d'évaluation d'impact, à partir de statistiques collectées sur l'ensemble des structures
- Entrer dans une démarche compréhensive, en recueillant le point de vue des salariés eux-mêmes via une enquête téléphonique et des entretiens réalisés dans les structures. Il s'agissait de saisir avec eux les effets sur les parcours au-delà des seuls effets statistiquement mesurables à l'instar du taux d'emploi.

Nous avons en revanche fait le choix de ne pas entrer dans le détail des évolutions de la « performance », en termes de sorties en emploi ou d'autres indicateurs, de chaque structure monographiée prise isolément. Le précédent rapport d'évaluation de SEVE mené en 2018 étudiait les évolutions dans le temps des premières structures formées à SEVE, pour montrer les impacts notamment sur les sorties en emploi. Sur la période de l'évaluation, le contexte de crise sanitaire rend difficile une telle étude statistique microéconomique, les évolutions à la hausse ou à la baisse de ce type d'indicateurs étant difficiles à imputer à la seule formation SEVE. Dans notre conclusion générale, nous revenons sur la difficulté à mesurer les effets de SEVE étant donné la complexité et la multiplicité des paramètres qui interagissent sur une structure de l'IAE prise dans son cas particulier, dans le contexte des dernières années.

Cette partie présente dans un premier temps les résultats de l'étude d'impact, qui sont favorables à l'expérimentation SEVE Emploi. Dans un second temps, les autres données d'enquête et qualitatives mobilisées montrent que les salariés ressentent à leur niveau différents effets positifs de la mise en relation avec des entreprises. Le matériau souligne en particulier, dans un troisième temps, une forte

logique de préparation des salariés, qui leur redonne confiance pour saisir des opportunités futures. Les entretiens confirment, enfin, ces effets de remobilisation.

5.1. Selon l'analyse statistique d'impact, des taux de sortie vers l'emploi plus élevés pour les structures passées dans SEVE

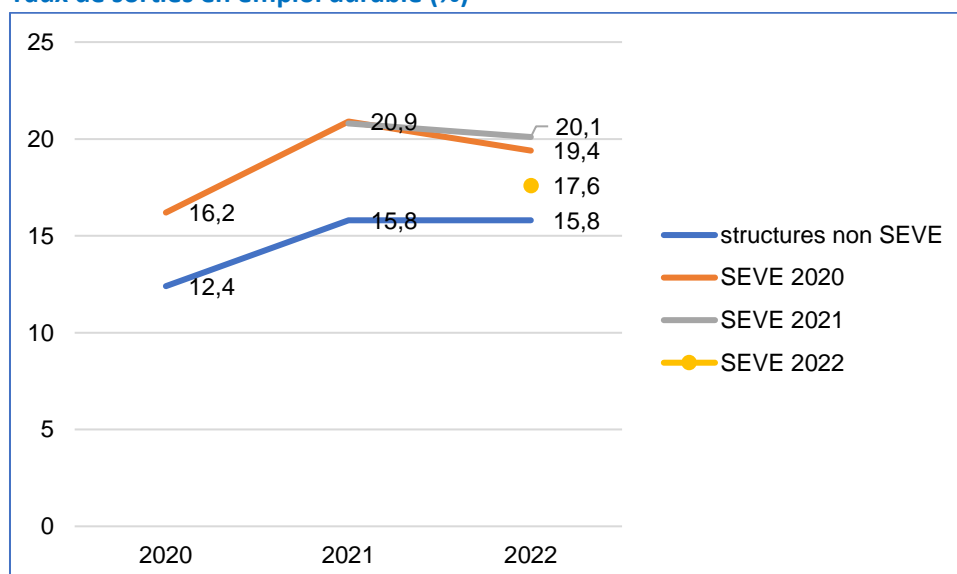
L'analyse statistique réalisée pour l'évaluation compare les structures passées dans SEVE en 2020, 2021 ou 2022 aux SIAE qui n'ont pas suivi la formation-action. Les structures sont suivies par cohorte sur 3 ans (2020-2022). L'analyse par cohorte d'entrée et année par année permet de tenir compte à la fois des effets conjoncturels et de l'ancienneté dans le programme.

Les données utilisées sont celles de l'ASP. Les graphiques ci-dessous présentent les résultats pour les taux de sorties annuelles en emploi durable (CDI, CDD ou missions d'intérim de 6 mois et plus, stage ou titularisation dans la fonction publique et création d'entreprises) et les taux de sortie en emplois dits « de transition » (CDD ou période d'intérim de moins de 6 mois, contrats aidés chez un employeur de droit commun). Les évolutions sont non linéaires et on remarque des taux plus bas en 2020, année marquée par les premières mesures sanitaires face au Covid-19.

- Des résultats élevés pour les ACI montrant un impact du programme SEVE sur les sorties en emploi

Les ACI formés à SEVE ont toujours des taux supérieurs à ceux des structures non SEVE. Par exemple en 2022, les structures « non SEVE » ont des taux d'emploi durable de 15,8 %, les structures en cours de formation de 17,6 %, et celles formées en 2020 et 2021 des taux de 19,4 et 20,1 %. **Pour ces structures qui avaient fini la formation en 2022, les taux de sorties en emploi durable sont respectivement de +3,6 et 4,3 points par rapport aux structures non formées.** Les ACI obtiennent des taux de sorties positives plus élevés dès leur première année de formation. Cela va de + 1,8 point pour les structures formées en 2022, + 3,8 points pour celles formées en 2020 et + 4,9 points pour celles formées en 2021.

Taux de sorties en emploi durable (%)



Source : enquête statistique d'impact, données ASP, traitement par nos soins

Les effets sont également observables sur les sorties sur des emplois courts. Les ACI formés en 2020 et 2021 ont systématiquement des taux de sorties en emploi plus élevés que les structures non formées. Les résultats sont également visibles dès la première année de formation sauf pour les structures de 2022, au même niveau que leurs consœurs hors SEVE.

Un autre indicateur est intéressant à observer. Il s'agit de la durée moyenne du passage en structure avant la sortie. L'ensemble des ACI connaît une baisse de la durée moyenne du passage. Les structures formées entre 2020 et 2021 ont systématiquement des durées inférieures à celles des autres structures. Les structures en cours de formation en 2022 sont en revanche au-dessus.

Données complètes (ACI)

	structures non SEVE			SEVE 2020			SEVE 2021		SEVE 2022
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021	2022	2022
Nombre de structures ACI	1 825	1 957	1 997	28	27	27	60	61	70
Nombre total de salariés en insertion ayant travaillé dans la structure au cours de l'année considérée	75 595	94 326	79 576	1 750	2 062	1 719	4 526	4 038	3 842
Nombre total de sorties	29 688	40 882	25 138	747	945	605	1 959	1 307	1 213
% de sorties de personnes restées moins de 3 mois dans la structure	9,5	11,5	12,4	10,0	10,7	11,2	10,3	15,5	10,5
% de sorties de personnes restées 3 mois ou plus dans la structure	90,5	88,5	87,6	90,0	89,3	88,8	89,7	84,5	89,5
% sorties en emploi durable *	11,2	14,0	13,8	14,6	18,6	17,2	18,6	17,0	15,7
% sorties en emploi de transition *	10,2	12,6	12,0	12,4	16,9	15,0	14,9	12,9	12,0
% sorties positives *	21,3	20,8	18,5	19,1	17,7	19,5	19,0	15,6	16,5
% autres sorties *	47,7	41,1	43,2	43,8	36,1	37,0	37,2	39,0	45,3
% des sorties de salariés présents moins d'un an *	40,3	42,6	45,7	46,5	50,7	52,6	43,4	42,6	42,1
% des sorties de salariés présents entre 1 et 2 ans *	33,5	28,7	27,5	32,9	25,6	26,9	31,5	32,9	32,9
% des sorties de salariés présents 2 ans ou plus *	16,6	17,2	14,3	10,6	13,0	9,3	14,8	9,0	14,5
Durée moyenne du passage en structure avant la sortie (en jours)	382,4	372,1	347,0	318,4	324,9	312,2	365,0	321,5	365,9

* % calculés sur le nombre total des sorties. Pour obtenir 100%, il faut additionner les sorties intervenues avant 3 mois

Source : enquête statistique d'impact, données ASP, traitement par nos soins

- Des résultats moins nets mais globalement positifs pour les AI, qui restent néanmoins à confirmer

Les résultats pour les AI sont plus difficiles à analyser, pour des raisons statistiques. La proportion de salariés restés moins de 3 mois dans les structures est souvent supérieure à 70 %. Les effectifs sont faibles pour calculer les taux de sorties par type.

Les résultats sont moins nets que pour les ACI mais semblent globalement favorables. Ils restent à confirmer sur la cohorte 2022 avec plus de recul (c'est-à-dire sur au moins sur l'année 2023).

On constate que les structures formées en 2020 ont systématiquement des taux d'accès à l'emploi durables égaux ou plus élevés que pour les structures non formées, entre +0,6 point (en 2022) et + 4,2 points (en 2021). Pour cette cohorte les taux de sortie en emploi de transition sont également plus élevés.

Les AI formées en 2021 ont en revanche de moins bons résultats que celles non formées. Les taux de sortie en emploi durable sont moins élevés en 2021 (-0,7 point) et en 2022 (-0,8 point). Elles font en revanche mieux sur l'emploi de transition en 2021(+ 3,6 points) mais moins bien en 2022(-1,4 points).

Les structures formées en 2022 présentent un taux d'emploi durable un peu plus élevé (+ 0,4) mais un taux d'emploi de transition plus bas (-0,9).

En ce qui concerne la durée moyenne du passage en structure avant la sortie, les structures formées en 2020 et 2021 connaissent en moyenne une baisse forte de la durée du passage. Cette évolution se confirme dans le temps pour celles formées en 2020 (baisse de 20 % de la durée moyenne sur les 3 années) alors que pour les autres structures non formées, cette baisse est plus faible (-4 %) et non linéaire. Le même constat est fait pour les structures formées en 2021 : une importante baisse de la durée moyenne de 32 % alors que les structures non formées ont connu une hausse dans leur ensemble. Les structures en cours de formation en 2022 avaient également des durées moyennes moins élevées que les autres structures au niveau national (400 heures contre 438). **Ces éléments montrent que les AI formées à SEVE « conservent » moins longtemps les salariés en interne.** Elles s’engagent bien dans une démarche de sas, visant à élaborer des transitions vers le marché du travail.

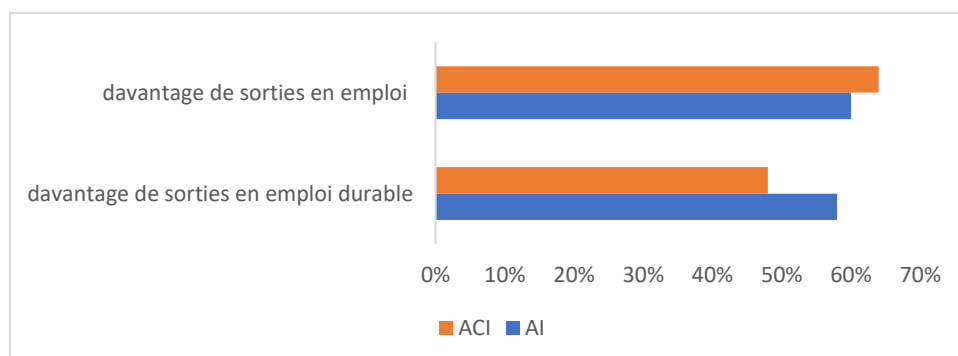
Données complètes (AI)

	structures non SEVE			SEVE 2020			SEVE 2021		SEVE 2022
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021	2022	2022
Nombre de structures	617	608	601	7	7	8	6	6	26
Nombre total de salariés en insertion ayant travaillé dans la structure au cours de l'année considérée	96 229	102 171	68 352	1 286	1 252	953	798	713	2 520
Nombre total de sorties	32 466	38 286	13 276	549	603	234	353	241	598
% de sorties de personnes restées moins de 3 mois dans la structure	72,4	66,4	73,2	71,6	60,7	73,5	68,6	82,2	78,1
% de sorties de personnes restées 3 mois ou plus dans la structure	27,6	33,6	26,8	28,4	39,3	26,5	31,4	17,8	21,9
% sorties en emploi durable *	8,6	10,6	8,8	8,6	14,8	9,4	9,9	7,5	9,2
% sorties en emploi de transition *	5,1	6,9	5,4	5,5	9,5	5,6	10,5	4,1	4,3
% sorties positives *	6,3	6,9	5,5	9,5	6,1	6,4	4,8	4,6	3,8
% autres sorties *	7,7	9,1	7,1	4,9	9	5,1	6,2	1,7	4,5
Durée moyenne du passage en structure avant la sortie (en jours)	456,4	388	437,8	461,9	396,4	366,6	413,1	282,5	400,4

Source : enquête statistique d'impact, données ASP, traitement par nos soins

Ces résultats sont ressentis au niveau des structures. On utilise ici les données de l'enquête web. Interrogées sur les effets visibles de SEVE Emploi à leur niveau, les directions de SIAE formées évoquent à plus de 60 % une hausse des sorties en emploi et à près de 50 % une hausse des sorties vers l'emploi durable. 48 % des directions d'ACI et 58 % des directions d'AI interrogées ont constaté une hausse des sorties en emploi durable. Ces données indiquent bien des résultats visibles, à l'échelle des structures. Il faut lire ces données avec prudence car il s'agit d'une enquête avant tout d'opinion et non statistique.

Parmi les indicateurs suivants concernant des effets possibles de SEVE, lesquels s'appliquent à votre structure ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

- Evolution du public

L'analyse des données indique une évolution du public accueilli dans les ACI formés ou non à SEVE.

Dans les structures SEVE, le public est plus âgé, plus souvent bénéficiaire du RSA, plus longtemps sans emploi, mais aussi plus qualifié que dans les structures « non SEVE ». La part des diplômés du supérieur y est ainsi plus forte, systématiquement pour toutes les cohortes de 2020 à 2022. La part des hommes y est également un peu plus élevée. Il reste cependant difficile de tirer un enseignement de ces différences.

Types de publics dans les ACI

	structures non SEVE			SEVE 2020			SEVE 2021		SEVE 2022
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021	2022	2022
Nombre de structures ACI	1 825	1 957	1 997	28	27	27	60	61	70
Nombre total de salariés au 31/12 de l'année précédente	44 015	45 670	50 379	934	893	1 005	2 283	2 612	2 401
Nombre total de salariés en insertion ayant travaillé dans la structure au cours de l'année considérée	75 595	94 326	79 576	1 750	2 062	1 719	4 526	4 038	3 842
Dont % agréés PF	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dont % hommes	64,7	65,0	65,1	67,1	68,1	67,9	66,4	65,9	63,5
Dont % femmes	35,3	35,0	34,9	32,9	31,9	32,1	33,6	34,1	36,5
Dont % bénéficiaires du RSA	51,2	50,9	50,1	56,5	54,9	52,1	53,2	49,2	50,8
Dont % bénéficiaires de l'ASS	1,8	2,1	2,3	1,7	2,0	2,4	2,7	3,6	2,2
Dont % bénéficiaires de l'AAH	7,2	7,0	7,7	8,3	7,0	7,9	7,9	8,3	8,3
Dont % inscrits à Pôle emploi	92,5	91,3	91,3	90,5	90,0	91,3	91,8	92,5	93,5
Dont % inscrits à Pôle emploi depuis moins de 6 mois	19,0	18,8	19,2	17,4	18,2	19,0	20,9	24,0	23,0
Dont % inscrits à Pôle emploi depuis 6 à 11 mois	13,3	12,3	11,9	13,1	12,5	13,6	12,3	11,3	12,2
Dont % inscrits à Pôle emploi depuis 12 à 23 mois :	18,8	18,7	17,8	17,4	17,2	17,0	17,6	15,9	17,6
Dont % inscrits à Pôle emploi depuis 24 mois et plus :	41,4	41,5	42,4	42,5	42,1	41,7	41,0	41,3	40,7
Dont % sans emploi depuis moins de 6 mois :	13,3	12,5	11,3	11,8	11,0	11,8	12,4	12,9	12,2
Dont % sans emploi depuis 6 mois à 11 mois :	13,9	12,2	10,0	12,5	11,5	8,8	12,9	10,0	9,4
Dont % sans emploi depuis 12 à 23 mois :	20,2	19,8	15,5	20,3	19,4	15,2	19,6	13,6	15,2
Dont % sans emploi depuis 24 mois et plus :	49,8	47,8	41,4	53,7	52,4	43,4	47,8	40,8	43,9
Dont % jeunes de moins de 26 ans :	11,8	15,0	16,0	9,1	11,2	13,3	13,4	15,2	15,6
Dont % jeunes de moins de 26 ans peu qualifiés :	9,2	11,5	11,9	7,4	8,2	10,4	10,0	11,4	11,7
Dont % personnes sans emploi de 50 ans et plus :	25,1	22,1	19,5	26,6	23,9	20,8	23,0	20,2	20,9
Dont % nombre de personnes reconnues RQTH :	9,0	8,9	9,2	8,6	9,7	8,7	10,5	11,1	9,2
Dont % personnes bénéficiaire d'une obligation d'emploi des OETH :	1,1	1,2	1,3	0,6	0,7	0,6	2,6	2,2	1,8
Dont % personnes avec un niveau supérieur au bac :	5,6	5,7	5,9	9,3	9,4	9,7	8,2	8,0	6,8
Dont % personnes de niveau bac :	14,4	14,4	14,1	16,0	15,7	15,7	16,5	15,5	14,7
Dont % personnes avec un niveau CAP – BEP	42,8	42,8	42,8	39,3	40,1	41,4	41,6	42,9	41,6
Dont % personnes avec un niveau inférieur au CAP	32,9	32,4	31,7	30,1	28,1	27,4	29,7	29,6	33,6
Dont % personnes avec qualifications non certifiantes	1,4	1,5	1,9	1,3	1,4	1,6	1,2	1,8	1,1

Source : enquête statistique d'impact, données ASP, traitement par nos soins

5.2. Des salariés davantage mobilisés autour d'un projet de transition professionnelle

Nous nous appuyons ici sur les données issues de l'enquête téléphonique auprès des salariés en transition. Pour rappel, la base comprend **351 répondants issus de 49 structures différentes**, en grande majorité formées en 2021 (53 %) ou 2022 (41 %). En revanche, les répondants sont plus fortement qualifiés que la population de référence, ce qui a conduit à des redressements (cf. Annexe 2).

Ce questionnaire a l'intérêt de donner une place entière au point de vue des bénéficiaires dans la présente évaluation. Il s'agissait d'évaluer avec eux les effets du passage dans une structure formée à SEVE. Les salariés n'ont en général pas connaissance de ce dispositif, sauf cas particuliers de quelques grandes structures où l'organisation définit des parcours spécifiques pour certains salariés volontaires (encadré). La plupart du temps, les modalités organisationnelles d'une structure formée à SEVE ne sont pas perçues comme telles par les salariés. L'enjeu est donc de revenir sur l'expérience vécue, par ces salariés, d'un passage dans une SIAE qui entreprend de développer les relations avec les entreprises et de privilégier les transitions vers l'emploi durable. Le point de vue des participants nous renseigne sur les impacts possibles sur les parcours d'insertion. Les répondants ont d'abord été interrogés sur le fait d'avoir bénéficié de rencontres avec des employeurs, que ce soit par le biais d'immersions professionnelles ou d'autres formes de contacts. Les résultats ont été présentés plus haut. Pour rappel, **52 % des répondants** ont au moins réalisé une rencontre avec une entreprise, immersion ou autre forme de rencontre.

Une connaissance limitée de SEVE par les salariés avec quelques exceptions

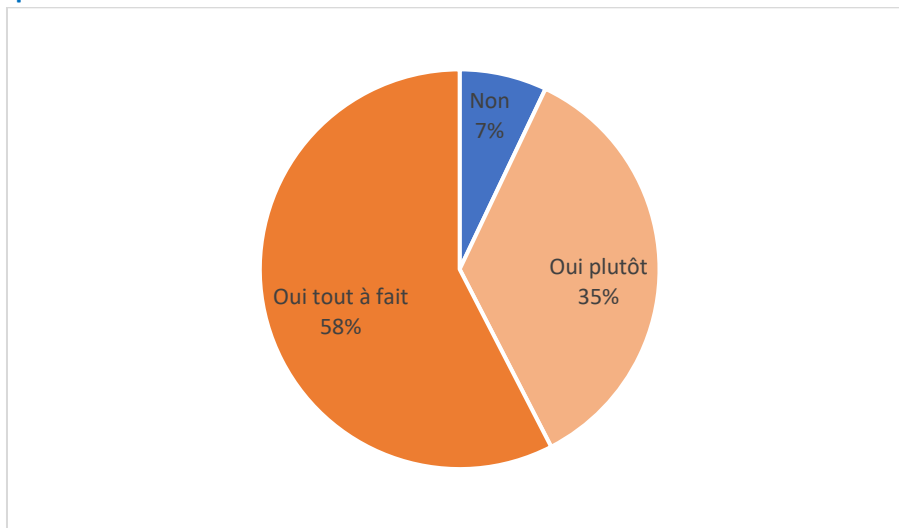
En général, les salariés rencontrés lors des études de cas n'ont pas connaissance du programme SEVE et ce que cela implique dans leur accompagnement. Un seul cas fait exception, celui de la SIAE 13 qui différencie l'accompagnement des salariés en transition en organisant un « groupe SEVE ». Ce groupe a été formé pour accompagner de manière plus intensive les salariés dans leur sortie en emploi durable. Les salariés en ont conscience et font le choix volontaire de rejoindre ce groupe. C'est aussi une solution organisationnelle retenue pour gérer des effectifs importants. Les salariés suivis dans le cadre de ce groupe SEVE (16 au total) se sont positionnés à la suite d'une information collective sur le programme SEVE. L'accompagnement se manifeste sous la forme d'un coaching intensif vers l'emploi de ces salariés.

- Des effets positifs des rencontres avec les entreprises pour plus de 8 salariés sur 10

Des rencontres qui redonnent confiance

Pour ces salariés qui ont bénéficié d'au moins une forme de rencontre, quelle qu'elle soit, les effets sont d'abord positifs en termes de confiance en soi. Globalement les avis sont positifs à 93 %. 58 % mentionnent un effet « important » sur leur confiance. Cette part croît en particulier pour les moins diplômés (niveau collège), fortement pour les moins de 26 ans, et un peu pour les femmes et les salariés d'AI comparativement aux ACI.

Ces stages ou immersions vous ont-ils donné confiance dans votre capacité à trouver un autre poste que dans votre structure ?

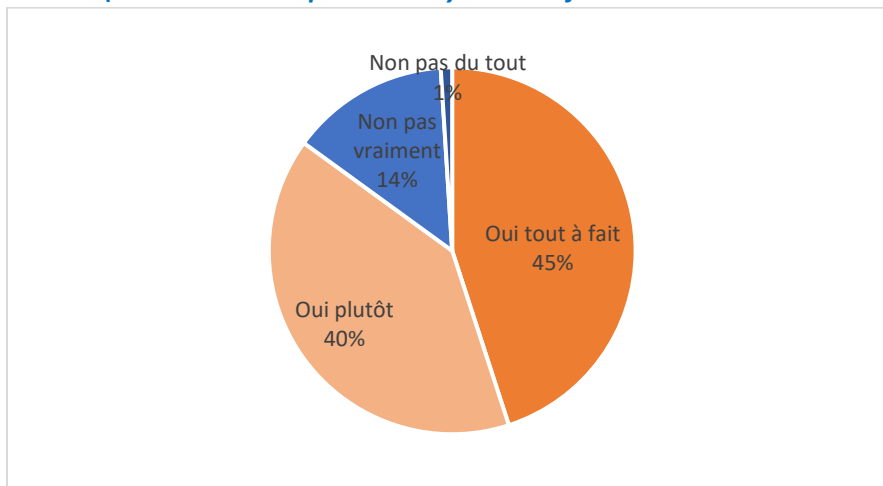


Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

D'une meilleure précision du projet professionnel à des effets sur la sortie en emploi

Pour **85 %** des répondants qui en ont bénéficié, les immersions ou les autres formes de rencontres avec les entreprises ont permis de **mieux définir le métier qu'ils souhaitent exercer**.

Immersion ou rencontres entreprises vous ont permis de mieux définir le métier que vous voulez exercer (ensemble des répondants ayant bénéficié d'une immersion ou rencontre)



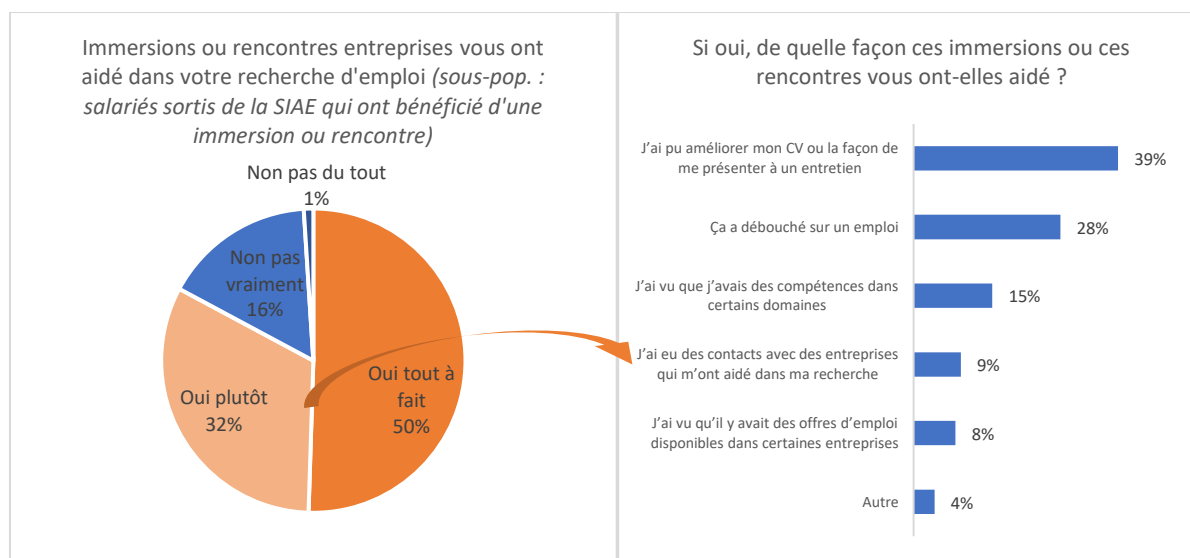
Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Une aide à la recherche d'emploi et pour certains à l'obtention d'un emploi

Nous nous intéressons ici à la sous-population qui a quitté leur SIAE et a également bénéficié d'au moins une immersion ou rencontre avec une entreprise durant leur parcours. Cela représente environ un tiers des répondants à l'enquête. Cette sous-population met en avant des bénéfices réels de ces rencontres : **82 % d'entre eux disent que celles-ci les ont aidés un peu (32 %) ou beaucoup (50 %) dans leur recherche d'emploi**.

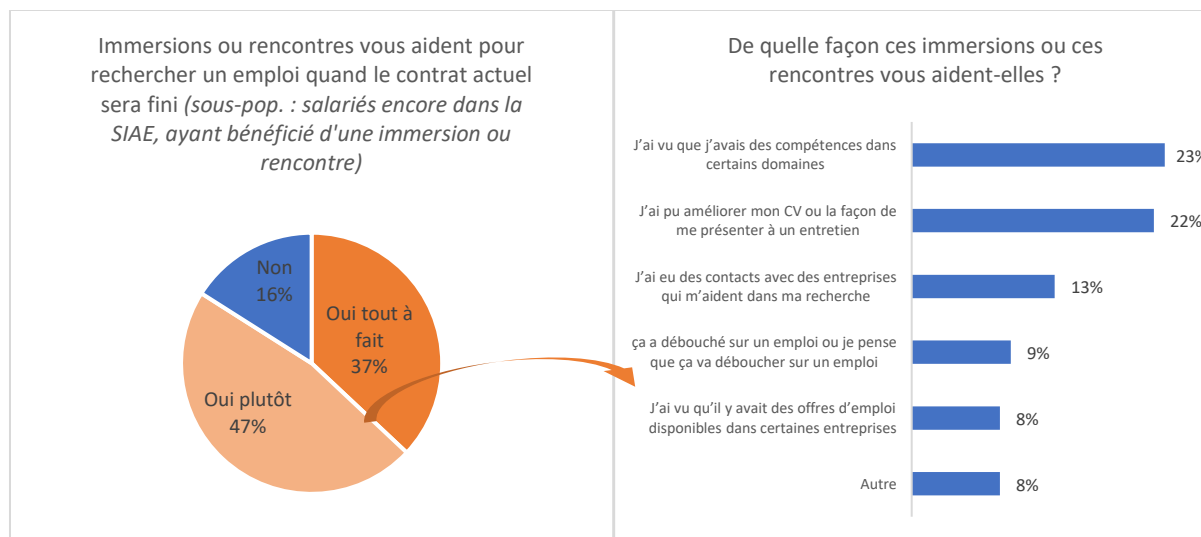
Le premier effet repéré tient à **l'aide dans la rédaction du CV ou de la présentation à un entretien**.

Dans 28 % des cas, de plus, les immersions ont débouché sur un emploi selon les répondants.



Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Pour les salariés encore employés au sein d'un SIAE et qui ont bénéficié d'au moins une immersion ou autre forme de rencontre avec une entreprise (un quart de l'échantillon total), **une proportion de 84 % souligne des effets positifs sur la recherche d'un futur emploi.** Le premier effet repéré est le fait d'identifier des compétences professionnelles, puis suit l'aide à la préparation d'un CV.



Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

La comparaison entre les deux précédents graphiques est intéressante.

- Pour les salariés encore en poste, les immersions et rencontres en entreprise sont valorisées d'abord pour l'aspect « révélation de compétences ». Elles participent du travail d'élaboration d'un projet professionnel et du développement de la réassurance.
- Pour les salariés qui ont quitté la SIAE, les effets de ces rencontres tiennent davantage dans des effets d'apprentissage et de mises en contact : les salariés concernés mettent en avant

l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi et des contacts leur permettant d'obtenir un emploi.

- Effets sur les situations à la sortie

La réalisation d'immersions ou de rencontres avec des entreprises a des effets sur la situation à la sortie. **De façon très significative, cela est corrélé à des situations d'emploi plus fréquentes, mais aussi de recherche active d'emploi.** Les situations d'inactivité à la sortie sont moins corrélées.¹⁶

Pour notre échantillon de salariés sortis de la SIAE, **le fait d'avoir réalisé au moins une rencontre ou immersion augmente de 8 points la probabilité d'être en recherche d'emploi et de 13 points la probabilité d'être en emploi.** Elle diminue de 18 points la probabilité d'être en inactivité et, de façon moins importante, de 3 points la probabilité d'être en formation.

Situation actuelle pour les sortants	Inactif	Recherche emploi	En emploi	En formation	Total
<i>Réalisation d'au moins une immersion ou rencontre entreprise</i>					
Oui	5	39	50	6	100
Non	23	31	37	9	100
Total	14	35	44	7	100

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Lecture : 5 % des sortants de SIAE interrogés qui ont réalisé au moins une immersion/rencontre avec une entreprise sont inactifs à la date d'interrogation.

Le fait d'avoir bénéficié de ces rencontres ou immersions est par ailleurs fortement **corrélé à des trajectoires de succession de petits contrats.**

Trajectoire depuis la sortie	J'ai enchainé des petits contrats, des petits boulots	J'ai été principalement en emploi	J'ai été principalement en formation	J'ai été principalement en recherche d'emploi	Total
<i>Réalisation d'au moins une immersion ou rencontre entreprise</i>					
Oui	15	41	7	37	100
Non	3	40	8	49	100
Total	9	40	8	43	100

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Lecture : 15 % des sortants de SIAE interrogés qui ont réalisé au moins une immersion/rencontre avec une entreprise disent avoir enchainé des petits contrats depuis leur sortie.

Néanmoins **il faut être très prudent sur l'analyse de ces corrélations.** Le retour à l'emploi et les trajectoires de sorties d'un dispositif de l'emploi ne peuvent s'expliquer sur la base de ces seules

¹⁶ L'étude réalisée par Pôle emploi sur les PMSMP obtenait ces résultats, basés sur une enquête statistique plus complète. https://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/es66_PMSMP.pdf

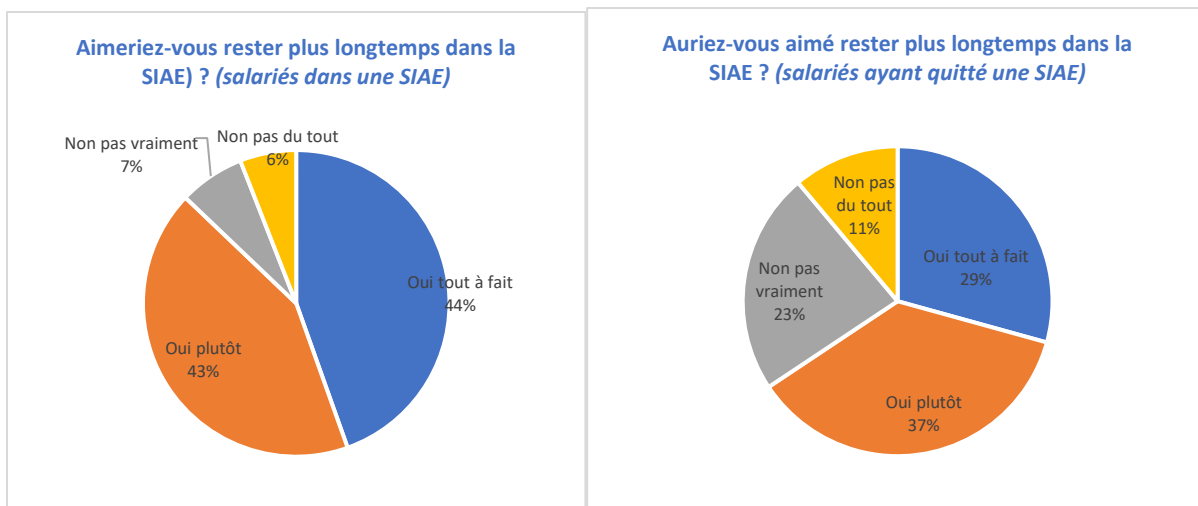
corrélations. De nombreuses variables sont ici absentes de ce simple questionnaire, qui se base sur les déclarations subjectives des bénéficiaires. Les trajectoires de retour à l'emploi s'expliquent aussi par des variables de territoire (marché du travail local) et des variables cachées (motivation, etc.). Un modèle logistique simple, non repris ici, posant comme variable à expliquer les trajectoires d'emploi (« j'ai été principalement en emploi ») et comme variables explicatives le sexe, l'âge, le diplôme, le fait d'avoir bénéficié d'une immersion/rencontre, le sentiment d'avoir été bien préparé à la fin du contrat pour effectuer une recherche d'emploi, souligne le **rôle significatif de cette dernière variable dans le retour à l'emploi**. Toutes choses égales par ailleurs, c'est le sentiment d'avoir été bien préparé qui est un facteur de différenciation. On peut y voir ici une variable touchant indirectement à des notions de « sentiment d'efficacité personnelle », de motivation ou de pouvoir d'agir. **Le passage dans une structure formée à SEVE, en préparant mieux les salariés à une recherche d'emploi, conduit à leur fournir réassurance et aptitudes, facilitant l'accès à l'emploi.**

5.3. L'appréciation du passage dans la SIAE et la préparation de « l'après »

- Un emploi satisfaisant dans la SIAE, parfois regretté

La plupart des questions étaient posées de façon identique aux salariés encore en poste dans la SIAE ou sortis de celle-ci. **Au total, les répondants sont très satisfaits de leur passage dans la structure (réponses « oui tout à fait » : 67 % des sortis et 73 % de salariés en poste).**

87 % des répondants encore salariés d'une SIAE aimeraient rester plus longtemps (oui tout à fait : 44 %, oui plutôt : 43 %) dans cette structure. Cette même question donne, rétrospectivement des réponses plus basses aux sortants : 66 % d'entre eux auraient aimé rester plus longtemps. Les sortants actuellement en formation disent moins souvent qu'ils auraient aimé rester plus longtemps (61 %) ; en revanche les taux de réponse sont proches quelles que soient les autres formes de statut : inactif (63 %), en emploi (65 %), en recherche d'emploi (66 %). Du point de vue de la trajectoire, les sortants qui ont enchaîné des petits boulots auraient tous (N=20) aimé rester plus longtemps ; ceux principalement en emploi à 57 % et, enfin, ceux en recherche d'emploi à 60 %. Ces données indiquent des transitions qui peuvent conduire à des situations comparativement moins satisfaisantes que l'emploi dans la SIAE, mais l'enquête ne permet pas d'en savoir plus.

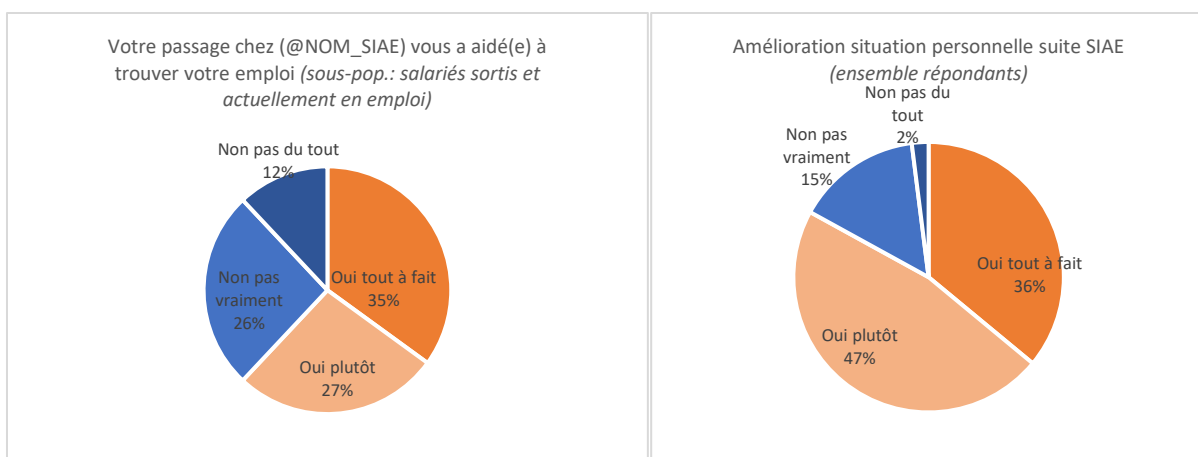


Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Globalement, on peut voir une forte significativité des questions relatives à l'intensité de l'accompagnement. **Le plus les salariés ont reçu un accompagnement avec des propositions d'emploi, de formation, un accompagnement à la recherche d'emploi, ainsi que des situations de rencontres avec des entreprises ou immersions, le plus ces derniers « regrettent » la SIAE quittée.** On peut penser qu'il se joue ici ce que Defalvard et Cervera avaient relevé dans un article de 2009, à savoir que l'accompagnement fort dans les SIAE se « dénoue » à la sortie, les sortants se retrouvant plus isolés dans leur relation de travail ou leur recherche d'emploi (Cervera, Defalvard, 2009).

- Effets du passage dans la SIAE

Près d'une centaine de répondants soit un peu plus d'un quart de l'échantillon sont aujourd'hui dans un autre emploi que celui occupé dans la SIAE. **Pour 35 % d'entre eux le passage dans la SIAE a fortement joué sur l'obtention de cet emploi et pour 27 %, un peu.** Par ailleurs, pour l'ensemble des salariés de l'échantillon (soit encore en emploi dans la structure, soit sortis), **le passage dans la SIAE a des effets très positifs sur la situation personnelle pour 36 % des répondants et plutôt positifs pour 47 %.** La proportion d'effets très positifs augmente fortement pour les sortants en emploi (53 %) et en particulier les bénéficiaires d'un CDI (59 %), d'un CDD de plus de 6 mois (45 %) ou d'un contrat d'intérim (51 %).

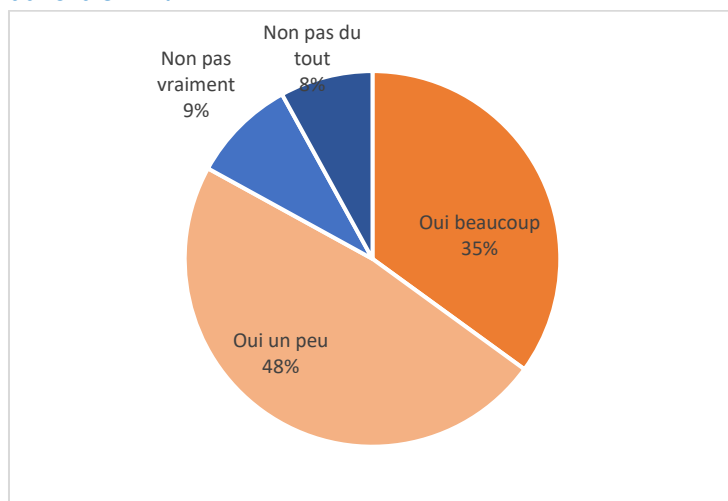


Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

- Plus d'un tiers des salariés se disent en recherche active d'un autre emploi

La sous-population (environ un tiers de l'échantillon) encore employée au sein d'une SIAE dit être en **recherche plus ou moins active d'un autre emploi** : 35 % « beaucoup », 48 % « un peu ».

Est-ce que vous recherchez actuellement un autre emploi que celui que vous occupez actuellement dans la SIAE ?

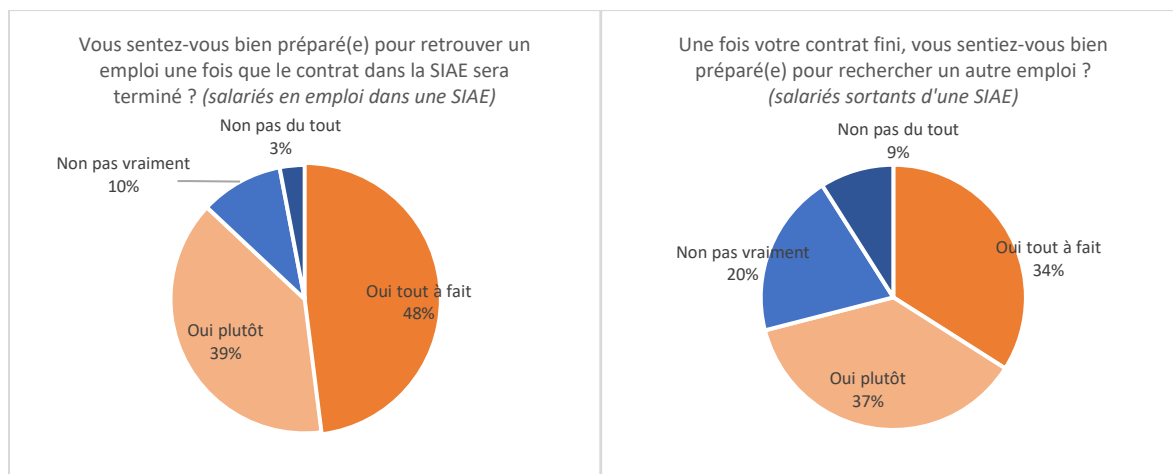


Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Les salariés qui disent ne pas être en recherche active évoquent principalement le fait de se sentir bien dans leur travail actuel et ne pas avoir envie d'en changer.

- Comment les salariés se préparent-ils ou se sont-ils préparés à la recherche d'un autre emploi ?

Au sein de cette même sous-population (salariés encore dans la SIAE) les répondants se disent **plutôt (39 %) ou tout à fait (48 %) « bien préparés » à la recherche d'un autre emploi (total 87 %)**. A posteriori, pour les salariés qui ont quitté une SIAE, le regard est un peu plus nuancé mais toujours positif. **34 % disent rétrospectivement avoir été tout à fait bien préparés et 37 % plutôt bien préparés, soit un total de 71 %**.



Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

L'analyse des réponses à plusieurs questions ouvertes qui suivaient ces précédentes questions montre les effets ressentis du passage dans la SIAE :

- **Un effet de reprise de confiance en soi, de motivation, de « goût au travail »**
- **Une expérience professionnelle** permettant l'apprentissage d'un métier et l'acquisition d'autres **compétences**, comme l'apprentissage du français
- **Une meilleure capacité à mener une recherche d'emploi, en termes d'outils** (CV, lettre de motivation), de **méthode** (meilleur ciblage des offres) et de **meilleure « préparation »** notamment aux entretiens d'embauche.

Ces éléments méthodologiques et de capacitation sont les plus cités comme réponse à la question : « quels conseils vous ont le plus aidé ou vous aident le plus dans votre recherche d'emploi ? ».

Les salariés qui ont quitté les SIAE soulignent **la relation d' « aide » qui a permis ces effets** : l'accompagnement des permanents a joué sur leur confiance en soi ou leur méthodologie de recherche, par exemple. C'est bien cette spécificité du travail dans les SIAE, à savoir l'accompagnement sur le poste de travail et dans les démarches d'insertion ou de transition professionnelle, qui joue.

Pour les salariés qui ont quitté une SIAE, **le sentiment de se sentir bien préparé à la recherche d'emploi est en effet très significativement corrélé au fait que les permanents ont pris du temps pour les aider dans leur recherche d'emploi**. Si un tiers d'entre eux dit avoir été bien préparés, cette part double et passe à deux tiers (66 %) pour ceux qui ont aussi souvent constaté une disponibilité temporelle des permanents. De manière également très significative et liée, **avoir réalisé une ou plusieurs immersions ou rencontres avec des entreprises renforce le sentiment d'avoir été bien préparé à rechercher un autre emploi**.

Une fois votre contrat fini, vous sentiez-vous bien préparé(e) pour rechercher un autre emploi ?
(salariés sortants d'une SIAE)

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui plutôt	Oui tout à fait	Total
<i>« Les permanents ont pris du temps pour aider à la recherche d'emploi »</i>					
Non	33	33	25	9	100
Oui un peu	3	27	54	16	100
Oui assez souvent	1	5	28	66	100
<i>A réalisé au moins une immersion ou une rencontre avec une entreprise</i>					
Oui	1	11	42	46	100
Non	17	29	32	22	100
Total	9	20	37	34	100

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Aide à la lecture : en colonnes, les réponses à la question « Une fois votre contrat fini, vous sentiez-vous bien préparé(e) pour rechercher un autre emploi ? ». Au total, 34 % répondent « oui tout à fait » à cette question, 37 % « oui plutôt ». En lignes, croisement avec deux questions concernant 1) le fait que les permanents ont pris du temps pour aider à la recherche d'emploi et 2) le fait que les salariés ont réalisé au moins une immersion/rencontre.

Lecture : 46 % des salariés qui ont réalisé au moins une immersion/rencontre répondent « oui tout à fait » à la question « Une fois votre contrat fini, vous sentiez-vous bien préparé(e) pour rechercher un autre emploi ? ». C'est seulement le cas de 22 % des salariés qui n'ont pas fait d'immersion/rencontre.

L' « équipement individuel » des personnes pour le marché du travail ne garantit cependant en rien des transitions positives et de qualité (Gazier, 2003). On constate ci-dessous que **le fait de se sentir « tout à fait bien préparé » est corrélé avec le fait d'être dans une trajectoire d'emploi et dans une moindre mesure de formation**, tandis que **se sentir « plutôt bien préparé » va être corrélé à des trajectoires plus précaires de succession de petits boulots**.

Une fois votre contrat fini, vous sentiez-vous bien préparé(e) pour rechercher un autre emploi ? (salariés sortants d'une SIAE)

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui plutôt	Oui tout à fait	Total
--	-----------------	------------------	------------	-----------------	-------

Situation depuis la fin du contrat dans la SIAE

	Non pas du tout	Non pas vraiment	Oui plutôt	Oui tout à fait	Total
J'ai enchaîné des petits contrats, des petits boulots	8	4	60	27	100
J'ai été principalement en emploi	2	14	36	48	100
J'ai été principalement en formation	6	21	35	37	100
J'ai été principalement en recherche d'emploi ou sans activité	17	28	34	21	100
Total	9	20	37	34	100

Source : enquête téléphonique auprès des salariés en transition

Lecture : 34 % des répondants se sentent tout à fait préparés pour rechercher un autre emploi une fois leur contrat fini (ligne : Total). Ce pourcentage monte à 48 % de ceux qui ont connu des trajectoires principalement en emploi depuis la fin du contrat.

5.4. Les entretiens confirment des effets de remobilisation et de projection

Une cinquantaine d'entretiens (51 au total) ont été réalisés avec des salariés en CDDI lors des études de cas, au sein des 17 structures rencontrées. Comme pour l'analyse des réponses au questionnaire précédent, il est parfois difficile dans l'analyse de ces entretiens de différencier ce qui est du ressort de « l'effet » de SEVE dans l'accompagnement de ce qui est du ressort d'un effet « SIAE » plus général. Néanmoins ces entretiens apportent un éclairage compréhensif sur l'appréhension du passage dans des SIAE formées à SEVE et sur les effets qualitatifs de l'accompagnement.

Méthodologie

51 entretiens qualitatifs semi-directifs ont pu être réalisés avec des salariés en transition. Selon les structures, ces entretiens ont duré plus ou moins longtemps, entre vingt minutes et une heure. Certains salariés ont pu se libérer pour répondre à nos questions, d'autres entretiens se sont déroulés de manière plus informelle alors que le salarié était à son poste de travail. L'enquêteur ou enquêtrice a fait en sorte de s'adapter au maximum aux contraintes de temps et d'organisation des salariés. Par ailleurs, il a parfois été difficile de faire une différence entre le discours « très construit » des salariés et la réelle perception qu'ils ont de leur accompagnement. Quel que soit le profil des personnes rencontrées, dans l'ensemble les salariés se disent satisfaits de leur arrivée au sein de la SIAE et de l'accompagnement dont ils peuvent bénéficier. L'orientation vers la SIAE est différente en fonction des profils rencontrés. Les personnes ne sont pas toutes au même stade dans leur carrière : des jeunes en rupture de parcours, des personnes plus âgées en reconversion professionnelle après un problème de santé, des femmes qui s'étaient éloignées du milieu professionnel le temps d'élever leurs enfants et qui souhaitent reprendre une activité professionnelle.

- **Les SIAE formées à SEVE préparent leurs salariés à la recherche d'emploi**

Parmi les salariés rencontrés, peu connaissent le programme SEVE, sauf dans le cas d'une structure. Dans ce cas isolé, les personnes peuvent faire le choix volontaire de rejoindre le programme SEVE pour bénéficier d'un accompagnement intensif orienté vers l'emploi.

De façon générale, la plupart du temps, les personnes ont bien conscience du caractère transitoire de leur passage dans la structure. Ils savent que c'est une période limitée dans le temps durant laquelle ils vont pouvoir bénéficier d'un accompagnement tout en travaillant à côté. Cela leur a été rappelé. Une salariée rencontrée explique notamment que pour elle cette période est un « bon tremplin », un autre évoque « la remise du pied à l'étrier ».

Ces points de vue sur les parcours vécus sont très complémentaires des réponses au questionnaire. Plusieurs salariés mettent en avant un effet d'« activation » individuel dans la construction du projet professionnel. Dans l'ensemble, les salariés interrogés indiquent bénéficier d'un **suivi régulier avec un membre permanent de la SIAE**. En général, des entretiens individuels ont lieu tous les 15 jours, permettant de travailler le projet professionnel. Un plan d'action (plus ou moins explicite) peut être mis en place. Par exemple, dans certaines structures, des objectifs sont fixés entre les rendez-vous.

« Je vois régulièrement (CIP), je dois chercher un stage pour le 2 juin, c'est pour découvrir le métier » (SIAE 9)

Cette relation de proximité entre le CIP et la personne accompagnée joue un vrai rôle dans la remobilisation de la personne. Le fait d'avoir des rendez-vous physiques réguliers joue un rôle sur la mobilisation de la personne et dynamise la personne dans la construction de son projet professionnel.

C'est par exemple le cas de ce salarié de SIAE 18. En octobre 2021 il retourne dans cette structure (où il avait déjà travaillé dans le passé), et note un investissement plus important de l'équipe dès l'entretien de recrutement. Il est dans un meilleur état d'esprit qu'en 2014 et l'accompagnement lui semble plus intensif, ce qui fait qu'il réalise plusieurs actions d'immersion rapidement après son entrée :

« Je travaille beaucoup avec (la CIP) sur les stages et les formations dans l'agriculture pour pas rester 2 ans. J'ai fait 2 stages depuis 8 mois, j'ai fait aussi un atelier de sophrologie de confiance en soi. J'en avais déjà fait à l'hôpital mais ça m'a fait beaucoup de bien » (CDDI, SIAE 18)

Les salariés en transition insistent sur l'importance de la relation avec le CIP dans la définition de ce projet de transition professionnelle. Les salariés n'ont pas toujours d'attente dans la teneur de l'accompagnement dont ils vont pouvoir bénéficier, toutefois, il y a une vraie attente sur le soutien que le ou la CIP peut apporter dans les démarches. Pour les moins autonomes, le CIP se situe dans une posture de soutien et de « faire avec ». Pour les plus autonomes, il structure et définit les étapes du projet. Il se veut rassurant et encourageant dans les démarches qui seront entreprises. Ce soutien peut s'illustrer de différentes façons, par un travail sur les freins périphériques, par des rendez-vous réguliers ou encore par des encouragements. Un travail est entrepris pour travailler sur l'acquisition d'une certaine autonomie dans les démarches. Plusieurs entretiens utilisent des idées proches : « Il/Elle m'a aidé », « On a fait ensemble, elle a préparé avec moi ». Les salariés sont rassurés et motivés de savoir qu'ils **ne sont pas seuls dans leurs démarches**.

Dans une des SIAE, les personnes font une distinction entre l'accompagnement reçu en SIAE et celui du service public de l'emploi. L'accompagnement de proximité reçu au sein de la SIAE les satisfait particulièrement.

« Chez Pôle emploi, je ne me sentais pas suivi. J'envoyais un mail et (la conseillère) ne me répondait pas ou au bout d'un mois. Depuis que je suis ici je travaille le projet professionnel. On travaille là-dessus car il faut des PMSMP et enquête métier » (Salariée (SIAE 19))

Cet entretien permet de pointer une logique de contrainte, caractérisant le contrat moral évoqué précédemment : « il faut des PMSMP », « il faut faire une PMSMP ». D'autres entretiens vont dans le même sens.

Des **ateliers collectifs** sont également mis en place : ateliers de remobilisation, ateliers CV/LM... Ces ateliers sont plus difficiles à mettre en place dans les AI ((SIAE 9 et SIAE 15)) car ils se font en dehors des temps de travail des salariés. Certains salariés indiquent ne pas souhaiter y participer. Leur motivation à participer à ces ateliers est liée à leur motivation plus générale à chercher un emploi. A l'instar des résultats de l'enquête par questionnaire, plusieurs salariés identifient des effets de ces ateliers en termes d'une meilleure préparation. Comme le dit un salarié ci-dessous, travailler « son éloquence », son CV, semblent participer d'un sentiment de meilleure préparation et donc d'une plus grande aptitude à mener une recherche d'emploi.

« Je devais mal m'y prendre... C'est ça qui est bien ici aussi c'est que l'on travaille sur notre éloquence, comment s'adresser à des personnes en entretien, revoir le CV... C'est une vraie aide pour retourner vers l'emploi » ((SIAE 6))

« Tous les ateliers je suis à l'aise. On est à deux ou trois. C'est rare qu'on soit seul. On a plus d'affinités avec certaines personnes, mais dans l'ensemble c'est bien. Ce sont des activités qui peuvent durer une semaine, parfois moins. » ((SIAE 2021))

Dans certaines structures, les salariés travaillent également lors de stages de remobilisation « soi et son projet » à SIAE 15 et SIAE 22. Dans l'une de ces structures, ces ateliers ont été particulièrement mobilisés **pour des profils de femmes ayant connu une longue période d'éloignement du milieu professionnel**. C'est le cas de Fabienne (nom d'emprunt) présenté ci-après.

Portrait de Fabienne, 56 ans

Fabienne a été animatrice puis directrice d'un centre aéré jusqu'aux 2 ans de son fils (qui en a 25 aujourd'hui). Par la suite, elle a arrêté de travailler et a effectué des « petits boulots » (dans la grande distribution notamment). Elle a travaillé 10 ans en tant qu'employée pour faire le ménage chez des personnes âgées. En 2016, elle décide d'arrêter de travailler pour s'occuper de son mari qui a fait un AVC. Il décède en novembre 2019. Elle prend « une année sabbatique » pour couper et se remettre de cette épreuve.

Elle s'inscrit immédiatement à la CAF pour bénéficier du RSA car elle ne touche pas le chômage ni d'autres indemnités. En juillet 2020, une des personnes qui assure son suivi à la CAF lui attribue une référente RSA. On lui explique qu'il serait bien qu'elle retrouve du travail et qu'elle pense à son projet professionnel. Mais elle ne se sent pas prête, elle n'a pas confiance en elle et était très négative. C'est (nom de la CIP) qui assure le suivi. Elle reçoit Fabienne en RDV. **Elle propose dans un premier temps la réalisation d'un atelier collectif « soi et son projet ». Ce sont des réunions en petits groupes qui ont lieu deux fois par semaine de septembre à avril. Cela permet de travailler**

sur la confiance en soi, les compétences et la remobilisation. Les ateliers permettent de travailler le CV, la LM, des entretiens d'embauche, du théâtre d'improvisation. Des intervenants viennent parler de leurs métiers. Cela peut également déboucher sur des stages. « *On nous demandait nos centres d'intérêt, ce qu'on avait envie de faire...* ».

Fabienne se souvient alors qu'elle aime travailler avec les enfants. Durant cette période, elle décroche un stage pour s'occuper d'enfants handicapés. Le stage lui plaît mais pour poursuivre dans le domaine, il faut reprendre des études. Elle ne souhaite pas.

Elle se dit remotivée et envoie de son côté des CV dans les écoles de la ville pour des postes d'animatrice périscolaire. Elle souhaite un contrat court pour « se remettre en jambes » et évoluer vers la retraite. « C'était important de faire ces démarches. Il fallait envoyer des justificatifs de mes recherches à ma référente. »

Elle a été acceptée dans une école à 20 min de chez elle à la rentrée. Elle a fait un entretien d'embauche. Elle pense que ce qui a plu c'est son expérience précédente avec les enfants.

Elle a fortement apprécié le suivi.

« Je me sens vraiment bien accompagnée, (la CIP) m'a rappelée pour savoir comment s'était passé l'entretien. Et même là, je continue à être suivie une fois par mois. On m'a proposé de suivre des ateliers informatiques. C'est une fois par semaine pendant 6 semaines. Je peux le faire sachant que mon contrat à l'école c'est seulement 15 h en CDI. Pendant la période de remobilisation, ils pensent à vous pour remettre le pied à l'étrier ! »

Dans le cas de Fabienne, ces ateliers de remobilisation lui ont permis de se refamiliariser progressivement avec le monde professionnel. Ils lui ont permis à terme de réaliser des démarches en autonomie.

- **Des mises en relation avec l'environnement professionnel**

Dans le cadre de cette « préparation » plus intense et accompagnée à la recherche d'emploi, les salariés sont mis en relation avec le marché du travail local. Il est difficile à partir des entretiens de qualifier l'intensité de ces mises en relation ou de comparer la situation avec des structures non formées à SEVE.

On peut remarquer, d'abord, que la mise en relation avec l'environnement professionnel peut s'avérer bien visualisée et comprise, par l'intermédiaire d'outils que s'approprient les salariés. Certains salariés identifient plus nettement des objectifs ou outils mis en place à la suite de SEVE Emploi, par exemple **des flashes infos**. Ils sont tenus au courant des actualités du territoire en matière d'emploi via ces réunions, un tableau d'affichage... Des salariés mentionnent également des rencontres avec des employeurs dans le cadre de forums pour l'emploi.

« Il existe des flash info ou réunion flash. C'est intéressant, les directeurs se déplacent directement, on peut les rencontrer et discuter avec eux » (SIAE 20)

Dans certaines structures, les salariés ont connaissance d'un panneau d'affichage qui recense l'ensemble des offres d'emploi susceptibles de les intéresser. Ils savent qu'ils peuvent le consulter à titre informatif même si l'offre peut également être trouvée avec un CIP lors d'un RDV.

« A l'accueil du chantier, il y a un tableau avec les offres d'emploi et les activités possibles (comme yoga par exemple). Certaines offres concernant la cuisine traditionnelle ont été affichées, mais ça ne m'intéresse pas. J'ai vu les annonces

sur l’affichage à l’accueil, mais les offres ne m’intéressaient pas, j’en ai trouvé d’autres avec la CIP et par mes recherches personnelles. » (SIAE 8)

Les salariés évoquent aussi la réalisation de stages. L’accompagnement valorise l’autonomie dans la recherche. Les accompagnants se placent en soutien. Ils « font avec » les salariés.

« Pour certains, c’est “ma CIP fait tout” mais non. Il faut faire des choses par soi-même aussi ! Trouver des stages, chercher des contacts » (CDDI, SIAE 13)

« Je cherchais un poste de chauffeur-livreur : toutes les 3 semaines, je revenais voir la CIP, savoir si j’avais trouvé quelque chose ou elle. J’ai postulé à pas mal d’offres. Elle aussi a cherché, on s’appelait pour savoir. (La CIP) et (le salarié) se préviennent quand l’un ou l’autre fait des démarches. (SIAE 20)

- **Un accompagnement construit autour du projet professionnel de la personne**

Les salariés valorisent le fait que l’objectif de retrouver un emploi stable soit placé au centre de l’accompagnement.

« Ici, c’est fantastique car on pousse ton projet professionnel ».

Plusieurs salariés ont le sentiment de pouvoir exprimer leur projet professionnel. On retrouve des projets professionnels assez variés, qui vont au-delà de l’activité support proposée, par exemple : conducteur chauffeur poids lourd, prothésiste ongulaire, vendeuse, formation dans le médico-social... Les personnes s’autorisent à avoir des projets et s’appuient sur l’accompagnement dispensé pour le mettre en œuvre.

Débroussailler le projet passe aussi par l’identification des freins qui empêchent de parvenir à son objectif d’emploi. Par exemple, le passage du permis, une demande administrative de RQTH, une recherche de logement, prendre des cours de langue, s’inscrivent pleinement dans le projet professionnel de la personne et ne sont plus envisagés uniquement dans une dynamique sociale mais s’articulent à la construction du projet professionnel.

« J’avais un projet en tête mais je n’en n’ai pas parlé car à Pôle Emploi, il n’y a pas spécialement d’action derrière. Ici (la CIP) m’a demandé si j’avais un projet qui me tenait à cœur, j’ai dit que j’avais envie de faire dans la pâtisserie. Mais c’est un projet seul pas facilement réalisable. Je comprends vite qu’ici, ils peuvent nous aider à le réaliser ou nous faire comprendre que ce n’est pas réalisable. » (Salarié SIAE 6)

Dans les chantiers où il existe plusieurs activités support, le projet professionnel peut aussi être pris en compte dans le choix de l’activité support proposée :

(Le salarié) a commencé par le tri des déchets. Puisque ça se passe bien, l’un des CIP lui a proposé de rester d’abord en contrat de 4 mois (depuis mars). Ce que (le salarié) accepte. Il est « doué de ses mains » selon lui. On lui propose de s’occuper de l’atelier vélo et menuiserie, sablage des meubles. Il explique : « J’aime car ça me permet d’être polyvalent. » (Notes d’entretien, salarié SIAE 20)

Pour les personnes dont le projet professionnel se rapproche de l’activité support du chantier, par exemple dans les espaces verts ou en restauration, des logiques de filière peuvent se produire. Les salariés suivent des formations qui visent une montée en compétences avec des formations

certifiantes et qualifiantes, par exemple dans le domaine de la santé, le l'hygiène pour les chantiers dans la restauration, le passage de permis ou des formations de sécurité au travail pour les chantiers spécialisés en logistique.

Portrait de Patrick, 50 ans

Patrick a longtemps eu pour projet d'être chauffeur poids lourd mais les aléas de la vie font qu'il a pris un emploi de manutentionnaire. D'abord en intérim, il a ensuite pu être recruté en CDI dans une entreprise dans laquelle il est resté un an et demi. Suite à un accident du travail et le refus de son employeur d'adapter son poste, Patrick est licencié. Il va jusqu'aux prud'hommes. Entre-temps, il travaille en intérim. Des problèmes personnels et familiaux l'empêchent de retrouver un emploi selon lui. Décidé à retrouver un travail, il est inscrit chez Pôle emploi mais ne sent pas suivi. Avec son assistante sociale, il postule en tant que chauffeur livreur chez (nom de la SIAE). Patrick explique qu'il n'avait pas compris que c'était de l'insertion au début. Mais il savait qu'il allait être suivi dans ses démarches. Il a réalisé des démarches avec les CIP. Lors du premier entretien, il parle de son projet d'être chauffeur livreur.

« Avant je faisais de la manutention, mais mon truc c'est chauffeur poids lourd ; je suis resté sur la manutention. (La CIP) m'a proposé voir une formation pour passer le poids lourd en attendant car là je postule pour des postes de Chauffeur livreur VL. Ici, ils m'ont bien aidé, je voulais faire chauffeur livreur et j'ai pris confiance en moi car ils ont eu confiance en moi, et là je suis 200% sûr que je suis là, quand j'ai eu le camion j'ai été mis en confiance. »

Patrick dit avoir confirmé son projet et se dit satisfait de pouvoir suivre un projet professionnel qui lui convient. Depuis, il a cherché des stages et un emploi dans cette voie, chose qu'il n'aurait peut-être pas osé faire avant d'être accompagné à (nom de l'ACI) selon lui.

Pour les salariés plus indécis sur leur projet professionnel, le ou la CIP peut jouer un rôle dans la définition de ce dernier en faisant émerger des idées et des questionnements par un raisonnement inductif. L'espace de choix peut être influencé par des orientations vers des secteurs qui recrutent (logistique dans le cas suivant). Dans le cas ci-dessous, l'accompagnement prend la forme d'un rendez-vous tripartite entre deux CIP et la salariée en transition pour faire émerger des nouvelles questions et apporter un nouveau point de vue sur la situation.

« Quand je suis arrivé ici le professionnel était compliqué : je n'avais aucune motivation à faire des stages, je voulais faire vendeuse en boulangerie, mais j'étais perdue. Mais un jour on a fait un entretien tripartite avec (CIP1) et (CIP2) et on m'a dit : pourquoi ne pas faire une formation préparateur de commande. Est-ce que tu veux faire des stages pour découvrir ce métier-là ? J'ai fait 2 stages d'une semaine : une semaine dans entreprise de voiture, et 1 semaine dans un entrepôt de vente de matériel agricole. Ça m'a vraiment plu » (Salariée SIAE 10)

Portrait d'Armand, 47 ans

Armand est titulaire d'un diplôme de paysagiste. Il travaille dans la région de Nantes pendant 10 ans puis en région parisienne en tant que chef d'équipe paysagiste. Après des problèmes personnels, il décroche. Il se retrouve une première fois dans la SIAE. Mais il explique qu'il n'a pas vraiment été accompagné et se démotive. Il a ensuite fait de l'intérim par ses propres moyens. Après plusieurs problèmes de santé, en octobre 2021, il revient dans la structure. Il explique qu'il n'était pas motivé

par cette orientation. Progressivement, Armand change d'avis. « *Je me sens mieux, j'ai repris un sens à ma vie* ». Il explique même qu'il a noté une différence dans l'accompagnement : « *Je les sens plus investis, il y a beaucoup d'affichage, des offres d'emploi que l'on peut voir, beaucoup d'informations que l'on peut consulter quand on veut* ». Durant son accompagnement, Armand s'oriente vers un métier dans le domaine de l'agriculture. Il réalise plusieurs formations en agriculture et un atelier de sophrologie pour gagner confiance en lui. Il a également pu suivre 2 stages chez un éleveur de vaches laitières conformément à son projet professionnel. Armand explique que sa CIP l'a accompagné le premier jour de stage et a réalisé un bilan avec l'employeur. La PMSMP a été utilisée pour découvrir le métier et confirmer une appétence professionnelle. Armand explique « *qu'il voit mieux ce que c'est et est toujours intéressé même s'il n'y avait pas d'offre d'emploi.* » Cette première mise en relation avec le monde professionnel fonctionne comme un levier pour débiter d'autres démarches, notamment le passage du permis, le fait de refaire son CV.

- Un effet sur le gain d'autonomie, la motivation, la confiance en soi

Les entretiens viennent renforcer les éléments tirés de l'enquête. Plusieurs salariés en CDDI insistent sur le gain en confiance en eux, l'effet « booster » de l'accompagnement, la motivation qu'ils ont retrouvée à venir travailler.

« J'avais peur de tout maintenant, ça va mieux » (SIAE 21)

« Depuis que je suis ici, j'ai évolué mentalement ». (SIAE 19)

« Ils m'ont poussé à aller de l'avant, en me disant qu'il ne fallait pas que je me laisse abattre » (SIAE 20)

« J'ai trouvé la ressource, ça me réapprend à avoir confiance en moi, dans les gens surtout. J'apprends à me rééquilibrer, à être mieux dans ma tête. Ça a été très traumatisant pour moi. J'aime bien être ici, j'aime bien mes collègues, j'aime bien l'équipe » (SIAE 21)

« Ça m'a permis d'être vraiment dans une bonne dynamique » (SIAE 10)

Même si les démarches mises en place n'aboutissent pas systématiquement, les salariés sont mis en activation.

Les entretiens et le questionnaire montrent bien qu'un travail de « préparation », « d'équipement » du salarié au monde du travail subsiste. Les salariés mettent cela en avant. C'est une plus-value repérée à leurs yeux dans leur parcours. **Ce qui change c'est que la méthodologie et les étapes de cet accompagnement ne sont plus figées.** On constate au travers les entretiens que l'accompagnement des personnes en transition ne s'appuie plus de manière systématique sur le schéma de levée des freins périphériques puis la construction d'un projet professionnel. La mise en relation avec une entreprise, la réflexion autour d'un projet professionnel, la réalisation d'un stage interviennent en effet plus rapidement et plus systématiquement dans l'accompagnement. Parfois même, cela constitue un point de départ. Cette volonté d'orienter l'accompagnement à partir de situations et d'expériences concrètes, accompagnées Duclos L., « Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi » (Duclos, 2017 ; Grimault, 2021 ; Labracherie, 2018) est observée dans certains des parcours précédents. La construction du projet professionnel semble plus anticipée et devient le fil directeur de l'accompagnement. Les salariés sont activés au sens où ils ont à faire des démarches de recherche d'emploi. Cela commence par des recherches de stage qui sont aidées et conseillées comme cela vient d'être vu.

Les entretiens, comme l'analyse de l'enquête auprès des salariés, soulignent l'importance d'un « bon » travail de préparation des salariés. Cela peut s'avérer quelque peu décevant du point de vue de la théorie du programme de SEVE qui insiste sur les logiques de médiation avec les entreprises, l'émergence de situations favorables à la mise en action des compétences des individus, plutôt qu'une approche centrée sur l'offre de travail qui peut rester à distance des situations de travail. Ici le travail de préparation prend plusieurs formes. Il ne constitue plus une étape préalable à la construction du projet professionnel ou à la mise en relation avec une entreprise. Ces temps de préparation sont importants pour les salariés, par exemple préparer un entretien d'embauche. Il s'agit d'accompagnements orientés vers l'extérieur de la structure, même s'ils sont bel et bien à distance de ces situations visées. **Il s'agit de temps utiles pour les salariés, offrant réassurance, conseils. Le temps de la médiation avec l'entreprise est préparé. Il s'agit de temps qui permettent d'identifier des besoins en matière de travail social.** Des difficultés peuvent se présenter dans la médiation à venir : par exemple la nécessité de passer un permis de conduire particulièrement pour les SIAE situées en zone rurale pour trouver un travail (SIAE 20), une reconnaissance RQTH, des problèmes de garde d'enfants, etc.

L'accompagnement des salariés ne supprime donc pas le travail sur les « freins » et reste fortement centré sur la préparation des demandeurs d'emploi (dans une logique de les équiper pour le marché du travail). Les enjeux sont bien de rendre les salariés davantage « acteurs » de leur recherche d'emploi, en leur fournissant confiance en eux et réassurance. Ces formes d'activation sont appréciées par les salariés.

En synthèse

SEVE a des effets positifs sur les parcours des salariés en transition. D'un point de vue global, en comparant les cohortes de structures formées aux autres, **les taux de sorties en emploi durable et en emploi de transition sont plus élevés pour les structures formées à SEVE.** Les ACI formés à SEVE ont toujours des taux d'emploi supérieurs à ceux des structures non SEVE. Les AI montrent des résultats également globalement positifs, mais à confirmer pour les dernières cohortes. Les données sont ici de moins bonne qualité car basées sur de faibles effectifs d'AI. Nous proposons de poursuivre cette analyse comparative les prochaines années. Les données étudiées montrent que **les effets sont durables dans le temps**, quand on considère par exemple les ACI formés en 2020. Cette analyse globale et par cohorte a l'avantage de tenir compte des effets conjoncturels macroéconomiques (notamment la crise sanitaire).

En outre l'analyse montre que les durées moyennes dans les structures (ACI comme AI) sont inférieures dans les structures formées comparées aux autres, ce qui suggère une **effectivité de la logique de sas vers des situations d'emploi.**

Etant donné cette visée de sorties en emploi, une hypothèse est que les structures vont être plus sélectives à l'entrée. Cette hypothèse est difficile à valider. Outre le fait que l'ensemble des structures disent connaître des difficultés de recrutement, les données concernant le public sont difficiles à interpréter. On remarquera que les SIAE engagées dans SEVE ont tendance cependant à recruter plus souvent un public masculin, plus âgé et plus qualifié, mais qui a également plus de freins sociaux (durée de chômage plus longue, bénéfice de minima sociaux).

Du point de vue des enquêtes auprès des salariés, une difficulté dans l'analyse est de distinguer les effets de « SEVE » des effets du passage dans une SIAE de façon plus générale. On voit bien des effets de SEVE, car les salariés bénéficient plus souvent de PMSMP que dans les autres structures (comme l'indiquent les données nationales). Les SIAE (surtout les ACI) mobilisent bien ce moyen permettant des expériences concrètes en entreprises. Selon notre propre enquête téléphonique, 52 % des répondants ont au moins réalisé une rencontre avec une entreprise, immersion ou autre forme de rencontre. Pour les salariés encore en poste, les immersions et rencontres en entreprise sont valorisées d'abord pour l'aspect « révélation de compétences ». Elles participent du travail d'élaboration d'un projet professionnel et du développement de la réassurance. Pour les salariés qui ont quitté la SIAE, les effets de ces rencontres tiennent davantage dans des effets d'apprentissage et de mises en contact : les salariés concernés mettent en avant l'apprentissage des techniques de recherche d'emploi et des contacts leur permettant d'obtenir un emploi.

Selon les répondants à l'enquête téléphonique, dans 28 % des cas, les immersions ou autres formes de rencontre avec des entreprises ont débouché sur un emploi (pas forcément durable). Parmi les salariés sortis de leur ancienne SIAE, le fait d'avoir réalisé au moins une rencontre ou immersion augmente de 8 points la probabilité d'être en recherche d'emploi et de 13 points la probabilité d'être en emploi. Il peut cependant s'agir de trajectoires de petits contrats.

Les salariés sortis identifient des effets positifs du passage dans la SIAE. Les salariés encore dans une structure se disent plutôt bien préparés à la sortie. Ce qui est visible concernant SEVE, c'est **qu'ils et elles semblent avoir bien saisi la fonction de sas vers l'emploi de ces structures et ont pu se projeter au-delà de leur contrat actuel.** Les entretiens le confirment. Le fait que les permanents prennent du temps pour les aider dans leur recherche est très fortement corrélé à ce sentiment de bien être préparé à la sortie. Il n'est pas possible de dire que cette disponibilité temporelle des permanents n'aurait pas existé sans SEVE, mais elle appose indéniablement une marque visible sur les parcours. **Plus les salariés vont avoir été accompagnés et placés sur des expériences à l'extérieur, plus ils se**

disent bien préparés pour la suite et plus leur trajectoire se fait vers l'emploi. Le sentiment d'avoir été aidés, de ne pas avoir été seuls, est important dans les entretiens. La construction du projet professionnel semble plus anticipée et devient le fil directeur de l'accompagnement. Les salariés sont activés au sens où ils ont à faire des démarches de recherche d'emploi, tout en étant aidés et accompagnés dans ces démarches.

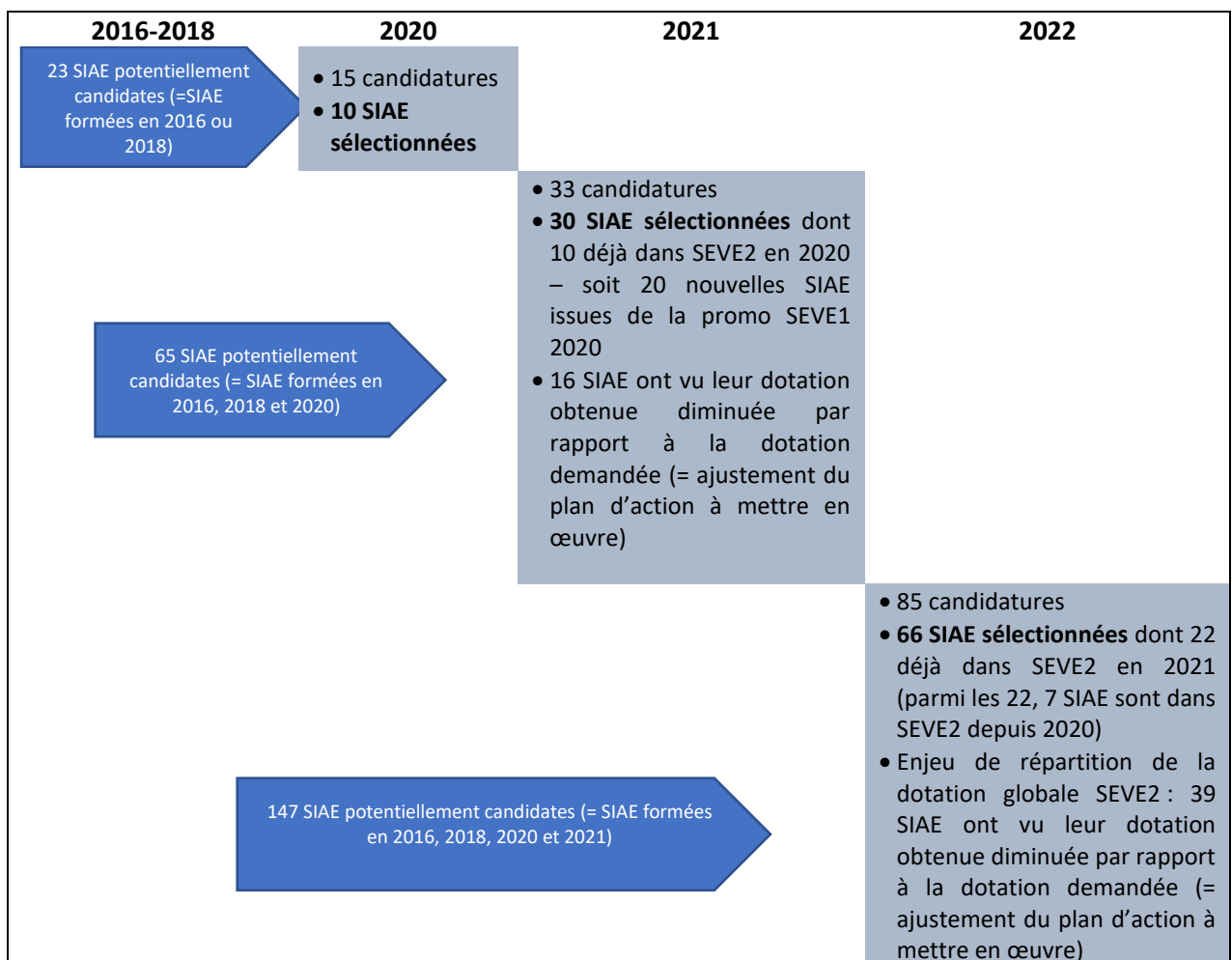
6. SEVE 2 répond-il aux enjeux de maintenir la dynamique dans le temps ?

Au total, **74 SIAE** ont bénéficié ou bénéficient d'un financement complémentaire dit « SEVE 2 » à la suite de la formation-action, généralement l'année suivante mais pas nécessairement (cf. schéma ci-dessous). SEVE 2 a été conçu pour amplifier les effets de SEVE (que nous appellerons SEVE 1 dans cette partie), en cherchant à maintenir une dynamique après la fin de SEVE 1.

Au même titre que SEVE, SEVE 2 fonctionne par appel à candidatures et permet aux SIAE, une fois sélectionnées de bénéficier d'une subvention déterminée jusqu'en 2022 par un barème précisé dans l'appel à candidatures.

Les structures sélectionnées mettent en œuvre un plan d'actions (proposé lors de la candidature) structuré autour de 3 grands axes : développer des actions de sécurisation du salarié en poste (une fois la fin du contrat avec la SIAE), multiplier des opportunités d'emplois durables et travailler sur le réseau d'entreprises et leur fidélisation. Il n'y a plus d'appui d'un formateur externe, du moins jusqu'en 2022. La dotation financière est prévue sur une année civile. Il est possible de candidater plusieurs années de suite.

Une structure sur deux formée entre 2016 et 2021 (74 sur 147) a bénéficié de SEVE 2



Source : FAS

Deux questions vont être traitées ici : celle des effets de SEVE 2 sur les structures et celle, plus spécifiquement, consistant à voir si SEVE 2 permet effectivement de maintenir une dynamique en interne après SEVE.

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur les matériaux suivants :

- Convention SEVE 2 passée entre l'Etat et la SIAE,
- Plans d'actions des SIAE ayant intégré SEVE 2,
- Enquête web auprès des directions et des salariés permanents (2022),
- Enquête téléphonique auprès des salariés en insertion (2022),
- Monographies de 9 SIAE ayant intégré SEVE 2 entre 2016 et 2021,
- Monographies de 2 SIAE ayant intégré SEVE 1 mais ayant fait le choix de ne pas candidater à SEVE 2),
- Les bilans SEVE 2 des SIAE l'ayant déployé.

6.1. Quel est le cadre de SEVE 2 et comment s'intègre-t-il dans les SIAE ?

Cette première partie est consacrée à la description du cadre, du contenu et des évolutions qu'induit l'entrée dans SEVE 2. Quelles sont les ambitions que se donnent les SIAE SEVE 2 ? Pourquoi certaines font-elles le choix de ne pas candidater à SEVE 2 ?

Un plan d'action pour formaliser les ambitions et définir les modalités de suivi auprès de la FAS

SEVE 1 consiste à la fois en une formation-action visant à mettre en œuvre une médiation active vers les entreprises, accompagnée d'un financement pour compenser les temps de mise en œuvre de cette formation au sein des équipes.

Jusqu'en 2022¹⁷, **SEVE 2 n'intègre pas de formation-action. C'est avant tout un financement octroyé par l'Etat**, pouvant atteindre jusqu'à 25 000€, qui doit permettre aux SIAE qui en bénéficient de développer un accompagnement des salariés après qu'ils aient effectivement trouvé un emploi. Il s'agit de renforcer des actions en matière de suivi en emploi.

*La présente convention s'inscrit dans le cadre de l'action dite « SEVE 2 », permettant un financement dédié aux SIAE participantes au titre du suivi dans l'emploi – et donc au sein même des entreprises – des salariés sortis en emploi.
(Extrait de la Convention SEVE 2)*

SEVE 2 vise donc, à l'instar de SEVE 1, à **sécuriser les transitions professionnelles** en agissant auprès à **la fois du salarié et de l'employeur en vue de créer les conditions favorables au maintien des salariés en emploi**. L'objectif s'inscrit dans le paradigme de la médiation active, à savoir agir tant sur les individus (aspect « employabilité ») que sur les conditions d'entrée et d'intégration dans l'entreprise (aspect « employeurabilité »).

Pour obtenir ce financement, les SIAE doivent formaliser leurs ambitions en matière d'actions à mener à la fois sur le volet « suivi des salariés en emploi » et « fidélisation des entreprises employant des salariés en insertion » :

Il s'agit pour la SIAE s'engageant dans cette démarche sur une période d'un an de : 1) Gérer en file active l'ensemble des salariés sortis de la SIAE en emploi

¹⁷ L'appel à candidature SEVE 2 2023 modifie la donne. Il est prévu 2 journées de formation sur site, un séminaire de direction national et une journée nationale d'échanges et de partage de pratiques.

durable et répondre aux différentes problématiques rencontrées par le salarié (autour de l'emploi mais aussi sur des problématiques en lien avec l'accompagnement global telles que le logement, le mode de garde ou la mobilité) ; 2) Gérer en file active l'ensemble des entreprises qui auront recruté des salariés de la SIAE et répondre à toutes les questions en lien avec l'employeurabilité (question du recrutement, d'intégration sur le poste de travail et de maintien en emploi). (Extrait de la Convention SEVE 2)

Le montant maximal dont peut bénéficier la SIAE est de 25 000 €, le minimum est de 10 000 €. Un barème de l'aide financière accordée est défini en fonction des ETP mobilisés sur le plan d'action.

- 0,2 ETP = 10 000€
- 0,4 ETP = 15 000€
- 0,6 ETP = 25 000€

Les actions prévues par la SIAE sont formalisées dans un plan d'action annexé à la convention. Il a pour objet de « *(définir) les grandes missions déployées et les moyens humains affectés à cette action. Par moyens humains, il est entendu notamment le travail d'un conseiller en insertion professionnelle (CIP) ou d'un chargé de relations entreprises (entre 0,2 et 0,6 ETP) qui aura cette mission à mener en lien avec les autres professionnels de la SIAE.* » (Extrait de la Convention SEVE 2).

Les 2 volets de la convention (« salariés en insertion » et « entreprises ») sont traduits dans le plan d'action par les **3 axes** suivants :

- **La sécurisation du salarié en poste,**
- **La multiplication des opportunités d'emplois durables,**
- **Le travail sur le réseau d'entreprises et leur fidélisation.**

Pour chacun de ces axes, la SIAE doit :

- Rappeler les actions de médiation active effectuées dans le cadre de SEVE 1,
- Décrire les actions prévues sur chacun des 3 axes, assorties d'un calendrier ou d'une fréquence de mise en œuvre, et d'indicateurs (« moyens de suivi ») permettant d'en vérifier l'effectivité.

Sur les trois axes d'action, deux sont davantage investis et appropriés par les structures

L'analyse des plans d'action fournis par les SIAE permet de faire les constats suivants :

Les axes 1 « suivi dans l'emploi » et 3 « travail sur le réseau d'entreprises et leur fidélisation » sont généralement plutôt bien étayés, chaque SIAE détaillant entre 2 et 6 types d'actions sur chacun de ces axes. Parmi les actions de suivi dans l'emploi, les plus citées sont les suivantes :

- Rencontrer ou échanger avec le salarié en insertion avant et quelques jours après le démarrage de son contrat,
- Rencontrer l'employeur pour obtenir ses retours sur la prise de poste du salarié en insertion,
- S'assurer que les freins périphériques ont bien été levés (en particulier concernant la mobilité),
- Se positionner comme « médiateur » auprès de l'entreprise sur les aspects administratifs du contrat (mise en place du contrat de travail, présentation des aides au recrutement),
- Se positionner comme « médiateur » auprès du salarié en lui fournissant un soutien technique (sur des aspects de rémunération, de contenu de missions, etc.).

L'axe 3 se traduit concrètement par des actions plus variées mais globalement orientées autour de :

- L'organisation d'événements conviant les entreprises : petits-déjeuners, « actions traiteur », afterwork, journées portes-ouvertes, etc.
- Création ou développement d'outils de communication adaptés aux entreprises (site web notamment),
- Intégration de réseaux d'entreprises déjà constitués type « clubs d'entreprises ».

En revanche, les SIAE semblent avoir globalement des difficultés à s'approprier l'axe 2 « multiplier des opportunités d'emplois durables » et proposent peu d'actions à ce sujet (beaucoup d'actions décrites dans le cadre de l'axe 2 sont en réalité des actions visant à maintenir le salarié en poste). On peut citer quelques exemples pour illustrer concrètement par quoi cet axe peut se traduire :

- Par une posture de veille active permettant de repérer des opportunités d'emplois, en instaurant des contacts réguliers avec les entreprises partenaires ou les recruteurs dans les secteurs en tension,
- En se positionnant comme un fournisseur de services RH auprès des entreprises : aide à la formalisation du plan de formation pour un salarié en insertion ayant des besoins de formation, accompagnement de plusieurs entreprises du même secteur pour étudier une mutualisation de postes, etc.

L'ensemble des plans d'actions étudiés fait état de cibles à atteindre et d'indicateurs de suivi mais de manière inégalement structurée ou vérifiable. Pour le suivi du salarié en poste, les actions sont assorties d'une échéance d'une inégale précision : « à chaque prise de poste du salarié sortant en emploi », « au moins une session dans l'année », « envoi mail systématique », etc. Les « moyens de suivi » font, quant à eux, plus souvent référence à des livrables à mettre en place (« fiche de poste », « tableau de bord », etc.) qu'à un indicateur précis permettant la mesure.

ACTION / Sécuriser le démarrage du salarié en poste		
ACTIONS	CALENDRIER / FREQUENCE	MOYENS DE SUIVI
rencontrer le salarié avant la prise d'un poste en CDD / CDI : un temps de rencontre en individuel au sein de la SIAE pour rappeler les tenants / aboutissants du poste, les conditions de travail et un récapitulatif administratif	à chaque prise de poste d'un salarié sortant en emploi	mise en place d'une fiche de préparation à l'embauche
organiser une visite d'entreprise lorsque la prise de poste a démarré, dans la première semaine. Toute l'équipe de la SIAE réalisera des actions de sécurisation de démarrage du poste afin que chaque membre permanent soit en capacité de suivre dans l'emploi	à chaque prise de poste d'un salarié sortant en emploi	modification des fiches de poste de l'équipe + calendrier tournant des prises de poste
mettre en place deux contacts téléphoniques avec le salarié lors de la période d'essai ou du contrat court notamment pour évoquer les sujets en lien avec l'accompagnement social .	à chaque prise de poste d'un salarié sortant en emploi	élaboration d'un planning de rencontre
mise en place d'une à deux rencontres en présentiel entre l'employeur et le salarié et la SIAE dans les six premiers mois de suivi	à chaque prise de poste d'un salarié sortant en emploi	élaboration d'un planning de rencontre

Extrait du plan d'action SEVE 2 d'une SIAE

SEVE 2 permet d'avoir des financements supplémentaires pour mener à bien les actions décrites et suivies dans le plan d'action. La question est donc ici de savoir **quels sont les choix organisationnels faits par les SIAE pour prendre en charge les nouvelles missions** : ont-elles recruté à l'externe, ont-elles transformé des temps partiels en temps plein, ont-elles réparti les tâches entre plusieurs permanents ?

Cette question en induit une autre : si SEVE 1 avait pour objectif de créer une dynamique collective autour d'un projet fédérateur, **les SIAE dans SEVE 2 parviennent-elles à maintenir ou recréer une**

dynamique collective en incluant l'ensemble des salariés permanents dans la réalisation des nouvelles missions sur chacun des axes ?

Malgré l'apparente continuité de SEVE 2 par rapport à SEVE 1, des SIAE qui ne souhaitent pas poursuivre l'aventure

En général, sur chaque vague de candidature annuelle, un peu plus d'une structure sur deux a candidaté à SEVE 2 (57 % sur la vague 2022). Une structure sur deux valide sa candidature.

Pour les structures ayant effectivement intégré SEVE 2, il semble y avoir une **continuité naturelle**. A titre d'exemple, on peut examiner les arguments proposés par la SIAE 18 pour motiver sa candidature : tout d'abord, SEVE 2 est perçu comme un moyen « de **maintenir** les acquis et compétences développées grâce au programme de formation » et de « **consolider** les changements de pratiques professionnelles pour les ancrer dans les pratiques d'accompagnement au quotidien ». L'argument financier est également évoqué : « La subvention apportée par ce programme permettra de **consolider les acquis** avec plus de confort et le déploiement de temps de travail dédié à la médiation entreprise ».

Lors de la rédaction du rapport intermédiaire, nous avons fait l'hypothèse suivante, qui restait à confirmer dans le cadre des investigations menées en 2022 : le programme SEVE 2 semblait plus ou moins partagé avec l'ensemble du collectif de permanents, à la différence du cadre d'intervention défini pour SEVE 1, qui fait du collectif un des critères de sélection. A la lumière des investigations menées en 2022, **nous constatons effectivement que le déploiement de SEVE 2 ne génère pas une mobilisation aussi collective que SEVE 1, mais s'avère porté par un nombre restreint de salariés au sein de l'équipe.**

Pour les SIAE dans SEVE 2, il s'agit d'un programme qui motive surtout les directions mais qui peine à être perçu par l'ensemble de l'équipe de permanents. Ainsi, lors des entretiens réalisés, on note différents arguments évoqués par les permanents pour ne pas s'engager dans SEVE 2 :

- Le format de SEVE 2, sans l'appui d'un formateur extérieur, donne l'impression aux permanents d'être livrés à eux-mêmes.
- SEVE 2 est perçu comme **un projet de direction**, beaucoup moins fédérateur que SEVE 1 ;
- SEVE 2 oblige la structure à entrer dans une **logique de compte-rendu et de résultat** ; cette contrainte est mise en balance du montant de la subvention, qui semble insuffisant au regard de l'investissement demandé.
- Le manque de temps pour s'engager dans ces démarches, alors que SEVE 1 est fréquemment considéré comme chronophage.

A ce titre, les impressions recueillies auprès des permanents de la SIAE 17 sont éloquentes :

« On s'est concerté, le directeur a posé la question, mais nous on est plutôt contre. Sur SEVE 2 on aurait aussi besoin d'être accompagné. On savait que ça demanderait plus de choses carrées, plus d'investissement. Si on le fait on le fait à fond. Si déjà on arrive à maintenir ce qu'on a fait sur SEVE 1 dans le long terme ça sera pas mal. » (ET)

« On était tous contre continuer SEVE sauf le directeur qui a reproposé il y a une semaine. On a dû se battre pour dire non. L'apport financier qui vient compenser n'est pas suffisant pour pouvoir embaucher une personne de plus. On a dit non et tout le monde était d'accord. » (CIP)

Dans cette structure tout comme dans une autre, c'est le collectif de permanents qui s'est prononcé contre une candidature sur SEVE 2, allant en cela à l'encontre de la proposition de la direction.

Un portage restreint à de petites équipes projet, qui cherchent à poursuivre et consolider les actions

A la différence de l'entrée dans SEVE 1 qui est le plus souvent un projet collectif bien qu'impulsé par les directions (ce qui est vérifié dans la phase de sélection des candidatures), SEVE 2 reste avant tout un engagement de poursuite pris par les directions et porté par une équipe beaucoup plus restreinte, souvent réduite à la direction avec parfois l'appui d'un autre permanent. Il s'agit donc de très petites équipes qui gèrent en mode « projet » le plan d'action.

Structure	Portage de SEVE 2	
SIAE 21	Restreint	Un portage SEVE 2 qui repose sur le binôme directrice / CIP, dans un contexte de fort turn-over où ce binôme est le seul à avoir de l'ancienneté au sein de la structure.
SIAE 13	Restreint	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuellement un portage qui repose sur 2 personnes : la direction et la responsable du pôle accompagnement. « On nous donne finalement 15 000€ euros (contre les 25 000€ » initialement demandés) car selon eux on a engagé trop peu de salariés sur SEVE 2 ». (Directeur) ▪ A terme, ambition d'intégrer 3 ETI supplémentaires dans la logique SEVE en plus des CIP et de la CRE déjà intégrés.
SIAE 8	Restreint	Un portage de SEVE 2 qui repose sur la motivation de la directrice, qui a « entraîné » ses équipes dans SEVE 2 : « C'était une évidence d'aller sur SEVE 2. J'ai quand même consulté l'équipe : les conseillères Emploi et chefs de service étaient partants mais peut-être parce que j'en avais envie (pour me faire plaisir) » (Direction)
SIAE 19	Restreint	Pas de temps collectif dédié à SEVE 2. Des échanges « très réguliers » à ce sujet avec la CIP.
SIAE 9	Collectif	Une dynamique SEVE 2 qui a infusé dans toute l'équipe via la constitution de commissions
SIAE 14	Restreint	SEVE 2 porté par les 2 CIP : les ET n'ont pas de perception de SEVE 2.
SIAE 15	Restreint	Un portage de SEVE 2 « essentiellement portée par la directrice »
SIAE 6	Restreint	La décision de continuer avec SEVE 2 a été prise par la direction. Au quotidien, SEVE 2 est porté par la responsable emploi (formatrice SEVE), la chargée de relations entreprise et la responsable développement projets.
SIAE 18	Plutôt restreint	SEVE 2 est une orientation prise par la direction. « La responsable de l'AI se questionne : que se passerait-il de la dynamique SEVE si elle venait à quitter la structure ? De même dans le cas du départ de l'actuelle directrice. « Certes des habitudes de travail ont été prises mais il faut piloter ! » et se donner des objectifs stratégiques, c'est d'ailleurs l'une des qualités de SEVE 2. » (Extrait de la monographie) Il faut toutefois signaler que SEVE 2 a entraîné l'instauration de temps de travail hebdomadaires.

Source : monographies

Il peut en résulter un collectif moins prompt à mettre la démarche SEVE en avant. Ce constat général masque cependant des réalités très variées. Cela peut se traduire par une approche « médiation active » moins partagée : seuls certains membres de l'équipe la mettent en œuvre. Dans d'autres structures, la médiation active persiste et est intégrée dans les pratiques de toute l'équipe :

« L'équipe vit SEVE 2 à travers moi. C'est pour ça qu'elles parlent peu de SEVE 2 ou qu'elles ne t'ont pas dit grand-chose. C'est dans leur pratique maintenant donc l'équipe ne se rend pas compte qu'on fait déjà du SEVE 2. » (Directrice)

La direction estime qu'il n'y a pas besoin de dédier des salariés spécifiquement à ces missions. Enfin, dans d'autres cas, il est plus difficile de percevoir comment se poursuit la traduction de SEVE.

6.2. Les effets de SEVE 2 sur les organisations au sein des SIAE

Un impact avant tout marqué pour le poste de CIP

Pour les structures entrées dans SEVE 2, la continuité de l'engagement SEVE se traduit par des **décisions managériales et organisationnelles**, qui peuvent impacter plus particulièrement certains membres de l'équipe.

En termes de changements organisationnels, selon l'enquête web, une partie des SIAE répondantes mentionne le fait d'avoir positionné un ou une permanente sur le suivi des salariés et les relations entreprises (35%) ou d'avoir réparti ces missions sur plusieurs d'entre eux (43 %).

Par ailleurs, l'analyse plus fine des évolutions **organisationnelles induites par l'octroi de financements dans le cadre de SEVE 2** au sein des structures observées nous apprend que **le premier type de changement consiste dans une augmentation ou une structuration différente des tâches des CIP parmi les permanents**. En dehors de ce choix qui a été fait par 4 structures sur 9 de notre échantillon, les autres stratégies sont plutôt diverses : recrutement ou accroissement des ETP de pilotage, temps dédié à des commissions de mise en œuvre de SEVE 2, ou encore, pas de changement organisationnel notable.

Structure	Moyens humains dédiés à l'accompagnement socio-professionnel avant SEVE 2	Organisation pendant / après SEVE 2
SIAE 21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 CIP (0,5 ETP) ▪ 3 ETI dont 1 assistant ▪ 1 assistante administrative (0,8 ETP). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fonction de CIP a été renforcée (passage de 0,5 à 1 ETP) ▪ A terme, ambition de recruter 1 CIP et 1 ETI dédiés aussi au suivi sur poste pour consacrer la CIP actuelle à la relation entreprise.
SIAE 13	Au sein du pôle accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 CIP ▪ 1 CESF ▪ 1 chargée de relation entreprise (CRE) ▪ 3 ETI 	Entrée dans SEVE 2 récente. Pas de changement organisationnel propre à SEVE 2 au moment des investigations.
SIAE 19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 CIP à temps plein ▪ 3 ETI 	La subvention SEVE 2 a permis de structurer et clarifier les missions des CIP :

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 CIP dédiée à l'accompagnement socio-professionnel des CDDI à 100% ▪ 1 CIP (« coordinatrice ») en charge de la coordination de SEVE 2 et du développement du contact avec les entreprises
SIAE 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 encadrants techniques + 1 coordonnateur ▪ 4 chargées d'accompagnement / de MAD (dont une référente SEVE) ▪ 1 assistante administrative / chargée d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le financement SEVE 2 a servi à financer le poste de coordonnateur des ETI. ▪ Par ailleurs, une mise en œuvre de SEVE 2 qui repose sur du temps dédié dans le cadre de commissions : chaque permanent s'inscrit dans une commission dédiée à une mission SEVE 2 en fonction de son planning et de sa motivation
SIAE 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 ETI ▪ 1,5 ETP de CIP (« chargées de mission emploi ») 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grâce à SEVE 2, en 2020, +20 d'ETP CIP (NB : en 2021, +20% encore : 2 CIP à temps plein)
SIAE 6	<i>Pas d'information</i>	Répartition des activités SEVE 2 entre la chargée de relation entreprises, la chargée de développement projets et le directeur.
SIAE 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le pôle activité économique et technique : 1 cheffe de service, 2 CIP, 1 CESF ▪ Dans l'ACI : 3 ETI, 1 CIP à temps plein (depuis juin 2021), + appui de 0,4 ETP de CIP externe pendant le déroulement du programme SEVE 1 	<p>La fonction de CIP externe (0,4 ETP) a été :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internalisée (une des 2 CIP du pôle activité économique et technique a pris le poste autrefois occupé par la CIP externe) ▪ Renforcée en termes de volume : passée de 0,4 à 1 ETP
SIAE 15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 directrice adjointe pour l'accompagnement socio-professionnel des BRSA ▪ 1 CIP pour l'accompagnement socio-professionnel des BRSA ▪ 2 chargées de transition professionnelle dédiées à la prise en charge des salariés en insertion à positionner en mise à disposition 	Pas de changement notable.
SIAE 18	13 permanents (hors direction et fonctions administratives et financières), réparties entre les 3 dispositifs :	La subvention SEVE 2 a permis de financer partiellement la création d'un poste de pilotage à hauteur de 0,40 ETP.

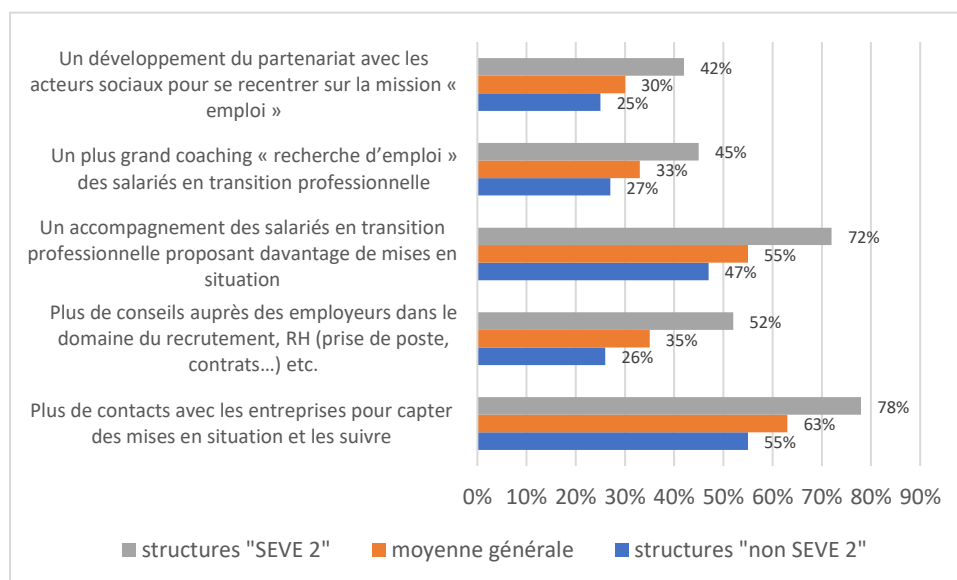
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur l'AI SIAE 18 Services : une responsable, 3 CIP, 1 chargée de mise à disposition ▪ Sur l'ACI « SIAE 18 Nature » : un responsable, 1 CIP, 3 ETI ▪ Sur l'ACI « SIAE 18 Valorise » : un responsable, 1 CIP, 1 ETI 	
--	---	--

Source : monographies

L'enquête web complète ces éléments tirés des monographies. Elle souligne que les effets sont importants sur la fonction de CIP. **De façon significative, par rapport aux structures qui n'ont pas été dans SEVE 2, les structures « SEVE 2 » positionnent plus souvent et intensément leurs CIP sur des relations extérieures avec les entreprises et sur une fonction d'accompagnement des salariés en transition vers l'entreprise.** Par exemple, les CIP des structures qui ont été dans SEVE 2 sont 78 % à avoir mis en œuvre plus de contact avec les entreprises pour capter des mises en situation, contre 55 % des structures qui n'ont pas bénéficié de SEVE 2. 72 % des CIP des structures « SEVE 2 » intègrent plus de mises en situation dans les parcours des salariés, contre 47 % pour les autres structures.

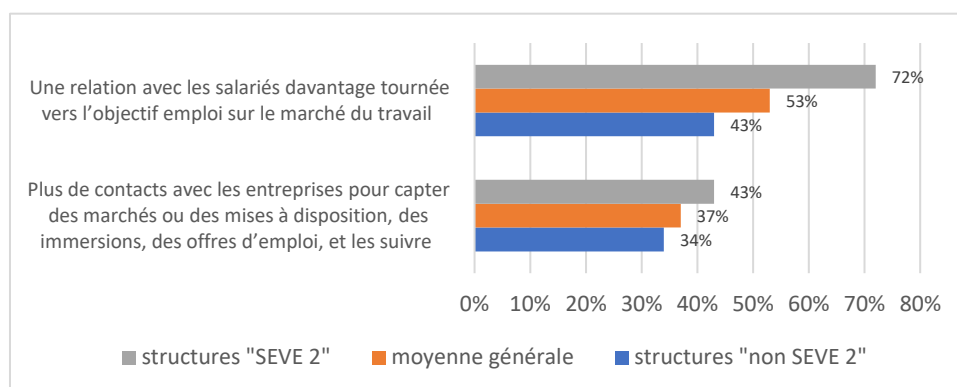
Les impacts sur les ET (second graphique ci-dessous) se marquent surtout sur un positionnement renforcé de ces derniers auprès des salariés en transition au sujet de leur projet professionnel, moins en termes de relations extérieures avec les entreprises.

Evolutions repérées concernant les conseillers en insertion professionnelle (CIP)



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE
Ensemble des réponses « oui tout à fait »

Evolutions repérées concernant les encadrants techniques (ET)



Source : enquête web auprès des salariés permanents de SIAE entrées dans SEVE
Ensemble des réponses « oui tout à fait »

Au global, on constate bien à travers ces données de l'enquête **une forte effectivité du changement professionnel au sein des SIAE passées dans SEVE 2**, en termes d'évolution des postures professionnelles, **plus fortement ancrées dans une logique de médiation active pour les CIP** (aller vers les entreprises et renforcement de l'accompagnement vers l'emploi des salariés).

Des effets sur l'outillage des SIAE

D'autres questions de l'enquête soulignent également l'effectivité de SEVE 2 en termes d'outillage. **Certains outils s'avèrent consolidés dans les structures SEVE 2**. C'est par exemple le cas concernant l'évolution des **fiches (ou intitulés) de poste**, de façon très significative.

- Il y a eu une mise à jour de tout ou partie des fiches de poste dans 28 % des structures « SEVE 2 » contre 12 % dans les autres structures
- Il y a eu une mise à jour de tout ou partie des intitulés de poste dans 24 % des structures « SEVE 2 » contre 13 % dans les autres structures
- Les structures qui ne sont pas dans SEVE 2 sont plus souvent en cours de réflexion

On aurait en revanche pu imaginer que SEVE 2 conduise plus souvent à créer un poste spécifique pour la relation avec les entreprises. Or il n'y a ici aucune différence entre les structures SEVE 2 et les autres (27 % de réponses « oui » dans les deux cas). **Ce n'est pas SEVE 2 qui est le ressort qui conduit certaines structures à créer un tel poste ou non**. On voit ici que le contexte joue fortement, ce qui conduit à la complexité de l'analyse. De nombreuses structures évoluent au fil des années, se rapprochent d'autres structures (par exemple un ACI et une AI), construisent des actions dans d'autres domaines (par exemple le logement). Ce sont plus probablement ces actions d'organisation interne non liées à SEVE 2 qui ont ici un poids.

Sur le plan des outils, on remarque également **une mise en place plus fréquente d'outils de suivi de la relation entreprise dans les structures SEVE 2** mais les chiffres sont globalement très élevés (97 % vs 91 %). Une différence très significative apparaît sur le plan des **outils de communication**, revus pour 92 % des structures SEVE 2 contre 72 % des autres structures.

Du point de vue des échanges internes, il est difficile d'apprécier de façon aussi tranchée les effets de SEVE 2. Il a été dit plus haut que l'un des impacts majeurs de SEVE est le renforcement des échanges en interne, par le biais de réunions et de nouvelles postures professionnelles soutenant des logiques de décloisonnement.

Les structures passées par SEVE 2 ont en effet plus souvent que les autres instauré **une réunion dédiée à la relation entreprise** (62 % contre 52 %). Il y a également un peu plus souvent de réunions avec les salariés en transition pour aborder les actions avec les entreprises (78 % contre 68 %). Les structures SEVE 2 mentionnent également plus souvent une hausse des échanges au sein des équipes de permanents.

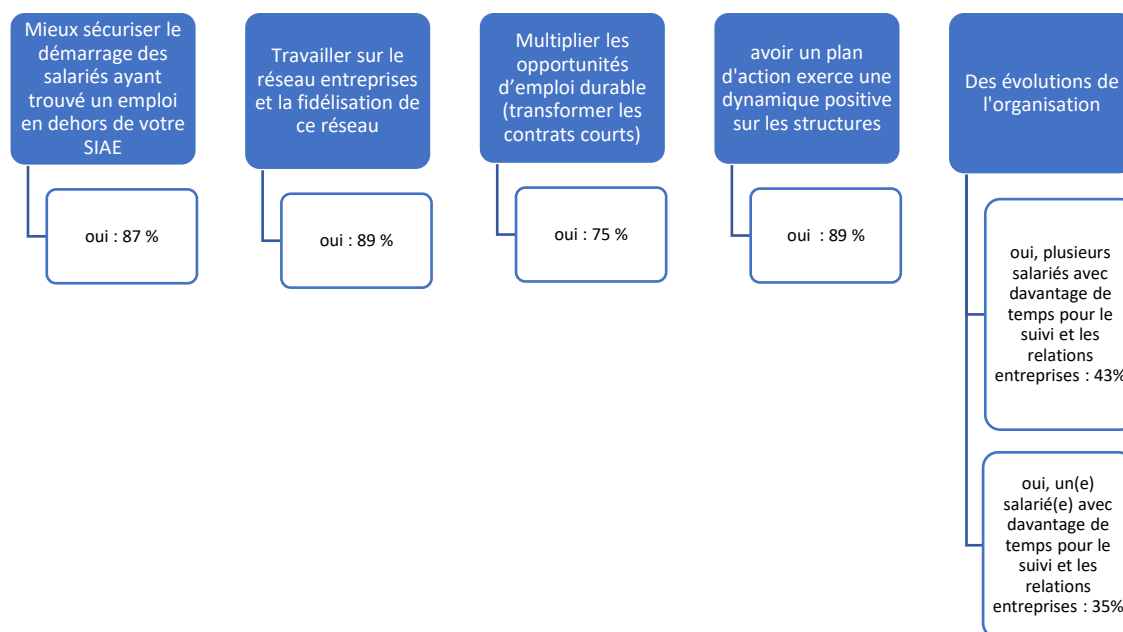
Du point de vue des temps dédiés, dans 41 % des structures SEVE 2, l'ensemble des salariés permanents ont **du temps dédié à la médiation entreprise** dans leur agenda, contre 27 % des structures non SEVE 2, de façon significative (pour rappel la moyenne de l'échantillon citée plus haut est de 31 %).

Différents effets attribués par les SIAE à la dotation SEVE 2

SEVE 2 permet aux structures retenues de bénéficier d'une dotation, **dont les principaux effets sont, pour les directions, de travailler sur le réseau d'entreprises, de fidéliser ce réseau (89 %) et de sécuriser les prises de postes pour les salariés ayant quitté la structure (87 %)** (graphique suivant). Par ailleurs, le fait d'avoir **un plan d'action** avec des objectifs, dans le cadre de SEVE 2, exerce une dynamique positive sur neuf structures répondantes sur dix.

En termes de changements organisationnels, une partie des SIAE répondantes mentionne le fait d'avoir positionné un ou une permanente sur le suivi des salariés et les relations entreprises (35%) ou d'avoir réparti ces missions sur plusieurs d'entre eux (43 %).

Effets de la dotation SEVE 2



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

SEVE 2 vise à poursuivre la dynamique de SEVE 1, mais sans l'appui de formateurs venant au sein de la structure. Cet objectif est tout à fait atteint pour moins d'une structure sur deux (40 %). L'ensemble des réponses positives est de 81 %.

Le principe de SEVE 2 est de poursuivre la dynamique de SEVE 1, mais sans l'appui de formateurs venant au sein de la structure. Estimez-vous que cet objectif soit atteint ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

L'effet de SEVE 2 s'entend avant tout comme un renforcement d'une trajectoire de changement

Certains éléments doivent néanmoins nous amener à nuancer le rôle de SEVE 2 comme vecteur d'un changement organisationnel au sein de la SIAE, et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, parce que l'on constate que des SIAE entrées dans SEVE 2 n'ont pas attendu SEVE 2 pour mettre en œuvre des actions que l'on attribue généralement à SEVE 2, et en particulier sur le suivi du salarié en poste. Dans ce cas de figure, si les évolutions organisationnelles ont été initiées dans SEVE 1, l'aide financière attribuée pour SEVE 2 a permis de les structurer et de les consolider.

A titre d'illustration, la SIAE 8 écrit dans son plan d'action les actions mises en œuvre **dans le cadre de SEVE 1, qui s'apparentent déjà à un véritable suivi dans l'emploi** :

- Un entretien bipartite avec le salarié puis l'employeur dans les 10 jours de prise de poste
- Un entretien tripartite 15 jours après la prise de poste – faire un point de situation – identification des points forts et axes d'amélioration en vue de mettre en place des actions de formation ou actions correctives si besoin
- Entretien bipartite avec le salarié puis avec l'employeur les 2 mois suivants
- Réalisation d'un bilan au bout des 3 mois de prise de poste

Du côté de la SIAE 13, **la SIAE s'était par exemple déjà dotée d'une chargée de relation entreprise (arrivée après la deuxième séance SEVE 1)**. Au moment où l'on interroge cette permanente, et alors que SIAE 13 vient juste d'être retenue pour SEVE 2, voici comment cette permanente envisage le suivi dans l'emploi :

*« On sait ce qui est attendu, on continue à travailler sur des choses (que SEVE 2 demande – notamment le suivi dans l'emploi) mais en fait c'était déjà mis en place. A 16h par exemple on rencontre une stagiaire dans le cadre de SEVE 2 pour lever directement les freins. Le suivi dans l'emploi pour moi c'est évident. »
(Chargée de relations entreprises)*

Pour le directeur de la SIAE 13, le suivi dans l'emploi est perçu comme « *une dimension à approfondir : (on a) encore du travail à faire sur (le suivi dans l'emploi), mais d'où l'intérêt de SEVE 2* ». Même constat pour la SIAE 6, qui avait déjà instauré des actions de suivi dans l'emploi bien avant SEVE 2, et pour qui l'entrée dans SEVE 2 aura surtout **servi à structurer, à systématiser l'existant**.

Deuxièmement, **entre ancienneté dans le programme et entrée dans SEVE 2, il semble difficile d'isoler ce qui détermine le plus la capacité d'une structure à produire des changements organisationnels**.

Si l'on regarde par exemple le profil des SIAE qui estiment « **avoir durablement changé (leurs) pratiques de relations entreprises** » (tableau ci-dessous), les structures « anciennes » comme les structures SEVE 2 répondent toutes qu'elles sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » (elles sont un peu moins nombreuses à répondre ainsi quand elles sont moins anciennes ou quand elles ne sont pas dans SEVE 2). **Il n'y a pas de différence notable entre les 2 profils de structures**.

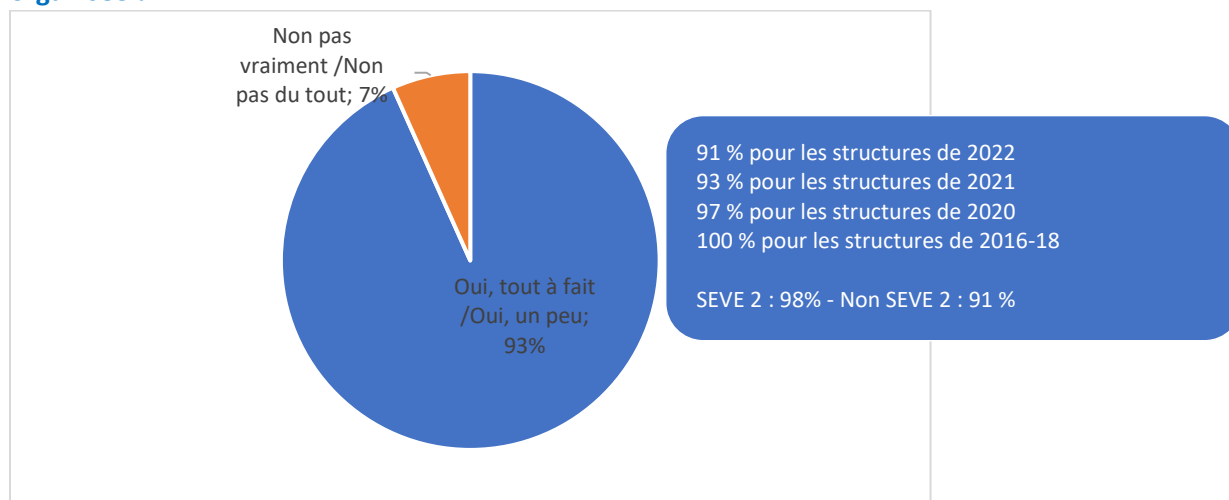
Effets durables sur l'organisation

Questions posées aux structures déjà formées	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Sur l'ensemble des réponses « d'accord »
Notre structure a durablement changé ses pratiques de relation entreprise	51 %	45 %	Structures formées en 2016-18 : 100 % ; en 2020 : 97 %, en 2021 : 95 % SEVE 2 : 100%, non SEVE 2 : 90%

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

De même, si l'on se penche **sur la propension des structures à « revoir la façon dont (elles sont) organisée(s) », l'ancienneté et l'appartenance à SEVE 2 jouent de façon très nette et comparable** (entre 93 et 100% des structures anciennes selon l'année de SEVE 1 répondent « oui » et 98 % des SEVE 2).

La formation SEVE vous a-t-elle conduit/ vous conduit-elle à revoir la façon dont votre structure est organisée ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Si l'on regarde enfin la question **l'évolution des missions – en particulier des CIP** (qui sont les plus impactés par SEVE 2) – il apparaît que c'est peut-être **davantage le facteur « appartenance à SEVE 2 » qui joue un rôle dans cette évolution** (60% de « oui tout à fait » chez les structures anciennes contre 69 % chez les structures SEVE 2).

La formation SEVE en cours vous a-t-elle conduit/ conduit-elle à faire évoluer les missions des salariés permanents ?

Analyse des profils de répondants ayant répondu « Oui tout à fait »

	Découpage des structures par ancienneté dans le programme		Découpage des structures par type (SEVE 2 / non SEVE 2)	
	Structures formées entre 2016 et 2021	Structures formées en 2022	Structures SEVE 2	Structures non SEVE 2
Evolution des missions des encadrants techniques/ responsables production	43 %	38 %	52%	30%
Evolution des missions des conseillers en insertion/accompagnants	60 %	37 %	69%	27%
Evolution des missions des équipes relations clientèle/entreprises/gestion contrats	39 %	33 %	40%	22%
Evolution des missions de la direction	23 %	15 %	30%	56%

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Dans tous les exemples de questions données, gardons cependant à l'esprit que les différences entre les 2 profils de structures sont tout de même relativement peu contrastées.

On peut conclure ici sur le fait que **SEVE s'entend bien dans une logique de renforcement et consolidation d'une volonté précédente, déjà à l'œuvre. SEVE 2 permet à la structure de mieux opérationnaliser le changement, de renforcer certains outils.** Dans certains cas, ces changements se cristallisent grâce au temps, sans que la structure ait bénéficié de SEVE 2. Les analyses précédentes sont caractérisées par une certaine complexité dans la mesure où **au moins trois types de variables interagissent** : l'effet « net » de SEVE 2, l'effet du temps, qui favorise la mise en place du changement, et l'effet de motivation au changement (les structures candidatant et étant acceptées dans SEVE 2 étant les plus motivées et les plus réceptives à un outillage en direction de la médiation active).

6.3. Des axes de SEVE 2 inégalement mis en œuvre

Les financements octroyés aux structures dans le cadre de SEVE 2 s'accompagnent de l'obligation de piloter son déploiement au moyen d'un plan d'action.

De manière générale, comme l'indique l'enquête web, les équipes de ces structures estiment que le fait d'avoir **un plan d'action** avec des objectifs, dans le cadre de SEVE 2, exerce une dynamique positive sur neuf structures répondantes sur dix.

La question est maintenant de savoir **comment se traduisent concrètement les effets de cette dynamique positive** : les ambitions formalisées dans les plans d'action ont-elles débouché sur des résultats ?

A noter que la formulation de nos constats est organisée non pas par axe, mais par type d'acteurs : les SIAE d'une part, les entreprises d'autre part. Il n'a malheureusement pas été possible d'obtenir des éléments probants concernant le point de vue des salariés en transition sur SEVE 2 :

- Dans les investigations quantitatives : l'enquête n'a pas été passée de manière à pouvoir isoler les salariés en transition au sein des structures SEVE 2 parmi la totalité des salariés en transition interrogés,
- Dans les investigations qualitatives : les salariés en transition n'ont pas « conscience » d'être dans une SIAE SEVE ou non SEVE.

Du côté des SIAE, des résultats inégaux d'un axe à l'autre du plan d'action

En ce qui concerne l'axe de « sécurisation du salarié en poste », plusieurs SIAE décrivent une trajectoire commune en la matière, à savoir, un premier temps marqué par la **difficulté à convaincre l'entreprise de l'intérêt de la démarche** (cf. paragraphe suivant), puis un deuxième temps dans lequel **ce suivi sur poste convainc non seulement l'entreprise mais porte effectivement ses fruits.**

« Nous avons remarqué que pour aboutir au rendez-vous de suivi dans l'emploi, il était indispensable en amont d'animer le réseau entreprises, (...) en s'immisçant très tôt comme médiateur dans la relation entre le salarié et l'entreprise. Le plan d'action 2022 nous a permis d'augmenter les suivis dans l'emploi. L'équipe a pu les proposer à 12 reprises pour 10 suivis dans l'emploi réalisés. C'est une véritable progression pour SIAE 18. Les professionnels qui réalisent le suivi dans l'emploi conviennent que cette action apporte une plus-value dans le parcours, mais aussi dans la consolidation des liens avec l'entreprise. C'est une véritable réussite pour l'équipe. » (Extrait du bilan SEVE 2 de la SIAE 18)

« Les entreprises avec qui des contrats ont débouché durablement sont les premières à demander cet accompagnement une fois qu'elles l'ont expérimenté une première fois. » (Extrait du bilan SEVE 2 de la SIAE 21)

A la lecture des plans d'action initiaux (cf. partie 6.1), le suivi sur poste semblait être un des axes les plus tangibles, les plus accessibles pour les SIAE. Pourtant, sa mise en œuvre apparaît finalement moins large que prévue. **Une SIAE explique par exemple qu'elle n'a pas mis en place de règles sur le protocole de sorties,** et qu'elle met en place un suivi au cas par cas :

« On n'a pas super normé l'accompagnement avec des rendez-vous à 3 mois, 6 mois, etc. » (CIP de la SIAE 19)

La SIAE en question explique cette absence de standardisation des processus de suivis dans le poste par le fait que, de son point de vue, il est délicat de faire un suivi sur poste pour les salariés qui ont trouvé des opportunités d'emploi par eux-mêmes. **Nombreuses sont les structures qui sont confrontées à cette question de légitimité :**

« Où s'arrête mon accompagnement : appuyer, recontacter ? Je pense qu'il faut des limites. Ce maintien dans l'emploi / suivi dans l'emploi c'est facile quand la personne est dans notre réseau. Quand la personne obtient un entretien d'embauche par elle-même, de quel droit je dois m'immiscer dans le processus de recrutement ? » (CIP de la SIAE 9)

En ce qui concerne les actions destinées à intensifier les relations des SIAE avec les entreprises du territoire, la plupart des SIAE observées mettent en avant **des rencontres multipliées et une amélioration de leur visibilité auprès de celles-ci**, via des actions de type « organisation d'événements » : petits-déjeuners, afterworks, job dating... A titre d'exemple, voici quelques extraits de bilans SEVE 2 en la matière :

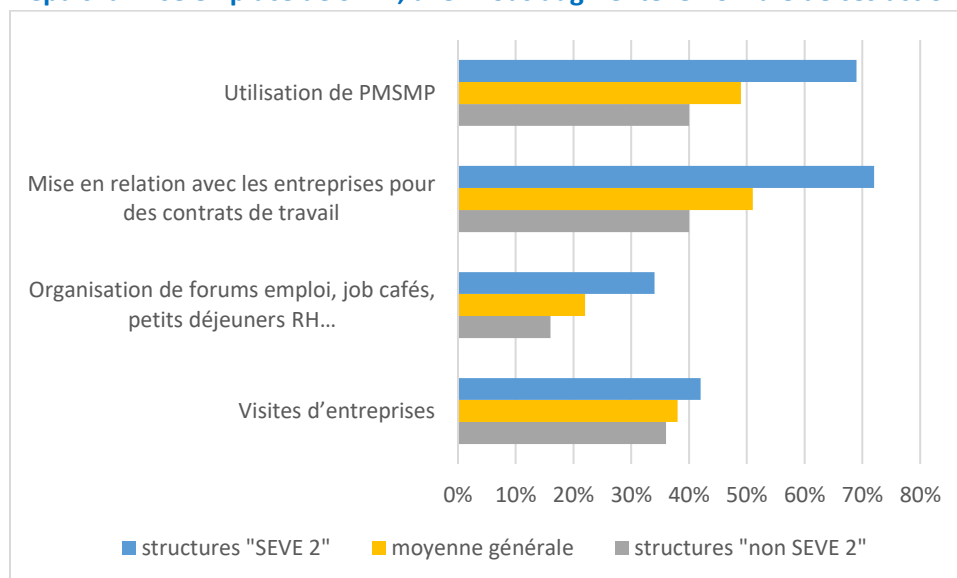
« Nous avons mis en place notre premier forum emploi dédié exclusivement aux salariés de la SIAE 18 – 8 entreprises se sont associées à cet événement. Nous avons aussi mis en place des visites d'entreprises dans une zone d'activité – 7 entreprises se sont associées à cet événement. » (Extrait du bilan SEVE 2 de la SIAE 18)

« L'équipe a mené de nombreuses actions visant à mobiliser les entreprises du territoire : prospections, relances... en 2020, nous avons obtenu des actions auprès de 22 entreprises et en 2021, nous sommes passées à 47 entreprises. On constate une nette augmentation du nombre des entreprises partenaires : + 47%. (...) Nous avons réalisé 48 entretiens entreprises (suite à de la prospection) et obtenu de 47 entreprises des actions. » (Extrait du bilan SEVE 2 de la SIAE 8)

Certaines SIAE réussissent à intégrer des clubs d'employeurs du territoire. Par ailleurs, elles sont aussi nombreuses à avoir utilisé une partie de leur financement pour développer ou améliorer leurs canaux de communication à destination des entreprises (page LinkedIn, site web...). La question qui se pose est alors de savoir **dans quelle mesure la multiplication de ces contacts avec les entreprises permet de les familiariser avec le monde de l'insertion et de leur faire comprendre son fonctionnement, sa logique et ses intérêts.**

Les données de l'enquête web indiquent bien que les structures « SEVE 2 » ont plus souvent été en contact avec un nombre croissant d'entreprises. 65 % des structures SEVE 2 sont en contact avec un nombre d'entreprises en forte croissance, contre 36 % des autres structures (moyenne de l'échantillon total : 48 %).

Depuis la mise en place de SEVE, avez-vous augmenté le nombre de ces actions ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE
Réponses « oui fortement »

Il était également laissé une possibilité de cocher une case « autres actions » en direction des entreprises. Les structures SEVE 2 citent l'existence d'autres actions dans 70 % des cas. Les autres structures ne le font que dans 42 % des cas.

Du côté des entreprises, les contacts répétés avec les SIAE n'ont pas entraîné de « changement de logiciel »

Les éléments ci-dessous complètent et approfondissent les éléments présentés précédemment dans la partie 4.2. SEVE 2 permet de renforcer et consolider les actions en direction des entreprises. Cependant ces contacts plus fréquents avec les entreprises **n'ont pas véritablement entraîné de changement dans les stratégies partenariales menées par les entreprises.**

Certes, certaines SIAE ont réussi à s'imposer comme des partenaires valables de recrutement en prouvant leur grande capacité à sélectionner les profils mis en avant pour des immersions ou des contrats courts en entreprises. Dans son bilan SEVE 2, la SIAE 6 se félicite du fait que « *les entreprises (aient) le réflexe de (les) rappeler pour leurs besoins en recrutement* » ; la SIAE 21 ne dit pas autre chose : « *Les partenaires locaux viennent vers la SIAE pour les services de recrutement (différents employeurs cités : collectivité, association, entreprises)* ». Les entreprises partagent cette vision de la SIAE comme un partenaire incontournable du recrutement. Ainsi, un partenaire interrogé décrit sa vision de la relation entretenue avec la SIAE :

« (C'est) une source supplémentaire de candidats, parce qu'on a de forts besoins de recrutements. Je n'ai pas d'attente spécifique envers (la SIAE), si ce n'est qu'ils me trouvent de bons candidats ! » (Une entreprise partenaire de la SIAE 21)

Ce positionnement n'est toutefois pas acquis pour tout le monde. Parmi les SIAE étudiées, l'une d'entre elle **ne parvient pas à se positionner comme un réel partenaire de recrutement** pour les entreprises :

« Avec la conjoncture actuelle (hausse de l'énergie, carburant, guerre en Ukraine, Covid), beaucoup d'entreprises n'ont pas de visibilité sur le long terme. Elles privilégient les agences d'intérim pour leur recrutement ne proposant le plus

souvent que des contrats courts et leurs critères de sélection sont plus élevés (savoir lire, écrire, compter, être mobile.) » (Bilan SEVE 2 de la SIAE 8)

Ensuite, ce qui est observé ici, **c'est que la décision de recrutement des salariés en transition ne fait pas l'objet d'une négociation d'égale à égale entre la SIAE et l'entreprise** : c'est bien la SIAE qui doit se conformer aux besoins, à la philosophie et aux modalités de recrutement des entreprises au sein desquelles elles envoient leurs salariés en contrat court.

Le verbatim de cette autre entreprise est éloquent : il apprécie que les candidats envoyés pour des immersions soient parfaitement au fait des attentes de son entreprise, et estime que la SIAE a parfaitement saisi les attentes de sa structure :

« (Les candidats issus de) Pôle emploi ça marche pas très bien. Ils me font perdre mon temps. On sent bien qu'ils n'ont pas envie de bosser. Je vois une énorme différence entre les candidats Pôle emploi et ceux que m'envoient SIAE 13. Ceux de SIAE 13 je les ai tous embauchés, parce qu'ils avaient l'envie de s'en sortir. On en est ultra-satisfait, on leur propose un CDI immédiatement (...) On a des besoins de recrutements perpétuels. Mais les salariés de SIAE 13, ils ont vraiment envie de travailler, de s'en sortir. L'accompagnement qui est fait par la SIAE 13 est top. Les salariés ont toutes les compétences dont ils ont besoin quand ils arrivent chez nous. Il n'y a pas besoin de petite formation derrière. Quand ils arrivent ils sont clés en main. » (Une entreprise partenaire)

Dans le cadre de SEVE 2, les SIAE sont incitées à devenir de véritables **partenaires en matière « d'employeurabilité** (question du recrutement, d'intégration sur le poste de travail et de maintien en emploi) » (cf. Convention SEVE 2). Or, dans les bilans SEVE 2 mis à notre disposition, aucune ne fait état d'une mise en œuvre réussie d'autre type de services RH. D'ailleurs, certaines SIAE ne cachent pas **le constat d'échec** qu'elles font en la matière, les obligeant à revoir leur plan d'action :

« Nous souhaitons à la base accompagner 4 entreprises afin d'observer leur processus de recrutement, d'accueil au poste et de suivi. Cette collaboration était destinée à faire évoluer leurs pratiques RH afin de constituer un guide de bonnes pratiques. Nous n'avons pas pu mener à bien cet objectif que nous avons abandonné pour le second semestre de convention. » (Bilan SEVE 2 de la SIAE 15)

Il semble que **les entreprises ne comprennent pas en quoi la SIAE peut avoir une valeur ajoutée à leur propre processus de recrutement ou de suivi du salarié en poste**. A titre d'exemple, la SIAE 21 fait le constat de difficulté à faire accepter le principe et les modalités de suivi sur poste pour les entreprises qui ne sont pas familières de cette pratique :

« Du côté des employeurs, la proposition initiale (d'échanges dans le cadre de suivi sur poste) n'est pas toujours comprise comme une valeur ajoutée, mais plutôt comme du temps rare à dédier. » (Extrait bilan SEVE 2)

Dans le même ordre d'idée, pour la SIAE 9, l'éventail de « nouveaux services » RH que peut proposer la SIAE questionne les entreprises. Lors du suivi dans l'emploi, certaines entreprises se demandent si la prise en compte de la gestion RH par la SIAE n'est pas un service payant – ce qui témoigne du fait que **ces entreprises ne comprennent pas les intérêts et les objectifs des SIAE avec qui elles nouent un partenariat**.

Au final, sur le plan du positionnement sur le territoire, on ne constate pas une différence marquée entre les structures « SEVE 2 » et les autres. La question (déjà vue plus haut dans la partie 4) est : « avez-vous le sentiment que votre SIAE est un acteur du territoire reconnu pour offrir des solutions aux employeurs en matière « RH », notamment en termes de recrutement ? »

- Les réponses « oui tout à fait » sont caractérisées par seulement 5 points de différence (SEVE 2 : 25%, non SEVE 2 : 20%)
- L'ensemble des réponses « oui » donne 75 % pour les structures SEVE 2 et 66 % pour les autres structures (moyenne globale : 70 %).

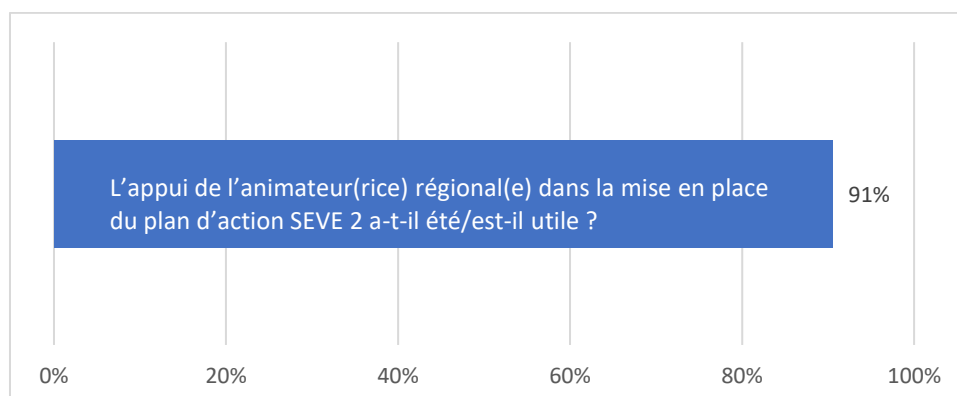
SEVE 2 facilite donc la multiplication des contacts grâce à un plus grand outillage. La dotation permet de consolider des actions et va de pair avec une motivation portée par une petite équipe projet. Ces plus grands moyens déployés se caractérisent par un positionnement un peu amélioré sur le territoire, en faveur de solutions RH aux employeurs.

6.4. Maintenir la dynamique dans le temps : un enjeu pour l'ensemble des structures « SEVE »

L'après « SEVE 1 » est au global caractérisé par **la difficulté de conserver une dynamique en interne quand le formateur n'intervient plus**. Certaines structures passées dans SEVE 2 évoquent la « brutalité » (extrait de verbatim dans l'encadré ci-dessous) du départ du formateur ou de la formatrice. Si le terme est certainement exagéré, cela pose la question du maintien d'un lien avec l'écosystème « SEVE » pour l'ensemble des structures.

Dans ce qui a été vu, SEVE 2 fonctionne bien comme un temps de « percolation » des principes d'action de SEVE et de routinisation des outils créés à cette occasion. Un point fort est la mise en place d'un plan d'action, qui est un élément central dans la conduite du changement (cf. conclusion générale).

S'il n'y a plus de formateur présent dans la SIAE, en revanche l'écosystème SEVE est présent, avec un rôle jugé utile pour l'ensemble des structures dans SEVE 2 (graphique ci-dessous). L'animation régionale est peu citée dans les réponses aux questions ouvertes, même si son appui fait l'objet d'une évaluation positive de la part des répondants. Le point le plus marquant est le besoin de ce qu'un répondant nomme une « *piqûre de rappel* », sous la forme de quelques interventions d'un tiers-formateur.



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Parmi les répondants qui disent que SEVE 2 a permis « de poursuivre la dynamique de SEVE 1, mais sans l'appui de formateurs venant au sein de la structure », plusieurs mettent en avant leur modèle d'organisation qui a été adapté pour maintenir une démarche. L'appropriation par l'ensemble de l'équipe est nécessaire. Dans ces logiques organisationnelles, afin de maintenir la dynamique, certaines structures ont mis en place un poste de coordinateur et d'autres ont continué le principe d'une formation-action avec un formateur externe, avec un financement spécifique.

Extraits question ouverte sur l'atteinte des objectifs (réponses « oui »)

Appropriation de la dynamique SEVE emploi par l'ensemble des permanents de la structure

Dynamique d'organisation et de remise en question instaurée

Appui de l'animatrice dans SEVE 2, et organisation établie durant SEVE 1 efficace et adaptée

L'augmentation du temps de travail affecté à la relation entreprise permet de consacrer du temps des réunions d'équipe et de fixer des objectifs concrets aux salariés permanents

La structure s'est approprié la démarche - elle a créé une fonction spécifique de coordo pour l'animation de son plan d'action sève 2

C'est difficile entre SEVE 1 et SEVE 2 de se projeter sans formateur. Mais cela nous oblige à l'autonomie, à trouver nos solutions et notre structuration interne pour faire perdurer et renforcer nos acquis.

Par notre investissement et la conviction que cela fonctionne. Néanmoins, des temps de formation, réguliers, même s'ils sont moins nombreux que pendant SEVE1 sont essentiels pour réajuster, réactiver et développer notre travail en ce sens.

Afin de continuer notre accompagnement l'équipe a décidé de continuer la formation action avec notre formateur SEVE 1 qui vient régulièrement sur la structure (4-5 interventions sur l'année). Cet appui est apparu indispensable à l'équipe et nous nous sommes organisés pour financer l'intervention de notre formateur.

Nous avons sollicité le FNE afin de mettre en place 4 journées de formation à la médiation active avec la formatrice qui nous accompagnait sur SEVE 1 afin de maintenir la dynamique SEVE

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Les structures qui estiment que l'objectif n'est pas atteint ou pas complètement mettent en avant le besoin de garder une relation avec un accompagnateur ou accompagnatrice extérieure.

Extraits question ouverte sur l'atteinte des objectifs (réponses « non »)

Avec les changements de personnel permanent et les remises en question sur le dispositif en fonction des résultats obtenus, il est difficile de transmettre et de mobiliser en continu sans l'appui du formateur qui a été très présent sur SEVE 1. La direction a vraiment besoin d'un soutien constant externe sur SEVE 2 pour maintenir / développer / consolider les nouvelles pratiques. Cela manque beaucoup sur SEVE 2.

Il manque certainement quelques séances pour faire le lien et garder la dynamique

Mais attention, car nous déployons beaucoup d'énergie pour cela.... Et sommes très vigilants à rester dans la dynamique SEVE Emploi=> sans formateur, il y a un gros risque que la dynamique s'effrite

Nous avons abandonné SEVE 2 car nous n'avons pas réussi à évaluer quantitativement notre plan d'action mais nous avons maintenu malgré tout la dynamique en interne. L'année SEVE 1 s'est déroulée pendant la crise du Covid, avec moins de rencontres régionales et attendions une continuité avec SEVE 2 pour maintenir la dynamique. Je pense qu'un formateur même présent moins fortement aurait été aidant pour SEVE 2, d'autant que nous n'avions pas de coordinateur régional

Un accompagnement sur la thématique proposer de transformer les cdd courts en cdd longs serait nécessaire.

Je réponds « un peu » car ce serait tout de même bien d'avoir une ou deux journées de suivi SEVE avec un formateur

L'absence d'intervention "extérieure" rend les choses moins concrètes. Plus de difficultés à se fixer des délais, et à être sûrs de travailler dans le bon sens

La présence du tiers-formateur est beaucoup + dynamisante (notamment pour encadrants techniques)

L'arrêt de l'appui de formateurs a été à mon sens trop brutal entre SEVE 1 et SEVE 2. Des temps d'échanges de pratiques se sont mis en place mais trop tardivement et ils restent trop généralistes

L'appui ponctuel d'un formateur serait un vrai plus pour pérenniser la dynamique et pour contribuer à la formation interne des salariés non formés à SEVE 1

La dynamique créée peut parfois s'essouffler en l'absence de formateur. Une petite piqûre de rappel sur les principes SEVE pourrait être intéressante pour maintenir la mobilisation de l'équipe, sa motivation et son investissement dans ces pratiques

La dynamique doit s'intégrer au sein de notre organisation sans la présence durable de formateur et quels que soient les changements de professionnels permanents. Par contre, 1 à 2 rencontres / échanges annuels entre associations sont pertinents à maintenir car c'est toujours très intéressant et enrichissant et on apprend beaucoup des autres (savoirs expérimentiels et cela permet aux salariés de sortir "la tête du guidon")

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

L'écosystème SEVE offre en effet des outils nombreux et dans une perspective d'essaimage, il paraît important de continuer à dédier des moyens après la formation SEVE 1, en particulier aux structures qui ne se sont pas engagées dans SEVE 2.

L'enquête web auprès des directions les interrogeait sur l'utilité des différents appuis offerts par SEVE Emploi (ensemble des répondants et non plus uniquement les structures dans SEVE 2). Les **différents temps d'échange avant, pendant ou après la formation** – séminaires de direction, journée nationale,

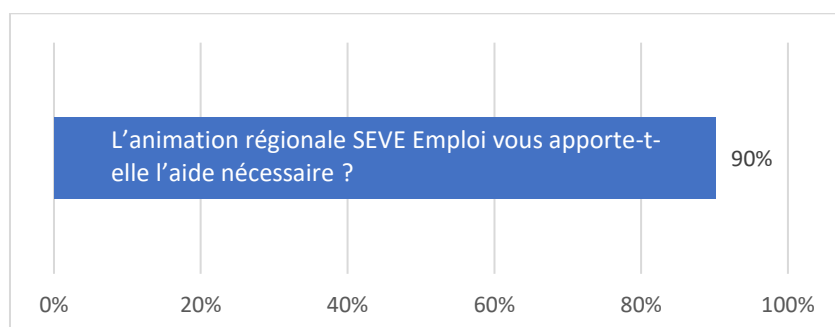
groupes d'échanges en région – sont les appuis les plus utiles pour les répondants. De même l'ensemble des répondants reconnaît l'utilité de **l'animation régionale** (90 %).

Tous n'ont pas nécessairement utilisé ou bénéficié de ces appuis. Les outils numériques comme la plateforme de formation ou la chaîne Youtube sont moins cités et les avis sont plus mitigés.

Les appuis suivants apportés par l'équipe SEVE Emploi sont-ils adaptés à vos besoins ?

	oui	je n'ai pas utilisé / bénéficié de ce type d'appui
Séminaires de direction	84 %	7
Journée nationale	68 %	20
Groupes d'échanges de pratiques en région	68 %	24
La newsletter	40 %	31
Plateforme de formation SEVE Emploi	36 %	44
La chaîne Youtube	18 %	60

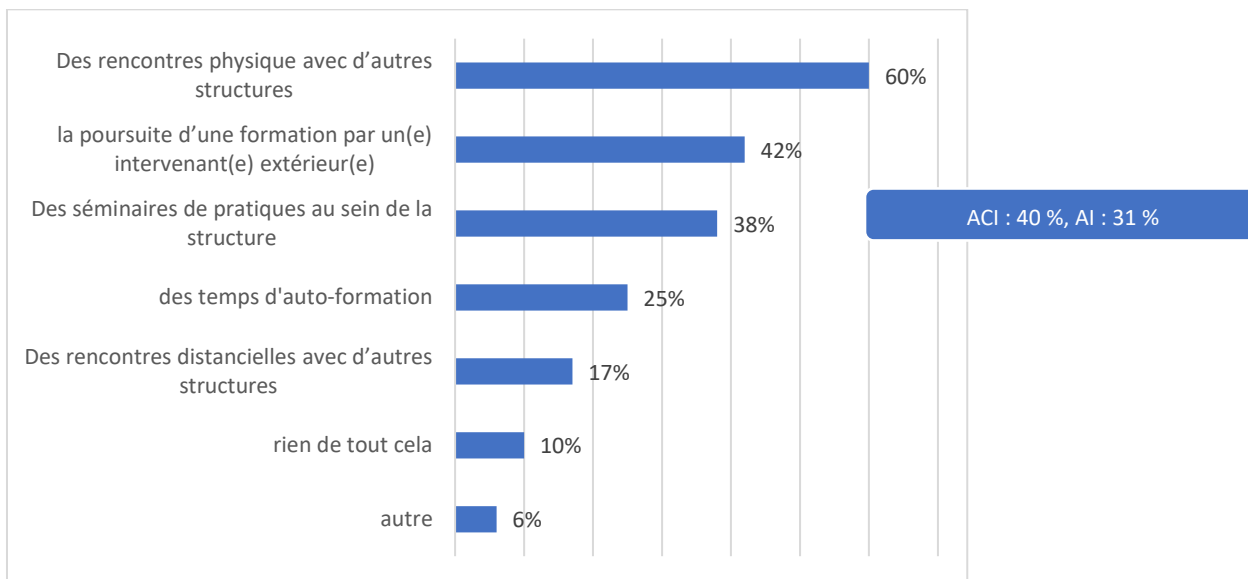
Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Les répondants pouvaient exprimer librement les **besoins** qu'ils identifient par rapport à leur expérience de SEVE Emploi. Ces réponses ouvertes sont très riches. Nous pouvons classer les réponses dans plusieurs catégories de besoins : étoffer les ressources pour libérer du temps, ce qui pose la question des financements reçus par la structure ; des besoins en matière d'accompagnement en cours de route, après la formation, avec des volontés d'échanges présents entre pairs ; une réflexion sur les outils pour optimiser la démarche ; enfin une volonté de modifier les outils de remontée d'information et d'évaluation. Nous renvoyons au rapport d'enquête web pour un détail des verbatims utilisés ici.

Pour conserver une dynamique « SEVE » dans votre structure, quels outils vous semblent les plus utiles ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

En synthèse

SEVE 2 s'inscrit dans la continuité de SEVE 1 pour des SIAE qui souhaitent aller plus loin dans la structuration de leurs actions de médiation active après la sortie des salariés en emploi. Le financement octroyé pour le déploiement de SEVE 2 est plutôt de nature à convaincre les directions de l'intérêt de le déployer. Ce volet SEVE 2 est bien souvent un projet de direction, qui permet le plus souvent de dédier du temps et des moyens humains au suivi en emploi et à la relation entreprise. Ces moyens humains s'appuient soit sur des recrutements soit sur une réallocation du temps de travail et des missions des salariés en poste. Quelques SIAE dédient également du temps au pilotage de la démarche SEVE.

La subvention liée à SEVE 2 permet donc de structurer et consolider l'organisation mise en place pour accompagner dans l'emploi et développer les relations avec les entreprises.

Il s'agit moins d'engager le collectif de travail dans de nouvelles approches des salariés en insertion et du secteur économique que de définir l'organisation qui permettra de mettre en œuvre ces approches. SEVE 2 est donc mobilisé par des directions qui constatent que la démarche de médiation active est chronophage et qu'elles ne pourront pas poursuivre SEVE sans moyen supplémentaire.

En pratique, l'articulation entre SEVE 1 et SEVE 2 peut se traduire comme suit : SEVE 1 permet d'insuffler un changement de paradigme dans l'ensemble de l'équipe SIAE, **tandis que SEVE 2 vise à concrétiser ce changement par une organisation, des processus, des outils concrets qui nécessitent du temps supplémentaire d'après les investigations menées.** En effet, SEVE 2 a permis d'organiser le suivi dans l'emploi. Il a également incité les SIAE à renforcer les contacts avec les entreprises, soit via les rencontres de suivi sur poste qui peinent à convaincre au début, mais qui portent leur fruit au fil du temps, soit via de l'événementiel, soit via le développement d'outils de communication à destination des entreprises. **SEVE 2 permet bien une consolidation de l'outillage et des pratiques professionnelles dans les structures. Son effet est réel, en renforcement de l'effet « temps » qui permet également au changement de s'installer dans les structures qui ne passent pas par SEVE 2. Ses effets passent pour beaucoup par le renforcement des fonctions des CIP en direction des entreprises du territoire.**

Par ailleurs, une résistance externe persiste quant au positionnement des SIAE comme acteurs de la médiation vers l'emploi : **les entreprises n'ont ni véritablement compris les logiques des structures de l'insertion, ni changé leur regard sur cet écosystème.** Elles utilisent les SIAE essentiellement comme des acteurs complémentaires de sourcing, qui apportent des garanties supplémentaires par rapport à d'autres en termes de préqualification au poste (ex : travail sur les savoir-être, sur les savoir-faire, accompagnement sur les dimensions sociales voire administratives, etc.).

Face à cette représentation des SIAE par les entreprises, les équipes de permanents ne se sentent pas toujours légitimes à intervenir pour sécuriser davantage la transition professionnelle. C'est en particulier le cas pour les salariés qui trouvent leur emploi par eux-mêmes. Il n'y a alors pas de prise en compte des éventuels besoins spécifiques des salariés durant la phase d'intégration.

L'expérience de SEVE 2 éclaire sur les besoins des structures pour maintenir une dynamique. Le **maintien de la dynamique** SEVE passe au final par la mise à disposition d'outils d'animation, d'information et d'échanges, **permettant une « percolation » des principes et une routinisation des différents outils.** Il s'agit de continuer à accompagner les structures. La nature de l'accompagnement pourrait s'élargir aux aspects économiques, au modèle de production et au modèle d'affaires, comme cela est discuté dans la partie suivante et en conclusion générale.

7. D'un point de vue économique, des tensions parfois fortes sur les modèles des ACI et des AI

7.1. Des enjeux différenciés entre ACI et AI

- Des contraintes à dépasser plus fortes dans les AI

À la différence des ACI et des EI, les AI proposent à leurs clients particuliers, entreprises, acteurs publics dont les collectivités territoriales un prêt de main-d'œuvre à titre onéreux¹⁸, impliquant un contrat à durée déterminée d'usage dans la très grande majorité des cas. Le chiffre d'affaires généré par la facturation des mises à disposition constitue la principale source de financement des associations intermédiaires. D'après les données 2018 de l'observatoire du Coorace (2018), les financements publics perçus y compris l'aide au poste représentent environ 10 % des ressources.

C'est un peu « le choc des stratégies » entre SEVE qui vise à proposer une offre de services de recrutement auprès des employeurs et la stratégie de l'AI qui doit trouver les leviers pour sécuriser la couverture de ses charges et disposer de marge de manœuvre pour se développer.

C'est un stress constant de trouver l'équilibre. Alors oui, c'est sûr, on peut s'amuser à faire de l'emploi durable pendant deux mois, plein de profils sortent, mais alors après bonjour pour rattraper la catastrophe, on n'arrive plus à pourvoir les missions. (...) Oui, bien sûr, on cherchait l'accès à l'emploi et le contact employeur, mais nous, la difficulté, c'est notre côté schizophrène. Au bout d'un moment, le contact employeur portait ses fruits, tellement qu'on avait du mal à vendre notre activité, la mise à disposition. » (SIAE 15)

L'AI intervient auprès d'un large panel de clients qui n'offrent pas tous les mêmes opportunités d'emploi. La clientèle des particuliers représente en 2018 environ 36 % des heures de mise à disposition, les collectivités et les administrations représentent quant à elles 25 %, le secteur privé à but non lucratif et à but lucratif représente 33 % (respectivement 21% et 12 %) (Coorace, 2018). Ainsi la composition de la clientèle des AI peut limiter le champ des possibles ou à tout le moins poser la question du ciblage des employeurs à prospecter et des moyens pour ce faire.

Pour l'une des AI rencontrées, l'enjeu est d'inverser la composition de son portefeuille de clients. À ce jour, la structure travaille davantage avec des clients particuliers qu'avec des entreprises. L'objectif est de négocier plus de contrats avec des entreprises. Les évolutions règlementaires avec la possibilité de dérogation (encadrée) du plafond de 480 heures pour 3 ans constituent un levier non négligeable pour rendre plus faisable la trajectoire visée.

- Des outils à leur disposition plus difficiles à manier

Des immersions hors contrat de travail, non rémunérées et non facturées

Les AI rencontrées soulignent leur difficulté à pleinement exploiter les PMSMP. Plusieurs éléments expliquent cet état de fait. À la différence d'un salarié dans un ACI, un salarié mis à disposition qui

¹⁸ Ce prêt de main-d'œuvre est largement encadré par la réglementation. Le code du travail limite à un plafond (défini par décret) à hauteur de 480 sur deux ans la durée totale des mises à disposition d'un salarié auprès d'employeurs de droit privé, plafond qui depuis la dernière réforme de l'AIE peut néanmoins faire l'objet de dérogation sous réserve d'un certain nombre de critères et de l'étude par la DEETS et le CDIAE de la demande de dérogation.

réalise une PMSMP n'est pas rémunéré, sauf choix de l'AI de prévoir une rémunération hors mise à disposition. Dans les différentes AI rencontrées, seules les heures de mise à disposition auprès d'un tiers sont rémunérées.

Ainsi dans une des AI en cours de formation SEVE 1 (**SIAE 16**), les PMSMP sont considérées comme un outil pertinent mais mobilisées très à la marge. A priori, depuis le début de l'année 3 PMSMP ont été réalisées. Pour la CIP, les PMSMP peuvent être utilement activées soit pour les personnes qui disposent encore d'une « recharge Pôle Emploi » soit pour les personnes qui n'ont pas de besoins alimentaires et peuvent tenir sans rémunération.

Cette situation n'est pas spécifique aux périodes d'immersion. Lorsque qu'un salarié d'une AI participe à des ateliers organisés par les professionnels de l'AI ou par d'autres acteurs, il n'est pas non plus rémunéré, sauf à ce que l'AI prévoit dans le contrat la rémunération de ce type d'activité en complément des heures de mise à disposition auprès d'un tiers ou trouve d'autres solutions (comme par exemple mettre en place des actions de formation dans le cadre de son plan de développement des compétences et intégrer dans ce cadre la rémunération des stagiaires).

*« L'année dernière on a mis en place des ateliers de 2 heures mais les personnes ont vu cela comme une contrainte : elles ne sont pas payées pour ces 2 heures. Sur l'AI, c'est plus difficile du fait qu'il n'y a pas de salaires hors missions. »
(gestionnaire de SIAE 10)*

Il faut ajouter en complément que dans l'esprit de plusieurs AI, réaliser une PMSMP peut s'avérer contradictoire avec leur mission de « vente » de prestations commerciales.

« Les PMSMP, c'est un peu scier la branche sur laquelle on est, mais on arrive à en faire chez certains de nos partenaires » (SIAE 7).

Des salariés hors les murs

Les salariés interviennent chez leur(s) client(s) et ne sont donc que très peu présents dans les locaux de la SIAE, induisant de fait un éloignement qui ne facilite pas la mise en œuvre d'un accompagnement de proximité et limite les temps d'échanges.

Pour faire face à cette difficulté, l'une des AI rencontrées (**SIAE 10**) est en train de revoir l'ensemble de son processus de recrutement et d'intégration afin de sécuriser ensuite l'accompagnement. Lors de l'information collective, l'équipe de l'AI insiste sur la nature du contrat : il est de deux ans non renouvelables, l'objectif est donc de trouver un emploi. L'équipe présente ensuite l'accompagnement proposé. Le sujet des missions arrive quant à lui dans un second temps. L'association prévoit de mettre en place une demi-journée d'intégration en collectif pour initier une dynamique plus collective. Par ailleurs une réflexion est en cours pour ajuster l'accompagnement.

« Si on laisse les personnes sans les obliger à venir chez nous, c'est difficile : on veut les mettre dans le bain du collectif dès le départ » (SIAE 10)

Ces exemples soulignent que les AI peuvent entrer dans la démarche SEVE en renforçant l'accompagnement des salariés : organisation de temps collectifs, insistance sur la dimension de « contrat moral », travail sur la recherche d'un emploi durable tirant appui des expériences de mises à disposition ou non, etc.

7.2. Les effets de SEVE sur l'organisation du travail et des activités

La mise en œuvre de SEVE peut induire un certain nombre de difficultés dans les organisations, que ce soient les ACI ou les AI.

La plus grande difficulté est la rotation du personnel. Pour 77 % des directions interrogées dans le cadre de l'enquête web, la principale difficulté générée par le développement des relations avec les entreprises, l'un des piliers des SEVE, est le fort **turnover** des salariés en transition dans les structures formées, dû à leur départ vers l'emploi. Ce pourcentage atteint 85 % pour les permanents des AI. Plus les structures sont expérimentées, plus cette difficulté semble prégnante : 89 % des structures formées entre 2016 et 2018 mettent en avant cet effet de SEVE et les difficultés liées. Comme on l'a vu, l'expérience et l'ancienneté conduisent à accroître les situations de médiation vers l'entreprise. Face à ces départs plus nombreux, les structures sont placées devant une difficulté de gestion de la main-d'œuvre et de la production.

Le niveau d'intensité des difficultés perçues est néanmoins variable : sur les 77 % des directions qui évoquent des difficultés liées au turnover, 29 % des directions répondent par « oui fortement » contre 48 % qui répondent « oui un peu » (tableau ci-dessous).

Difficultés attribuées à SEVE – résultats de l'enquête web auprès des directions

	oui fortement	oui un peu	Total	
Un plus fort turnover des salariés en transition	29 %	48 %	77 %	ACI : 77 % - AI : 85 % Formées avant 2022 : 79 % (formées en 2016-18 : 89 % ; en 2020 : 74 %, en 2021 : 80 %) Formées en 2022 : 74 % SEVE 2 : 86% , non SEVE 2 : 72 %
<i>Pour les ACI-EI, Des difficultés à gérer l'activité de production</i>	21 %	51 %	72 %	ACI : 77 % - AI : 85 % Formées avant 2022 : 73 % - Formées en 2022 : 72 % SEVE 2 : 77% , non SEVE 2 : 71 %
<i>Pour les AI-ETTI Des difficultés à gérer les mises à disposition</i>	25 %	52 %	77 %	Formées avant 2022 : 81 % - Formées en 2022 : 74 % SEVE 2 : 73%, non SEVE 2 : 79 %
Départ de certains permanents pas en accord avec la démarche SEVE	3 %	9 %	11 %	ACI : 13 % - AI : 10 % Formées avant 2022 : 14 % - Formées en 2022 : 9 % SEVE 2 : 15% , non SEVE 2 : 10%

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

L'augmentation des départs conjuguée pour les ACI principalement avec une augmentation du nombre de PMSMP et de contrats courts crée des tensions sur l'organisation du travail et sur la gestion des activités qu'il s'agisse de production de biens ou de services ou de mise à disposition.

Ces tensions peuvent être de plusieurs natures.

La démultiplication des PMSMP et le développement des contrats courts nécessitent de pouvoir adapter **la gestion des plannings et des postes** et identifier des solutions pour limiter les effets des absences sur les activités. Au plus l'outillage de la gestion des activités et la communication entre les équipes seront développés, au mieux la SIAE pourra s'adapter. Il n'en demeure pas moins qu'en fonction du nombre de salariés en insertion, du secteur d'activité, de la saisonnalité, et du niveau d'exigences des clients, les tensions sur l'organisation du travail seront plus ou moins fortes.

Ainsi, pour cette structure spécialisée dans la production de repas traiteur et restaurant d'entreprise, les changements engendrés par SEVE Emploi sont difficiles à faire cohabiter avec l'activité de production :

« L'organisation fait que les ETI n'ont pas de temps sans les CDDI, la production ne s'arrête pas dans la semaine. On n'a pas la possibilité de faire autrement, comme c'est un restaurant d'entreprise. On réussit à dégager 1h par semaine en faisant partir les salariés 1h plus tôt pour faire de la transmission d'info et des temps d'équipe uniquement, mais ce n'est pas systématique. » (SIAE 19)

Dans une autre structure, c'est dans l'urgence que la gestion s'est faite :

« Les nombreux départs en PMSMP des salariés et en emploi dès la fin du mois de juin ont créé des vacances de postes en particulier en boutiques qu'il a fallu compenser en urgence (rattrapage et anticipation de recrutements futurs » (SIAE 17)

Les départs plus précoces et plus nombreux peuvent impliquer **une accélération du rythme des recrutements** pour chercher à sécuriser la gestion des activités. C'est d'ailleurs la première réponse mise en avant dans l'enquête web (nous y reviendrons). Cette accélération des recrutements n'est pas sans conséquence pour les équipes de permanents. Elle peut notamment :

- **accroître la charge de travail pour l'ensemble des permanents responsables des démarches de recrutement et d'intégration**
- accélérer et amplifier les actions de professionnalisation des nouveaux arrivants, accroissant de fait la **charge de travail des encadrants techniques**
- dans certaines AI, induire un accroissement de l'activité des chargées de relation entreprise qui peuvent passer **plus de temps à faire des intégrations de nouvelles recrues chez le client**
- générer, plus largement un **surcroît d'activité**, pour l'ensemble des permanents qui doivent plus fréquemment adapter l'organisation du travail et les plannings, gérer « les pertes de compétence », réorganiser les équipes ...

Ce point n'est pas nouveau. Il avait déjà été souligné lors de la précédente évaluation réalisée par Dictys en 2018. SEVE peut donc engendrer des effets plus ou moins ponctuels de **déstabilisation de la production de biens et de services et des mises à disposition**. Du point de vue des équipes, il peut conduire à un essoufflement des permanents, qui se retrouvent mis en tension entre les différents objectifs de la SIAE.

Les salariés rencontrés dans le cadre d'une monographie indiquent que la formation SEVE Emploi couplée à la situation territoriale de plein emploi a provoqué un déséquilibre dans la production. Pour les permanents, il faut un an pour être pleinement autonome sur l'activité du chantier. Avec des départs vers l'emploi dès les premiers mois de contrat, les encadrants techniques se sont retrouvés en forte tension de production faute de profils suffisamment autonomes pour réaliser les chantiers. Il y a un fort turnover dans les équipes avec moins de personnes en CDDI qui ont moins le temps de monter en compétences dans le temps. L'ET doit composer avec des équipes moins autonomes. Il ne peut pas se reposer comme avant sur 1 ou 2 personnes avec de l'ancienneté. Cela accentue sa charge de travail. La direction craint un turnover plus important des équipes de permanents, mises en tension entre cet accroissement de la charge de travail et les objectifs de rendement.

« Ce n'est pas une perturbation, mais un changement d'organisation. Les gens qui se débrouillent bien partent en stage et donc sortent très vite de la structure. L'hiver sur les chantiers d'abattage, on s'est retrouvé avec des gens qui n'étaient

pas autonomes. (...) On essaye de combler le trou. Il faut que le chantier se fasse. On estimait que certains qu'on n'estimait pas forcément autonomes avaient des compétences. On a fait monter rapidement en compétences. Mais il a fallu revenir en arrière. Aujourd'hui un gars est autonome sur le chantier au bout d'un an. Sur ce plan-là on a eu du mal à trouver l'équilibre. C'est au jour le jour que l'on ajuste l'organisation. On a la chance d'avoir des clients indulgents. Ils ont pu avoir des doutes sur les capacités à tenir le planning et ils ont fait intervenir des entreprises extérieures pour nous soulager et ils sont revenus vers nous... » (ET SIAE 9)

Pour pallier ce problème, plusieurs réflexions sont en cours et des solutions ont été mises en place, consistant à réorganiser la production et l'activité interne :

- réduire les travaux les plus techniques et les sous-traiter, mais au risque d'une perte de compétences et d'intérêt dans le travail ;
- un recrutement d'un nouvel encadrant technique.

Lors de la journée nationale SEVE Emploi fin 2022, des discussions se sont ainsi tenues lors d'ateliers, mettant en avant cette réalité d'un essoufflement de certains permanents notamment des encadrants techniques. Une piste débattue était le recrutement d'aides encadrants techniques, pouvant aider dans ces contraintes de production (ces derniers participant à l'activité dans une logique de compensation des absences).

7.3. Les réponses apportées face aux difficultés

Les animateurs et formateurs SEVE Emploi sont bien au fait de ces difficultés et tensions. D'ailleurs, le programme SEVE s'est adapté pour limiter dans un premier temps les tensions en proposant d'engager SEVE en sélectionnant un nombre restreint de salariés.

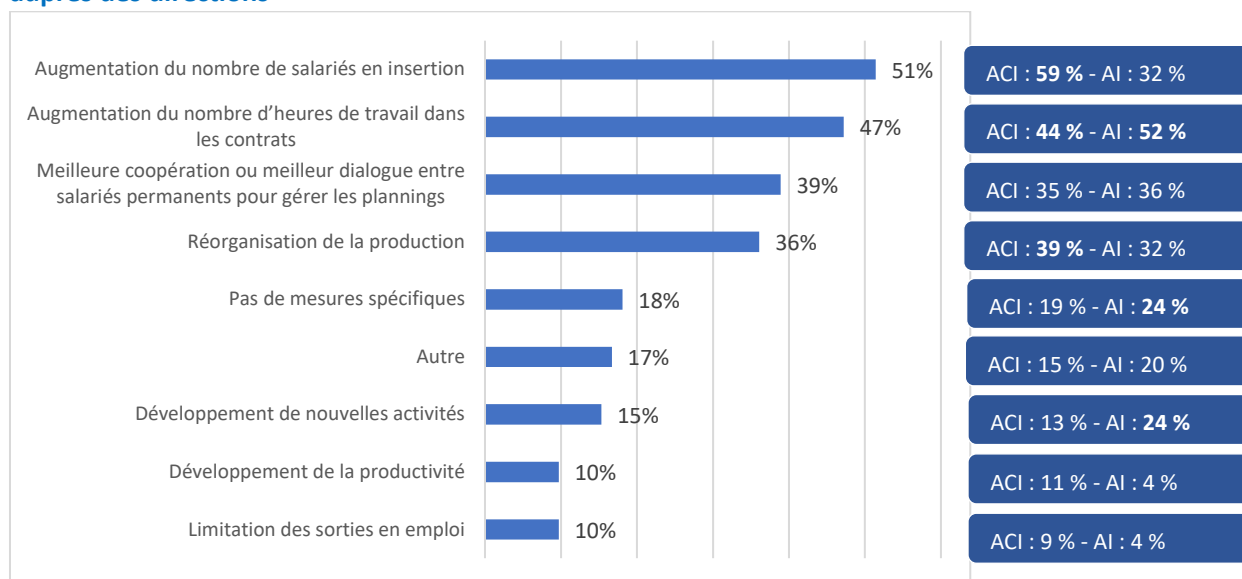
Les animateurs et formateurs mettent en avant plusieurs leviers activables par les structures pour limiter les effets déstabilisants.

Le premier est le levier de **l'anticipation** qui implique une organisation structurée, avec des plannings permettant d'être proactif, complétée d'une communication fluide entre les différentes équipes pour permettre à chacun d'être informé et ainsi de s'adapter.

Pour l'une des formatrices, l'une des importantes conséquences de SEVE est la mise en place d'une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Les temps de réunion d'équipe doivent permettre d'anticiper les départs, les immersions, de prévoir les recrutements et leur planification, non pas dans une logique de file active mais de programmation dans le temps.

De leur côté, les directions des SIAE qui ont répondu à l'enquête web évoquent plusieurs stratégies, confirmées par les investigations qualitatives conduites. Comme indiqué dans le graphique ci-dessous, les solutions ne sont pas du tout les mêmes pour les AI et les ACI. Dans l'enquête web, une liste d'items était proposée. Les données concernent cependant un **volume réduit de répondants** (72 au total, plusieurs réponses possibles) donc il n'est pas possible d'aller aussi loin que possible dans une comparaison entre types de structures, notamment ACI vs AI. Le premier item choisi par les ACI est l'augmentation du nombre de salariés. Pour les AI le premier item est l'augmentation du nombre d'heures. Les AI optent également plus souvent pour le développement de nouvelles activités.

Comment palliez-vous ces difficultés ? (Plusieurs réponses possibles) - résultats de l'enquête web auprès des directions



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

La principale solution mise en avant par les directions des ACI est donc l'augmentation du nombre de salariés en insertion. Les investigations qualitatives confirment et précisent cette solution. Certains ACI ont ainsi obtenu **des marges de manœuvre dans le cadre des négociations sur le nombre d'ETP conventionnés** et ont pu jouer une stratégie de « surbooking », facilitant *a priori* la gestion des départs et des immersions.¹⁹

« On a négocié un 1 ETP supplémentaire pour pallier le manque. Ça permet de jouer un peu. C'est la formatrice qui a bien aidé : elle a levé la tension : c'est elle qui a eu l'idée de solliciter la DIRECCTE pour avoir un ETP supplémentaire. » (SIAE 1)

L'analyse des réponses selon que la SIAE a bénéficié de SEVE 2 ou non met en lumière des résultats quelque peu différents : l'ordre des réponses majoritaires est modifié et la meilleure coopération entre les équipes est nettement moins souvent citée. Est-ce à dire que c'est un acquis à la différence de celles qui n'ont pas fait le choix de poursuivre avec SEVE 2 ? Dans tous les cas, l'augmentation du nombre de salariés en insertion reste la solution privilégiée.

Comment palliez-vous ces difficultés ? (Plusieurs réponses possibles)

	SEVE 2	Non SEVE 2	Total
Augmentation du nombre de salariés en insertion	57	49	51
Augmentation du nombre d'heures de travail dans les contrats	43	49	47

¹⁹ Une DDETS sur deux interrogée par l'IGAS en 2022 pratique le surconventionnement c'est-à-dire un conventionnement au-delà des capacités à l'instar du surbooking, pour assurer la consommation de l'intégralité des crédits. IGAS, *L'insertion par l'activité économique : état des lieux et perspectives*, rapport, décembre 2022, p. 84.

Meilleure coopération ou meilleur dialogue entre salariés permanents pour gérer les plannings	24	45	39
Réorganisation de la production	29	39	36
Pas de mesures spécifiques	24	16	18
Autre	19	16	17
Développement de nouvelles activités	14	16	15
Développement de la productivité	14	8	10
Limitation des sorties en emploi	14	8	10

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

7.4. Des difficultés de recrutements qui viennent complexifier l'équation

La baisse du taux de chômage dans certains territoires vient amplifier les effets de déstabilisation liée à la rotation des salariés. A la mi-2022, 77 % des structures interrogées rencontrent des difficultés à recruter. Ce chiffre atteint 100 % des AI interrogées !

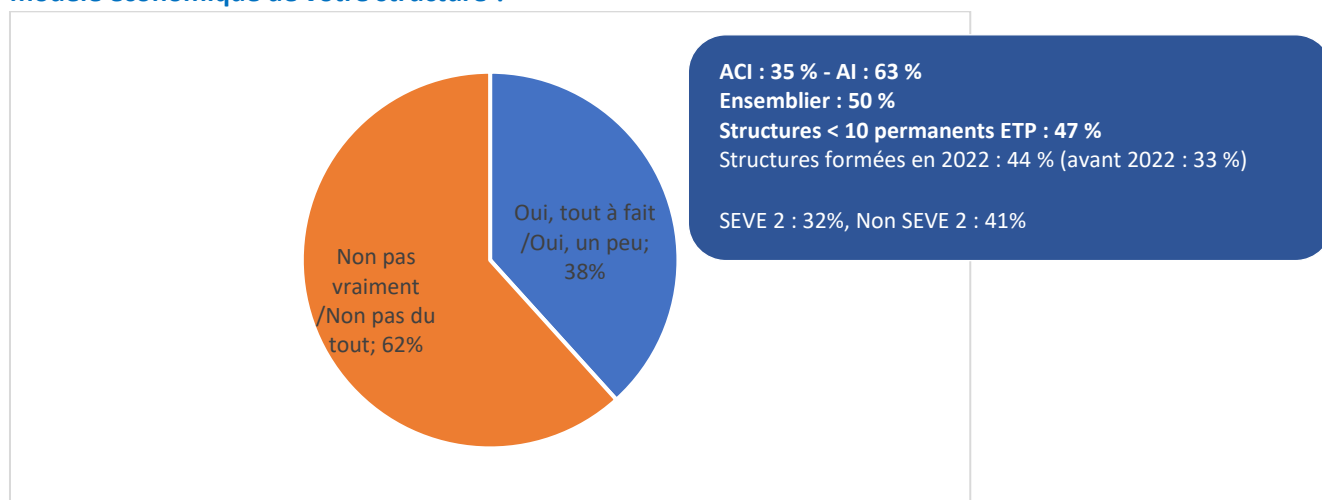
Ces difficultés de recrutement s'ajoutent aux difficultés à trouver le bon modèle d'affaires, dans un contexte où SEVE encourage les départs des salariés vers d'autres entreprises, dans le très court terme et à plus long terme. Cette situation, disent les responsables, peut à terme, poser des difficultés pour gérer l'activité pour 72 % des ACI et pour 77 % des AI. Cette difficulté se maintient dans le temps.

Les effets de SEVE cumulés avec les difficultés de recrutement peuvent être très problématiques dans certains cas. Ainsi une structure (SIAE 10) fait le constat d'une très forte tension sur son modèle économique, conséquence de plusieurs facteurs dont les effets se conjuguent :

- D'importantes difficultés de recrutements constatées
- Des personnes intégrées rencontrant plus de difficultés que précédemment qui se traduisent notamment par une forte augmentation des absences non justifiées (et donc non payées) et des tensions sur l'organisation de la production pour les encadrants
- Des ruptures plus fréquentes de périodes d'essai.

La structure est relativement inquiète quant à l'impact sur le nombre d'ETP conventionnés et par conséquent sur le montant des aides aux postes à percevoir au regard du réalisé. Pour tenir la production et chercher à sécuriser son chiffre d'affaires, les encadrants peuvent être amenés à intervenir directement dans la production.

Est-ce que favoriser les sorties vers l'emploi durable de vos salariés en transition met en difficulté le modèle économique de votre structure ?



Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

Le facteur le plus souvent cité renvoie aux difficultés de recrutement : **les départs vers l'emploi sont difficiles à compenser**. Cela se cumule avec des difficultés d'organisation de la production qui sont évoquées dans les réponses à une question ouverte portant sur ces difficultés (surcharge des permanents, perte de compétences, incapacité à gérer le développement de la structure, frais divers liés au turnover) (voir ci-après).

D'après les résultats de l'enquête web auprès des directions, près de 4 structures sur 10 évoquent des impacts négatifs de SEVE Emploi sur leur modèle économique. Dans le détail, ce sont 1 ACI sur 3 et 6 AI sur 10 AI interrogés. On remarque également que les plus petites structures sont plus souvent concernées (graphique précédent).

Une différence est par ailleurs notable dans l'enquête. Au plus les structures sont expérimentées dans la mise en œuvre de SEVE, au moins elles mettent en avant les impacts sur le modèle économique, soulignant en cela l'importance du facteur temps pour trouver le bon niveau d'adaptation et la stratégie pertinente. On notera par ailleurs que les structures SEVE 2 ont appris à mieux gérer cette complexité et reportent moins de difficultés que les autres : **32 % des structures SEVE 2 disent que les départs des salariés mettent en difficulté le modèle économique, contre 41 % des autres structures.**

On notera également le point suivant. De façon significative statistiquement, plus les directions soulignent les changements initiés avec SEVE (augmentation des relations entreprises, visites d'entreprises, immersions, réunions entre permanents, changement durable de la relation entreprises), moins elles déclarent des difficultés sur leur modèle économique. On pourrait ainsi lire les données suivantes de la façon suivante : les structures qui évoquent le plus d'impacts sur leur modèle économique ne sont pas celles qui ont été les plus intensives dans les actions de médiation vers l'entreprise

À l'inverse, celles qui déclarent que les effets apportés par SEVE sont peu importants, sont plus nombreuses à mettre en avant des difficultés.

Est-ce que favoriser les sorties vers l'emploi durable de vos salariés en transition met en difficulté le modèle économique de votre structure ? Réponses en fonction de l'évolution de l'utilisation de PMSMP à la suite de SEVE

Depuis la mise en place de SEVE, avez-vous augmenté le nombre de PMSMP ?

		Oui, tout à fait /Oui, un peu	Non pas vraiment /Non pas du tout	Total
Modèle économique mis en difficulté ?	oui fortement /oui un peu	35	65	100
	non pas vraiment /non pas du tout	56	44	100
Total		39	61	100

Lecture : 35 % des SIAE qui ont augmenté le nombre de PMSMP évoquent des difficultés économiques. 65 % des SIAE qui n'ont pas augmenté le nombre de PMSMP évoquent des difficultés économiques.

Est-ce que favoriser les sorties vers l'emploi durable de vos salariés en transition met en difficulté le modèle économique de votre structure ? Réponses en fonction de l'augmentation de visites d'entreprises à la suite de SEVE

Depuis la mise en place de SEVE, avez-vous augmenté le nombre de visites d'entreprises ?

		Oui, tout à fait /Oui, un peu	Non pas vraiment /Non pas du tout	Total
Modèle économique mis en difficulté ?	oui fortement /oui un peu	35	65	100
	non pas vraiment /non pas du tout	53	47	100
Total		38	62	100

Lecture : 35 % des SIAE qui ont augmenté le nombre de PMSMP évoquent des difficultés économiques. 65 % des SIAE qui n'ont pas augmenté le nombre de visites d'entreprises évoquent des difficultés économiques.

Au final et pour conclure sur une dernière donnée, 32 % des SIAE dont les directions estiment avoir « durablement changé leurs pratiques de relations avec les entreprises » évoquent un impact négatif de SEVE sur leur modèle économique. C'est le cas de plus de deux fois plus des structures (68 %) qui disent *ne pas* avoir durablement changé leurs pratiques de relations entreprises.

Les raisons qui ont motivé la participation à SEVE semblent aussi jouer : les structures qui déclarent s'être positionnées notamment en raison de l'opportunité d'une dotation financière déclarent plus de difficultés sur le modèle économique que les autres.

La capacité à conduire le changement et à s'adapter est donc un élément clé.

Extraits des réponses ouvertes sur les difficultés économiques

Difficultés de recrutement

Être solution RH pour les entreprises veut dire perdre nos meilleurs éléments très rapidement. Les mises à disposition se transforment en période d'essai, leur durée s'amointrit.

Amoindrissement des personnes en production

Beaucoup de mises à l'emploi et peu de candidats pour les remplacer

Comme nous avons des difficultés de recrutement, dès qu'un salarié part, nous n'avons pas suffisamment de temps pour former les nouveaux arrivants et la production est sous tension.

En effet, il faut davantage anticiper les changements de plannings des salariés sortants et être plus efficaces quant aux recrutements des nouveaux salariés

Faire sortir rapidement des salariés en transition alors que le recrutement est très difficile (4.7% de chômage de catégorie A dans le département: 4ème trimestre 2021).

Tension sur le recrutement - baisse de réalisation par ETP. Perte de compétences - Difficulté accrue sur les MAD (AI) - Tension sur l'encadrement des équipes en ACI.

Difficultés de gestion de la production

Le dispositif ne prend pas en compte la saisonnalité des activités de la SIAE liée à de fortes charges de travail et des délais de formation nécessaires préalables pour une mise en production.

Plus difficile de répondre à l'activité, plus de turn over au niveau des salariés en transition, beaucoup plus de travail pour les salariés permanents

Recruter/former des salariés demande du temps pour l'ensemble de l'équipe, les mises en situation et pmsmp (et nous les privilégions à l'activité) réduisent l'équipe, faisant baisser la production

+ de turn over, donc + d'achat d'epi (250€ / pers) des salariés qui restent moins longtemps (donc toujours + de novices à former) des absents en suspension emploi donc prestations + longues + coûteuses

Turn over accentué, beaucoup d'énergie pour recruter, intégrer, former, voire pallier un manque de personnel, entraînant des difficultés pour maintenir l'organisation et la qualité de la production

Turn over des publics plus élevé qui freine le développement économique pas le temps de monter en compétences sur l'activité absences nombreuses CDDI sur l'activité de production

Difficultés liées au modèle de l'aide au poste

La structure "perd" de l'ETP d'insertion, et donc des financements quand les salariés sont en contrat à l'extérieur. On se sent pénalisé alors même que l'on réalise notre mission d'insertion

Les salariés partent en emploi plus rapidement. Le recrutement étant difficile, nous sommes pénalisés sur l'aide aux postes, sachant qu'une partie de la somme est dédiée à l'accompagnement .

Nous avons déjà un fort turn-over, mais il devient difficile à gérer sans compensation financière sur le modèle économique lié à l'insertion (2 fois plus de personnes suivies sans compensation...)

Source : enquête web auprès des directions de SIAE entrées dans SEVE

En synthèse

La mise en œuvre de SEVE peut induire un certain nombre de difficultés dans les organisations. Les travaux qualitatifs et les résultats des enquêtes web confirment que **la plus grande difficulté constatée est la rotation du personnel.** L'augmentation des départs conjuguée avec une augmentation du nombre de PMSMP et de contrats courts crée des tensions sur l'organisation du travail et sur la gestion des activités, qu'il s'agisse de production de biens ou de services ou de mise à disposition, tensions déjà mises en avant lors de la précédente évaluation et bien identifiées par la FAS.

Selon le type de SIAE, les réponses apportées seront adaptées : les ACI privilégieront en premier lieu l'augmentation du nombre de salariés en insertion alors que les AI chercheront à augmenter la durée des contrats de mise à disposition. D'autres solutions peuvent aussi être activées comme une coopération renforcée pour la gestion des plannings ou une réorganisation de la production. Les AI optent plus souvent pour le développement de nouvelles activités.

6 directions sur 10, soit une majorité des directions, précisent que favoriser les sorties vers l'emploi durable des salariés en transition ne met pas en difficulté le modèle économique de la structure.

Une analyse plus fine des réponses par type de SIAE met en avant une importante différence entre les ACI et AI. **63 % des directions des AI mettent en avant des difficultés** sur le modèle économique contre **35 % des directions des ACI** et 50 % des directions des ensembliers. Les AI semblent donc confrontées, du fait de leur activité de mise à disposition, à des risques plus prégnants de déstabilisation de leur modèle économique. Il faut néanmoins rappeler que l'enquête a été conduite en 2022, année de transition importante pour les AI avec la mise en place du PASS IAE pour l'ensemble de leurs salariés, dont ceux qui n'étaient pas soumis à l'obligation d'agrément précédemment. SEVE s'inscrit donc dans une équation déjà complexe (tensions sur le marché du travail et évolutions juridiques pour les AI).

L'analyse croisée des réponses à l'enquête web permet de formuler quelques hypothèses sur les conditions à réunir pour un déploiement réussi de SEVE. La taille de la structure semble un facteur important : les plus petites structures (en ETP d'insertion) sont plus concernées par une mise en tension de leur modèle économique. La capacité à conduire le changement et à s'adapter semble un élément clé : ainsi, plus les directions soulignent les changements initiés avec SEVE (augmentation des relations entreprises, visites d'entreprises, immersions, réunions entre permanents, changement durable de la relation entreprises), moins elles déclarent des difficultés sur leur modèle économique. À l'inverse, celles qui déclarent que les effets apportés par SEVE sont peu importants, sont plus nombreuses à mettre en avant des difficultés. Les raisons qui ont motivé la participation à SEVE semblent aussi jouer : les structures qui déclarent s'être positionnées notamment en raison de l'opportunité d'une dotation financière déclarent plus de difficultés sur le modèle économique que les autres.

En creux, le facteur temps est un facteur clé : plus les structures ont de l'ancienneté dans SEVE, moins elles mettent en avant les impacts sur le modèle économique.

8. Conclusions et enseignements de l'évaluation

Les développements précédents soulignent que le programme SEVE a atteint un certain nombre des objectifs qu'il s'était fixés (1). Des indices montrent toutefois qu'il y a un risque à ce que les changements constatés ne soient pas durables (2). Il est difficile d'identifier les caractéristiques et configurations dans lesquelles SEVE Emploi fonctionne le mieux (3). L'équipe d'évaluateurs formule toutefois des préconisations quant aux conditions à réunir pour activer les leviers et contourner les freins du changement (4).

8.1. Le programme SEVE a produit des changements organisationnels et professionnels bénéfiques aux salariés en insertion mais avec des effets encore nuancés sur les pratiques RH des entreprises

Pour rappel, les objectifs du programme SEVE étaient les suivants :

- **faciliter le retour à l'emploi de droit commun de leurs salariés**
- **rendre autonomes les salariés sur le marché du travail de manière durable ;**
- **valider un projet professionnel par la pratique de périodes apprenantes ;**
- **négoier les profils de poste de droit commun avec les entreprises et accompagner dans l'emploi ;**
- **assurer un appui RH aux employeurs sur la phase de recrutement et d'intégration.**

L'équipe d'évaluation considère que les trois premiers objectifs sont atteints :

- Les données de suivi et d'enquête montrent qu'**effectivement les salariés accompagnés par des SIAE SEVE ont davantage de chance d'accéder à un emploi à la sortie de leur parcours que les salariés de SIAE non SEVE**. Cette amélioration du résultat est constatée dès la première année de formation et en particulier chez les ACI. Par exemple en 2022, les structures « non SEVE » ont des taux d'accès à l'emploi durable de 15,8 %, les structures en cours de formation de 17,6 %, et celles formées en 2020 et 2021 des taux de 19,4 et 20,1 %. Les taux de sortie en emploi durable ont par ailleurs tendance à s'améliorer dans la durée.
- Nous attirons toutefois l'attention des pilotes et financeurs du programme sur l'émergence de trajectoires précaires pour des salariés qui cumulent des contrats courts à l'issue de leur parcours. Il convient ici de prendre en compte les facteurs externes au programme : les trajectoires de retour à l'emploi s'expliquent aussi par des variables de territoire (marché du travail local) et des variables cachées (motivation, etc.). Dans le cas de SEVE, la préparation à la fin du contrat d'insertion et l'incitation à multiplier les contacts avec les entreprises sont toutefois des facteurs facilitant l'accès à l'emploi.
- Les équipes de permanents formés à SEVE ayant davantage l'objectif « emploi » au cœur de leur accompagnement, elles s'attachent à penser le parcours au sein de la SIAE comme un passage, un tremplin vers un contrat de travail durable. Cela passe par **une activation et une intensification de l'accompagnement pour permettre aux salariés de construire, tester, valider leur projet professionnel et multiplier les contacts avec les entreprises**. Les permanents mentionnent régulièrement qu'ils ne laissent plus les salariés s'installer pendant deux ans dans la SIAE. Ainsi, plus d'un tiers des salariés en insertion enquêtés dans l'évaluation se dit en recherche active d'emploi. La préparation à la sortie passe par des entretiens de suivi réguliers, des PMSMP / stages en croissance dans l'ensemble des structures investiguées (ACI notamment) ou d'autres moments de rencontres avec les entreprises (job dating par exemple),

des debriefs des actions menées, des ateliers CV / lettre de motivation / entretien d'embauche. Cela produit un effet booster, qui (re)mobilise les salariés, les motive à rechercher un emploi et les rassure quant aux possibilités de solliciter et candidater dans les entreprises.

- **Les pratiques mentionnées au point précédent contribuent également à valider le projet professionnel.** Cette validation est renforcée par un accompagnement qui se tourne vers l'extérieur et permet aux salariés de tester leur projet. Des expériences ont été ainsi rapportées de salariés qui font évoluer leur choix à la suite de stages (même si l'entreprise accueillante leur proposait un emploi).

En revanche, les objectifs orientés vers l'évolution des relations avec les entreprises sont moins atteints.

- Les SIAE n'interviennent pas sur les offres d'emploi avant que celles-ci ne soient émises ou créées. **La construction des relations avec les entreprises ne porte pas ou rarement sur la négociation des postes mais s'est plutôt traduite par une aide au recrutement** sous la forme de pré-recrutement et d'une intermédiation active (plutôt que sous la forme d'une médiation active). Ce type d'aide individualisée est très appréciée des entreprises : il permet de créer des relations de confiance, qui permettent d'inscrire la relation SIAE/entreprise dans un partenariat souvent durable. Il permet également de faire tomber les *a priori* d'employeurs vis-à-vis des publics de la SIAE et d'élargir, de fait, les critères de recrutement. Les leviers sont en particulier la confiance de l'employeur quant à la préparation que la SIAE a travaillé avec le salarié sur les savoir-être et la possibilité de « voir » la personne en situation de travail pendant un temps suffisant lors des PMSMP en particulier. L'intervention de la SIAE se situe donc au croisement d'une approche de mise en condition (du côté des demandeurs d'emploi, préparés et activés pour évoluer sur le marché du travail en dehors de la structure) et d'une approche d'appui au recrutement du côté des entreprises.
- **L'appui RH au moment du recrutement se concentre souvent sur une logique de présélection.** Il y a peu d'intervention du côté de la demande de travail au sens où les SIAE fourniraient un service pour développer l'« employeurabilité » c'est-à-dire la capacité de recrutement des employeurs, leur qualité d'intégration des salariés. Les attentes du programme SEVE en la matière étaient assez précises : *« La SIAE doit développer un service d'appui RH aux employeurs qui peut être varié : recrutement, suivi à la prise de poste, formation, etc. Par exemple, la SIAE peut appuyer une entreprise, lorsque celle-ci souhaite embaucher, pour définir le poste de travail, préciser les modalités d'accueil du nouveau salarié et convenir de dates pour ces différentes étapes. La SIAE peut également informer l'entreprise sur les dispositifs de formation disponible pour ses équipes, les démarches à faire auprès des OPCO, la mettre en relation avec un centre de formation, etc. Le service RH s'appuie sur les compétences de la SIAE, peut évoluer dans le temps et s'adapte aux besoins des employeurs. La SIAE doit être perçue par l'employeur comme un véritable partenaire pour l'emploi ».* Cependant, cette offre de prestations se fait de façon épisodique, non systématique.
- **Dans certains cas, le suivi dans l'emploi marque une poursuite de l'accompagnement après une phase de présélection et d'aide au recrutement.** La SIAE offre une « garantie » d'intervention à l'entreprise, au cas où le ou la salariée présélectionnée est en difficulté. Cette « garantie » vaut aussi pour le ou la salariée en question, lui procurant de l'aide et du soutien. Ces cas de figure marquent bien des actions dans une logique de médiation et de suivi dans l'emploi, une fois le recrutement effectué. Le modèle est dans les faits un peu différent du concept de médiation active (lequel vise également à faire émerger des besoins pour les employeurs, à susciter des créations de poste par des rencontres opportunes entre une offre et une demande de travail). Il n'en est pas moins très louable. Cependant ces cas de suivi dans l'emploi restent complexes à mettre en œuvre et ne portent que sur quelques salariés et quelques entreprises. Les salariés qui ont trouvé un emploi par eux-mêmes poursuivent leur

carrière sans forcément avoir d'attentes envers la SIAE qui les employaient auparavant. Leurs employeurs ne souhaitent pas être accompagnés par une structure qu'ils ne connaissent pas. L'espace le plus favorable pour des accompagnements dans l'emploi se situe dans la poursuite d'une aide au recrutement. Les SIAE s'y engagent, en particulier celles bénéficiaires de SEVE 2.

- Malgré ces résultats mitigés concernant la relation aux entreprises, **l'évaluation met en évidence des changements notables dans la façon dont les SIAE abordent ces acteurs économiques.** Il reste des réticences, notamment liées à la culture professionnelle des salariés permanents, mais des barrières sont tombées, l'opposition entre logique marchande et logique d'insertion n'est plus systématique. Les entreprises avec qui les SIAE ont été en contact les repèrent comme des partenaires utiles et efficaces pour faire face à leurs besoins de recrutement. Les SIAE elles-mêmes se voient comme mieux positionnées sur leur territoire. Cette évolution culturelle est un signe fort d'une réussite du changement véhiculé par SEVE.

Ces résultats s'appuient sur des changements de différents ordres, qui nécessitent un appui managérial sans faille :

- Des changements de vocabulaire, signes de changements paradigmatiques ;
- Des changements d'outillage des salariés permanents, signes de changements dans les process de travail ;
- Des changements organisationnels, signes de changement du travail prescrit et des priorités d'intervention.

Tous ces éléments constituent ce que nous appelons des « traces » du changement. Elles vont varier d'une structure à l'autre. L'évaluation doit en effet insister sur la forte **pluralité** des structures entrées dans SEVE Emploi, selon leur statut (principalement ACI mais aussi AI ou EI), leur territoire (métropole urbaine, grande ville dynamique, zone rurale), leur taille, leur secteur d'intervention, leur histoire, etc. Des structures observées évoluent sans peine en se revendiquant comme une quasi agence d'intérim au service des besoins des employeurs (pour une association intermédiaire), montent des projets d'aide à l'embauche et de suivi dans l'emploi pour des cohortes de salariés, ou bien sont plus réticentes à organiser des passerelles pour leurs salariés par exemple pour un atelier embauchant des travailleurs handicapés. Finalement chaque structure va conserver ses propres traces du changement. C'est ce qui rend possible l'inscription dans le temps de la démarche, parfois à des niveaux plus ou moins avancés.

Ces changements ont été possibles car la FAS a construit et fait évoluer le programme en prenant en compte les conditions nécessaires à la conduite du changement : un collectif dans l'ensemble prêt à faire évoluer ses représentations, une direction faisant preuve de leadership, capable d'investir du temps managérial pour conduire le projet, une traduction des principes de la médiation active dans des outils et process. La traduction de ces changements dans l'organisation du travail, notamment en termes de régulation de la charge de travail et de gestion du temps, et dans la définition des moyens alloués, restent toutefois perfectibles. Cela peut générer de la frustration et faire émerger des réticences voire résistances qui n'étaient pas présentes au démarrage du projet.

8.2. Une démarche de conduite du changement essentielle et incontournable pour essayer SEVE

L'évaluation a montré **qu'il est possible de modifier les logiques mises en place par les SIAE par un accompagnement global du changement tourné vers l'entreprise** (diversification des relations avec l'entreprise, changement de vocabulaire, proposition de services adaptés...). Les structures avancent à leur rythme. La formation-action respecte un cadre de référence mais est individualisée. La formation s'est par ailleurs adaptée pour prendre en compte les risques de tension sur l'organisation et sur le modèle économique, en proposant d'engager la démarche SEVE pour une partie des salariés.

Nous pouvons utiliser la matrice ci-dessous, utilisée dans des travaux en gestion sur la conduite du changement, indiquant les conditions de réussite du changement et les risques encourus en cas d'absence d'une de ces conditions. Selon cette approche théorique, la réussite du changement nécessite une vision, un savoir-faire (ou des compétences), une volonté (ou encore de la motivation ainsi que des incitations), des moyens et un plan d'action.

Matrice de Knoster - Les conditions de réussite du changement et les risques encourus en cas d'absence d'une de ces conditions

Vision	Savoir-faire/compétences	Volonté/motivation/incitations	Moyens	Plan d'action	Changement
X	Savoir-faire/compétences	Volonté/motivation/incitations	Moyens	Plan d'action	Confusion
Vision	X	Volonté/motivation/incitations	Moyens	Plan d'action	Anxiété
Vision	Savoir-faire/compétences	X	Moyens	Plan d'action	Résistance
Vision	Savoir-faire/compétences	Volonté/motivation/incitations	X	Plan d'action	Frustration
Vision	Savoir-faire/compétences	Volonté/motivation/incitations	Moyens	X	Faux-départ/sur place

Knoster, T., Villa, R. and Thousand, J. (2000) 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, pp. 93–128. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.

De façon générale, ce changement est possible parce que la démarche SEVE s'assure de plusieurs éléments.

- Il y a **une vision** des finalités du changement et de ce vers quoi doit tendre la SIAE, ainsi qu'une volonté du collectif de s'engager dans le programme. Cela passe par la phase de candidature qui conduit effectivement à recruter des **structures motivées et engagées**, ouvertes à un changement. Cela interroge cependant sur la possibilité d'étendre la démarche à des structures moins spontanément enclines à la médiation active et plus globalement à un accompagnement ou regard extérieur sur les pratiques professionnelles et les objectifs d'action de la structure.
- Un **savoir-faire** qui se déploie et s'outille dans le cadre d'une formation intense, combinant approches théoriques et pratiques, pendant un an, avec l'appui d'un formateur externe garant

de maintenir la dynamique du changement et la motivation en lien étroit avec la direction des SIAE. Dans le cadre de cette formation, les équipes expérimentent de nouvelles façons de faire et constatent les résultats positifs de bonnes relations avec les entreprises et d'accès à l'emploi des salariés. La formation est appréciée tant par les structures déjà formées que les structures en cours de formation.

- **Des moyens et un plan d'action**, en particulier, dans le cadre de SEVE 2. Ces deux éléments permettent de formaliser les changements et de les financer. Ils présentent cependant des fragilités. Selon leur taille, les SIAE n'ont pas tous les moyens humains de dédier du temps de travail à la relation entreprises et aux suivis en emploi. Le plan d'action ne précise d'ailleurs pas toujours les ressources en particulier humaines qui seront mobilisées pour le mettre en œuvre. Il manque également souvent une traduction dans l'organisation quotidienne du travail et la priorisation des tâches.

Les structures qui ont le mieux réussi ont associé ces différentes composantes. Pour reprendre les catégories du tableau précédent caractérisant des changements incomplets ou imparfaits, nous avons observé quelques cas de *frustration*, émanant de difficultés relatives aux moyens, avec une focalisation dans les entretiens sur la question des temporalités au travail. Les cas de *résistance* sont localisés. Ils peuvent être dus assez classiquement à un manque de volonté (cas typique de résistance/non-adhésion au changement) mais peut-être aussi à un **manque d'incitations**. La volonté d'entrer dans SEVE est évaluée lors de la phase de candidature. L'incitation à maintenir une démarche sur la durée n'est en revanche pas systématiquement pensée, que ce soit par l'équipe d'animation de la FAS, voire par l'administration dans le pilotage des structures. Une réflexion pourrait avoir lieu sur un régime d'incitation et d'engagement dans SEVE. Au moment d'élargir le programme au-delà des structures volontaires, cette question se pose avec acuité. L'absence de plan d'action concerne certaines structures qui n'ont pas souhaité aller plus loin que la formation-action (SEVE 1). Celle-ci laisse des traces dans les organisations, mais peu durables (les termes repris de « *faux départ* »/« *sur-place* » étant donc ici certainement trop négatifs). Le maintien d'une dynamique avec une seconde année (SEVE 2) qui formalise un plan d'action, et l'accès sur la durée à des outils d'échanges (échanges de pratiques, outils d'information, etc.) permettent ce que nous avons appelé la « **percolation** » de SEVE et l'effectivité du changement.

Il en résulte des questionnements quant à la durabilité des changements. Outre quelques démissions de salariés permanents qui n'ont pas adhéré à la démarche, le programme SEVE se heurte à deux obstacles principaux liés à l'ancrage de représentations anciennes quant aux publics accompagnés et aux rôles / missions des salariés permanents : certaines représentations ont la « peau dure » (aller en entreprise, c'est être un VRP et s'intéresser avant tout aux besoins des entreprises, tandis que les salariés en insertion passent au second plan). Par ailleurs, les représentations des entreprises ont peu évolué de leur côté bien que l'on constate tout de même des relations plus étroites avec entre les SIAE et des entreprises locales qui ont diversifié leur source de recrutement (en lien parfois avec des difficultés de recrutement).

Pour garantir une adhésion plus durable des équipes, peut-être faut-il revenir sur la « promesse » SEVE : actuellement, il apparaît que la démarche soit présentée comme une façon de faire différemment, ne nécessitant pas des tâches supplémentaires ou du temps de travail supplémentaire. Ce n'est pas ce que semblent vivre les professionnels. Il serait donc préférable d'indiquer que la démarche génère de nouvelles tâches au bénéfice des salariés, qui retrouvent plus rapidement un emploi. SEVE n'est pas un « jeu à somme nulle », il engage les structures. Pour trouver un équilibre tâches/ressources, il convient donc de réfléchir aux ressources offertes aux permanents mais aussi à

une stratégie plus globale pour limiter les tensions sur l'organisation du travail et sur le modèle économique.

Par ailleurs, SEVE est inévitablement à **penser sur le temps long** car la démarche ne vise pas seulement les pratiques et l'organisation de travail mais aussi les métiers et la culture d'entreprise. Tout doit donc évoluer, des dimensions les plus individuelles aux dimensions les plus collectives du projet (pratiques, conditions de travail, outils, organisation, métiers, stratégie, culture).

L'intensité du changement est donc élevée et d'autant plus difficile à mener qu'elle touche à des dimensions affectives pour les salariés permanents (valeurs, culture).

Ainsi, le type de changement mis en œuvre doit-il être un changement construit, progressif, qui s'appuie sur l'adhésion des parties prenantes. Autissier et Moutot (2003) indiquent un délai de 1 à 10 ans pour ancrer les évolutions dans ce type de changement.

Progressif	<u>Changement prescrit</u> • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) • 12 à 36 mois • euro, 35 heures...	<u>Changement construit</u> • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise • 1 à 10 ans • Culture client, qualité, processus
	<u>Changement de crise</u> • Solution à un dysfonctionnement • 1 jour à 3 mois • Accident, grève, plaintes de clients	<u>Changement adaptatif</u> • Transformation des pratiques et de l'organisation • 6 à 18 mois • Nouvel outil informatique, compétences commerciales
Brutal	Imposé	Volontaire

Source : D. Autissier, J.-M. Moutot, *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003

8.3. Une difficulté à identifier des caractéristiques spécifiques favorables à la réussite du changement

La matrice présentée ci-dessus permet d'indiquer les éléments favorables à un processus de changement. Ces éléments relèvent d'une analyse théorique et englobante. Dans le cas précis de SEVE, au terme de deux années d'évaluation, il est difficile de répondre à la question posée dans le cahier des charges, à savoir : « quelles sont les caractéristiques et les configurations des SIAE pour lesquels SEVE Emploi fonctionne le mieux ? ».

Dans cette question, l'expression « SEVE fonctionne le mieux » mérite dans un premier temps d'être discutée. **Quels sont les critères d'un « bon fonctionnement » de SEVE ?**

- Avoir des sorties en emploi durable peut être atteint sans nécessairement indiquer que SEVE est effectif. Des SIAE hors du champ de l'expérimentation parviennent à avoir des taux de sortie très satisfaisants. Celles-ci ont pu établir des relations de partenariat effectif avec les entreprises locales sans se référer à SEVE (mais elles en partagent les principes d'action). Des structures peuvent également avoir de bons taux de sortie en raison d'une élévation à la hausse des critères de recrutement à l'entrée. La baisse du taux de chômage est une condition favorable à des sorties vers l'emploi. Pour ces raisons, SEVE ne peut s'apprécier uniquement au regard de la performance sur cet indicateur de sorties.

- **SEVE « fonctionne » quand la formation-action laisse des traces à différents niveaux, indiqués plus haut** (un changement de paradigme et de vision, un changement dans les process de travail et l’outillage des salariés permanents, des changements organisationnels, signes de changement du travail prescrit et des priorités d’intervention), **permettant de développer des relations avec l’écosystème de la SIAE et facilitant les transitions des salariés sur le marché du travail**. En tant que modèle de changement « construit » et non « imposé » (cf. précédent schéma), SEVE requiert un engagement collectif visant à insuffler une orientation « emploi » à l’activité de production ou de mise à disposition et à l’accompagnement socio-professionnel.
- L’ensemble des structures étudiées par le biais de monographies se retrouvent dans ce schéma. Or elles sont très diverses et il est difficile d’isoler des configurations plus favorables que d’autres. L’enquête web permet aussi de monter en généralité, grâce à un échantillon représentatif de l’ensemble des structures passées par SEVE. Plusieurs éléments ont été explorés dans l’analyse statistique, permettant de repérer des croisements significatifs, sans pour autant parvenir à une typologie claire opposant certaines structures à d’autres.

La principale distinction, nette, est entre ACI et AI.

- L’outil phare de la PMSMP est plus facile à mettre en œuvre pour les ACI, plus difficilement activable pour les AI.
- Les AI font face à des difficultés plus intenses : elles doivent trouver un équilibre entre offre de services de recrutement auprès des employeurs et sécurisation de la facturation des mises à disposition qui représentent environ 90 % de leurs ressources.
- Néanmoins les AI sont davantage acculturées à mettre en place des relations avec les entreprises. Pour reprendre un élément pointé plus haut, une question pourrait être de définir le bon régime d’incitations pour qu’elles convertissent les mises à dispositions en situations durables d’emploi.
- Les ACI donnent à voir des effets importants du changement en termes de posture professionnelle. Les CIP sont davantage tournés vers l’entreprise. Les ET travaillent davantage le projet professionnel des salariés, avec une visée de sortie durable.

La taille, l’organisation et le secteur sont plus complexes à étudier.

- On observe une plus grande facilité de diffusion de SEVE dans les petites équipes. Les échanges et le décroisement sont plus aisés, grâce à une plus grande proximité. Dans les plus grandes structures, la mobilisation complète des équipes de permanents (une volonté initiale du programme) est complexe voire impossible. Une action transversale à l’ensemble des salariés en CDDI s’avère aussi difficile. Le cas d’une grande structure qui réserve l’application de SEVE à un sous-groupe de salariés pose question, car cela pose un risque possible d’écroulement voire d’inefficacité si ces salariés avaient de toute façon engagé des démarches vers l’entreprise.
- Il est difficile de voir dans quelle mesure la taille joue sur la diffusion des principes d’action les années qui suivent la formation. Des structures de différente taille gardent (ou pas) la trace du changement.
- Il semble cependant que les structures ayant un nombre de salariés en insertion inférieur à 10 ETP soient plus souvent confrontées à des effets sur leur modèle économique, selon les réponses à l’enquête web.
- Les structures localisées sur plusieurs sites peuvent connaître des difficultés à expérimenter SEVE. Le programme repose sur un renforcement du dialogue professionnel au sein des équipes qui peut favoriser les plus petites structures, mais au-delà de la taille, les structures les plus enclines à organiser des temps d’échange en interne.
- En ce qui concerne le positionnement économique, les structures les plus sensibles aux marchés publics vont certainement avoir moins de marges de manœuvre, car elles ont des attentes précises sur la délivrance du service en temps et en heure. Elles semblent avoir une

moindre capacité d'adaptation en raison de cette pression sur les résultats. Cela peut concerner les AI comme les ACI.

- Cela semble aussi valoir pour certains secteurs dans notre échantillon, en particulier dans des activités réclamant un niveau de technicité ou de complexité des tâches. Cela peut par exemple être le cas dans une activité de restauration (avec en outre des performances attendues en termes de délivrance du service).
- Il est difficile d'examiner le rôle de l'activité support. Certaines SIAE sont situées sur des secteurs dits en tension (BTP, restauration) où les salariés peuvent vite correspondre à des besoins identifiables par les employeurs. Cela favorise la mise en place de passerelles, de circuits courts vers l'emploi. Pour les autres activités, il est nécessaire de travailler la mise en forme des compétences et d'offrir un accompagnement au projet professionnel.
- En termes de localisation géographique, il est difficile de vérifier si SEVE Emploi fonctionne mieux sur un ou plusieurs territoires. L'analyse statistique d'impact ne pouvait pas entrer dans ce niveau de détail pour des raisons d'effectifs. Les différentes enquêtes (autant l'enquête web que l'analyse monographique) ne permettent pas de repérer de configurations favorables. Sur des territoires avec des taux bas de chômage, les structures parviennent à se positionner auprès des entreprises. On peut penser qu'en zone rurale, les SIAE bénéficient d'un gain de notoriété là où la densité des intermédiaires de l'emploi est plus faible.
- Toujours du point de vue géographique, on peut aussi noter que les publics vont présenter des caractéristiques variables d'un endroit à un autre. En milieu rural, les problèmes de mobilité sont fréquemment repérés chez les salariés. C'est un frein à l'employabilité immédiate qu'il est difficile d'ignorer dans les stratégies de partenariat avec les entreprises.

Au-delà de ces configurations spécifiques, des éléments plus transversaux apparaissent. Du point de vue de l'organisation interne, comme cela vient d'être dit, ce sont les SIAE avec une capacité d'adaptation, une flexibilité interne, qui vont parvenir à mettre en place le changement qui concernent la gestion de la production. Cela va par exemple concerner les structures (davantage les ACI) qui ont des encadrants techniques capables de « tenir la production ». Cela se fait cependant au risque d'une fatigue professionnelle comme cela a été noté dans certains cas.

8.4. Quelles sont les conditions du changement ?

Au terme de l'évaluation, plusieurs dimensions exposées dans le rapport agissent comme des conditions du changement. Elles sont indiquées comme suit :

- ✓ **Leviers** à prendre en compte dans l'essaimage
- ✗ **Freins ou difficultés** observées qui nécessitent une évolution du programme

a) Une motivation au changement

- ✓ Le processus de sélection des candidatures est efficace et il conduit à ce que seules des structures très motivées s'engagent. De nouvelles règles ont été élaborées permettant de s'assurer d'un engagement de l'ensemble des équipes et de la gouvernance.
- ✓ Le management est un levier pour diffuser cette motivation.
- ✗ Dans une perspective d'essaimage, il faudra s'intéresser aux façons d'enrôler les structures qui n'ont pas ce terreau favorable, c'est-à-dire des faibles pratiques de relations avec les entreprises, pas de volonté de changement et des désaccords avec le cadre de référence de SEVE.
- ✗ Il est nécessaire également de passer d'un stade de « motivations initiales » à entrer dans une démarche de changement, surtout du côté des directions, à une phase continue d'« incitations » efficaces à un niveau individuel et collectif au sein des équipes.
- ✗ Il sera également indispensable de tenir compte de l'engagement dans l'action SEVE dans le cadre du dialogue de gestion entre les SIAE et l'Etat. Pour l'instant les SIAE estiment que cet engagement n'est pas pleinement pris en compte.

b) Un processus de changement accompagné basé sur la mise en pratique

- ✓ La formation est proposée à l'ensemble des équipes quand la taille de la SIAE le permet. Cela favorise une approche collective.
- ✗ Cependant dans les plus grandes structures, seule une équipe « projet » est directement formée. Les salariés permanents qui n'ont pas été formés directement le sont rarement ensuite : la percolation passe par de l'informel et des outils.
- ✓ Les formateurs doivent bien connaître la « vie » d'une SIAE. S'ils ont expérimenté SEVE dans leur propre structure par le passé, c'est un point positif.
- ✓ Le cadre de référence est jugé pertinent. Il fournit des repères tout en autorisant une personnalisation de la formation-action.
- ✓ La formation fournit de nombreux repères méthodologiques et est désormais centrée sur le concret.
- ✗ L'accompagnement porte sur les cultures professionnelles, mais pas sur certains défis de l'organisation : évolution concrète des postes et refonte de l'organisation qui peut en découler, nouveau modèle de gestion de l'activité à repenser pour les ACI confrontés à des absences du personnel, notamment pour celles qui ont des activités avec de la technicité ou des contraintes de rendement, aspects économiques et stratégiques relatifs à la stratégie d'affaires de la SIAE en particulier pour les AI dont les ressources économiques sont tirées de la vente de prestations de services. Le modèle de l'accompagnement professionnel visant une nouvelle culture d'entreprise pourrait être complété par un accompagnement stratégique, économique et financier²⁰.

²⁰ A la manière, par exemple et sans en faire une recommandation, de l'accompagnement « DLA » en direction des structures associatives.

c) Le temps permet au changement de se déployer

- ✓ Les structures formées ont toutes des comportements plus orientés vers l'entreprise que les structures en formation. L'ancienneté dans la formation augmente de nombreux indicateurs. Les effets intermédiaires se situent donc à moyen terme et non dans la foulée immédiate de la formation.
- ✗ La formation SEVE ne donne pas nécessairement de résultats immédiats. Les statistiques d'impact indiquent faiblement des résultats à très court terme mais nous manquons de recul sur les données. Il est indispensable d'observer les résultats dans le long terme. Demander aux structures des données de suivi trimestrielles (comme dans le cas de l'outil de pilotage interne de SEVE conduit par la FAS) ne permet pas de produire des données d'impact mais est un outil d'incitation au maintien d'une dynamique.
- ✓ L'analyse d'impact sur plusieurs années, rétrospective, permet de mesurer les effets. Nous préconisons que le travail mené dans cette évaluation soit reproduit de façon annuelle pour évaluer la permanence des impacts de SEVE Emploi. Une augmentation des effectifs des structures accompagnées permettra d'entrer dans un niveau d'analyse plus fin.

d) Il faut que les structures convertissent les principes d'action de SEVE dans des outils qui sont la trace du changement

- ✓ De nombreuses pratiques professionnelles ont été rénovées et repensées. Les pratiques sont davantage décloisonnées. Le dialogue professionnel s'installe sur des temps courts et grâce à des outils simples.
- ✓ En termes de rôles professionnels les effets sont réels quoique différents sur les deux types de métiers centraux, d'un côté les CIP et de l'autre les ET.
- ✓ Les CIP fixent un contrat moral et travaillent avec les salariés en transition dans le cadre d'un projet professionnel qui vise une sortie durable. Ils activent les salariés et les incitent à des immersions ou rencontres avec les employeurs. Les données d'enquête indiquent que ces actions peuvent encore être amplifiées. Les CIP sont plus souvent à l'interface avec les entreprises.
- ✓ Les ET sont aussi au cœur du changement. Ils sont un peu plus souvent tournés vers l'extérieur même s'il y a aussi ici des marges de progression réelles. Ils accompagnent plus fortement les salariés dans leur projet professionnel. Ils orientent les salariés vers des expériences à l'extérieur, dans une perspective de transition durable.
- ✓ Les moyens humains et organisationnels facilitent la conversion de ces rôles professionnels en actes (par exemple quand il y a des coordinateurs/référents SEVE, des aides techniques).
- ✗ Des situations d'essoufflement de certains salariés permanents sont notées et montrent des cas critiques où l'évolution des rôles professionnels appelle des évolutions à un niveau stratégique dans la gestion des activités de production.

e) SEVE part d'un principe d'action « levier » mais les permanents sont vigilants à le suivre de façon prudente et mesurée

- ✓ Le principe « Tout le monde est employable » pose des questions pratiques mais reste un principe qui donne du sens à l'engagement dans SEVE Emploi.
- ✓ Le contexte de baisse du chômage est favorable à la reprise d'emploi.
- ✗ Toutefois, certains salariés sont en grande difficulté et bien que le principe de « l'emploi d'abord » soit partagé, les équipes continuent de pointer des freins et obstacles à l'emploi dans le court terme. Ils utilisent le temps de l'accompagnement dans une optique sociale. Leur expérience pratique vise à utiliser avec eux une bonne temporalité dans les relations avec l'entreprise. Les stratégies de médiation active ne doivent pas empêcher l'embauche de salariés très éloignés de l'emploi et de leur offrir un accompagnement social dans un premier temps.

f) Les salariés sont davantage positionnés sur une recherche d'emploi

- ✓ Selon l'analyse statistique, ils sont plus souvent bénéficiaires de PMSMP que dans les structures non formées à SEVE. Les données d'enquêtes montrent qu'ils bénéficient d'autres formes de rencontres avec des entreprises (avec des marges d'augmentation) et qu'ils sont davantage impliqués dans leur recherche d'emploi
- ✓ La PMSMP est un outil utile pour autant qu'elle est accompagnée de temps de débriefing et d'analyse, ce qui semble être le cas.
- ✗ Les AI ne peuvent utiliser aussi facilement cet outil.
- ✓ Les salariés en transition interrogés valorisent le fait que les permanents construisent avec eux une démarche de recherche d'emploi, avec l'aide d'un accompagnement individualisé. Ils valorisent des outils d'accompagnement classiques mais qui rendent visibles à leurs yeux cette démarche d'« activation accompagnée » : le CV, la lettre de motivation, etc.
- ✗ Du point de vue de la théorie d'action du programme, ce sont des résultats qui peuvent paraître décevants car cela touche à des logiques d'intervention très classiques dans le champ de la politique de l'emploi. Ce temps de préparation des salariés, à distance des situations concrètes en entreprise, rend possibles des stratégies de prérecrutement avec les entreprises (voir ci-dessous). Cela reste cependant éloigné de la stratégie de médiation active suscitant des rencontres sans ce temps préalable de « préparation » des salariés ou demandeurs d'emploi.
- ✓ Néanmoins les salariés gagnent confiance et réassurance grâce à ces temps personnalisés de préparation.
- ✓ Les effets des rencontres avec les entreprises sont aussi positifs sur les parcours. Les salariés gagnent en confiance et réassurance, ils sont soutenus dans leurs démarches, ils sont accompagnés vers les employeurs. Cela est indiqué par les enquêtes par questionnaire comme les entretiens.
- ✗ Les sorties peuvent cependant se faire parfois dans le cadre de transitions précaires (succession de petits emplois).

g) Les relations avec les entreprises sont marquées par une logique d'intermédiation active plus que de médiation active

- ✓ Les motivations des entreprises sont liées à des difficultés de recrutement. Plusieurs entreprises diversifient leur recrutement grâce aux contacts pris par les SIAE. L'élargissement des relations entreprises est bien un résultat des stratégies de prises de contact menées par les SIAE.
- ✗ Peu d'entreprises se tournent naturellement vers les SIAE en tant qu'acteurs clés des ressources humaines sur un territoire.
- ✗ La principale stratégie relève de l'intermédiation active. Les SIAE présélectionnent certains candidats et les entreprises ont des exigences de critères minimaux d'employabilité. Le programme SEVE emploi ne contribue pas à des changements aussi marqués que dans les principes de la médiation active (fondée sur l'absence de process de recrutement formel, de CV, la visée d'émergence de besoins hors offres d'emploi, etc.)
- ✓ L'intermédiation active permet cependant de raccourcir le chemin vers l'emploi pour les sortants (action avant tout sur l'offre de travail) et de réduire dans certains cas les exigences des employeurs (action sur la demande de travail).

h) SEVE se concentre sur la phase amont du recrutement mais le suivi dans l'emploi reste encore complexe

- ✓ SEVE 2 fixe un plan d'action utile pour maintenir la dynamique dans le temps.
- ✓ L'accompagnement offre une garantie à certains employeurs et certains salariés dans les premiers temps de la relation d'emploi.
- ✗ Il est difficile d'évaluer quantitativement les opérations de suivi dans l'emploi.

- ✗ Il y a peu de demandes de la part des employeurs pour mener un suivi dans l'emploi répété. Cela peut leur paraître intrusif ou inutile.

i) Le levier financier est indispensable

- ✓ Il permet d'organiser la formation action (SEVE 1).
- ✓ La dotation SEVE 2 est une incitation à produire du changement.
- ✓ Elle permet de financer des postes au moins partiellement destinés à suivre les relations entreprises.

j) La structuration du programme par la FAS est un levier

- ✓ L'animation régionale offre une présence utile. Les outils d'information et d'échange tels que la plateforme sont jugés utiles.
- ✓ La FAS sait faire évoluer le programme en fonction des retours du terrain mais aussi des enseignements tirés des évaluations au fil de l'eau. Ainsi a-t-elle prévu de renforcer le programme SEVE 2 en y développant des temps de formation et d'échanges de pratiques.
- ✓ Les répondants des structures formées réclament des temps d'échange au sein des structures : dans une perspective d'essaimage, il faudra pouvoir assurer de tels process inter-structures.
- ✓ La conversion de salariés permanents en formateurs est un levier positif du changement. Ils sont les premiers ambassadeurs de SEVE.
- ✓ Les SIAE partagent un sentiment fort d'œuvrer pour un programme qui a du sens. Ce changement de type « construit » est un levier d'action (par opposition à un processus de changement « prescrit », cf. plus haut).

Pour conclure, l'évaluation est complexe car elle porte sur un programme complexe. Contrairement à l'intervention publique dans le secteur de l'IAE, les financements publics mobilisés dans SEVE ne visent pas à subventionner des emplois ou à créer des incitations à l'embauche, ni à former les bénéficiaires, mais à modifier la posture de travail et l'organisation des « *modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement* » qui constituent la particularité des SIAE.

Comment évaluer un programme qui cherche à infléchir les politiques d'emploi en agissant sur les postures de travail ? Telle est la complexité de l'évaluation. Au final, nous soulignons l'importance de bien définir les impacts attendus pour pouvoir les évaluer, ce qui peut être difficile quand il s'agit comme ici de changement organisationnel dans un secteur où les impacts se réfèrent conventionnellement et habituellement à des résultats en termes d'emplois.

SEVE est un programme complexe, de plus, car les SIAE sont des structures complexes. L'étiquette « SIAE » rassemble des structures très diverses tant par leur statut (activités de production ou de mises à disposition), leur secteur, leur trajectoire organisationnelle, leur territoire, etc. Ce sont des structures qui produisent des biens et services, et qui participent à améliorer les transitions sur le marché du travail. Le secteur de l'IAE est lui-même traversé par des réformes successives qui produisent du changement prescrit. Vouloir isoler le changement induit par le programme des autres paramètres agissant, sur une période inédite du point de vue du fonctionnement du marché du travail, est en définitive une opération complexe. Cette conclusion a tenté de synthétiser les principaux leviers par lesquels transite la réussite évaluée de SEVE Emploi.

9. Bibliographie

Autissier, D., Moutot J.-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

Avenel M., Rémy M., « Les salariés des structures de l'insertion par l'activité économique. D'autant plus accompagnés que leurs difficultés sont importantes », *Dares Analyses*, n° 034, 2015.

Baiz A., Revillard A., « Comment articuler les méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer l'impact des politiques publiques ? », *Rapport France Stratégie*, 2022.

Benarrosh, Y. « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 81, pp. 9-26, 2000.

Bernard S., M. Rey, « Les contrats aidés : quels objectifs, quel bilan ? » *Dares analyses*, 2017.

Brun F. ; Ernst Stahli M., Péglise, J, *Trajectoire d'insertion ou gestion « sociale » d'un chômage de masse ? L'insertion par l'activité économique dans deux bassins d'emploi*, Rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, 2006.

Bureau M.-C., Marchal E. « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°3, p. 573-598, 2009.

Cervera M., Defalvard H., « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique », *Travail et Emploi*, n° 119, 2009.

Cour des comptes, *L'insertion des chômeurs par l'activité économique. Une politique à conforter*, Rapport annuel, 2019.

Couronné J. ; Loison-Leruste M., Sarfati F. *La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes*, Rapport de recherche n° 101, Paris, Centre d'études de l'emploi et du travail, 2016.

Delfini C. ; Demazière D. « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation ». *Travail et emploi*. N° 81, p. 27-40, 2000.

Devaux-Sparatakis A., « L'évaluation "basée sur la théorie", entre rigueur scientifique et contexte politique », *Politiques et management public*, Vol 31/1 | 2014.

Dictys Conseil, *Evaluation de l'expérimentation « Médiation pour l'emploi »*, DGEFP – Mission Insertion, 2018.

Dubé F., préface à D. Castra, *L'insertion professionnelle des publics précaires*, PUF, 2003.

Dubé F., *Le déclin de l'institution*, Seuil, 2004.

Duclos L., « Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi ». *Education permanente*, 213, 121-132, 2017.

Duclos L., « Mises en situation en milieu professionnel : mode d'emploi », *Education Permanente* - n° 200-221, 2019.

DGEFP, « Techniques d'Appui au Recrutement & Médiation Active », Juin 2013 - Septembre 2013, *Appui au recrutement & Médiations pour l'emploi*. Recueil des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013.

- Eme B., « Insertion et économie solidaire », in Eme B., J.-L. Laville, *Cohésion sociale et emploi*, Desclées de Brouwer, 1994.
- Farvaque N., « Discriminations dans l'accès au stage : du ressenti des élèves à l'intervention des enseignants », *Formation emploi*, 105 | 21-36, 2009.
- Farvaque N., Kramme C., Tuchsirer C., *La Garantie Jeunes du point de vue des Missions locales : un modèle d'accompagnement innovant mais source de bouleversements organisationnels*, ORSEU, Rapport pour le Ministère du travail, 2016.
- Farvaque N., Recoules M., « Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ? », *Travail et emploi*, n° 163, 2021.
- Fretel A. « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail de l'IREES*, n° 2, 2012.
- Fretel A., Remillon D., « (Inter)médiation : quelles spécificités de la mise en relation entre entreprises et demandeurs d'emploi ? » Troisième congrès de l'AFEP, « L'économie politique, science sociale et/ou outil de politique économique ? » 3-5 juillet 2013.
- Gazier B., *Employability: concepts and policies*, Rapport pour Employment Observatory Research Network, 1998.
- Gazier, B *Tous « sublimes »*. *Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion, Paris, 2003.
- Goody J., *La Raison graphique*, les Éditions de Minuit, Paris, 1979.
- Grimault S., « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 50(1), 93-120, 2021.
- Jorro A., « Postures professionnelles des conseillers en évolution professionnelle », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* (En ligne), 32(3) | 2016.
- Kaouther Korbi M., « La conduite du changement stratégique : Rôle du leadership », *Recherches en Sciences de Gestion*, /1 (N° 136), p. 97-134, 2020.
- Knoster, T., Villa, R. and Thousand, J. 'A framework for thinking about systems change', in Villa, R. and Thousand, J. (eds) *Restructuring for Caring and Effective Education: Piecing the Puzzle Together*, pp. 93-128. Baltimore, MD : Paul H. Brookes Publishing, 2000.
- Labracherie J., « La tentation d'intervenir ». *Education permanente*. N° 214, p. 117-130 ; 2018.
- Lameul, G., Les effets de l'usage des technologies d'information et de communication en formation d'enseignants sur la construction des postures professionnelles, *Savoirs*, (17), 73-94, 2008.
- Lima L., « Qui recrute et comment ? L'expertise économique des professionnels de l'insertion des jeunes », *Sociologie du travail*, vol. 56, 2014.
- Mauger G., « Les politiques d'insertion, une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, mars, n°136-137, 2001.
- Mulin, T. Posture professionnelle. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 213-217). Bruxelles : De Boeck, 2014.

Rabner M. J., Stehlin A., « La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi », Pôle emploi, Eclairages et synthèses, n° 66, mars 2021.

Rémy, V., « Les structures de l'insertion par l'activité économique. Un accompagnement très diversifié durant le parcours d'insertion », *Dares Analyses*, n°019, Dares, avril 2016.

Rémy V., « Les structures de l'insertion par l'activité économique : quels liens avec les différents acteurs économiques ? », *Dares Analyses*, n° 052, septembre 2016.

Salognon M. « Infléchir les comportements d'embauche des entreprises : l'exemple de la méthode IOD », in *Problèmes politiques et sociaux*, « Les jeunes non qualifiés », La documentation Française, n°915, pp. 89-90, 2005.

Schwartz B., *Moderniser sans exclure*, La Découverte, 1994.

Semenowicz, P. *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Rennes : PUR, 2017.

Torrès O. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, vol. n° 144, no. 3, pp. 119-138, 2003.

Wuhl S., *Insertion : Les politiques en crise*, Paris : PUF, 1996.

10. Annexes

10.1. Annexe méthodologique

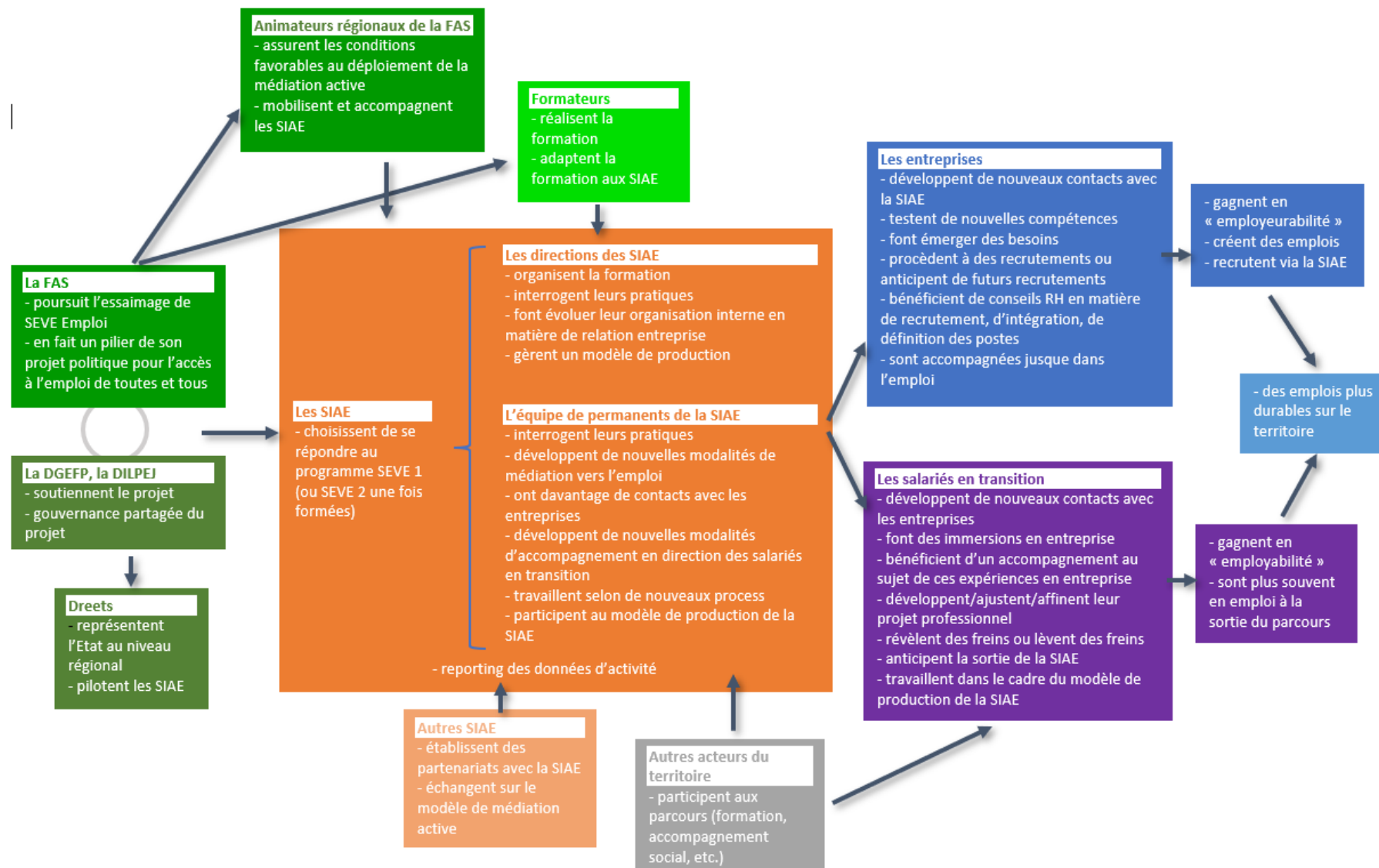
- Une évaluation basée sur une théorie d'action

La démarche évaluative que nous proposons s'inscrit dans l'évaluation basée sur la théorie, telle qu'elle a pu notamment être définie par la Commission européenne dans ses travaux sur la cohésion sociale. L'évaluation basée sur la théorie **propose une modélisation de l'action** déployée dans un programme, ici SEVE Emploi. La démarche s'inscrit dans les travaux d'analyse réaliste qui consistent à étudier la mise en œuvre de l'action au plus près du terrain. Comme l'ont montré de nombreux travaux sur la mise en œuvre des politiques publiques mais aussi de projets privés, il existe des décalages entre les intentions initiales, le *design* du projet, et ses modalités concrètes de réalisation sur le terrain ainsi que ses effets. L'évaluation basée sur la théorie ne se limite pas à analyser les écarts entre les objectifs et les résultats. Il s'agit d'aller plus loin en considérant l'impact réel des actions, en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes. L'analyse considère les contributions causales de chaque élément du projet à ces impacts. En reconstituant le modèle de l'action (à travers une modélisation qui est aussi dénommée théorie du changement), il s'agit donc de comprendre, en observant la « boîte noire » du programme, les contributions respectives de ses différentes composantes aux résultats obtenus. Le programme évalué est ainsi pris en compte sous la forme d'un processus. Les résultats ne sont pas forcément ceux imaginés au départ, et ils varient en fonction de nombreux éléments du processus.

La théorie du changement est en quelque sorte le « fil rouge » de ce travail compréhensif d'analyse des contributions de chaque composante (Devaux-Sparatakis, 2014). Il s'agit d'une représentation de ce processus distinguant les réalisations, les résultats, les impacts intermédiaires et finaux. Le processus est présenté sous la forme d'hypothèses des effets de l'action ou du programme.

La définition de ces hypothèses et, partant, de la théorie du changement, représente donc une phase à part entière de la démarche d'évaluation. C'est le point de départ qui va poser les problématiques évaluatives du travail de terrain. Dans le cas de SEVE, ces hypothèses sont à formaliser dans une démarche préalable de problématisation, s'appuyant sur des analyses exploratoires (entretiens de cadrage, analyse de premiers documents sur le programme) et sur les connaissances méthodologiques et théoriques de l'équipe d'évaluation.

Théorie d'action proposée pour évaluer SEVE Emploi



Nous nous basons sur les logiques d'action définies initialement (fin 2020) dans notre mémoire technique, que nous avons fait évoluer. **Les éléments indiqués ci-dessous correspondent ainsi à des hypothèses de travail liées à cette théorie d'action.** Le but de l'évaluation est de tester ces hypothèses.

Hypothèses de travail correspondant à la théorie d'action

1. SEVE Emploi est une formation-action destinée à des SIAE volontaires. Ce programme a déjà été testé lors de deux premières vagues. Il a été conçu à partir de l'analyse des pratiques des SIAE du réseau de la FAS. Le programme a été évalué positivement et bénéficie d'un soutien multiplié par la puissance publique. L'ambition est de passer à une large échelle. Cette logique d'essaimage est portée par différents acteurs, comme les animations régionales ou les Direccte. Un enjeu de l'évaluation est d'analyser les conditions d'essaimage du programme.
2. Les structures destinataires du programme ont des pratiques diverses de médiation vers l'emploi. Certaines s'engagent dans le programme pour diverses raisons, après réponse à un appel à mobilisation et appui-conseil d'acteurs variés. On a pu constater une auto-sélection dans la phase de candidature, dans le sens où candidatent des structures convaincues et engagées autour de l'idée de la médiation active. Une phase d'essaimage devra également s'adresser à des structures moins engagées a priori. Les structures candidates anticipent des évolutions de leur fonctionnement.
3. Des outils de formation ont été conçus et travaillés par l'équipe de SEVE Emploi sur la base des premières expérimentations. Des formateurs ont été formés pour dispenser les formations. La formation suit elle aussi un processus de fabrication et de mise en œuvre. Depuis la phase d'expérimentation, la formation a évolué en prenant en compte les problématiques des promotions antérieures. Cela s'est notamment traduit par l'introduction d'un séminaire d'intégration à visée informative, il permet de reconfirmer l'accord des directions et des gouvernances dans le dispositif. Une animation régionale renforcée participerait à un meilleur essaimage du dispositif sur les territoires.
4. La formation-action suit un programme d'action mais s'adapte aux réalités de chaque structure. Les salariés des structures sont confrontés (à des degrés divers) à une conceptualisation et à une pratique de la médiation vers l'emploi. Les SIAE mettent en place des actions pendant le temps de la formation. Un retour sur ces actions est réalisé dans le cadre des formations. Les formations-actions ont encore renforcé les aspects de mise en pratique, intervenant très rapidement. Certains temps de la formation font davantage sens que d'autres. Entre les sessions de formation, les équipes font évoluer à des degrés divers leurs représentations, leurs pratiques et les organisations. Une fois terminée, la formation est censée produire des effets durables sur les pratiques de médiation active de la structure. La plate-forme SEVE permet de maintenir une animation des structures et un lien à des sources nombreuses d'informations. Certains outils visent l'autoformation en continu.
5. Parmi les structures déjà formées sur la médiation vers l'emploi (SEVE 1), certaines peuvent bénéficier d'un accompagnement dédié sur l'accompagnement dans l'emploi (SEVE 2). Ces structures ont donc reçu une première formation, engagé des pratiques de médiation et souhaité, pour diverses raisons, recevoir un appui complémentaire. Certaines structures candidatent à SEVE 2 pour maintenir un accompagnement sur la durée et bénéficier d'une poursuite du subventionnement. SEVE 2 vise à sécuriser les prises de poste et à fidéliser des entreprises. Il permet d'amplifier les relations engagées avec les entreprises.
6. Les organisations de chaque SIAE formée vont potentiellement évoluer au contact de la formation (SEVE 1 et/ou SEVE 2) : nouveaux process de relation entreprise, nouvelles tâches à répartir, nouvelles fonctions, évolution de l'organisation de la production. Le temps des formations, une organisation spécifique se met en place, facilitée par les financements. Il est

possible que le « modèle d'affaires » de la SIAE évolue à moyen terme pour intégrer les changements opérés. Des tensions peuvent apparaître au regard du modèle d'affaires de la structure et notamment de son orientation médiation/production. Les différents types de structure peuvent connaître des effets variés (par exemple en comparaison AI et ACI). Après la formation, un équilibre entre logique de production et logique de médiation reste à trouver.

7. La nature de l'accompagnement évolue. L'accompagnement est orienté sur une logique de « tremplin ». Les expériences en entreprises sont accompagnées par les salariés permanents, des bilans sont réalisés. Les logiques d'action antérieures, par exemple un travail préalable sur les « freins », sont interrogées.
8. SEVE Emploi produit des effets sur les salariés en transition professionnelle. Ils sont davantage mis en contact avec les entreprises et plus tôt dans leur parcours. Des immersions peuvent venir confirmer le projet. Les salariés bénéficient d'un « effet contact ». Certaines immersions sont transformées en contrat de travail, les autres en expériences dans un parcours. Des salariés vont souhaiter partir en formation. Des effets sur les personnes se produisent, en termes de motivation, de confiance en soi. Le comportement des salariés à leur retour dans la SIAE évolue. Des échanges entre pairs se produisent. Toutefois, la crise sanitaire a potentiellement impacté les salariés en transition professionnelle dans leurs recherches. De même, le récent Pacte ambition, en favorisant d'autres façons de se positionner et en développant le nombre de contrats disponibles, peut avoir des effets sur les process RH des structures et sur les logiques d'accompagnement.
9. SEVE Emploi produit des effets sur les entreprises. Certaines d'entre elles sont peu équipées en termes RH et elles bénéficient d'un service utile, de la part de la SIAE, en termes de recrutement, d'intégration, de suivi dans l'emploi. Certaines font émerger des besoins au contact de nouvelles compétences (révélation d'un marché caché). Certaines diversifient leurs canaux de recrutement ou de constitution de viviers (en anticipation). Des stéréotypes tombent.
10. SEVE Emploi produit des effets sur les territoires et d'autres parties prenantes. Les SIAE sont mieux identifiées dans le paysage institutionnel comme des offreurs de services. Il y a plus d'interactions entre les SIAE, d'un côté, et entre les SIAE, les entreprises et le service public de l'emploi, de l'autre. Des coopérations s'engagent localement en faveur des publics considérés comme éloignés de l'emploi. L'action publique déconcentrée ou décentralisée peut s'appuyer sur ces partenariats. Les efforts d'animation de SEVE sont tournés vers les SIAE. Bien que les animateurs cherchent à développer des liens avec les acteurs institutionnels concernés (Dreets, CD, CCAS, Pôle Emploi, etc.), l'implication de ces acteurs dans la diffusion de la médiation active semble avoir été moins recherchée jusqu'à ce jour. Il peut par ailleurs exister des freins institutionnels ou réglementaires.
11. L'écosystème initial de SEVE Emploi (Financeurs nationaux – équipe nationale SEVE – ONC Développement) évolue. D'autres acteurs entrent en jeu : Direccte, autres financeurs locaux potentiels, diversification des formateurs, repositionnement d'ONC, montée en puissance de l'animation régionale, etc. La place de chacun et la répartition des rôles dans cet écosystème en mouvement sont à analyser.

Ces points peuvent être vus comme autant de théories d'action qu'il faut maintenant déconstruire et objectiver. De cette théorie découle le choix des questions d'évaluation et des indicateurs présentés dans le référentiel d'évaluation suivant.

- Référentiel d'évaluation simplifié

Axes de l'évaluation	Questions évaluatives
<p>➤ Les SIAE et l'évolution de la relation avec les entreprises</p>	<p>Comment évolue le fonctionnement de la relation entreprise dans les SIAE ? <i>Quelles sont les représentations préexistantes de la médiation et comment évoluent-elles ?</i> <i>Caractérisation de l'offre de service vers les entreprises et de ses évolutions le temps de la formation et après.</i> <i>Quel plan d'action pour rencontrer/prospecter les entreprises ?</i> <i>Typologie des actions menées en fonction des entreprises rencontrées ou prospectées</i> <i>Dans quelle mesure la nature de la SIAE influe-t-elle la stratégie déployée ?</i> <i>Rôle respectif des conseillers insertion ou emploi vs encadrants techniques (et autres fonctions au sein des AI (chargé de mise en relation) et ETTI (chargés de coordination et du suivi des missions)).</i> <i>Rôle des salariés en transition dans la démarche de relation entreprise</i></p>
<p>➤ Effets sur l'organisation des SIAE</p>	<p>Quelle est l'organisation de la SIAE, comment la formation-action s'inscrit-elle dans cette organisation voire la fait évoluer ? <i>Quelle est le modèle d'organisation de la SIAE au moment du lancement de la formation-action ?</i> <i>Comment fonctionne la production de la SIAE, quel est le modèle organisationnel et d'affaires, et comment est organisé le travail des salariés en transition ?</i> <i>Choix de la candidature à SEVE Emploi</i> <i>Organisation de la formation</i> <i>Déroulé et adaptation de la formation</i> <i>Effets organisationnels de la formation</i></p>
<p>➤ Effets sur l'accompagnement des salariés en transition</p>	<p>Comment évolue l'accompagnement des salariés en transition ? <i>Comment évoluent les pratiques d'accompagnement des salariés en transition pendant et après la formation ?</i> <i>Comment se différencient les formes prises par l'accompagnement en fonction des SIAE, de leur activité, de leurs salariés et de leur contexte d'intervention ?</i></p>
<p>➤ Les impacts sur les salariés</p>	<p>Quels sont les impacts de SEVE Emploi sur les salariés en transition ? <i>Les effets en termes d'insertion dans l'emploi</i> <i>Les effets motivationnels et de recherche d'emploi</i> <i>La place du salarié dans l'activité de production de la SIAE</i></p>
<p>➤ Les impacts sur les entreprises</p>	<p>Quels sont les impacts de SEVE Emploi sur les entreprises ? <i>Quelles étaient leurs relations préalables avec la SIAE et plus globalement avec les intermédiaires de l'emploi et de l'insertion (service public de l'emploi, autres SIAE) ?</i> <i>Description des actions réalisées avec la SIAE du point de vue de l'entreprise</i> <i>Les expériences réalisées avec les SIAE formées ont-elles conduit à des évolutions de pratiques dans les entreprises ?</i></p>
<p>➤ Les impacts sur les territoires et les autres parties prenantes</p>	<p>Des effets sur les territoires ? <i>Quelle coordination sur les territoires ?</i> <i>Quelles relations entre SIAE ?</i></p>

<p>➡ Les conditions de réussite du transfert de la démarche à grande échelle</p>	<p>Modalités de diffusion et d’appropriation des principes clés et conduite de la démarche d’essaimage</p> <p><i>Les modalités retenues pour la diffusion du programme permettent-elles de conserver voire de maximiser les conditions d’émergence des bénéfices mis en évidence dans la phase expérimentale?</i></p> <p><i>Le choix de la fertilisation permet-il de déployer largement / durablement la médiation active au sein des SIAE ? Ce choix permet-il d’assurer la pérennité des organisations, pratiques et actions découlant de cette phase d’essaimage ?</i></p>
--	---

- Une série d’études de cas

Nous avons réalisé des **études de cas dans 17 structures formées à SEVE** sur différentes périodes lors de la phase d’essaimage 2020-2022, ainsi qu’une structure formée dans la phase expérimentale 2016-2018.

Les monographies considéraient la SIAE comme unité centrale au sein d’un écosystème composé de différents acteurs et partenaires. Les monographies ont inclus des entretiens à différents niveaux : avec l’équipe de permanents, avec les salariés en transition, avec des partenaires sur le territoire. L’étude de cas permet d’entrer de façon compréhensive dans la réalité des effets qui se situent au niveau des organisations du travail. La théorie du changement souligne que SEVE va produire des effets intermédiaires au sein de ces organisations et des professionnalités. Il s’agissait d’appréhender ces changements par des entretiens et des observations au sein des structures et dans leur écosystème.

Il importait de plus d’être attentif à la diversité des situations, selon plusieurs critères :

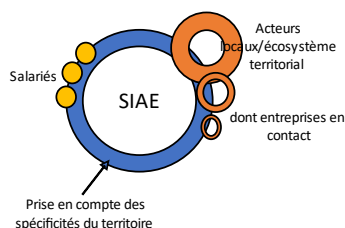
- Type de SIAE
- Région
- Taille
- Type d’activité

Synthèse de l'approche monographique

➔ Monographies

Objectif : rendre compte des évolutions organisationnelles liées au suivi de SEVE et de ses impacts sur l'activité réelle

Unité d'analyse : SIAE dans son écosystème territorial



Contenu

- Observations et entretiens dans la SIAE, centrés sur l'activité réelle, intégrés à une démarche d'immersion
- Etude des traces et des représentations liées à SEVE
- Suivi longitudinal de salariés en transition pendant leur parcours dans la SIAE
- Entretiens avec des entreprises qui sont en contact avec la SIAE
- Entretiens avec les autres acteurs du territoire

➔ Deux vagues de monographies permettant de réajuster le protocole et les outils si besoin

Liste des entretiens et observations réalisés

Phase de cadrage

Investigations réalisées	
Observations	
- Séminaire d'intégration -	- Séminaire d'intégration des Hauts-de-France - Séminaire d'intégration Pays de la Loire - Séminaire d'intégration Ile-de-France - Séminaire d'intégration AURA
- Séminaire de direction	- Séminaire de direction des Hauts-de-France - Séminaire de direction Pays de la Loire - Séminaire de direction PACA - Séminaire de direction Ile-de-France (première réunion des directeurs) - Séminaire de clôture Bourgogne Franche-Comté
Entretiens de cadrage	
FAS Nationale -	- Marine Tous-Lion - Sarah Albert - Alexis Goursolas
Animateurs régionaux -	- Mélanie Lembré, animatrice régionale Pays de la Loire - Emilie Garbe, animatrice régionale Hauts-de-France - Héloïse Hamain, animatrice régionale PACA - Alexandra Vaudatin, animatrice régionale AURA
Formateurs internes	- Soline Bonnier - Diane Demoen
Formateurs externes	- Agnès Luc - Evelyne Douaud

SIAE Promotions précédentes	<ul style="list-style-type: none"> - Isabelle Ledernez, Emplois et Service 06 - Sabbah Mahiddine, Fripvie - Marie-Hélène Santiago, Régie rurale de Lomagne - Christophe Guinche, ADALEA - Antoine Ferrer, Novemploi - François Gerbaud, Espoir Services - Maryvonne Orlandini, La Clède* - Frédéric Menenteau, Asdies* <p>* préparation d'une monographie pilote</p>
DGEFP	<ul style="list-style-type: none"> - Laura Obled, Chargée de mission « IAE » - Laurent Duclos, chef de projet
DIPLP	<ul style="list-style-type: none"> - Marthe Pommié, Conseillère Prestations sociales et insertion
ONC Développement	<ul style="list-style-type: none"> - Nicolas Cadier

Réalisation des 17 monographies

Entretiens et observations réalisées

Nom	Type		Entretiens et observations
La Clède	ACI	Etude de cas réalisée en avril 2021 Structure formée en 2016-18	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Animatrice atelier recherche emploi - Conseillère emploi formation - 2 encadrants techniques - 3 salariés en insertion
Tours emploi services	AI	Etude de cas réalisée en septembre 2021 Structure formée en 2020	<ul style="list-style-type: none"> - directrice - directrice adjointe - référente BRSA - 2 chargées de transition professionnelle - secrétaire administrative - chargée d'accueil - 4 salariés en transition - DREETS - Pôle Emploi - deux entreprises clientes
Graines de soleil	ACI	Etude de cas réalisée en août-septembre 2021. Structure formée en 2020	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - entretien collectif d'une heure avec 6 salariés permanents - coordinatrice de l'accompagnement socio-professionnel - assistante administrative du pôle accompagnement - 4 entretiens de parcours (individuels) avec des salariés en transition professionnelle - Observations : réunion tripartite, réunion d'équipe - Pôle emploi - entreprise partenaire
UP Ventoux	ACI	Etude de cas réalisée en juillet - octobre 2021	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - responsable emploi et formatrice SEVE - responsable développement projets et financements - chargée de relation entreprise

			<ul style="list-style-type: none"> - 5 entretiens de parcours (individuels) avec des salariés en transition professionnelle - Observation d'une matinée d'intégration des nouveaux salariés en CDDI - Observation d'un chantier espaces verts - 2 entreprises partenaires - DDETS - Cheffe de service Insertion, Emploi, Jeunesse Conseil départemental
Asure (ex Asdies)	ACI-AI	<p>Etude de cas réalisée en distanciel en avril-mai 2021</p> <p>2^{ème} vague réalisée en mai 2022</p> <p>Structure formée en 2020 et dans SEVE 2 en 2021 et 2022</p>	<p>1^{ère} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur - assistante administrative - 3 CIP - 2 encadrants techniques - 1 chargée de mise à disposition de l'AI - Mission locale - Animatrice territoriale <p>2^{ème} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - référente SEVE emploi - directeur - CIP de l'AI - CIP de l'ACI - encadrant technique de l'AI - coordonnateur des encadrants techniques sur le chantier - 4 entretiens avec des salariés en transition de l'AI et de l'ACI - L'observation d'un « Petit dej entreprise »
ASLD	ACI	<p>Etude de cas réalisée en octobre 2021</p> <p>Structure relevant de SEVE 2 et formée en 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - directrice - chef de service de l'ACI - CIP - 2 ET - 4 salariés en insertion - cheffe de service de la plateforme d'accueil des réfugiés - 3 conseillères de la plateforme
Papillons blancs	ACI	<p>Etude de cas réalisée en juin-juillet 2021</p> <p>Structure en cours de formation (3^e journée de formation lors de notre visite)</p> <p>Seconde étude de cas prévue en 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> - directeur - cheffe de service - 2 ET - 3 CIP - observation lors de la 3^{ème} journée de formation-action - Observation d'un flash infos - discussions informelles avec les personnes en transition professionnelle. - Pôle Emploi - Cap Emploi - DDEETS
Medialys	ACI	<p>Etude de cas réalisée en juin-juillet 2021</p>	<p>1^{ère} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - directeur - chargée de relation entreprise,

		Structure en cours de formation (4 ^e journée lors de notre visite) Seconde étude de cas réalisée en mars-avril 2022	<ul style="list-style-type: none"> - 2 CIP - 3 encadrants techniques - 5 entretiens de parcours (individuels) avec des salariés en transition professionnelle ; - Observation d'une journée de formation SEVE - Observation d'une réunion flash SEVE à la fin de la journée de formation - Observation d'un groupe SEVE <p>2^{ème} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - directeur - chargée de relations entreprise - chargée d'insertion professionnelle - encadrant technique - Une journée d'observation SEVE : matinée de travail d'équipe sur SEVE ; atelier « Booster » ; point de suivi dans l'emploi - 2 entreprises - Partenaires : Pôle Emploi, DDETS
Carton plein	EI	Etude de cas réalisée entre juillet et octobre 2021 Structure en cours de formation (5 ^e journée de formation lors de notre visite)	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à un séminaire de lancement IDF - 1 entretien en visio conférence avec la directrice de la structure - Observation d'une journée de formation SEVE (14/09/2021) - 1 entretien individuel avec le coordinateur de l'EI - 1 entretien individuel avec la chargée d'insertion professionnelle - 2 entretiens individuels avec les encadrants techniques, - 4 Entretiens de parcours individuels de salariés en insertion (14/09/2021) - 2 entretiens avec des employeurs
ACPM	AI-ACI	Etude de cas réalisée en octobre 2021 Structure en cours de formation (8 ^{ème} jour de formation réalisé lors de notre visite) Seconde étude de cas réalisée en juillet 2022	<p>1^{ère} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien en visio avec la directrice - 1 entretien individuel avec la chargée de gestion de l'AI - 1 entretien individuel avec l'ASP - 1 entretien individuel avec le coordonnateur technique - 1 entretien individuel avec la formatrice - 1 groupe de travail avec les 3 ET - 4 salariés en insertion rencontrés lors d'entretien individuel - 2 entretiens individuels avec des employeurs <p>2^{ème} vague :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 entretien individuel avec l'ASP - 1 entretien individuel avec la directrice - 2 entretiens individuels avec 2 ET - Partenaire : unité territoriale du Département

Recup Tri	ACI	Etude de cas réalisée en septembre 2022 Structure formée en 2021, dans SEVE 2 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Assistante de direction - 3 CIP - 1 ET - 4 salariés en transition - DDETS - 1 entreprise
Relais Horizon Emploi	AI	Etude de cas réalisée en août 2022 Structure formée en 2022 (5 ^e journée de formation lors des entretiens)	<ul style="list-style-type: none"> - 1 entretien individuel avec la directrice - 1 entretien individuel avec l'ASP - 2 entretiens individuels avec 2 Chargées de mise en relation - 2 salariés en insertion rencontrés lors d'entretien individuel - 2 entretiens individuels avec 2 employeurs - Partenaire : DDETS - 1 observation non participante d'information collective
Activ Emploi	AI- ACI- ETTI	Etude de cas réalisée entre avril-juin 2022 Structure en cours de formation (3 séances)	<ul style="list-style-type: none"> - Président - Directeur - responsable emploi formation - CIP - ET - 2 salariés en transition - Observation : session de recrutement - Partenaires : DDETS, Pôle emploi, ML
Itinerair	ACI	Etude de cas réalisée en juin 2022 Structure formée à SEVE 1 en 2021 et dans SEVE 2 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice - CIP responsable du chantier - Encadrant technique - 3 salariés en transition - Partenaires : DDETS, Maison de l'emploi, Pôle emploi - 2 entreprises
Semes	AI- ACI	Etude de cas réalisée en avril 2022 Structure déjà formée SEVE 1 en 2020 et dans SEVE 2 en 2021 et 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable AI - 3 chargées de mise à disposition / CIP de l'AI - 4 encadrants techniques - 2 Responsables de chantiers - Chargée d'accompagnement de l'ACI - 3 salariés en parcours - 2 entreprises partenaires de la structure - DDETS - Unité Emploi du département
Ateliers Ligétériens	ACI	Etude de cas réalisée entre avril-juin 2022 Structure formée en 2020 et entrée dans SEVE 2 en 2022	<ul style="list-style-type: none"> - Directrice - CIP - Assistante administrative - Encadrant technique - Assistant ET - 4 salariés en transition - Partenaires : DDETS, conseil départemental - 1 entreprise - Observations : réunion permanents, réunion suivi hebdomadaire SEVE

La Friperie Solidaire	ACI	Etude de cas réalisée en avril 2022 Structure formée en 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur - 3 encadrants techniques - 2 conseillères en insertion socioprofessionnelle - Coordinatrice insertion du Conseil Départemental - Entreprise
-----------------------	-----	---	--

- Une enquête par questionnaire

Une double enquête par questionnaire web a été réalisée en 2022 auprès des structures formées à SEVE sur l'ensemble des phases (structures formées en 2016-18, 2020, 2021 ou 2022). Elle concernait les directions des SIAE et les salariés permanents. Cette enquête a été réalisée entre le 11 juillet et le 16 septembre 2022.

L'objectif de cette enquête était de pouvoir interroger de façon exhaustive l'ensemble des responsables et salariés des structures formées à SEVE. Il s'agissait d'évaluer les effets perçus de la formation-action sur les pratiques professionnelles et les mentalités. Les résultats permettent d'appréhender les effets du changement sur les structures et sur les postures professionnelles.

L'enquête a été diffusée auprès des directions des structures formées ou en cours de formation, puis relayée par celles-ci auprès de leurs permanents. **Les deux tiers des structures formées ou en cours de formation en 2022 ont répondu ainsi que plus de 500 salariés.** Environ une moitié des réponses, sur les deux échantillons, concerne des structures en cours de formation.

Ces deux enquêtes seront désignées dans le fil du rapport en tant qu'« enquête directions » et « enquête salariés permanents ». Les résultats seront mobilisés à différents endroits. L'ensemble des analyses tirées de ces deux enquêtes figure dans un livrable rendu au commanditaire en octobre 2022.

<p style="text-align: center;">"Enquête Directions" → 194 directions (taux de réponse : 67%)*</p> <ul style="list-style-type: none"> - majoritairement ACI (80 %) - à parts quasi égales, des SIAE en cours de formation (46%) et d'autres formées les années antérieures (54%) 	<p style="text-align: center;">"Enquête Salariés permanents" → 506 salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACI (76%) - 54 % dans une SIAE en cours de formation - 46 % dans une structure formée et en grande majorité ont suivi la formation en entier - 44% famille "CIP", 31% famille "ET"
--	--

21

* La base de données a été fournie par la FAS. Elle comprenait 292 coordonnées électroniques correspondant à 45 SIAE formées en 2020, 121 en 2021, 126 en 2022.

- Une enquête statistique

Une analyse statistique des données d'impact a été réalisée en 2022. Au travers d'une telle analyse, il s'agit de **comparer les SIAE entrées dans le programme SEVE à celles n'y étant pas entrées**, sur un certain nombre d'indicateurs reflétant des actions mises en place (par exemple l'accès à des immersions en entreprise sous la forme de PMSMP) ou des résultats obtenus (ex. taux de sorties positives).

Pour des raisons de confidentialité et de protection des données, les données des structures « non SEVE » nous ont été transmises après anonymisation (seules les structures SEVE restant identifiables dans les fichiers transmis).

La source de données sont les données collectées par l'ASP (extranet IAE) sur 3 ans à savoir les fichiers annuels 2020, 2021, 2022 (janvier-sept.). Le périmètre de l'analyse a été fixé à l'ensemble des ACI et AI. Les structures entrées dans SEVE 1 ont été « taggées » et ont été comparées aux structures non entrées dans SEVE 1.

Les fichiers ont fait l'objet d'une **double analyse comparative** :

- **Structures SEVE vs. structures non SEVE**, année par année
- **Évolution temporelle des structures SEVE** depuis leur entrée dans le programme

Nous avons retenu une approche par cohorte de structures entrantes. Ainsi une SIAE formée en 2020 a été suivie en 2020, 2021, 2022. Les structures entrées en 2021 ont été suivies en 2021 et 2022. Celle formées en 2022 ont été suivies en 2022.

L'analyse par cohorte d'entrée et année par année permet de tenir compte à la fois des effets conjoncturels et de l'ancienneté dans le programme.

Plusieurs points d'attention sont à noter.

- Les effectifs des AI sont faibles en 2020 et 2021 (environ 6 structures par an) et les résultats les concernant ne sont pas exploitables.
- Les effectifs SEVE 2 sont trop faibles pour affiner l'analyse (10 structures AI/ACI en 2020, 19 en 2021).
- Il manque du recul pour apprécier les effets sur la cohorte 2022 (suivie courant 2022).
- Pour toutes les cohortes, l'année 2022 est partielle et les conclusions sont provisoires.

- Une enquête téléphonique

Une enquête téléphonique auprès de salariés en contrat dans une SIAE passée dans SEVE a été conçue par l'équipe d'évaluation et a été réalisée par le cabinet Qualisondages entre le 14/11/22 et le 20/12/22.

La liste des contacts téléphoniques avait été fournie par les structures directement, après sollicitation de leur part par la FAS. Le fichier total est de 1 154 individus. La base comprend **351 répondants issus de 49 structures différentes**, en grande majorité formées en 2021 (53 %) ou 2022 (41 %).

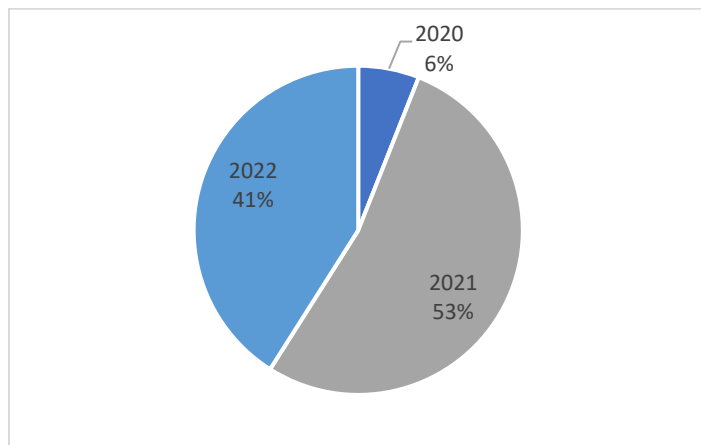
Les principales caractéristiques de l'échantillon de répondants sont présentées en **annexe**. Les résultats de cette enquête sont présentés principalement dans la partie sur les effets de SEVE sur les salariés en parcours d'insertion.

L'enjeu de cette enquête était précisément de pouvoir inclure les bénéficiaires dans l'évaluation. Les salariés sont les destinataires de la politique de l'insertion par l'activité économique. Leur point de vue permet d'apprécier les effets de SEVE sur leurs parcours d'insertion.

10.2. Présentation de l'enquête téléphonique auprès des salariés en transition

La base comprend **351 répondants issus de 49 structures différentes**, en grande majorité formées en 2021 (53 %) ou 2022 (41 %).

Date de formation SEVE de la structure



Il n'est pas évident de définir avec précision le **statut des SIAE**. Les fichiers reçus par la FAS correspondant aux structures répondantes mentionnent fréquemment des situations d'ensemblier, le plus souvent ACI-AI. Sur cette base 76 % des répondants travaillent dans une structure intégrant un ACI et 22 % dans une structure intégrant une AI. Moins de 1 % travaillent dans une EI ou une ETTI. Cette source ne permet pas de savoir précisément si les salariés sont dans une AI ou un ACI. Ces derniers ne connaissent pas toujours le statut de leur employeur. A partir d'une question précisant la nature de leurs tâches, nous pouvons estimer qu'au moins les deux tiers des répondants sont dans un ACI (ou une EI) et un autre tiers dans une AI (ou ETTI).

Votre emploi chez (@NOM_SIAE) est-il / était-il principalement :

	Effectifs	Fréquence
Des missions chez des particuliers, dans des entreprises ou des collectivités	116	33 %
Un travail sur un chantier d'insertion ou un atelier d'insertion	232	67 %
Total	348	100 %

L'échantillon comprend 64 % d'hommes et 36 % de femmes. L'échantillon est globalement représentatif de la population salariée des SIAE en 2020 (62 % d'hommes au total et 66 % dans les ACI)²².

En revanche, les répondants sont plus fortement qualifiés que la population de référence. Plus d'un répondant sur deux a un niveau d'études inférieur au bac. En 2020, pour ce qui est des ACI au niveau

²² Source DARES :

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5c1901252f971385dddb466dd16091d7/Dares%20R%C3%A9sultats_IAE_2020.pdf

national, 36 % des salariés avaient un niveau inférieur au CAP (contre 16 % dans l'enquête). La part des niveau bac était de 15 % contre 35 % ici, celle des niveaux supérieurs au bac étant de 6 % (contre 11 % ici). Les associations intermédiaires avaient un taux de niveaux bac et plus de 26 %, contre 46 % ici.

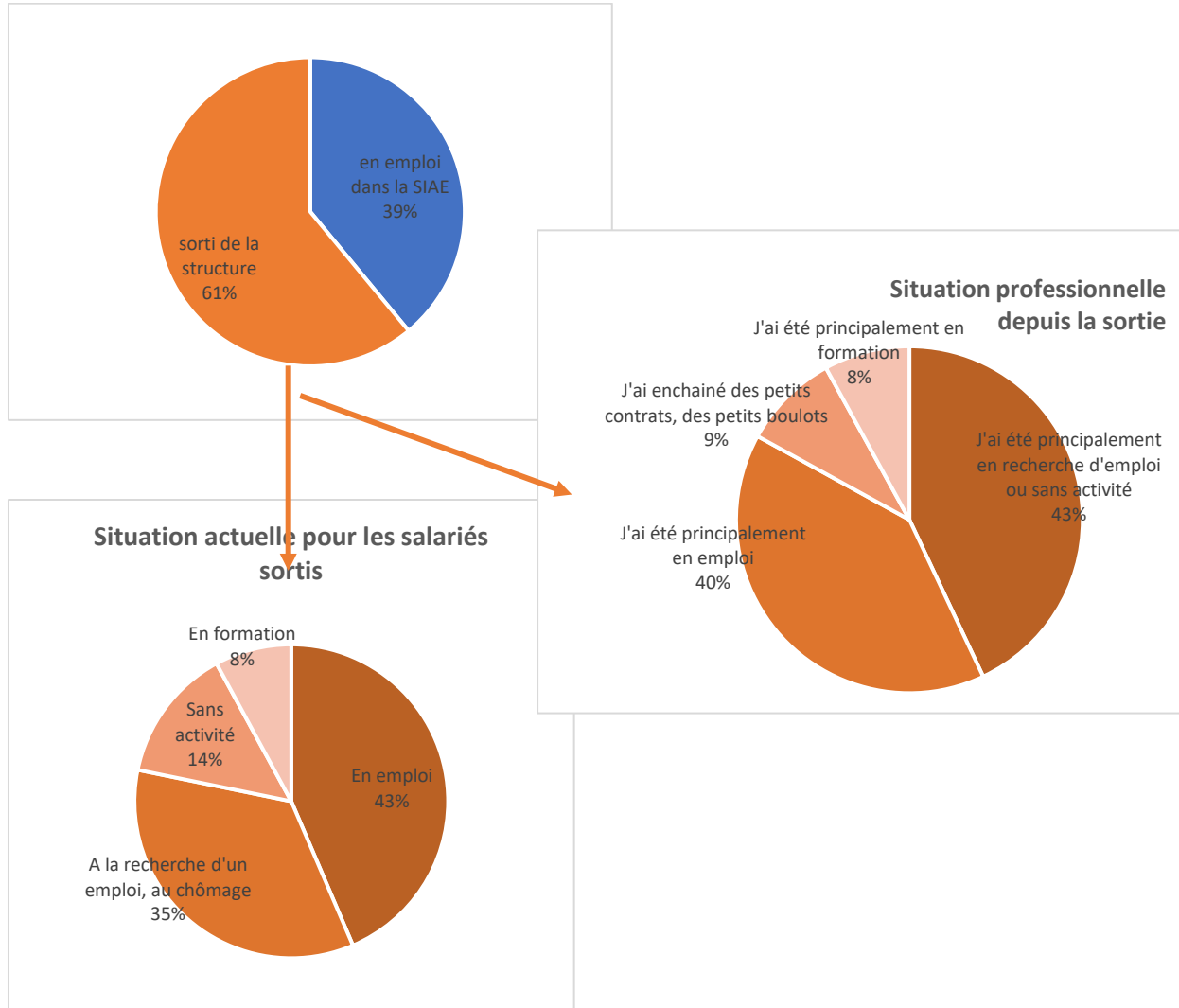
En ce qui concerne l'âge, l'échantillon brut comporte une part des moins de 26 ans inférieure à la moyenne des SIAE françaises (6 % dans l'enquête contre 20 % au niveau national et 16 % pour les seules ACI).

Nous avons **redressé l'échantillon** pour respecter les données nationales 2020 (dernières données disponibles de la DARES) sur les variables « classes d'âge » et « niveau de formation » (c'est-à-dire que nous avons statistiquement augmenté la part des plus jeunes et des moins qualifiés, pour correspondre aux données nationales). Nous faisons l'hypothèse, possiblement forte, que les SIAE « SEVE » partagent les mêmes caractéristiques que le reste des SIAE. L'enquête monographique n'a pas soulevé de différences majeures d'un point de vue qualitatif.

Classes d'âge	Echantillon avant redressement	Echantillon après redressement
<26 ans	6 %	20 %
26-49 ans	68 %	59 %
>50 ans	25 %	21 %
Niveau de formation		
Niveau collège-BEPC	16 %	37 %
Niveau BEP-CAP	38 %	42 %
Niveau bac	35 %	15 %
Supérieur au bac	11 %	6 %

Les contacts fournis par les SIAE concernaient soit des salariés encore dans leurs effectifs, soit des salariés sortis. **39 % des répondants sont encore dans la SIAE à la date de l'interrogation. 61 % sont actuellement sortis.** Les dates de sorties s'échelonnent d'octobre 2020 (soit plus de 24 mois) à quelques jours. En moyenne, les sortants sont sortis il y a 4 mois.

Situation des répondants à la date d'enquête



Sur ces sortants, 43 % sont fin 2022 en emploi et 35 % sont à la recherche d'un emploi. 8 % sont en formation et 14 % sans activité (absence de recherche d'emploi, congé parental, maladie).

Les situations d'emploi sont majoritairement dans des entreprises privées (81 %), puis en association (8 %) et dans la fonction publique (7 %). 3 % des sortants ont créé une entreprise.

Le premier type de contrat est le CDI (47 %), puis l'intérim (26 %), un CDD de plus de 6 mois (20 %), un CDD de moins de 6 mois (6 %) et un contrat d'alternance (1 %). Les sorties en emploi durable (CDI ou CDD de plus de 6 mois) représentent donc 29 % des sortants²³.

²³ 63 % de 43 %

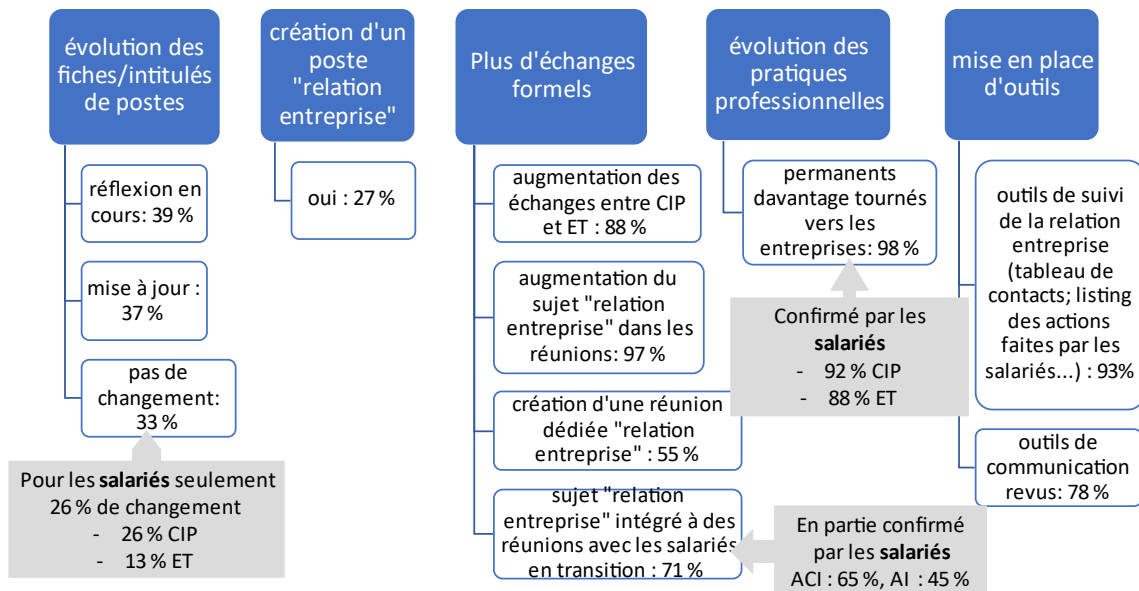
10.3. Outils mis en place à la suite de la formation-action : le point de vue des directions

Le graphique suivant issu de l'enquête web témoigne des **effets observés par les directions** :

- Une mise à jour des fiches de postes dans 37 % des cas ;
- La création d'un poste dédié à la relation entreprise dans 27 % des cas ;
- Une augmentation des échanges formels par le biais de temps d'équipe mais aussi plus globalement par des échanges plus réguliers ;
- Une évolution des pratiques avec des salariés permanents davantage tournés vers l'entreprise : une évolution soulignée par la quasi-totalité des directions (98 %) et confirmée par neuf salariés sur dix ;
- Des outils de suivi introduits dans plus de 9 cas sur 10.

Un effet clair de la formation-action est donc bien la production de nouveaux outils organisationnels, à différents niveaux.

Structuration d'outils : le point de vue des directions



10.4. « Tout le monde est employable ? »

Réponses des directions, regroupées en grands blocs

Oui

« Je suis d'accord, je pense que le monde du travail est en évolution constante et que les employeurs ne peuvent plus catégoriser les « employables » et les « non employables ». Je pense que la solution est de travailler l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi en leur proposant des solutions adaptées. Tout le monde est employable avec des méthodes qui varient. »

« Je ne le comprenais pas au début mais c'est tellement vrai, et surtout aujourd'hui, on apprend mieux ce qu'on choisit de faire dans son projet professionnel », je valide... »

« Je suis parfois surprise de la faculté de certaines personnes à mettre en œuvre des projets auxquels ils ne pensaient pas au départ. »

« Tout le monde est employable. Il suffit d'y croire et de mettre tous les atouts de son côté. Il ne faut pas se mettre de barrière. Il faut creuser les compétences acquises et le savoir-être des participants, les transférer, les adapter à la demande du recruteur. C'était un challenge au départ, c'est devenu un objectif à ce jour ».

Oui, mais dans des temporalités différentes

« Oui et non, certaines personnes malgré notre accompagnement ne sont pas prêtes à retourner vers un emploi autre que dans une SIAE dans le temps imparti des 24 mois ».

« Je suis d'accord avec le principe mais au regard des divers profils accueillis au sein de notre SIAE, il faut ajouter une notion de temporalité. Beaucoup ont un long chemin à parcourir avant d'être employables et bien intégrer cette notion de temporalité peut éviter des émotions telles que de la frustration, de l'infériorité et de l'échec ».

« Tout le monde est employable oui, mais je dirais : tout le monde est employable un jour ! »

« Absolument, j'en suis convaincu mais parfois pour certains salariés ça prend un peu plus de temps. »

« A certains moments de vie mais pas forcément le moment où le salarié est en parcours. »

« Tout le monde est employable mais plus ou moins rapidement. En effet, certaines personnes ont besoin de reprendre confiance en elles, de régler des difficultés sociales très importantes avant de retrouver un emploi. »

Oui, si l'entreprise s'adapte aux profils des personnes

« Je pense que nous avons encore beaucoup de travail pour faire changer les mentalités des recruteurs (à commencer par sortir du schéma CV et LM) »

« Affirmation partagée à condition que les entreprises soient convaincues »

« Bon principe mais encore trop d'entreprises sont réticentes (a priori, préjugés.)

« Charge à l'employeur de comprendre cela, heureusement, les mentalités changent »

« Oui il faut juste trouver la bonne entreprise »

« Les entreprises ne sont pas adaptées et parfois difficilement adaptables pour mettre en place ce principe, notamment pour des personnes en situation de handicap ou avec des difficultés linguistiques. L'enjeu est de changer les mentalités du monde du travail et cela représente un travail sur le long terme. Tout le monde est employable à condition de réfléchir à une intégration et à une évolution des postes au sein des entreprises.

« Tout le monde est employable mais nous devons respecter la volonté du client et répondre à la demande du marché. »

Non, à cause des freins périphériques trop nombreux

« Les problématiques de nos salariés sont de plus en plus compliquées et cumulables (addictions, mobilité, problèmes physiques). Il faut les garder plus longtemps pour travailler sur les freins. Les deux ans ne sont pas suffisants pour travailler l'employabilité. »

« Nous avons essayé de suivre ce principe. Cependant, nous avons pu constater que certains freins ne permettaient pas l'employabilité stable (garde d'enfant ou soucis psychologiques)

« Ce n'est pas toujours le cas, la maîtrise de la langue est souvent une barrière l'emploi. »

Un principe général

« Principe qu'il faut continuer à promouvoir, Principe qu'il est nécessaire de se remettre en tête en cas de difficulté avec un salarié »

« C'est un état d'esprit et une remise en question sur nos métiers »

« C'est un principe qui nous oblige à agir en mettant nos préjugés à distance »

« Un pilier fondamental qui a réinterrogé nos pratiques et encore aujourd'hui nous pousse à revenir aux fondamentaux et à oser finalement à réussir à mobiliser les personnes les plus éloignées de l'emploi. »

« C'est un principe que nous partageons et sur lequel nous communiquons. »

« Oui mais ce n'est pas une évidence, c'est plutôt un horizon qui donne du sens à notre action »

« C'est un repère pour ne pas se décourager quand les efforts faits par l'équipe de permanents ou les salariés en transition ne conduisent pas à l'emploi, pour toujours chercher à comprendre ce qu'il manque. »

« Que nous nous sommes bien imprégnés et que c'est devenu un slogan fort de notre structure ».

« Concept encourageant, voire motivant » : « Un principe fort et militant »

Oui, en fonction de la motivation de la personne

« Oui, si nous partons de la personne, mais nous ne pouvons pas la forcer à vouloir aller de l'avant. Seulement être avec elle et avancer à son rythme »

« Tout le monde est employable si la personne elle-même s'en donne les moyens »

« Tout le monde est employable à condition d'en avoir envie, les employeurs dans le contexte actuel sont prêts à modifier leurs critères et leur façon d'intégrer de nouveaux collaborateurs. »

Des réserves

« Oui, mais selon des temporalités différentes et des freins périphériques plus ou moins importants à prendre en compte « Au regard de notre expérience exclusivement ACI, il n'est parfois pas possible pour certains salariés d'intégrer un emploi avant la fin de leur contrat. (...) »

« A modérer avec les familles monoparentales et les profils RQTH »

« Nous mettons tout en œuvre pour que tout le monde soit employable mais nous sommes tous conscients que parfois l'emploi n'arrive pas au bon moment ».

« Oui tout le monde est employable, seulement pour certains, il faut accompagner plus longtemps avant de pouvoir être prêt psychologiquement. »

« Je suis d'accord sur le principe mais en nuanciant le propos : tout le monde est employable, encore faut-il trouver le bon employeur pour la personne, Tout le monde est employable mais tout est question de temporalité... »

« Notre support d'activité : stations de location de vélos suppose des prérequis : savoir lire, écrire et parler français. Ceci est un point qui ne permet pas d'accueillir tout le monde en emploi. Cependant nous sommes plus sereins de se dire qu'on arrivera à négocier avec les employeurs en valorisant nos salariés pour les intégrer sur des emplois pérennes avec des conditions négociées. »

« Je ne crois pas en cette phrase ! Le sujet a été largement débattu en formation SEVE 1. Pour moi certains publics sont trop éloignés de l'emploi pour être employables en milieu ordinaire. »

Réponses des salariés permanents, regroupées en grands blocs

« Tout le monde est employable » : au regard de votre expérience avec SEVE qu'en pensez-vous ?

Cette question apporte des réponses tranchées, très riches. Certains répondent d'emblée oui ou non sans développer. Nous avons retenu des exemples qui vont dans ces deux directions en développant différents regards.

Oui

« Je suis d'accord, je pense que le monde du travail est en évolution constante et que les employeurs ne peuvent plus catégoriser les « employables » et les « non employables ». Je pense que la solution est de travailler l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi en leur proposant des solutions adaptées. Tout le monde est employable avec des méthodes qui varient. »

« Je ne le comprenais pas au début mais c'est tellement vrai, et surtout aujourd'hui, on apprend mieux ce qu'on choisit de faire dans son projet professionnel », je valide... »

« Je suis parfois surprise de la faculté de certaines personnes à mettre en œuvre des projets auxquels ils ne pensaient pas au départ. »

« Tout le monde est employable. Il suffit d'y croire et de mettre tous les atouts de son côté. Il ne faut pas se mettre de barrière. Il faut creuser les compétences acquises et le savoir-être des participants, les transférer, les adapter à la demande du recruteur. C'était un challenge au départ, c'est devenu un objectif à ce jour ».

Oui, mais dans des temporalités différentes

- « Oui et non, certaines personnes malgré notre accompagnement ne sont pas prêtes à retourner vers un emploi autre que dans une SIAE dans le temps imparti des 24 mois ».
- « Je suis d'accord avec le principe mais au regard des divers profils accueillis au sein de notre SIAE, il faut ajouter une notion de temporalité. Beaucoup ont un long chemin à parcourir avant d'être employables et bien intégrer cette notion de temporalité peut éviter des émotions telles que de la frustration, de l'infériorité et de l'échec ».
- « Tout le monde est employable oui, mais je dirais : tout le monde est employable un jour ! »
- « Absolument, j'en suis convaincu mais parfois pour certains salariés ça prend un peu plus de temps. »
- « A certains moments de vie mais pas forcément le moment où le salarié est en parcours. »
- « Tout le monde est employable mais plus ou moins rapidement. En effet, certaines personnes ont besoin de reprendre confiance en elles, de régler des difficultés sociales très importantes avant de retrouver un emploi. »

Oui, si l'entreprise s'adapte aux profils des personnes

- « Je pense que nous avons encore beaucoup de travail pour faire changer les mentalités des recruteurs (à commencer par sortir du schéma CV et LM) »
- « Affirmation partagée à condition que les entreprises soient convaincues »
- « Bon principe mais encore trop d'entreprises sont réticentes (a priori, préjugés.)
- « Charge à l'employeur de comprendre cela, heureusement, les mentalités changent »
- « Oui il faut juste trouver la bonne entreprise »
- « Les entreprises ne sont pas adaptées et parfois difficilement adaptables pour mettre en place ce principe, notamment pour des personnes en situations de handicap ou avec des difficultés linguistiques. L'enjeu est de changer les mentalités du monde du travail et cela représente un travail sur le long terme. Tout le monde est employable à condition de réfléchir à une intégration et à une évolution des postes au sein des entreprises.
- « Tout le monde est employable mais nous devons respecter la volonté du client et répondre à la demande du marché. »

Non, à cause des freins périphériques trop nombreux

- « Les problématiques de nos salariés sont de plus en plus compliquées et cumulables (addictions, mobilité, problèmes physiques). Il faut les garder plus longtemps pour travailler sur les freins. Les deux ans ne sont pas suffisants pour travailler l'employabilité. »
- « Nous avons essayé de suivre ce principe. Cependant, nous avons pu constater que certains freins ne permettaient pas l'employabilité stable (garde d'enfant ou soucis psychologiques)
- « Ce n'est pas toujours le cas, la maîtrise de la langue est souvent une barrière l'emploi. »

