

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise

RAPPORT FÉVRIER 2006

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

INSTITUT  
MONTAIGNE





# Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise

FÉVRIER 2006



# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION AUJOURD'HUI EN FRANCE</b> .....	<b>11</b>
<b>PROPOSITIONS</b> .....	<b>27</b>
<b>I RECRUTER DES PERSONNES « EMPLOYABLES »</b>	
<b>BIEN QUE PRÉCAIRES</b> .....	<b>31</b>
1.1. Ouvrir l'emploi aux personnes qui en sont exclues.....	33
1.2. Recruter en fonction du niveau d'employabilité : ni moins, ni plus .....	35
1.3. Confier le recrutement de certains collaborateurs à un organisme de médiation .....	36
<b>II RENFORCER L'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS EN PRÉCARITÉ DANS L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT</b> ..	<b>41</b>
2.1. Créer des processus d'intégration renforcés pour les collaborateurs en situation précaire .....	42
2.2. Élaborer une culture d'entreprise autour de l'intégration professionnelle des collaborateurs en grande précarité.....	44
2.3. Influencer le développement du logement social sur son territoire .....	48
<b>III COACHER PLUS PARTICULIÈREMENT LE COLLABORATEUR EN GRANDE PRÉCARITÉ : LE QUATUOR À 3 + 1</b> .....	<b>53</b>
3.1. Missionner un « référent insertion en entreprise » .....	53
3.2. Professionnaliser le tutorat dans l'entreprise.....	55
3.3. Développer le parrainage par des personnes extérieures à l'entreprise .....	57
<b>IV CONCILIER FLEXIBILITÉ ET SÉCURITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS</b> .....	<b>59</b>
4.1. Ajuster la flexibilité interne aux personnes en situation précaire.....	61
4.2. S'interdire d'utiliser le CDD .....	63
4.3. Adhérer à un groupement d'employeurs.....	71

<b>V AUGMENTER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS LES PLUS PRÉCAIRES</b> .....	<b>77</b>
5.1. Créer des formations adaptées aux emplois peu qualifiés .....	77
5.2. Améliorer le dispositif de validation des acquis de l'expérience .....	79
5.3. Utiliser aussi l'apprentissage pour lutter contre l'exclusion.....	81
<b>VI ORGANISER LE CO-DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CLASSIQUES ET DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE)</b> .....	<b>85</b>
6.1. Commercer avec les SIAE .....	86
6.2. Échanger les compétences techniques et managériales ...	88
6.3. Créer des parcours professionnels entre les SIAE et les entreprises classiques .....	91
6.4. Participer aux fonds propres des SIAE.....	93
<b>VII MOBILISER LES RÉSEAUX DES ENTREPRISES CONTRE LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION</b> .....	<b>97</b>
7.1. Engager toutes les parties prenantes.....	97
7.2. Développer la vocation sociale des chambres consulaires .....	99
7.3. Mobiliser les médias .....	100
<b>VIII ADOPTER UNE APPROCHE CONTRACTUELLE</b> .....	<b>103</b>
8.1. Programmer des partenariats entre l'action sociale et les entreprises .....	103
8.2. Signer une Charte de l'entrepreneur solidaire.....	105
8.3. Élaborer des accords collectifs consacrés à la grande précarité et à l'exclusion.....	107
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>111</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>113</b>

# INTRODUCTION

---

L'Institut Montaigne a constitué un groupe de travail autour du thème de la précarité et de l'exclusion. L'objectif de ce groupe n'est pas de produire un énième rapport sur ce thème mais de contribuer au débat en y associant des personnes issues d'horizons divers et disposant de compétences variées (dirigeants d'entreprise, syndicalistes, acteurs de l'administration publique, responsables associatifs, jeunes actifs, étudiant).

Ayant pris connaissance du rapport du Conseil économique et social « L'accès de tous aux droits de tous par la mobilisation de tous »<sup>1</sup>, le groupe de travail souhaite mettre la diversité de sa composition au service d'une recherche innovante des conditions d'une plus grande mobilisation de la société, et notamment des entreprises, sur ce sujet.

## PROBLÉMATIQUE

**Premières idées** - La précarité et l'exclusion nous concernent tous, même si tous ne se sentent pas concernés. Elles nient la dignité humaine en bafouant les droits fondamentaux des citoyens. Elles nuisent à l'entreprise qui peine à se développer dans un environnement dégradé. Elles minent plus généralement la cohésion sociale. La mobilisation contre la précarité et l'exclusion, aux côtés des personnes qui en souffrent, relève de responsabilités à la fois personnelle et collective.

---

<sup>(1)</sup> Rapport présenté par Didier Robert et adopté à la quasi unanimité par le CES le 18 juin 2003.



**Finalités** - Toute action contre la précarité et l'exclusion doit combiner en permanence réparation et prévention :

- promouvoir l'accès de tous aux conditions de vie correspondant aux droits sociaux<sup>2</sup>;
- prévenir les phénomènes d'exclusion sociale.

Le champ d'application des propositions se limite à la France mais elles peuvent être concrétisées dans toute société possédant les moyens de réduire sensiblement la précarité et l'exclusion.

**Cible** - Le présent rapport est destiné aux responsables politiques, chefs d'entreprise, responsables syndicaux, ainsi qu'aux leaders d'opinion, en vue d'une mobilisation plus grande de l'ensemble de la société.

## PRINCIPE D'ACTION

Le présent rapport a pour objectif d'être aussi bien pédagogique par son analyse qu'opérationnel par ses propositions.

Une plus grande mobilisation de la société suppose un changement de comportement de tous. Or, un tel changement nécessite une **modification des représentations sociales** et des émotions qu'elles suscitent. C'est pourquoi le groupe a choisi de commencer son travail par une mise en commun de ses propres représentations de la précarité et de l'exclusion

---

<sup>(2)</sup> Inscrits à l'article 1<sup>er</sup> de la Loi d'orientation contre les exclusions du 27 juillet 1998 : droit à l'emploi, au logement, à la protection de la santé, à la justice, à l'éducation, à la formation, à la culture, à la protection de la famille et de l'enfance.

sociale. Il invite le lecteur à en faire autant. Il a cherché ensuite à **expliquer ce que sont la précarité et l'exclusion aujourd'hui en France** en s'efforçant de recueillir le point de vue des personnes vivant elles-mêmes dans ces conditions.

Il convenait ensuite de rechercher des solutions opératoires – compatibles avec les mœurs et les institutions de la société française – étant à même de généraliser cette mobilisation. Dans ce sens, le groupe a formulé un nombre non exhaustif de **propositions concrètes**, démultipliables, innovantes et porteuses d'une valeur ajoutée démontrée.

Ces propositions concernent principalement les entreprises sans toutefois s'y réduire. Elles s'inscrivent ainsi dans une **parfaite complémentarité avec le plan de cohésion sociale et d'autres travaux concernant les politiques sociales publiques**. En 2005, le rapport de la commission présidée par Martin Hirsch intitulé « Au possible nous sommes tenus » a proposé de très intéressantes innovations sociales concernant la sphère publique mais surtout une **méthode basée sur la culture du résultat** : des objectifs chiffrés, une responsabilisation des acteurs, un échéancier précis et une évaluation permanente. Le groupe de travail soutient cette démarche.

Si les présentes propositions s'intéressent davantage à **ce que peuvent faire les entreprises**, ce n'est ni pour les stigmatiser ni par désespoir des politiques publiques. C'est tout simplement parce que les dizaines de rapports sur la pauvreté produits au cours des années récentes n'ont pas abordé de front ce sujet. La légitimité de l'engagement des entreprises

est démontrée par la prise en compte de leur intérêt économique. En effet, comme la bonne volonté ne suffit pas à mobiliser durablement les entreprises, ce rapport détaille de nombreuses **solutions permettant à l'entreprise de se développer économiquement tout en réduisant la précarité et l'exclusion** en son sein et dans son environnement immédiat.

L'Institut Montaigne démontre comment, en matière de lutte contre l'exclusion, **humanisme et utilitarisme sont conciliables et complémentaires**. L'innovation de ce travail réside ainsi plus dans la démarche que dans des propositions qui reprennent souvent de bonnes pratiques.

# LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION AUJOURD'HUI EN FRANCE

---

Afin d'expliquer au lecteur ce que sont la précarité et l'exclusion aujourd'hui en France, le groupe a choisi de commencer par définir les principaux termes utilisés, présenter les chiffres-clés permettant de quantifier la précarité et confirmer, infirmer ou nuancer certaines idées reçues sur l'exclusion.

## DÉFINITIONS

La pauvreté, l'exclusion et la précarité constituent des réalités différentes mais pouvant être cumulées.

La **pauvreté** est la situation de manque subie par une personne ou une famille dont les ressources sont insuffisantes pour lui permettre de vivre comme la plupart des gens dans la société. Ces ressources sont de nature matérielle (revenus, logement, alimentation, etc.), psychologique (amour d'autrui, estime de soi, etc.) et sociale (sentiment d'appartenance à un groupe, solidarité familiale, etc.). Cette définition subjective de la pauvreté intègre le sentiment d'inégalités sociales ressenti par les personnes qui vivent dans cette situation.

La **précarité** d'une personne ou d'une famille est caractérisée par des ressources et des conditions de vie incertaines, aléatoires ou irrégulières. Elle entraîne une fragilité dans la vie personnelle, familiale et sociale.

L'**exclusion** est un processus dont est victime une personne ou une famille privée de la capacité d'exercer ses droits fon-

damentaux. « *Quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence, qu'elle devient persistante* »<sup>3</sup>, la précarité conduit à l'exclusion. Ce cumul stigmatise le sentiment d'exclusion et altère gravement l'estime de soi.

Voici trois exemples de combinaisons de ces trois réalités.

Jean vit sans abri. Sa principale ressource financière est la mendicité. Il cumule à la fois la pauvreté (ressources insuffisantes), la précarité (ressources aléatoires) et l'exclusion (mépris d'autrui empêchant l'accès à certains droits).

Marie vient d'immigrer en France. Elle cumule pauvreté et précarité (privation du droit au travail, illettrisme) et est exclue en raison de sa couleur de peau, de son nom, de son quartier.

Francky a 15 ans et est l'aîné de cinq enfants vivant en HLM de banlieue, sa famille ne vivant que des produits d'allocations (état de pauvreté). Ayant grand besoin d'argent de poche, il participe à des trafics, lui apportant occasionnellement des ressources souvent importantes mais d'un caractère aléatoire. Le tissu des relations qu'il développe, par ce type d'activité, le fait dériver vers les milieux marginalisés : il sèche l'école et s'installe dans des conduites délinquantes (processus d'exclusion).

---

<sup>(3)</sup> Rapport et avis présentés au nom du Conseil économique et social par M. Joseph Wresinski en 1987

## DONNÉES CHIFFRÉES CONCERNANT LES CONDITIONS DE VIE ET LES INÉGALITÉS SOCIALES

Le groupe a décidé de présenter des chiffres qui expriment des inégalités sociales en France afin d'expliquer la dimension collective de l'exclusion.

### Conditions de vie

- « **3,7 millions de personnes** se trouvaient encore sous le **seuil de pauvreté** en 2003, soit, pour un adulte, 645 euros par mois [la moitié du revenu médian].
- Plus de **3 millions de personnes** sont aujourd'hui mal logées ou sans logement.
- L'**espérance de vie** demeure inégalitaire entre catégories sociales : à l'âge de 35 ans, elle présente pour des personnes situées aux deux extrémités de l'échelle sociale un **écart de dix ans**. Dans le domaine des **pratiques culturelles**, l'écart entre catégories socioprofessionnelles ne se réduit pas. »<sup>4</sup>
- **1 million d'enfants pauvres** : 8 % des moins de 18 ans vivent sous le seuil de pauvreté en France. Ce seuil de pauvreté correspond à 1 170 € mensuels pour un couple avec un enfant.<sup>5</sup>
- **6,5 à 9,92 euros de « reste à vivre »** par personne et par jour pour une personne percevant le RMI ou un couple avec

---

<sup>4</sup> Extrait de l'Avis adopté par le Conseil économique et social le 18 juin 2003 (chiffres actualisés en 2006).

<sup>5</sup> Source : Rapport sur « *Les enfants pauvres* » du Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale, 2004.

deux enfants au revenu voisin du SMIC. La fondation Abbé Pierre nomme le « reste à vivre » la part d'argent dont dispose un ménage aux revenus modestes, une fois les dépenses de logement payées.

## Éducation – Formation

Objectifs pour l'Éducation nationale, inscrits dans la Loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école du 23 avril 2005 :

- acquisition par 100 % des élèves d'un diplôme ou d'une qualification reconnus,
- accession de 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat,
- obtention par 50 % d'une classe d'âge d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

Le **taux de chômage des personnes sans diplôme de moins de 25 ans** est passé de 2,4 en 1970 à **47 % en 2004**.

« La persistance des **inégalités d'éducation entre les différents groupes sociaux** : le niveau des élèves les moins favorisés a peu progressé depuis une quinzaine d'années, contrairement aux autres, et un enfant d'inactifs enregistre en moyenne, en début de sixième, des performances en Français inférieures de 20 points à celles d'un enfant de cadre. »<sup>6</sup>

En 2003, **l'illettrisme** pénalise encore en France plus de **2,3 millions d'adultes et 10 % de jeunes**.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Extraits des Travaux 2003- 2004 de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

<sup>7</sup> Source : INSEE.

## Chômage

9,6 % : taux de chômage en France en novembre 2005<sup>7</sup>,  
22,8 % : taux de chômage des moins de 25 ans en novembre 2005,  
33 % : taux des personnes non qualifiées parmi les jeunes  
chômeurs en 2002<sup>8</sup>,  
20,3 % des personnes au chômage le sont depuis 2 ans ou plus  
en 2004<sup>7</sup>.

## LA DIMENSION PSYCHOLOGIQUE DE L'EXCLUSION

### La pauvreté décrite par ceux qui la vivent

Moraene Roberts, du Mouvement ATD Quart Monde, a noté ce qu'ont dit des parents, en situation de pauvreté chronique lors d'un atelier d'expression dans la maison familiale de Frimhurst (Angleterre) en 2001.<sup>9</sup>

*« La pauvreté c'est :*

*Avoir les mêmes rêves que tout le monde pour l'avenir, mais aucun moyen de pouvoir les réaliser sur Terre. [...]*

*Marcher partout, tout le temps, par tous les temps, tout le temps. Ne jamais se sentir bien dans sa peau.*

*Porter des vêtements de deuxième main et devoir être reconnaissant.*

---

<sup>(8)</sup> Sources ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.

<sup>(9)</sup> Extrait de l'article *La pauvreté en Europe* : essai de prospective - Futuribles décembre 2003. Auteurs : Xavier Godinot et Saphia Richou.



*Ne pas pouvoir choisir l'endroit où je vis, l'école où vont mes enfants ni les emplois que j'occupe.*

*Avoir besoin d'aide, mais avoir trop peur d'être jugée comme une mère incapable pour la demander.*

*Ne pas pouvoir aider les gosses à faire leurs devoirs parce que je n'ai eu aucune éducation.*

*Être au bord de la crise de nerf, à un doigt de s'effondrer, tous les jours.*

*Être traité comme rien, moins que rien et l'accepter.*

*Raconter toute sa vie, encore et encore, simplement pour obtenir ce à quoi j'ai droit.*

*Que chacun pense avoir le droit de dire son opinion à mon sujet, simplement parce que je demande un peu d'aide.*

*Ne pas avoir seulement une personne à qui parler qui ne soit payée pour m'écouter.*

*Se demander ce que l'on a bien pu faire pour mériter cette vie.*

*Vouloir mourir, mais avoir trop peur de passer à l'acte. »*

## **La disqualification sociale<sup>10</sup>**

La disqualification sociale caractérise les personnes pauvres dans une société d'abondance où le marché de l'emploi est dégradé, les liens sociaux distendus et où l'État-providence ne parvient pas à assurer efficacement la protection sociale des personnes les plus pauvres.

Les personnes concernées comprennent que leur statut social repose alors essentiellement sur la relation d'assistance éta-

---

<sup>(10)</sup> Cf. Serge Paugam, *Les formes élémentaires de la pauvreté*, le lien social, PUF, 2005.

blie avec les services sociaux. Cela crée un sentiment d'échec, une impression de perte d'autonomie, une sensation de « chute ».

Dans un pays comme la France qui a connu le plein emploi et où « l'honorabilité » dépend essentiellement du travail exercé, la disqualification sociale est étroitement liée au chômage. On constate ainsi que les demandeurs d'emploi ont une sociabilité plus faible au moment où ils ont le plus besoin de soutien moral et matériel de la part de leurs proches (famille et amis). La prise de conscience que cette disqualification touche des franges toujours plus nombreuses de la société crée une angoisse collective intériorisée par plus de la moitié de la population française (sondages renouvelés plusieurs fois dans les années 1990). Ce sentiment d'insécurité n'est pas exagéré puisque le risque de pauvreté avant les transferts sociaux concerne 44 % de la population française.<sup>11</sup>

## Le processus d'exclusion pour une personne

Pour comprendre ce qu'est l'exclusion, il est utile de s'intéresser à ceux qui en souffrent souvent le plus : les personnes vivant dans la rue. L'exclusion peut s'entendre comme l'altération, voire la destruction, du « **lien social** » qui unit une personne à l'ensemble de la société. Cette altération peut connaître différents types de ruptures :

- physiques : maladies somatiques et mentales ; dépendances ; handicaps ;

---

<sup>(11)</sup> Source : Eurostat, *Income poverty and social exclusion* in the EU25, 2005.

- affectives : mépris de leur dignité ; isolement de leur famille et amis ;
- sociales : perte de ressources fixes, d'emploi, de logement ; non accès aux aides institutionnelles, aux soins et aux loisirs ; altération de la représentation du temps et de l'espace ;
- culturelles : atteinte de la représentation de leur identité, des usages.

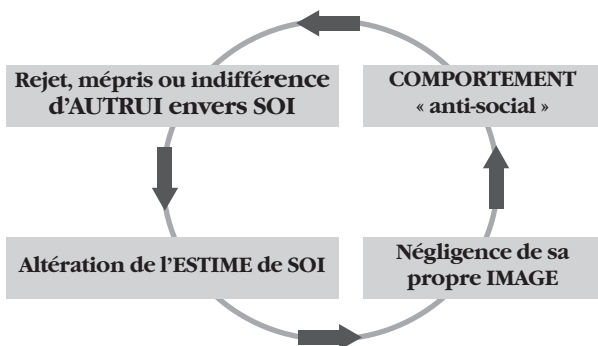
Ces ruptures provoquent souvent **l'altération de l'estime de soi**, le désespoir quant à sa capacité à se réintégrer et l'atténuation, voire la disparition, de sa volonté de se réinsérer dans une société que l'on juge responsable de ses difficultés.

Cette altération de l'estime de soi peut aboutir à la négligence de son image et à un comportement « anti-social » :

- la personne ne fait plus l'effort de renvoyer une bonne image d'elle-même. Elle « n'entretient » plus son corps : indifférence à sa santé et à son hygiène ;
- la personne, déniée dans son être, peut aller jusqu'à se murer dans un comportement anti-social, « s'enfermer dans l'agir ».

Nombre d'acteurs de terrain expliquent que l'on peut **devenir « SDF » en quelques jours** seulement en raison de la violence des privations et vexations (faim, sommeil, hygiène, regard d'autrui).

### Schéma de la spirale de l'exclusion



L'unicité et la complexité de chaque histoire empêchent souvent d'appréhender la personne dans sa globalité et sa singularité. Cette incompréhension aggrave l'indifférence et parfois le mépris de sa dignité d'être humain. Cette absence de considération de la part d'autrui stigmatise ses souffrances et accentue son degré d'exclusion vis-à-vis de la société établie. Certains ne demandent plus le secours d'une société qu'ils jugent parfois responsable de leur chute et dont certains ne se représentent souvent même plus les aides qu'elle met à leur disposition.

## OPINIONS, IDÉES REÇUES SUR LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION

Le groupe a partagé ses représentations de la pauvreté. L'exclusion et la grande pauvreté sont perçues comme le résultat

tat des profondes **inégalités des chances** de réussite dans notre société. Cette inégale capacité à être heureux en société est souvent entretenue, voire accentuée. Voici quelques idées reçues que le groupe a tenu à confirmer, infirmer ou nuancer.

*« Certaines personnes sont trop cassées pour s'en sortir »*

**FAUX** : « Comme le psychisme d'une personne n'est jamais figé, chacun peut évoluer vers plus d'autonomie. Chez les grands blessés de la vie, cette évolution demande beaucoup de temps et nécessite un accompagnement important, mais il demeure toujours possible. » Dr Xavier Emmanuelli, président fondateur du SAMU social de Paris.

*« Les personnes sans abri ont choisi de vivre à la rue »*

**FAUX** : Il ne peut pas s'agir d'un choix libre et éclairé dans la mesure où des ruptures physiques (accidents, etc.), affectives (divorce, etc.) et sociales (licenciement, etc.) conduisent à se retrouver dans la rue. La vie dans la rue est trop dure pour être désirée. En effet, les violences physiques et psychologiques y sont nombreuses : agressions, grand froid, canicule, stress, humiliations, etc.

*« Les allocataires de minima sociaux sont des privilégiés »*

**FAUX** : Le montant de ces aides se situe en dessous du seuil de pauvreté.

Comparons quelques chiffres concernant les revenus mensuels d'une personne :

- SMIC brut pour 169 heures de travail : 1 357,07 euros par mois<sup>12</sup>

---

<sup>(12)</sup> Source : INSEE 2005.

- **Seuil de pauvreté** estimé à **645 euros par mois**<sup>13</sup>
- Revenu minimum d'insertion : au maximum 433,06 euros par mois<sup>14</sup>
- Allocation de parent isolé : 551,81 euros par mois<sup>15</sup>
- Allocation d'adulte handicapé : au maximum 610,28 euros par mois<sup>16</sup>

« *Les minima sociaux incitent à ne pas chercher d'emploi* »

**VRAI** : Le mode de calcul actuel du RMI (familial et différentiel) fait qu'accepter temporairement quelques heures de travail n'apporte pas de supplément de revenu et que, en fin de contrat, les familles peuvent se retrouver avec moins que le RMI pour vivre.<sup>17</sup>

**FAUX** : Les minima sociaux n'assurent ni la sécurité monétaire – présente et à venir – ni la reconnaissance sociale que procure un emploi rémunéré au moins au SMIC et auxquelles chacun aspire. De plus, une personne ne peut commencer à chercher un emploi que lorsqu'elle a satisfait ses besoins fondamentaux (alimentation, logement, santé) et rempli ses obligations familiales. Le temps passé chaque jour à garantir ses ressources et sa sécurité empêche d'entamer des démarches plus complexes, nécessaires pour trouver un emploi.

---

<sup>(13)</sup> Source : INSEE 2003.

<sup>(14)</sup> Source : Caisse nationale d'allocation familiale 2006 ; montant pour une personne seule sans enfant.

<sup>(15)</sup> Source : Caisse nationale d'allocation familiale 2006 ; montant pour une personne attendant un enfant.

<sup>(16)</sup> Source : Caisse nationale d'allocation familiale 2006 ; montant pour une personne seule sans enfant.

<sup>(17)</sup> Cf. Rapport de la commission présidé par Martin Hirsch intitulé « Au possible nous sommes tenus - La nouvelle équation sociale » (21 avril 2005).

« *Le travail protège de la pauvreté* »

**FAUX :** « *En 2001, environ un million de personnes travaillaient sans que leur activité leur permette ou permette à leur famille de vivre au-dessus du seuil de pauvreté : ce sont des travailleurs pauvres* ». <sup>18</sup> Le travail ne suffit plus pour passer de la pauvreté sans travail au travail sans pauvreté. Tout en travaillant, beaucoup de ces personnes doivent courir après les aides matérielles auprès des services sociaux et des associations caritatives, souvent pour des résultats bien maigres. Leur maintien dans l'emploi s'en trouve fortement fragilisé.

« *Certaines personnes sont trop exclues pour travailler* »

**VRAI :** Certaines personnes n'ont pas ou n'ont plus les aptitudes nécessaires pour tenir un emploi classique dans une entreprise classique.

**FAUX :** Le travail est l'un des outils de lutte contre la précarité et l'exclusion des plus efficaces. Il permet de (re)trouver confiance en soi par l'acquisition d'un statut social reconnu comme positif dans la société. Il permet également de recevoir un revenu permettant une plus grande autonomie.

Loin d'être un lieu d'aliénation, l'entreprise figure alors comme un puissant vecteur de sociabilité. Les personnes vivant en marge de la société peuvent y (ré)apprendre les codes sociaux fondamentaux : respect mutuel, vie d'équipe, respect des règles de vie communes, etc.

Depuis plus de 30 ans, les éducateurs de rue ont utilisé le travail, non pas seulement pour occuper, mais pour (ré)éduquer

---

<sup>(18)</sup> Source : Le rapport 2003-2004 de l'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

les personnes marginalisées. Elles apprenaient alors à vivre avec des personnes extérieures à leur communauté (cf. les communautés Emmaüs créées par l'Abbé Pierre).<sup>19</sup>

*« Les pauvres ne payent pas d'impôts »*

**VRAI :** Les personnes n'ayant pas ou peu de revenus ne payent pas l'impôt sur le revenu.

**FAUX :** Ces personnes dépensent la plupart de leurs revenus en bien de consommation et payent donc des impôts (TVA, taxes sur les carburants, etc.). De plus, ces impôts constituent pour elles une part importante de leur revenu.

Elles contribuent ainsi à la solidarité nationale et européenne et peuvent donc légitimement en bénéficier (allocations, protection sociale, etc.).

*« La famille est un lieu de reproduction des inégalités sociales »*

**VRAI :** Par exemple, certaines familles dans des milieux défavorisés sont induites à accepter l'orientation de leurs enfants en échec scolaire dans des filières ou établissements spécialisés, persuadées qu'ils sont déficients. Dans une famille plus aisée, le même enfant pourra bénéficier de multiples soutiens avant d'être qualifié, non pas de déficient mais de « rebelle ».

**FAUX :** La famille, par les solidarités qu'elle suppose, constitue une barrière contre l'exclusion même si cette barrière n'est pas sans faille.

---

<sup>(19)</sup> Cf. *infra* : les propositions concernant l'insertion par l'activité économique, page 85 et suivantes.



*« La flexibilité produit de la précarité »*

**FAUX :** Si la flexibilité est comprise comme étant la capacité de s'adapter en permanence aux changements de son environnement par la transformation de l'organisation du travail, elle peut bénéficier aussi bien aux entreprises qu'à leurs collaborateurs si elle est contractualisée et appliquée de manière réciproque.

**VRAI :** Si la flexibilité est l'utilisation de la main-d'œuvre comme unique variable d'ajustement, elle développe la précarité.

*« Les entreprises perpétuent les inégalités »*

**VRAI :** En termes de formation professionnelle, l'entreprise incite en général moins fortement ses collaborateurs les moins qualifiés à suivre des formations qualifiantes (intérêt, argent, temps consacrés à cette question). Ces pratiques perpétuent ainsi les inégalités issues de la formation initiale.

**VRAI :** Beaucoup d'entreprises accentuent les exclusions lorsqu'elles discriminent à l'embauche selon le sexe, la nationalité, la couleur de peau, le handicap, l'adresse ou même en « ethnicisant » certains métiers.

**FAUX :** Une fois la personne embauchée, l'entreprise constitue une force d'intégration en procurant à ses collaborateurs un sentiment d'appartenance et de reconnaissance au sein d'un groupe.

*« Éradiquer la précarité et l'exclusion est utopique »*

**VRAI :** Il est impossible de venir à bout de toutes les inégalités sociales.

**FAUX :** L'éradication d'exclusions objectives de droits fondamentaux est possible dans une démocratie. La promotion de l'égalité des droits et des chances et l'accès de tous aux droits, combinés avec une mobilisation positive en faveur des plus désavantagés, font reculer l'exclusion.

*« Lutter contre l'exclusion est hors de prix »*

**FAUX :** C'est l'exclusion qui est hors de prix car elle génère des pertes et des coûts énormes même s'ils sont souvent cachés et supportés par la collectivité, par exemple :

- perte de la valeur productive des personnes au chômage ;
- coût des efforts d'insertion des jeunes qui sortent du système scolaire sans qualification ;
- coûts des efforts pour sortir de leur « relégation » des centaines de quartiers classés comme « zones urbaines sensibles » ;
- etc.

L'aide au retour vers l'emploi coûte moins cher que le versement d'un minimum social.

**FAUX :** Lutter contre l'exclusion présente un intérêt par les économies qu'elle implique : la prévention coûte moins cher que la réparation, c'est un investissement rentable. Par exemple, la lutte contre le saturnisme crée des emplois pour la réhabilitation des logements et évite les dépenses médicales et sociales.



## PROPOSITIONS

---

**Quel intérêt et donc quelle légitimité** les entreprises ont-elles à s'engager dans la politique nationale visant la cohésion sociale ?

- des entreprises participent déjà à la lutte contre la précarité et l'exclusion (cf. *infra*) ;
- la précarité nourrit une « sinistrose » chez les travailleurs et nuit ainsi aux entreprises qui ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, en bonne santé et motivée ;
- le risque de pauvreté entraîne une grande prudence chez les consommateurs et épargnants alors que les entreprises ont besoin d'une clientèle avec fort pouvoir d'achat et une certaine confiance en la sécurité de leurs ressources ;
- les entreprises sont des contribuables et savent que la diminution de leurs charges passe par une réduction des dépenses publiques que permettrait la diminution de la pauvreté et de la précarité ;
- l'engagement d'une entreprise pour la cohésion améliore son image à l'extérieur – réputation auprès des parties prenantes – et son image en interne – culture d'entreprise positive, fédératrice et porteuse de sens ;
- la prise en compte des collaborateurs les plus précaires améliore l'ensemble de la gestion managériale de l'entreprise et réduit ainsi les coûts dus :
  - aux conflits sociaux,
  - aux procès perdus aux prud'hommes,
  - aux « comportements contreproductifs » (retard, absentéisme, etc.),
  - au *turn-over* dû à la démotivation ;
- l'engagement d'une entreprise pour la cohésion lui permet d'anticiper l'évolution des obligations juridiques liées à la responsabilité sociale des entreprises.

Les entreprises ont toute légitimité à s'engager pour la cohésion sociale puisqu'il en va de leur **intérêt économique**. Nous ne détaillerons pas la dimension citoyenne de cet engagement qui relève de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme lieu de socialisation.

La **diversité des entreprises** nécessite d'engager des actions adaptées à chacune d'entre elles. Si la mobilisation des PME représente le défi essentiel de cet engagement, les grandes entreprises ont les moyens d'exercer un *leadership* déterminant.

Quelle que soit leur taille, les entreprises ne recrutent généralement que des personnes ayant atteint un certain **niveau d'employabilité**. Elles considèrent que c'est une nécessité pour leur viabilité économique.

Les propositions seront donc adaptées tant au degré d'exclusion des personnes qu'à la typologie propre des entreprises concernées.

Les propositions formulées dans ce rapport expliquent concrètement la légitimité et les modalités d'une nouvelle mobilisation des entreprises pour la cohésion sociale. Les entreprises ont ainsi intérêt à :

**Proposition n° 1 : Recruter des personnes  
« employables » bien que précaires**

**Proposition n° 2 : Renforcer l'intégration des  
collaborateurs en précarité dans l'entreprise  
et son environnement**

- **Proposition n° 3 : Coacher plus particulièrement le collaborateur en grande précarité**
- **Proposition n° 4 : Concilier flexibilité et sécurité des parcours professionnels**
- **Proposition n° 5 : Augmenter l'employabilité des collaborateurs les plus précaires**
- **Proposition n° 6 : Organiser le co-développement des entreprises classiques et des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)**
- **Proposition n° 7 : Mobiliser les réseaux des entreprises contre la précarité et l'exclusion**
- **Proposition n° 8 : Adopter une approche contractuelle**



---

## RECRUTER DES PERSONNES « EMPLOYABLES » BIEN QUE PRÉCAIRES

Il y a un apparent paradoxe entre le chômage de plus de 3 millions de personnes et les difficultés de certaines entreprises à recruter.

- **Difficultés à trouver des collaborateurs** dont le profil correspond à leurs besoins :
  - manque d'attractivité de l'entreprise ou du poste (image, rémunération, etc.) ;
  - demande de l'entreprise inadaptée à ses besoins réels (surqualification) ;
  - préjugés dans la sélection des candidats (discrimination) ;
  - absence de formation correspondant au poste.
- **Difficultés à fidéliser les collaborateurs** (*turn-over*) :
  - manque de motivation des collaborateurs dû à un défaut d'intégration ou de perspective d'intégration dans l'entreprise ou à une déception relative au poste ;
  - manque de formation permanente ;
  - problèmes périphériques à l'emploi : santé, logement, obligations familiales (garde d'enfants), etc.

Recruter autrement peut permettre à l'entreprise de participer à la **lutte contre l'exclusion et la précarité** dans un système où **l'entreprise et le collaborateur sont tous les**



**deux gagnants.** En effet, l'entreprise peut trouver son compte à plusieurs niveaux en embauchant des personnes pas ou peu qualifiées :

- accroissement de sa clientèle par l'amélioration de son image publique et par le développement « fordiste » du pouvoir d'achat de ses clients sur son territoire (collaborateurs clients) ;
- meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement territorial – recruter des personnes qui vivent à proximité de ses locaux permet d'offrir des perspectives dans des zones à fort taux de chômage où toutes sortes d'activités ou services ont « déserté » – et, *a minima*, permet d'éviter des dégradations dans certaines zones sensibles ;
- projet d'entreprise mobilisateur autour de l'insertion professionnelle (implication du personnel de l'entreprise) ;
- motivation supplémentaire des personnes concernées auxquelles on donne enfin les moyens de prouver ce qu'elles valent (savoir-faire et savoir-être) ;
- financement par l'État de contrats aidés pour permettre l'emploi de personnes dont la productivité n'est pas directement suffisante.

Les propositions suivantes sont donc axées autour des modes de **recrutement des personnes pas ou peu qualifiées** ayant déjà atteint un **seuil d'employabilité suffisant**.

Elles consisteront à :

- ouvrir l'emploi aux personnes qui en sont exclues (1.1) ;
- recruter en fonction du niveau d'employabilité : ni moins, ni plus (1.2) ;
- confier le recrutement de certains collaborateurs à un organisme de médiation (1.3) ;

## 1.1. OUVRIR L'EMPLOI AUX PERSONNES QUI EN SONT EXCLUES

### Problème

Les personnes vivant dans la précarité et l'exclusion n'ont souvent **pas réussi un bon parcours scolaire**. Elles ont alors énormément de difficultés à prouver leurs compétences opérationnelles dans un système de recrutement classique encore très largement axé autour des diplômes ou même du passé professionnel. Elles peuvent cependant disposer de **compétences de base nécessaires et suffisantes** pour le travail à accomplir.

L'avantage d'une **option préférentielle pour les personnes les plus précaires** est d'empêcher qu'avec le temps, une grande précarité s'installe et les stigmates de l'exclusion s'accroissent. Recruter en priorité ceux qui sont en difficulté depuis plus longtemps ou qui cumulent les difficultés, c'est leur donner les moyens d'enrayer leur exclusion.

L'intérêt pour l'entreprise consiste ici à ne pas se priver d'une main-d'œuvre « employable » pour des raisons idéologiques : **surestimation des risques** que présente l'embauche de chômeurs de longue durée, de personnes atypiques, etc. Cette option doit se fonder sur des **critères objectifs** - compétences et aptitude à tenir un poste - qui varient selon les métiers. De plus, leur **combativité pour « s'en sortir »** doit être prise en considération comme une qualité dans un processus de recrutement.

## Objectifs

Favoriser l'emploi des personnes pas ou peu qualifiées, répondre au mieux aux besoins du poste à pourvoir dans l'entreprise et fidéliser les collaborateurs dans l'entreprise.

## Solutions

**Privilégier l'aptitude sur le diplôme.** Porter une attention spécifique aux « savoir-être » des candidats : adaptabilité, relationnel, goût de l'effort, etc. Prendre en compte les compétences reconnues dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience (VAE)<sup>20</sup>.

**Généraliser les évaluations en milieu de travail**, notamment les simulations organisées par l'ANPE<sup>21</sup>. Ces tests effectués avant l'embauche permettent de révéler la présence ou l'absence d'habileté, d'**aptitude à accomplir une tâche**, ce qui est d'autant plus opportun pour les postes ne requérant qu'une très faible qualification. Cela permet également à l'entreprise d'évaluer d'autres capacités essentielles telles que l'état d'esprit, le relationnel, l'adaptation. Bien que peu connues, **ces méthodes de recrutement ont déjà prouvé leur intérêt au profit des entreprises** – précision de l'évaluation du candidat – et au profit des personnes pas ou peu qualifiées – opportunité de prouver leur savoir-faire et savoir-être.

---

<sup>(20)</sup> Cf. Propositions 5.2 Améliorer le système de validation des acquis de l'expérience.

<sup>(21)</sup> Source : [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

## 1.2. RECRUTER EN FONCTION DU NIVEAU D'EMPLOYABILITÉ : NI MOINS, NI PLUS

### Problèmes

D'un côté, il est irréaliste de demander à une entreprise d'employer une personne qui n'a pas les compétences objectivement nécessaires pour accomplir les tâches qu'elle souhaite lui confier ; elle considèrera que cette personne n'a pas encore atteint le **niveau d'employabilité**.

D'un autre côté, il est inopportun pour les entreprises d'embaucher des personnes **surqualifiées** par rapport aux compétences nécessaires pour tenir les postes qu'elles souhaitent pourvoir. Cela aboutit en effet pour elles à un **déséquilibre** entre les coûts et les gains opérés sur ce poste. Cette pratique engendre également une grande **frustration** pour le collaborateur qui risque de quitter rapidement l'entreprise ; un tel **turn-over** coûte cher à l'employeur. Enfin, cela **pollue l'environnement** de l'entreprise en déqualifiant la main-d'œuvre potentielle et démotive les autres collaborateurs.

### Objectifs

Répondre au mieux aux besoins du poste à pourvoir dans l'entreprise et favoriser la qualification des collaborateurs.

## Solutions

**Assurer des trajectoires professionnelles positives afin de ne pas disqualifier.** Si le collaborateur est surqualifié pour l'emploi proposé, sa qualification diminuera rapidement. Il faut donc garantir une progression ou tout du moins éviter toute disqualification.

**Proposer des parcours d'insertion en fonction du niveau d'employabilité.** Pour ceux qui n'ont pas atteint ce niveau, sont promus **l'insertion par l'activité économique** (IAE) – véritable sas vers l'emploi dans une entreprise classique –, les **contrats aidés** et d'autres dispositifs spécifiques (régies de quartier, etc.). Entre les deux niveaux, il peut se dessiner des parcours permettant de passer **de l'insertion à l'intégration comme un collaborateur à part entière.**

### 1.3. CONFIER LE RECRUTEMENT DE CERTAINS COLLABORATEURS À UN ORGANISME DE MÉDIATION

## Problèmes

**Les entreprises et les organismes du service public de l'emploi sont souvent méfiants les uns envers les autres** quant ils ne s'ignorent pas. Les premières reprochent souvent aux seconds de ne pas comprendre la logique du marché et les conséquences que cela entraîne sur la gestion de l'entreprise et notamment sur le recrutement. Les seconds

sont souvent tentés de voir dans les entreprises les responsables des licenciements et des refus d'embauche.

Par ailleurs, certaines entreprises éprouvent des **difficultés à établir de façon objective les profils des postes à pourvoir**. Il en résulte une surestimation des compétences nécessaires aux postes en cause et une pratique de la surqualification à l'embauche.

## Objectifs

Calibrer au plus près le profil recherché avec les besoins réels de l'entreprise.

## Solutions

**Confier aux organisations patronales ou institutions consulaires le pilotage de ce type de médiation.** Elles y sont naturellement désignées dans la mesure où – à tort ou à raison – les entrepreneurs et responsables des ressources humaines ont *a priori* davantage **confiance** en une organisation qui connaît et comprend la logique de recrutement des entreprises. De plus, **externaliser le recrutement garantit une plus grande objectivité** du choix des compétences nécessaires pour le poste.

Pour obtenir le partenariat des entreprises, cet organisme tiers doit concentrer son argumentaire sur l'adéquation du profil au poste à pourvoir et non sur le statut de la personne à embaucher.

Il doit ainsi démontrer les plus-values de cette opération pour l'entreprise et le collaborateur :

- l'assurance d'un profil adapté au poste à pourvoir ;
- l'accompagnement personnalisé du collaborateur par l'organisme de médiation ;
- la pérennité de l'emploi qui en découle.

Cette médiation peut également aider des demandeurs d'emploi à **dépasser les préjugés** ou **pallier un manque d'information** concernant les postes à pourvoir. Deux pratiques ont déjà fait leurs preuves dans ce sens :

- **les réunions collectives d'information** pour expliquer le métier, partager l'attrait pour ce travail en particulier, présenter l'entreprise - avantages et obligations - les conditions de travail et de rémunération, les possibilités d'évolution de carrière. Cette **information claire et précise** incite d'une part certains demandeurs d'emploi - *a priori* réticents - à proposer leur candidature et d'autre part, dissuade d'autres demandeurs d'emploi dont la motivation n'était que superficielle ; ce qui évitera un échec pour ces collaborateurs et l'entreprise ;
- **les visites de l'entreprise avant l'embauche** sont également très utiles pour mieux informer les candidats sur les postes à pourvoir et pour « **dé-solenniser** » une future embauche qui peut faire peur comme un saut dans l'inconnu.

## Gros plan sur une innovation sociale

### Opération « Mode d'Emploi Rhône »

**Descriptif de l'action**<sup>22</sup> : Le GIL MEDEF pilote, en lien avec divers partenaires publics et privés, ce dispositif qui permet aux entreprises confrontées à des difficultés de recrutement de pourvoir les postes de faible niveau de qualification.

Depuis le lancement de l'action en février 2001, plus de deux cent personnes, dont 35 % de jeunes de moins de 26 ans, ont ainsi pu bénéficier de cette action de terrain en intégrant des entreprises du Rhône.

Ces résultats ont été atteints grâce à l'action sur le terrain de deux chargés de mission qui assurent une présence auprès des entreprises (présélection, placement et suivi des candidats).

**Objectifs** : Médiation pour l'embauche des personnes peu qualifiées :

- évaluer l'employabilité des candidats,
- contacter les entreprises susceptibles d'être intéressées,
- évaluer les postes à pourvoir,
- proposer les candidatures aux entreprises,
- assurer le suivi des candidats en poste.

**Intérêt** : Ce partenariat public-privé contente d'une part des personnes éloignées du marché du travail en leur donnant **accès à un emploi** et, d'autre part, les entreprises confrontées à des difficultés de **recrutement pour des postes de faible niveau de qualification**.

<sup>(22)</sup> Source : [www.gilmedeflyon.com](http://www.gilmedeflyon.com).





---

## RENFORCER L'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS EN PRÉCARITÉ DANS L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Une fois le recrutement accompli, il faut encore intégrer le nouveau collaborateur dans l'entreprise. Avant même d'évaluer sa productivité, **l'entreprise a intérêt à le fidéliser** pour le conserver, c'est le meilleur moyen d'**éviter un *turn-over* coûteux**.

**L'intégration** d'un nouveau collaborateur mobilise tous les acteurs de l'entreprise : direction, collaborateurs, représentants du personnel, services administratifs. **Cette intégration est plus délicate lorsqu'il s'agit de personnes vivant dans une grande précarité ou l'exclusion**. Elle nécessite souvent de la part de chacun un **changement de regard** et une **plus grande implication**. Loin d'être honteuse et contre-productive, cette intégration peut être revendiquée en tant que telle et enrichir le projet d'entreprise, devenant ainsi un élément fédérateur.

**L'adaptation** du nouveau collaborateur à son poste de travail va mobiliser un plus petit nombre de collaborateurs. Bien qu'elle s'engage autour de questions techniques, elle ne peut pas s'y réduire et doit également aborder les **questions périphériques à l'emploi**. En effet, si le collaborateur connaît des difficultés de logement, santé, obligations familiales, transports, démarches administratives, etc., cela nuira à son adaptation et à sa productivité.

*Exemple : Vincent, 28 ans, travaillait dans une entreprise et logeait dans un hébergement d'urgence. Il a fini par quitter l'entreprise du fait de la précarité de son logement. Si des personnes dans l'entreprise s'étaient intéressées à sa situation sociale, son employeur aurait pu éviter de le perdre et de devoir en chercher un autre.*

Pour agir dans la durée, l'entreprise gagnera à **mobiliser l'excellence pour les personnes les plus précaires** : impliquer ses collaborateurs les plus compétents dans l'accompagnement des collaborateurs les plus en difficulté. Investir là où les besoins sont les plus urgents : intégration, formation, tutorat, etc.

L'entreprise peut favoriser l'intégration et l'adaptation de ses collaborateurs les plus précaires en créant pour eux des processus d'intégration renforcés (2.1), en élaborant une culture d'entreprise autour de leur intégration professionnelle (2.2) et en s'engageant pour l'amélioration de leur environnement immédiat notamment par la construction de logements sociaux dans son bassin d'emploi (2.3).

## **2.1. CRÉER DES PROCESSUS D'INTÉGRATION RENFORCÉS POUR LES COLLABORATEURS EN SITUATION PRÉCAIRE**

### **Problème**

**En général, les entreprises investissent moins dans l'intégration des collaborateurs en CDD ou intérim** puisqu'elles

considèrent que ce n'est pas rentable au vu de la période qu'ils sont amenés à passer dans l'entreprise. Ce **sous-investissement est dommageable** aussi bien pour le collaborateur que pour l'entreprise car :

- c'est justement ces collaborateurs qui ressentent le plus fortement la nécessité de s'intégrer rapidement ;
- les entreprises emploient souvent en CDI après un CDD ;
- les entreprises n'organisent souvent pas l'intégration des collaborateurs débutant avec un CDI après un CDD.

## Objectif

Optimiser l'intégration des collaborateurs en situation précaire dans l'entreprise.

## Solution

**Créer des processus d'intégration renforcés pour les collaborateurs actuellement en CDD ou intérim** afin de faciliter davantage l'**apprentissage des codes** de l'entreprise et l'acquisition des repères nécessaires pour leur activité. Cet investissement compensera la fragilité due à la nature du contrat de travail en augmentant la **motivation** du collaborateur, également facteur d'une plus grande **productivité**. La qualité de l'intégration initiale et donc d'un parcours réussi sur ce type de contrat contribuera durablement à améliorer, dans le cas d'un passage en contrat à durée indéterminée, la nature des relations entre ce collaborateur et son employeur.

## **2.2. ÉLABORER UNE CULTURE D'ENTREPRISE AUTOUR DE L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES COLLABORATEURS EN GRANDE PRÉCARITÉ**

### **Problèmes**

Chaque entreprise génère une culture dont elle est plus ou moins consciente. Cette culture ne résulte pas toujours d'un processus volontariste et de choix délibérés, mais des sédiments de l'histoire de l'entreprise. Faire évoluer cet état de fait s'avère souvent difficile, même si l'objectif est reconnu d'utilité sociale comme l'intégration professionnelle de personnes exclues ou en précarité.

L'absence d'une culture de type solidaire n'empêche pas les initiatives ponctuelles d'insertion mais il importe d'être conscient de leur fragilité lorsque leur initiateur quitte l'entreprise ou le site concerné. C'est encore plus vrai s'il s'agit d'un dirigeant ou du chef d'entreprise.

### **Objectif**

Adopter une culture à même de transmettre à tous les collaborateurs, de manière pérenne, le souci d'être acteur, en son sein, de l'intégration professionnelle de personnes exclues ou en situation précaire.

## Solutions

**Organiser des échanges avec d'autres entreprises pour greffer une culture d'entreprise solidaire.** Quand l'entreprise ne sait pas faire, elle **importe la compétence dont elle a besoin** ; il en va de même pour construire une culture d'entreprise solidaire.

L'image de **la greffe** permet de mieux saisir quelle peut être la démarche à suivre. Pour que la greffe prenne, il faut identifier un **donneur compatible** avec le receveur et que le **terrain soit prêt**.

Le greffon est ici l'expérience de l'insertion, de la lutte contre la précarité et l'exclusion qui facilitera le projet de l'entreprise classique.

Pour trouver un donneur compatible, **l'entreprise peut chercher :**

- **une entreprise d'insertion avec laquelle elle partage des points communs** – métiers, bassin d'emploi, valeurs – et/ou
- **une entreprise classique expérimentée dans ce domaine.**

Concernant la seconde solution, l'expérience montre qu'il est plus aisé et plus efficace d'engager ces échanges sur le plan local ou régional. Cette **proximité** permet de bénéficier de l'aide et de conseils d'une entreprise expérimentée afin d'initier ses propres processus. Cette démarche renforcera également la dimension citoyenne et l'effort collectif tout en contribuant à l'image de chaque entreprise.

Pour s'assurer que le terrain est prêt, l'entreprise peut identifier ses propres valeurs, celles de ses parties prenantes – managers, collaborateurs, clients, actionnaires, syndicats, pouvoirs publics locaux –, celles qui freinent et celles qui favorisent l'évolution de sa culture. Elle doit préparer l'arrivée de cette greffe en prenant le temps de communiquer, de **susciter un désir d'adapter ses pratiques**.

S'il s'agit d'une grande entreprise, elle a intérêt à commencer par **l'expérimentation** dans l'un de ses établissements ou site. La généralisation d'une innovation sociale est en effet facilitée par la preuve de son caractère possible et bénéfique. Comme en médecine, l'expérimentation n'est pas un essai sans lendemain mais peut être la première étape, une zone test, un marché témoin permettant d'**améliorer le dispositif et précédant la généralisation** par l'ensemble de l'entreprise.

**Concrètement**, les **managers des entreprises classiques** organiseront des **rencontres avec leurs homologues d'entreprises d'insertion**<sup>23</sup>. Ces échanges auront pour principal objectif d'établir une compréhension partagée de :

- la pauvreté, la précarité et l'exclusion ;
- l'insertion par l'activité économique, les partenariats possibles et envisageables ;
- l'environnement social des entreprises classiques : leurs problématiques spécifiques et actuelles.

Ces groupes de travail doivent viser en priorité les **dirigeants opérationnels** et pas seulement ceux des ressources humaines qui sont souvent déjà mieux informés.

---

<sup>(23)</sup> Recensées par le Conseil national d'insertion par l'activité économique (CNI AE).

Dans les grandes entreprises, il sera nécessaire de **décentraliser ces rencontres** pour que les participants puissent aborder les questions propres à leur bassin d'emploi et apprennent à se connaître, **premier pas vers des partenariats opérationnels**.

**Associer les collaborateurs pour pérenniser et rendre plus efficiente cette culture d'entreprise.** Il revient ensuite aux responsables de l'entreprise de faire descendre l'information et de **susciter l'échange**. En effet, de simples circulaires ne suffiront pas à changer les représentations des collaborateurs. L'entreprise peut pour cela **reprenre l'analyse du présent rapport** comme support pour les ateliers qu'elle organisera.

Là encore, il faudra commencer par casser des préjugés en donnant les informations véridiques et pertinentes avant de proposer des solutions opératoires permettant aux collaborateurs de s'impliquer concrètement dans le nouveau projet d'entreprise.

Il appartiendra de même aux dirigeants de l'entreprise d'**organiser le retour de l'information** sur la manière dont se déroule concrètement cette intégration ainsi que sa perception par l'environnement proche.

Le **suivi des parcours d'insertion** et d'intégration doit être transparent. Il pourra faire l'objet d'une communication périodique à l'ensemble de l'entreprise *via* ses modes de fonctionnements habituels ou à l'extérieur (rapport annuel, note sur sa responsabilité sociale).




Certaines entreprises choisissent de se doter d'une structure spécifique pour soutenir et conduire leurs projets d'insertion (direction, personnels, etc.). D'autres font le pari d'une conduite transversale en impliquant tous les collaborateurs. À chaque entreprise de choisir en fonction de sa culture, de son organisation et de ses moyens : il n'y a pas de solution universelle en la matière.

## 2.3. INFLUENCER LE DÉVELOPPEMENT DU LOGEMENT SOCIAL SUR SON TERRITOIRE

### Problèmes

#### Problématique personnelle du logement

<b>Pyramide de Maslow</b>	<b>Besoins de l'être humain</b>
 <p><b>Accomplissement</b></p>	Épanouissement, créativité
<b>Estime</b>	Confiance en soi (statut social)
<b>Appartenance</b>	Reconnaissance d'autrui (communauté et amis)
<b>Sécurité</b>	Stabilité, protection (logement, famille)
<b>Besoins physiologiques</b>	Amour, alimentation, sommeil

L'individu ne passe pas à la satisfaction d'un besoin supérieur tant que le précédent n'est pas satisfait, à moins qu'il ne mette en œuvre certaines compensations.

Cette vision, certes mécaniste, traduit la difficulté à conserver la santé lorsque l'on consacre la plupart de son énergie à subvenir à ses besoins fondamentaux.

Ainsi, en règle générale, les personnes habitant dans un logement précaire ou vivant à la rue se préoccupent exclusivement de leurs besoins fondamentaux, immédiats. Il est dès lors difficile de les aider à envisager des démarches sur le long terme et, bien plus encore, d'aborder la question de l'emploi. Trouver de quoi manger et où dormir est pour certains un « travail à plein temps ».

### **Problématique politique du logement**

La France manque de logements et plus particulièrement de logements sociaux. Elle connaît également un blocage de la dynamique permettant d'accéder à une habitation classique et créant des réactions en chaîne :

- Habitations classiques en nombre insuffisant
- ↓
- Habitations à loyer modéré avec file d'attente de plusieurs années
- ↓
- Centres d'hébergement surpeuplés
- ↓
- Logements précaires et insalubres (hôtels, squats, cabanes)
- ↓
- 86 500 personnes vivent dans la rue<sup>24</sup>

---

<sup>(24)</sup> Source : INSEE enquête SDF, 2001.

La loi Solidarité et renouvellements urbains (SRU), entrée en vigueur en 2000, impose aux communes<sup>25</sup> de disposer au moins de 20 % de logements sociaux. Dans le cadre de cette loi, **le logement social est à la fois un service d'intérêt général et un instrument efficace de la mixité sociale.**

De trop nombreux **maires** refusent la construction de logements sociaux car cela équivaut pour eux à plus de dépenses (crèches, prestations sociales, etc.) et mécontentent leur électeurat, ce qui va à l'encontre de la mixité sociale, pourtant objectif national. Les préfets quant à eux hésitent à utiliser leur pouvoir de substitution à l'encontre des communes pour des raisons politiques.

Ainsi face à cette **obligation légale**, certaines communes préfèrent subir un prélèvement fiscal tandis que d'autres profitent de l'effet d'aubaine et construisent beaucoup de logements sociaux. Les premières pourraient changer de comportement si les entreprises démontraient leur réserve face à une telle position de principe inacceptable ; les secondes connaissent un déséquilibre habitation/activités économiques.

## Problématique du logement pour l'entreprise

**L'entreprise a intérêt à ce qu'une commune s'engage dans la construction de logements sociaux** répondant aux besoins de ses collaborateurs car c'est un élément qui concourt à la productivité de ses collaborateurs ; et récipro-

---

<sup>(25)</sup> Principalement les communes dont la population est au moins égale à 1 500 habitants en Ile-de-France et 3 500 habitants dans les autres régions qui sont comprises dans une agglomération de plus de 50 000 habitants

quement pour la commune, des logements adaptés aux besoins des entreprises peuvent être un facteur d'**attractivité de son territoire**. Tout spécialement la durée et le coût des transports quotidiens (domicile/lieu de travail) influent directement sur la **qualité de vie des salariés**. **L'entreprise gagnera donc en compétitivité** à ce que les politiques publiques de logement favorisent son intégration dans son environnement immédiat en rapprochant le domicile de ses salariés de leur lieu de travail.

De plus, les entreprises ont une légitimité à s'intéresser à la politique publique du logement dans la mesure où elle finance le « 1 % logement ». Les entreprises peuvent influencer les élus locaux et les inciter à autoriser la construction de logements sociaux.

## Objectifs

- Inciter les communes à respecter la loi SRU et à valoriser leur parc de logement social.
- Permettre aux communes de trouver un équilibre habitation/activité économique.
- Inciter les entreprises à s'implanter dans les communes respectant la loi SRU.

## Solutions

**Les entreprises exprimeront aux élus locaux leurs besoins en termes de logements sociaux.** Lorsque

l'entreprise cherche un lieu pour implanter un établissement, elle gagnera à formuler sa nette **préférence pour les communes qui respectent leurs obligations légales** et notamment sociales.

Cette **action publique** pourra faire l'objet d'une **discussion interne à l'entreprise** et être intégrée dans son rapport de responsabilité sociale.

Conscients de cette condition d'implantation des entreprises sur leur commune, les élus seront plus vigilants à construire ou autoriser la construction de logements sociaux, ne serait-ce que pour **rendre leur circonscription économiquement plus attractive**.

**L'État soutiendra les entreprises** s'implantant dans les communes respectant leurs obligations en termes de logement social en fixant **une exonération fiscale temporaire suffisamment sensible** pour que l'entreprise gagne directement dans cette opération, en plus des avantages liés à l'amélioration des conditions de vie de ses collaborateurs. Cela reviendra également à conférer un **avantage concurrentiel à la commune d'accueil**.

---

## COACHER PLUS PARTICULIÈREMENT LE COLLABORATEUR EN GRANDE PRÉCARITÉ : LE QUATUOR À 3 + 1

Après avoir envisagé les processus nécessaires à l'intégration et à l'adaptation des collaborateurs en situation de précarité, il est utile d'aborder la question de leur accompagnement par d'autres personnes. Comme le traitement des questions périphériques à l'emploi ne correspond généralement pas aux « **savoirs de l'entreprise** », elle s'appuiera sur des partenaires extérieurs pour trouver les compétences qui lui manquent pour agir efficacement. Les propositions suivantes appellent à la création d'un quatuor à 3 + 1. Les 3 premiers acteurs sont le « référent insertion en entreprise » (3.1), le tuteur (3.2) et le parrain (3.3). Chacun interviendra en coordination avec les autres pour accompagner le collaborateur. **Accompagner et non assister** car, là encore, il s'agit de l'aider à acquérir plus d'autonomie, ce qui est autant bénéfique pour lui que pour l'entreprise.

### 3.1. MISSIONNER UN « RÉFÉRENT INSERTION EN ENTREPRISE »

#### Problème

L'entreprise n'a pas naturellement les compétences pour traiter les questions périphériques à l'emploi que posent les collaborateurs

en insertion professionnelle. Elle s'appuie généralement sur la bonne volonté et l'expérience de son personnel et des services généraux des ressources humaines, mais l'efficacité de ces méthodes est souvent limitée.

## Objectif

Permettre à chaque entreprise de travailler avec une personne connaissant la problématique de l'insertion et celle du marché – une personne « bilingue » – capable de l'aider à traiter les questions périphériques à l'emploi.

## Solutions

**Créer dans l'entreprise un poste de référent insertion ou missionner un collaborateur actuel**, au sein des ressources humaines, chargé de soutenir les tuteurs et parrains accompagnant les collaborateurs en insertion professionnelle.

Il travaille aussi bien en interne avec la direction des ressources humaines, les tuteurs et les parrains sur le terrain qu'en externe avec les organismes de l'action sociale (organismes publics, associations, syndicats, etc.).

Peu importe que sa formation initiale soit le management, le travail social, etc. L'essentiel est qu'il connaisse, d'une part les moyens et contraintes de l'entreprise et d'autre part, les méthodes d'insertion professionnelle et les acteurs qui y participent.

**Travailler avec un intervenant externe pour traiter les difficultés périphériques à l'emploi** qu'éprouvent les collaborateurs en insertion professionnelle. **Lorsque l'entreprise n'a pas les moyens de créer un poste de référent insertion**, elle peut s'associer avec une entreprise d'insertion, un organisme public, un syndicat, une association ou autres, pour effectuer le suivi de ses collaborateurs. Elle peut également recourir à un intervenant externe pour épauler son référent insertion. Cet intervenant externe doit bien connaître l'entreprise et être facilement identifiable par elle. Il travaillera plus efficacement dans un seul bassin d'emploi. Cette formule ne peut réussir que si l'intervenant extérieur a un ou des correspondants clairement identifiés au sein de l'entreprise excluant ainsi toute forme de « sous-traitance » qui risque de déresponsabiliser les collaborateurs de l'entreprise.

### **3.2. PROFESSIONNALISER LE TUTORAT DANS L'ENTREPRISE**

#### **Problème**

Le tutorat est **à la mode** depuis quelques années mais n'est pas organisé en tant que tel. **Il a fait ses preuves en termes d'intégration, d'adaptation et de formation** des nouveaux collaborateurs. S'il n'est pas organisé, l'efficacité du tutorat dépendra énormément de la bonne volonté du tuteur et des compétences relationnelles qu'il a acquises tout seul.



## Objectif

Améliorer l'efficacité du tutorat.

## Solutions

**Former les tuteurs** à encadrer, accompagner et résoudre les problèmes par l'écoute et la gestion des crises. Soutenir une personne longtemps exclue est délicat et il faut **apprendre à déceler ses difficultés**. Cette formation nécessite de faire appel à des intervenants extérieurs : organismes de formation, services sociaux, associations, etc.

L'expérience d'un tuteur, antérieurement ou parallèlement acquise au sein d'une association, peut être un atout considérable.

L'entreprise peut également former ses tuteurs avec les méthodes d'accompagnement développées par les **entreprises d'insertion** (cf. la proposition 6.2).

**Valoriser la fonction de tuteur** : reconnaître son rôle, lui accorder les moyens nécessaires à ses interventions, notamment le temps. Considérer le temps consacré au tutorat comme un **temps travaillé**, ce qui correspond à la réalité. Le volontariat est souvent préféré mais le tutorat peut être inclus dans le contrat de travail, lequel précisera :

- un **objectif** clairement défini ;
- un **critère d'évaluation** ;
- une **perspective de promotion**.

### 3.3. DÉVELOPPER LE PARRAINAGE PAR DES PERSONNES EXTÉRIEURES À L'ENTREPRISE

#### Problème

L'entreprise n'a pas toujours les ressources nécessaires pour accompagner les collaborateurs qui commencent, avec elle, leur (ré)insertion. Elle peut alors recourir à un parrain. À la différence du tuteur, **le parrain ne fait pas partie de l'entreprise.**

Mais lorsqu'elle opte pour cette solution, l'entreprise éprouve souvent des difficultés à trouver des parrains compétents et à créer un dispositif performant.

#### Objectif

Professionnaliser le parrainage.

#### Solutions

**Organiser un mécanisme de médiation entre l'entreprise et le parrain** afin de recruter, former et évaluer les parrains. Une collectivité territoriale, un groupement d'entreprises, un syndicat, des personnes privées, etc., formeront une association ou un groupement d'intérêt économique (GIE)<sup>26</sup> afin de développer, mutualiser et professionnaliser le parrainage de leurs collaborateurs.

---

<sup>(26)</sup> GIE : organisation créée entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales en vue du développement de l'activité de ses membres. L'objet de cette activité peut être commercial, mais aussi civil.

**Valoriser le parrainage grâce à un crédit d'impôt.**

L'association ou le GIE ainsi créé évaluera, avec l'entreprise, la prestation du parrain afin que celui-ci reçoive un crédit d'impôt. Au-delà du seul aspect financier, c'est le parrainage qui serait ainsi reconnu et encouragé.

**Mobiliser les seniors** venant de prendre leur retraite mais désireux de rester actifs et de transmettre leur savoir. Les nouveaux retraités seront valorisés, l'entreprise n'aura pas à rémunérer ces tuteurs, l'apprenant bénéficiera des savoirs de travailleurs expérimentés. Cette solution est d'autant plus intéressante à un moment où de nombreuses personnes vont partir à la retraite.

---

## CONCILIER FLEXIBILITÉ ET SÉCURITÉ DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le renforcement de **la compétition économique** d'une part, l'internationalisation et la tertiarisation des marchés d'autre part, ont modifié les habitudes et les manières de travailler. La rapidité de cette évolution a contraint les entreprises à toujours plus de flexibilité. Depuis 30 ans, cette recherche de flexibilité a touché très fortement les organisations de travail et par conséquent la relation de travail qui lie l'entreprise à chacun de ses salariés.

Le contrat de travail évolue ainsi vers une redéfinition de ses dimensions économique et psychologique. La seule application du « **contrat économique** » (travail-rémunération) n'est pas satisfaisante pour l'entreprise ni même pour le salarié. Ce dernier se contente alors de poursuivre ses intérêts propres, parfois aux dépens de ceux de l'entreprise. La motivation du salarié fait alors défaut alors qu'elle est, aujourd'hui plus que jamais, l'un des principaux facteurs de compétitivité.

**Le « contrat psychologique »**<sup>27</sup> comporte les obligations morales réciproques entre l'entreprise et le salarié.

---

<sup>(27)</sup> Terme employé par Argyris et Levinson pour expliquer la nature subjective du contrat de travail.

Auparavant, ce contrat garantissait la relation de travail : le salarié faisait sien l'intérêt de l'entreprise en contrepartie de la sécurité de son emploi. De nos jours, la flexibilité conduit à la disparition de la sécurité de l'emploi dans une même entreprise.

Le contrat psychologique étant aujourd'hui rompu, il s'agit de **conclure un nouveau pacte économique et social** équitable pour les entreprises et leurs salariés. Ce pacte doit récompenser l'engagement des salariés en leur donnant la possibilité de développer leur potentiel durant le temps de la collaboration (employabilité, reconnaissance, responsabilisation, etc.).

L'entreprise peut ainsi **optimiser son capital humain en recourant à la flexibilité sans précariser ses collaborateurs**. La flexibilité doit pour cela être comprise comme étant la capacité d'une personne ou d'une entreprise à s'adapter en permanence aux changements de son environnement par la transformation de l'organisation du travail. En ce sens, les entreprises comme ses collaborateurs aspirent à la sécurité et à une certaine flexibilité.

Les propositions suivantes auront pour objectifs de mieux concilier les obligations des entreprises et celles de leurs collaborateurs, de **trouver « l'équilibre entre flexibilité de l'organisation de la production et sécurisation des parcours des personnes qui y sont associées »**<sup>28</sup> grâce à une meilleure gestion prévisionnelle des emplois.

---

<sup>(28)</sup> Source : avis du CES 2004 sur l'avant-projet de loi de programmation pour la cohésion sociale.

**Ces propositions privilégieront les solutions négociées à l'intervention du législateur.** En effet, l'instabilité législative nuit à la visibilité des entreprises et à la capitalisation des bonnes pratiques entre les partenaires sociaux d'une part et entre les partenaires sociaux et le service public de l'emploi d'autre part. Au lieu d'essayer de contrer les effets pervers des processus de modernisation, les pouvoirs publics pourront veiller à l'équité de leurs aboutissants.

Afin que l'évolution des organisations de travail ne soit pas un facteur de précarisation, il est proposé aux entreprises d'adapter la flexibilité interne aux personnes en situation précaire (4.1), de s'interdire d'utiliser le CDD (4.2) et d'adhérer à un groupement d'employeurs (4.3).

## 4.1. AJUSTER LA FLEXIBILITÉ INTERNE AUX PERSONNES EN SITUATION PRÉCAIRE

### Problèmes

Une flexibilité mal comprise ou mal gérée peut créer ou renforcer une grande précarité parmi les collaborateurs. La « bonne flexibilité » consiste à **distinguer ceux qui souhaitent et peuvent assumer une certaine mobilité** dans leur emploi (flexibilité interne) **et ceux qui cumulent momentanément ou plus durablement trop de fragilités** – santé, logement, obligations familiales, etc. – pour pouvoir accepter une telle situation.

## Objectif

Créer des dispositifs originaux et complémentaires pour satisfaire les besoins en flexibilité de l'entreprise et le besoin de sécurité des collaborateurs les plus précaires.

## Solutions

Pour être viable économiquement et socialement, la flexibilité ne doit pas précariser. Autrement dit : **la précarité doit être la limite de la flexibilité**. Dans la gestion des ressources humaines, l'application d'un tel principe est difficile mais nécessaire. Elle doit **prendre en compte les questions périphériques à l'emploi** en s'appuyant, si nécessaire, sur un référent insertion ou un intervenant externe spécialisé dans ces questions (organisme public, association, syndicat, etc.)<sup>29</sup>.

**Négocier la flexibilité** : les employeurs, les collaborateurs et leurs familles, les organismes de garde d'enfant, etc. gagneront à être acteurs d'une flexibilité horaire permettant de faire face à l'imprévu (travail supplémentaire, maladie, etc.). Elle peut bénéficier aussi bien aux entreprises qu'aux collaborateurs si elle est contractualisée et appliquée de manière réciproque. Par contre si elle est utilisée au seul bénéfice de l'entreprise, elle doit être compensée par des revenus plus importants pour les collaborateurs.

*Exemple : la mère d'un jeune enfant n'acceptera de travailler que si son employeur lui garantit de pouvoir faire face à des*

---

<sup>(29)</sup> Cf. proposition 3.1 Missionner un « référent insertion en entreprise ».

*obligations familiales plus contraignantes pendant certaines périodes, celle-ci acceptant en contrepartie une flexibilité horaire lorsque son travail l'exige. Cette contrepartie n'est possible que si la crèche ou la halte garderie de son enfant fait également preuve de flexibilité dans son organisation en termes d'horaires et de facturation des jours de garde.*

**Valoriser les collaborateurs dont la principale compétence est la flexibilité.** Certaines personnes faiblement qualifiées dans un domaine technique souhaitent mettre en avant leur mobilité et leur adaptabilité. L'entreprise gagnera à identifier ces collaborateurs et à les fidéliser y compris en termes de rémunération, ce qui leur laissera le temps d'optimiser leurs compétences techniques. Cela nécessite au préalable d'avoir identifié les fonctions qui requièrent de la flexibilité au sein de l'entreprise.

**Prévoir au cas par cas un mécanisme dérogatoire aux exigences de flexibilité** pour les collaborateurs en voie d'insertion professionnelle jusqu'à ce qu'ils puissent gérer cette dimension supplémentaire de leur emploi. Ce type de dérogation gagnerait à être étendu au **choix du type de contrat de travail.**

## 4.2. S'INTERDIRE D'UTILISER LE CDD

### Problèmes

C'est la qualité de la relation de travail qui caractérise la précarité ou la sécurité de travail. Cependant, le choix du type de



contrat de travail – CDI, CDD ou CTT (contrat de travail temporaire) – a un impact qui dépasse la sphère professionnelle et peut participer à la précarité et l'exclusion du collaborateur.

**Le CDI** est le contrat de travail standard, contrairement aux CDD et CTT qui peuvent être conclus si l'entreprise connaît une augmentation temporaire de son activité, pour des motifs de remplacement et d'autres raisons moins courantes. Les négociations collectives ayant pour objet le CDI sont simples et directes : quand le dialogue social est performant, la relation de travail est normalement de qualité.

Mais **le CDI ne protège pas à lui seul de la précarité et de l'exclusion**. En effet, le CDI à temps partiel – quand il est subi – crée une situation de fausse sécurité qui coince les collaborateurs dans une sous-activité et peut faire d'eux des **travailleurs pauvres**.

**Le CTT** (contrat de travail temporaire) a fait l'objet, depuis plus de 20 ans, d'une importante négociation entre les organisations syndicales représentatives des salariés et le syndicat patronal du travail temporaire pour améliorer les conditions de travail des salariés permanents et intérimaires. Les intérimaires trouvent ainsi dans l'entreprise de travail temporaire (ETT) un **employeur « responsable »** avec lequel ils peuvent négocier sur le long terme (cf. *infra*).

**Le CNE** (contrat nouvelle embauche) est entré en vigueur depuis trop peu de temps pour pouvoir faire l'objet de critiques vérifiées par l'expérience. Il concerne uniquement les entreprises comptant au plus 20 salariés. Le comportement des employeurs sera décisif mais pas seulement. Pour évaluer

la précarité liée à ce nouveau type de contrat, il faudra observer comment l'ont appréhendé les bailleurs d'habitation, les établissements financiers, les familles et les salariés eux-mêmes. Par exemple, Cofinoga a déclaré qu'il considérerait le CNE exactement comme un CDI dans son *scoring* (*Les Échos* - mardi 22 novembre 2005). Ce type d'initiative diminue concrètement la précarité liée au CNE et promeut l'égalité entre les travailleurs par l'uniformisation des risques et opportunités liés au contrat de travail.

**Le CDD** (contrat à durée déterminée) ne bénéficie pas d'une négociation spécifique à l'instar du CDI et du CTT ; il figure un outil plus ou moins intégré aux négociations des CDI. Le salarié en CDD connaît alors souvent une situation d'emploi dégradé, moins favorable que les salariés en CDI. S'ajoutent à cela un plus faible investissement en termes de formation et de management et une plus faible visibilité dans l'avenir. Le CDD est bien alors un **contrat de seconde zone**. Cette situation est pourtant contraire aux intérêts de l'entreprise et des salariés.

Le CDD, un risque pour l'entreprise

*A priori*, l'entreprise peut considérer le CDD comme un outil de flexibilité ou comme un remède à l'apparente rigidité du CDI. Cependant, la réglementation applicable aux CDD est si complexe que son usage est difficile et constitue une **source inépuisable de litiges**. Le CDD ne peut être rompu qu'en cas de faute grave ou de force majeure, ce qui veut dire qu'une insuffisance professionnelle ou qu'une faute simple n'est pas une cause légitime de rupture.

Synonyme de précarité dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, le juge peut requalifier le CDD en CDI et sanctionner l'employeur ayant abusé des dérogations offertes par ce contrat précaire. En bref, recourir au CDD peut donc constituer un risque pour l'entreprise.

Le CDD, facteur de précarité et d'exclusion pour le collaborateur

L'utilisation des CDD entretient des collaborateurs dans la précarité dans la mesure où il ne suffit pas à apporter les garanties nécessaires à l'obtention d'un logement, d'un prêt ou d'un crédit, tous utiles à la satisfaction des besoins fondamentaux de leurs familles. Les personnes employées en CDD font alors figure de « **citoyens de seconde catégorie** ».

La création d'une **indemnité de précarité** avait pour objectif de compenser les effets de la précarité pour les collaborateurs employés en CDD. Cependant, il subsiste de nombreuses iniquités dans les conditions de son versement.

S'ajoutent à cela les nombreux **abus existant dans l'utilisation des CDD**. Selon le droit du travail<sup>30</sup>, les CDD « *ne peuvent avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale et permanente* » de l'entreprise. Ces collaborateurs sont dans une situation d'autant plus précaire que, généralement, **le CDD est subi** et non pas choisi.

---

<sup>(30)</sup> Article L. 122-1 du Code du travail.

**Tableau comparant les droits conventionnels  
spécifiques au CTT et au CDD<sup>31</sup>**

		<b>Intérim</b>	<b>CDD</b>
<b>Formation professionnelle</b>		Les entreprises de travail temporaire doivent verser légalement 2,2 % de leur masse salariale à la formation professionnelle (plan de formation, alternance et CIF) de leurs salariés. Mais, en 2001, elles y ont consacré 313,6 millions d'euros soit 2,7 % de leur masse salariale. L'organisme en charge de la formation : FAF-TT (Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire)	Les salariés en CDD ont en principe accès à la formation professionnelle dans l'entreprise au même titre que l'ensemble des salariés.
<b>Protection sociale</b>	<b>Prévoyance</b>	La profession a mis en place un régime d'indemnisation complémentaire pour les risques maladie, accidents du travail et de trajet, maternité et décès. L'organisme en charge de la prévoyance : BAYARD Retraite Prévoyance	Les risques sont couverts en fonction des dispositions conventionnelles applicables.
	<b>Retraite</b>	Les intérimaires bénéficient d'un guichet unique de retraite complémentaire facilitant ainsi leur reconstitution de carrière en un lieu unique. L'organisme en charge de la retraite complémentaire : BAYARD Retraite Prévoyance	Les salariés en CDD sont affiliés par l'employeur à la caisse de retraite complémentaire de l'entreprise.
	<b>Action sociale</b>	La profession du travail temporaire a institué une contribution patronale de 0,3 % de la masse salariale afin de financer différents services répondant aux préoccupations sociales des intérimaires. Ces services concernent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'information et l'action par le biais d'un service d'information et d'action sociale accessible par un numéro vert,</li> <li>• l'accès au crédit à la consommation,</li> <li>• l'accès au logement (location et prêts immobiliers),</li> <li>• la santé (mutuelle),</li> <li>• les aides aux vacances,</li> <li>• les bourses d'études,</li> <li>• les allocations de rentrée scolaire.</li> </ul> L'organisme en charge de l'action sociale : FAS-TT (Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire).	Selon la durée du contrat, les salariés en CDD peuvent bénéficier des comités d'entreprise, des primes, etc. Toutefois, cette faculté ne leur est offerte que faiblement.

<sup>(31)</sup> Source : Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire - février 2003.

## Objectifs

- Privilégier l'utilisation du CDI hormis ceux en « temps ultra partiels subis ».
- Recourir aux entreprises de travail temporaire à même de « sécuriser » leurs salariés.

## Solutions

**Ne plus utiliser le CDD pour faire face à l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.** Les entreprises gagneront à utiliser l'intérim dans la mesure où le coût de la gestion et la prise en charge au quotidien des intérimaires est inférieur au coût d'un recrutement en CDD.<sup>32</sup>

**Utiliser les services des entreprises de travail temporaire encadrant véritablement et durablement leurs collaborateurs.** Certaines entreprises de travail temporaire offrent une protection sociale et des avantages sociaux à leurs intérimaires qui sont, à partir d'une certaine ancienneté, tout à fait comparables à ceux dont bénéficient les salariés en CDI.

L'entreprise de travail temporaire (ETT) peut être un employeur « responsable » pour l'intérimaire. Son objectif est de lui trouver une mission dans une activité et une qualification qui lui correspondent. Son ETT l'envoie en mission auprès d'une autre entreprise : l'entreprise utilisatrice.

---

<sup>(32)</sup> Source : Syndicat des entreprises de travail temporaire, Recours aux emplois flexibles - février 2003.

**Les donneurs d'ordre des entreprises de travail temporaire** (les entreprises clientes) n'intègrent que très rarement les critères sociaux dans l'évaluation de la qualité de la prestation des ETT. En adoptant et en publiant ces exigences supplémentaires, les donneurs d'ordre pousseront les ETT à compenser la précarité inhérente au travail temporaire lorsque celui-ci n'est pas choisi.

Ainsi, ils généraliseront **une meilleure gestion des ressources humaines chez leurs sous-traitants** et optimiseront leur environnement social. Les entreprises clientes ont intérêt à collaborer avec ces entreprises de travail temporaire car **les meilleurs intérimaires** les choisissent pour leurs meilleures prestations sociales.

Certaines entreprises de travail temporaire agissent déjà en ce sens :

- L'intérimaire peut, sous certaines conditions, bénéficier d'actions de formation, de bilans de compétences ou de validation des acquis de l'expérience adaptés à ses besoins.
- Au-delà du bénéfice de la **Sécurité sociale**, un certain nombre d'accords nationaux ont été conclus entre les organisations syndicales de salariés et l'organisation patronale de la branche lui permettant de bénéficier d'une indemnisation complémentaire en cas de maladie ou d'accident.
- Le FASTT (Fonds d'action sociale du travail temporaire) est né en 1992 de l'accord entre les syndicats de salariés et le Syndicat des entreprises de travail temporaire (SETT). L'accès aux services du Fastt est, selon les cas, soumis à des conditions de ressources et d'ancienneté dans la profession.

Il propose une gamme de services destinés à améliorer la vie quotidienne des intérimaires :

- des aides pour l'accès au logement (garanties pour un bail locatif, l'accès à la propriété) ;
- une mutuelle ;
- des prêts à la consommation (achat d'une voiture, etc.) ;
- un service d'information et d'action sociale ;
- des aides aux études et aux vacances.

**Supprimer, par la négociation collective, les dérogations au versement de l'indemnité de précarité** permettra d'accélérer l'accès au CDI pour les collaborateurs actuellement en CDD. Par ailleurs, cela donnera l'occasion à l'entreprise d'optimiser son capital humain et d'**agir de façon décisive dans la lutte contre l'exclusion.**

**L'indemnité de précarité** est une indemnité particulière au CDD et au travail temporaire. Elle coûte à l'entreprise 10 % de la rémunération totale brute du collaborateur. Elle est versée au terme du contrat sauf dans les cas suivants :

- rupture du contrat à l'initiative du collaborateur ;
- faute grave de la part du collaborateur ;
- force majeure ;
- contrat de mission-formation pour les intérimaires ;
- embauche en CDI à l'issue du CDD ou de la mission d'intérim.

**Il est injuste de refuser cette indemnité** dans la mesure où elle compense la précarité dans laquelle s'est trouvé le collaborateur pendant cette période de travail. Quand bien même il serait embauché après en CDI, il aura pendant toute une période dû supporter le poids lié à l'incertitude de sa

situation professionnelle. Supprimer les dérogations au versement de cette indemnité incitera l'entreprise à raccourcir le « CDD pré-CDI » ou à proposer directement un CDI et, dans tous les cas, constituera un **traitement équitable des collaborateurs**.

### 4.3. ADHÉRER À UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

#### Problèmes

Certaines entreprises, notamment des PME, sont elles-mêmes en situation précaire. Face à l'incertitude de leur activité et donc de leurs revenus, elles cherchent à être les plus réactives possible. Dans le secteur des services, l'effectif est la première des variables qui permet de réduire les coûts d'activité. Cependant, si l'effectif est le seul objet de la flexibilité, la motivation et la productivité des collaborateurs risquent de baisser autant que l'attractivité de l'entreprise et des postes qu'elle souhaite pourvoir.

Les rigidités structurelles liées aux contrats de travail classiques - CDD et CDI - ne permettent pas de répondre aux besoins de flexibilité des entreprises. L'intérim et le travail temporaire quant à eux ne garantissent pas de pouvoir disposer des mêmes collaborateurs pour des besoins réguliers mais non permanents.

Pour le travailleur capable de s'adapter et demandeur d'une telle flexibilité, il est difficile de trouver des emplois conciliant



mobilité et sécurité. La sécurité ne se réduit pas à l'assurance d'obtenir un emploi mais également à la possibilité de disposer des garanties nécessaires à l'obtention d'un logement, d'un prêt ou d'un crédit, garanties que malheureusement seul le CDI peut potentiellement fournir.

## Objectifs

Concilier les besoins de flexibilité des entreprises avec les besoins de sécurité des collaborateurs.

## Solutions

**Adhérer à un groupement d'employeurs** est une solution pertinente pour les PME. Le groupement d'employeurs est une association loi 1901 que créent les employeurs pour répondre à un besoin de recrutement commun afin de répartir entre eux le temps de travail des collaborateurs. **Les collaborateurs sont recrutés par le groupement d'employeurs pour des temps partiels ou saisonniers récurrents** en vue de leur mise à disposition au sein des entreprises adhérentes.

C'est un outil de recrutement et de gestion des ressources humaines souple **adapté aux fluctuations de l'activité, sans précarité pour le collaborateur**. Cette formule favorise la productivité et la compétitivité de l'entreprise et rend les compétences accessibles aux PME.

Il existe deux types de **groupement d'employeurs** : le Groupement d'employeurs (GE) et le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ).

Le **Groupement d'employeurs (GE)** est généralement multisectoriel. Son métier est la construction d'emplois du temps à partir de « morceaux d'emplois ». C'est le partage durable de collaborateurs et de compétences en réponse à deux types de besoins de personnel : des **besoins saisonniers récurrents** et des **besoins à temps partiel**. Le GE met en place prioritairement des **contrats de travail à durée indéterminée**. Par la formation, il favorise la qualification et le développement des compétences.

En bref, une **formule triplement gagnante**. Les groupements d'employeurs permettent :

- aux entreprises de secteurs d'activité différents de mutualiser leurs besoins en main-d'œuvre, de fidéliser les collaborateurs et de bénéficier sur des temps partiels de compétences qu'elles ne pourraient se payer à plein temps ;
- aux collaborateurs d'avoir un emploi pérenne à plein temps, de bénéficier de formations et d'être rattachés à une convention collective ;
- aux bassins d'emploi de maintenir sur place une main-d'œuvre locale qualifiée et polyvalente.

De plus, ce type de groupement utilise des critères de recrutement objectifs et privilégie les aptitudes par rapport aux qualifications, ce qui bénéficie aussi bien aux entreprises qu'aux collaborateurs.

Le **Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)** est plus souvent mono-sectoriel. Sa mission centrale est l'organisation de **parcours d'insertion et de qualification professionnelles** au profit des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI, etc.).

Il répond également **aux besoins de main-d'œuvre qualifiée** des entreprises dans une profession ou une branche d'activité donnée. Il réunit des partenaires d'origines diverses avec des objectifs convergents (acteurs économiques, acteurs du monde de l'insertion, collectivités territoriales, etc.).

Ils embauchent des collaborateurs sur des contrats de travail de type particulier (contrat de professionnalisation), les mettent à disposition des employeurs, organisent leur formation et les accompagnent individuellement pour les questions périphériques à l'emploi. Leur finalité est qu'au terme de leur passage au sein du GEIQ, les collaborateurs soient embauchés dans une entreprise membre ou non du groupement.

**Créer ou développer dans toutes les régions des centres de ressources pour GE et GEIQ.** Ces associations loi 1901 ont pour objectif de promouvoir et développer les GE et GEIQ dans leur territoire. Elles fournissent une assistance technique et méthodologique pour la création et la gestion de GE et de GEIQ et participent à l'animation de leurs réseaux.

Elles peuvent être créées à **l'initiative** d'une collectivité territoriale, d'un syndicat, etc. et avoir en plus pour membres la

Fédération française des groupements d'employeurs et le CNCE-GEIQ.

**Promouvoir les GE et GEIQ comme un outil privilégié de la politique de l'emploi.** Les acteurs de l'emploi – le ministère de la Cohésion sociale, les Conseils régionaux, l'ANPE, les syndicats salariaux et patronaux – devraient reconnaître les GE et GEIQ comme outils privilégiés de la politique de l'emploi et intégrer systématiquement le recours à cette forme de travail dans les différents plans et programmes qu'ils proposent. Ils pourraient ainsi organiser des **campagnes d'information** car le plus grand obstacle au développement des GE et GEIQ est leur méconnaissance par les PME, les collectivités territoriales et les maisons de l'emploi.



---

## AUGMENTER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS LES PLUS PRÉCAIRES

Les entreprises forment généralement moins leurs collaborateurs les moins qualifiés, ce qui crée à terme une **précarité en termes d'employabilité**. Cela freine également l'évolution dans l'entreprise, grande source de démotivation pour certains collaborateurs.

Pour y remédier, il est nécessaire de créer des formations adaptées aux emplois peu qualifiés (5.1), d'améliorer le dispositif de validation des acquis par l'expérience (5.2) et d'utiliser aussi l'apprentissage pour lutter contre l'exclusion (5.3).

### 5.1. CRÉER DES FORMATIONS ADAPTÉES AUX EMPLOIS PEU QUALIFIÉS

#### Problème

Généralement, **l'entreprise peine à trouver des formations adaptées pour des postes peu qualifiés**. La **démotivation** de ses collaborateurs à cause de l'absence de formation coûte cher à l'entreprise : baisse de productivité et démissions récurrentes.

Certaines entreprises souffrent de l'**absence de formation adaptée à leurs besoins**. Certaines de ces formations ne portent pourtant pas sur des qualifications élevées. Elles pourraient donc être **accessibles aux personnes pas ou peu qualifiées**.

## Objectif

Permettre aux collaborateurs les moins qualifiés de suivre un parcours de formations qualifiantes voire diplômantes. Là encore, il s'agit de « mettre le paquet » là où une faiblesse est identifiée.

## Solutions

**Mutualiser les moyens de formation** entre entreprises d'une même branche ou d'un même bassin d'emploi en partenariat avec des organismes de formation professionnelle. Ces formations pourront permettre l'acquisition de **compétences techniques et sociales** (relationnelles).

**Intégrer la formation dans le processus de recrutement**. Développer des partenariats entre entreprises et organismes de formation professionnelle pour créer des formations adaptées aux postes à pourvoir et qui puissent être accessibles à des personnes pas ou peu qualifiées. Ces formations précèdent et conditionnent l'embauche. À terme, ces organismes de formation deviennent des sources de recrutement pour les entreprises partenaires.

## 5.2. AMÉLIORER LE DISPOSITIF DE VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

### Problème

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un **moyen efficace de lutte contre l'exclusion** dans la mesure où :

- elle **révèle les compétences « cachées »** et influe ainsi sur l'estime de soi de ses bénéficiaires ;
- elle **corrige en partie les méthodes de recrutement** consacrant la survalorisation des diplômes par rapport aux compétences opérationnelles ;
- elle permet à des personnes n'ayant pas suivi un parcours académique d'**obtenir un emploi correspondant à leurs compétences.**

Au total, la VAE prévient la précarité et l'exclusion en développant l'employabilité.

Bien que la validation des acquis de l'expérience soit un excellent moyen de prévenir et lutter contre la précarité et l'exclusion, ses critères actuels ne favorisent pas son utilisation par les personnes les plus marginalisées.

### Objectifs

- Rendre la VAE plus accessible aux personnes en situation précaire.



- Assurer la reconnaissance par les entreprises des compétences mises en évidence par la VAE.

## Solutions

**Élaborer une convention tripartite associant l'Éducation nationale et les partenaires sociaux pour encourager et soutenir les collaborateurs faiblement qualifiés à procéder à la validation des acquis de l'expérience.** Cela pourra passer par la gestion du temps de travail et du droit individuel de formation. À l'image de ce qui existe en Finlande, cette convention adoptera une démarche volontariste en fixant des **objectifs chiffrés** par type d'entreprise et par bassin d'emploi.

Les entreprises d'un même bassin d'emploi pourront aussi collaborer entre elles pour organiser l'accompagnement de leurs collaborateurs et futurs collaborateurs dans des processus de VAE.

Les entreprises y gagneront en **optimisant leurs ressources humaines et la main-d'œuvre disponible dans leur bassin d'emploi.** En effet, la VAE permet aux collaborateurs de prendre du recul par rapport à leur métier et de retrouver une nouvelle dynamique professionnelle, source d'une plus grande motivation et d'une plus importante productivité.

Les **autorités publiques** chargées d'organiser la VAE devront quant à elles :

- **simplifier les démarches** car la VAE demande un investissement très important de la part de ceux qui aident les personnes à en bénéficier – procédure « chronophage » ;

- **rejeter les critères trop académiques** qui réclament des connaissances théoriques traditionnelles (mathématiques, etc.) et traduire les expériences vécues en compétences acquises ;
- **valider les acquis para professionnels** – les savoir-être – que les personnes n'ayant jamais eu accès à un emploi durable ont pu développer. Ceci est d'autant plus nécessaire que ces personnes ont énormément besoin de reconnaissance sociale pour arriver à (re)trouver une place dans la société. Il s'agit notamment de compétences ayant trait à la mobilité, la ponctualité, le « relationnel », etc.

### 5.3. UTILISER AUSSI L'APPRENTISSAGE POUR LUTTER CONTRE L'EXCLUSION

#### Problèmes

Parmi les 750 000 jeunes qui, chaque année, quittent le système scolaire, 150 000 n'ont aucun diplôme dont 60 000 aucune qualification. Cela explique en grande partie que le taux de **chômage des jeunes** de moins de 25 ans s'élève aujourd'hui à 22,7 %<sup>33</sup>.

Parallèlement, des difficultés de recrutement persistent dans de nombreux secteurs de l'économie et le nombre d'**emplois non pourvus** reste élevé : 300 000 en 2004<sup>34</sup>. Or la plupart de

---

<sup>33)</sup> Source : INSEE, décembre 2005.

<sup>34)</sup> Source : L'enquête « *Besoin en main-d'œuvre* » 2004 de l'Unédic et du Crédoc.

ces secteurs proposent aux jeunes des contrats de travail en apprentissage, qui débouchent sur des diplômes ou des qualifications leur permettant de trouver rapidement un emploi.

## Objectifs

Réduire le chômage des jeunes grâce au contrat d'apprentissage, qui leur confère une qualification répondant au besoin de main-d'œuvre des entreprises.

## Solutions

### **Adopter et appliquer la Charte de l'apprentissage<sup>35</sup>.**

L'apprentissage est un mode de formation efficace pour la qualification et l'emploi des jeunes. En effet, 80 % des jeunes apprentis occupent un emploi à l'issue de la formation. L'apprentissage constitue un moyen de lutter contre l'exclusion des jeunes du monde du travail et contre l'exclusion de ceux qui échouent dans l'enseignement classique. C'est un véritable **contrat de travail** basé sur le transfert de compétences par le tutorat et les maîtres d'apprentissage. Il offre aux jeunes un itinéraire garanti pour acquérir tout à la fois connaissances théoriques et aptitudes pratiques pour maîtriser un métier, pour comprendre l'entreprise, acquérir les savoir-faire et savoir-être indispensables et accroître leurs aptitudes à être plus rapidement intégrés. Étant rémunéré, l'apprentissage accroît l'autonomie financière et **démocra-**

---

<sup>35</sup> Cf. [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr).

**tise ainsi l'accès à une formation initiale de qualité.** Il prévient une grande précarité monétaire chez ces étudiants.

L'apprentissage permet aux entreprises de faire entrer du sang neuf dans leurs effectifs, de découvrir de nouveaux collaborateurs ayant les qualifications nécessaires et de **valoriser** par le tutorat ceux déjà en poste, fiers de transmettre leurs savoirs. L'apprentissage n'est **pas une préembauche**. Cependant, il offre aux entreprises la possibilité de former leurs futurs salariés aux savoirs-faire et aux méthodes de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises employant des apprentis bénéficient d'un **crédit d'impôt** d'un montant allant de 1 600 à 2 200 euros par apprenti.

**Verser la taxe d'apprentissage uniquement au profit de l'apprentissage**<sup>36</sup>. Cette taxe est en effet souvent détournée de son objectif ou même inemployée. Son utilisation est pourtant un enjeu essentiel du développement de l'apprentissage en France.

**Mobiliser les partenaires économiques de l'entreprise.** Les grandes entreprises ont là encore une capacité d'entraînement décisive auprès de leurs partenaires commerciaux (fournisseurs, revendeurs, sous-traitants). Elles peuvent également inciter des établissements d'enseignement du second degré ou du supérieur à ouvrir des sections d'apprentissage. L'apprentissage est également un moyen de promouvoir dans les entreprises l'égalité des chances entre les étudiants par un recrutement respectant la diversité ethnique de la société.

---

<sup>36</sup> Cf. Rapport au Premier ministre, *Des entreprises aux couleurs de la France*, Claude Bébear - novembre 2004.



---

## ORGANISER LE CO-DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES CLASSIQUES ET DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE)

L'insertion par l'activité économique existe depuis 30 ans. Elle a une double mission de viabilité économique et d'intégration de personnes exclues socialement et professionnellement. Sa devise : « Être économiquement efficace et socialement responsable ».

Il existe différentes formes de structures : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises d'insertion de travail temporaire (EITT), les associations intermédiaires (AI), les régies de quartier (RQ) et les chantiers d'insertion.

Les EI et EITT utilisent des contrats d'insertion de deux ans renouvelables avec accompagnement et formation tandis que les autres structures recourent aux contrats aidés.

L'État finance en partie l'emploi de ces personnes par les SIAE pour compenser le surcroît d'encadrement et leur moindre productivité initiale. Il s'agit véritablement de la rétribution d'une prestation de service sous-traitée par l'État donc différente d'une concurrence déloyale. Grâce à l'IAE, l'État - le contribuable - économise car la « subvention » coûte moins cher que la prise en charge sans activité productive des personnes ainsi remobilisées.

L'entreprise gagne à double titre : meilleure affectation des crédits publics et augmentation de la main-d'œuvre « employable ».

Les résultats de l'IAE sont probants : 44,5 % des personnes sorties d'un dispositif d'insertion ont trouvé un emploi en CDI ou CDD de plus de six mois, 7,5 % ont accédé à une formation et 12,5 % sont toujours au chômage<sup>37</sup>.

Les entreprises classiques gagnent à favoriser le développement économique des structures d'insertion par l'activité économique lorsqu'elles décident de :

- commercer avec les SIAE (6.1),
- échanger les compétences techniques et managériales (6.2),
- créer des parcours professionnels entre les SIAE et les entreprises classiques (6.3),
- participer aux fonds propres des SIAE (6.4).

## 6.1. COMMERCER AVEC LES SIAE

### Problème

Le principal levier de croissance des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) est le développement de leurs activités économiques. Les entreprises d'insertion parviennent au fur et à mesure à prouver leur viabilité économique auprès des entreprises classiques. La reconnaissance de leur

---

<sup>37</sup> Source : Direction générale pour l'emploi et la formation, 2001.

nature d'entreprise est le premier pas vers des partenariats économiques.

## Objectifs

Développer le nombre et la nature des partenariats économiques entre les SIAE et les entreprises classiques.

## Solutions

**Les entreprises classiques et structures d'insertion par l'activité économique proposeront des offres communes (ou créeront des entreprises communes)** pour élargir leur marché et développer leur activité. Elles auront les moyens de compléter une offre qu'elles n'auraient pas pu satisfaire toutes seules.

**Privilégier la sous-traitance auprès des SIAE.** Cela est d'autant plus facile que les entreprises d'insertion sont de véritables acteurs économiques appliquant la loi du marché. Leurs dirigeants sont aussi des chefs d'entreprise qui vantent avant tout leurs produits, leur travail et leurs prix avant même de parler de leur action d'insertion.

Cela permet également aux entreprises classiques d'**accéder à des marchés publics contenant une clause sociale.**

**Utiliser les services des entreprises d'insertion de travail temporaire (EITT).** L'EITT est une entreprise de travail



temporaire « classique » mais dont **l'activité exclusive est l'insertion sociale et professionnelle**. L'intérim d'insertion s'intègre dans un ensemble de dispositifs visant à l'insertion des publics en difficulté.

Recourir aux services d'une EITT permet un **meilleur encadrement des collaborateurs qu'une agence classique d'intérim** (environ 1 permanent pour 10 collaborateurs au lieu de 1/50). De plus, l'EITT s'intéresse à la personne dans sa globalité (famille, santé, logement, formation, etc.) et connaît souvent mieux les parcours des personnes en précarité. Tout cela constitue une sécurité pour l'entreprise cliente. Cela permet également de faire face au déficit de main-d'œuvre pour des emplois à faible qualification ou peu valorisés.

## 6.2. ÉCHANGER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET MANAGÉRIALES

### Problème

Il est **difficile de cumuler les compétences économiques et sociales** nécessaires au fonctionnement d'une structure d'insertion par l'activité économique.

Le manque de dirigeants de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) constitue un problème particulier pour leur développement.

## Objectifs

- Développer les compétences techniques et managériales des SIAE.
- Transmettre aux entreprises classiques les méthodes d'accompagnement des collaborateurs développées dans les SIAE.

## Solutions

**Les entreprises classiques enrichiront leurs méthodes de management en les confrontant aux méthodes d'accompagnement des collaborateurs élaborées par les SIAE.** En effet, celles-ci ont développé une méthodologie qui peut dynamiser les méthodes classiques de gestion des ressources humaines (lutte contre l'absentéisme, ponctualité, etc.).

De leur côté, **les dirigeants des structures d'insertion par l'activité économique professionnaliseront encore plus leur métier auprès des entreprises classiques.** Un partage de prestations juridiques et d'outils techniques est ainsi envisageable. L'entreprise classique participe ainsi de manière décisive à la lutte contre la précarité et l'exclusion en partageant sa connaissance du métier, son savoir-faire. C'est **une action très stimulante pour les collaborateurs** qui se sentent valorisés et engagés dans la stratégie d'entreprise.

## Gros plan sur une innovation sociale

### **Le dispositif de transfert de savoir-faire de l'AVISE<sup>38</sup>**

**Descriptif de l'action :** Le transfert de savoir-faire est un apport de compétences réalisé sur une journée par des professionnels. Pour la plupart, ces « personnes ressources » sont des chefs d'entreprise ou dirigeants de structures d'économie sociale et solidaire reconnus pour leurs compétences dans l'organisation et la gestion d'activités et d'entreprises présentant de l'utilité sociale et collective. L'AVISE met en contact la « personne ressource » et le porteur de projet, évalue et facture l'intervention.

**Objectif :** Accroître la qualification et l'accompagnement des entrepreneurs de l'insertion par l'activité économique et plus largement de l'économie sociale.

**Intérêt :** Un entrepreneur expérimenté fait bénéficier de son expérience et apporte ses compétences à un autre entrepreneur social recherchant une qualification.

**Former les dirigeants des SIAE** pour en augmenter le nombre et développer leurs compétences managériales :

- **Créer des formations à l'IAE au travers de la formation initiale et continue** dans les universités, les écoles de

---

<sup>(38)</sup> Agence de valorisation des initiatives socio-économiques.

commerce et les établissements d'enseignement du travail social. Ces formations associeront les SIAE et les entreprises classiques collaborant avec elles.

- **Inciter les entrepreneurs en activité à conseiller et participer aux organes dirigeants des structures d'insertion par l'activité économique.** Cela peut passer par les rencontres évoquées plus haut et par un mécanisme d'intéressement fiscal basé sur l'évaluation de la prestation accordée.
- **Mobiliser les seniors venant de prendre leur retraite** mais désireux de transmettre leur savoir et de rester actifs.

### 6.3. CRÉER DES PARCOURS PROFESSIONNELS ENTRE LES SIAE ET LES ENTREPRISES CLASSIQUES

#### D'une SIAE vers une entreprise classique

En créant de tels parcours, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) remplissent leur mission de « **sas** » **vers l'emploi** dans les entreprises classiques. Ces dernières trouvent chez les personnes ayant travaillé dans des SIAE des **collaborateurs connaissant le métier et son environnement, motivés** car inscrits dans une dynamique de réussite, et **susceptibles de connaître déjà l'entreprise** si des offres communes ont été proposées avec leur SIAE d'origine.

Le droit du travail actuel empêche les collaborateurs d'entreprises d'insertion d'être embauchés dans une entreprise classique avant la fin de leur contrat. Ce manque de souplesse est dommageable car c'est l'objectif même des entreprises d'insertion. Il faut donc **créer un mécanisme associant mobilité et sécurité qui permette au collaborateur d'une entreprise d'insertion de suspendre son contrat pendant une période d'essai dans une entreprise classique**. Si la période d'essai est concluante, le contrat est annulé rétrospectivement. Dans le cas contraire, le collaborateur réintègre l'entreprise d'insertion.

## **D'une entreprise classique vers une SIAE**

**Valoriser auprès de ses collaborateurs le travail dans une SIAE.** Informer ses collaborateurs en quête de reconversion du caractère alternatif des SIAE. En effet, certains d'entre eux, démotivés par l'entreprise classique, pourront **trouver du sens** dans une action où leurs compétences techniques servent directement un objectif social.

**Inciter et soutenir certains collaborateurs à devenir des entrepreneurs sociaux.** Ceux dont les perspectives d'évolution dans l'entreprise sont réduites peuvent ainsi créer des SIAE avec lesquelles leur précédente entreprise pourra établir des partenariats. Cela est d'autant plus important vu le manque de porteurs de projets au moment où le Plan de cohésion sociale a augmenté les crédits destinés à l'IAE.

## 6.4. PARTICIPER AUX FONDS PROPRES DES SIAE

### Problème

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ont besoin de fonds propres pour se développer comme toute entreprise. Elles ne peuvent donc pas se contenter durablement des seuls fonds publics et caritatifs.

### Objectifs

Diversifier l'origine des apports en fonds propres des SIAE pour en augmenter le montant.

### Solutions

**Les entreprises pourront inciter leurs collaborateurs à investir l'épargne salariale dans des fonds communs de placement en entreprise (FCPE) finançant des SIAE.**

L'actif de ces FCPE solidaires comprend entre 5 et 10 % de titres d'entreprises solidaires, sociétés non cotées agréées par le préfet<sup>39</sup>.

Il serait cohérent de viser les SIAE avec lesquelles chaque entreprise souhaite travailler (cf. les précédentes propositions).

---

<sup>(39)</sup> Ces entreprises doivent répondre aux critères définis à l'article L. 443-3-1 du Code du travail.

**Le législateur devrait abolir la limite de 10 % de titres d'entreprises solidaires pour les fonds communs de placement en entreprises solidaires.** En effet, la limite fixée à 10 % de l'actif du FCPE ne se justifie plus dès lors que l'on reconnaît que les SIAE ne présentent pas un risque plus élevé que n'importe quel autre type d'entreprise.

**Le législateur pourrait prévoir un intéressement fiscal pour les entreprises réalisant des dons aux SIAE,** comparable à celui prévu pour les associations reconnues d'utilité publique. Cela pourrait également prendre la forme d'un crédit d'impôt pour l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés et l'impôt de solidarité sur la fortune.

## Gros plan sur une innovation sociale

### Les fonds communs de placement Insertion et emploi de France Active<sup>40</sup>

**Descriptif de l'action :** 90 % des fonds collectés sont placés dans des entreprises françaises cotées en bourse, choisies suivant des critères spécifiques définis avec des organisations syndicales : politiques de l'emploi, existence d'une politique suivie de formation du personnel, qualité des relations sociales, embauche de personnes en difficulté d'insertion...  
10 % des fonds collectés sont destinés à être investis dans des structures de type solidaire dès lors qu'elles ont obtenu le label « entreprises solidaires » auprès du préfet.

**Objectif :** Aider au développement de l'emploi et de l'insertion par l'activité économique de personnes en difficulté, tout en assurant une performance financière correcte ( + 10,35 % en 1999, + 86,51 % depuis sa création en mai 1994).

**Intérêt :** Depuis sa création, le FCP-IE a réalisé plus de 2 millions d'euros d'interventions en fonds propres pour une soixantaine d'entreprises bénéficiaires.

---

<sup>(40)</sup> Source : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org).





# MOBILISER LES RÉSEAUX DES ENTREPRISES CONTRE LA PRÉCARITÉ ET L'EXCLUSION

La mobilisation de l'entreprises contre la grande précarité et l'exclusion nécessite qu'elle engage toutes les parties prenantes (7.1), que se développe la vocation sociale des chambres consulaires (7.2) et que les médias relayent cette mobilisation (7.3).

## 7.1. ENGAGER TOUTES LES PARTIES PRENANTES

Les entreprises ne peuvent pas agir seules contre la précarité et l'exclusion. Elles ont besoin que toutes les parties prenantes (*stakeholders*) soient mobilisées à leurs côtés. Il s'agit donc de définir ce qu'elles sont en droit d'attendre de chacune de ces parties prenantes.

**Les autorités publiques** (gouvernement et autorités déconcentrées, élus nationaux et locaux, associations d'élus) et les institutions européennes ont toute légitimité pour **coordonner** les différents acteurs dans ce domaine (grâce à des groupements, des conventions et au dialogue social). Cette coordination passera par une réglementation au service d'une meilleure **information** de ces acteurs (labellisation, simplifi-

cation administrative, campagnes médiatiques pour diffuser les bonnes pratiques). **Les commandes publiques** demeurent un levier décisif pour soutenir les entreprises engagées contre la précarité et l'exclusion. Les **organes de contrôle publics** (inspections générales, organes de régulation) devront également intégrer dans leur référentiel légal et réglementaire les engagements pris par les entreprises (conventions et chartes). Cet effort de **transparence** ne doit pas aboutir à des sanctions qui dissuaderaient les entreprises de s'engager sur le long terme. La création d'une « **grille d'analyse de la précarité et de l'exclusion** » pourrait permettre de tester les accords collectifs dans ces domaines.

Les **syndicats** doivent intégrer plus fortement dans leurs actions et revendications la lutte contre l'exclusion. Considérant que **leurs mandants ne se réduisent pas à ceux qui ont actuellement un emploi**, il leur revient de défendre et promouvoir les intérêts des personnes exclues du marché de l'emploi. Il est pour cela nécessaire qu'ils **forment leurs adhérents aux questions et négociations ayant trait à la précarité et l'exclusion**. Les personnes en charge de ces questions dans les différents syndicats de travailleurs et d'employeurs pourraient ainsi former des **organismes paritaires chargés des questions de précarité et d'exclusion** au niveau national et local – ou sectoriel – pour superviser la mise en œuvre et l'élaboration des dispositions relatives à ces questions.

**Les agences de notation et sociétés de gestion d'actifs** agirait de manière décisive en complétant leurs critères de notation des entreprises par une valorisation des actions visant à réduire la précarité et l'exclusion. Cette probléma-

tique n'est en effet pas appréhendée de façon spécifique comme peuvent l'être, par exemple, la pollution et le racisme.

**Les cabinets de consultants** gagneront à enrichir leurs conseils d'une présentation des opportunités que permettent les propositions de ce rapport et des risques qu'elles cherchent à prévenir.

**Les associations de consommateurs** pourront soutenir ces nouvelles exigences éthiques auprès des groupements d'entreprises avec lesquels elles dialoguent.

## 7.2. DÉVELOPPER LA VOCATION SOCIALE DES CHAMBRES CONSULAIRES

Les chambres consulaires – **les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métiers et de l'artisanat**, etc. – pourront soutenir les entreprises désireuses de s'engager contre la précarité et l'exclusion en devenant des catalyseurs du développement solidaire. Il est donc essentiel que ces « réseaux institutionnels des entreprises » s'engagent à :

- **mettre en réseau les entreprises** afin, d'une part, de leur permettre d'échanger leurs expériences dans ce domaine et, d'autre part, de sensibiliser et mobiliser les autres entreprises pour qu'elles participent à cette dynamique ;
- accompagner les projets d'entreprises, apporter un **soutien technique** en développant les aspects sociaux de leurs actions pour le développement durable et le développement local ;

- **créer des « Assises de l'insertion »** en invitant, autour des entreprises, les élus locaux, les responsables de l'action sociale, les associations, les syndicats, etc. ;
- **créer le prix de l'entreprise solidaire** au niveau local, régional et national afin d'informer l'opinion publique et les acteurs économiques, par l'intermédiaire des médias locaux, régionaux et nationaux, de l'existence de réussites d'entreprises dans les domaines de l'insertion, la lutte contre la précarité et l'exclusion ;
- **exprimer leurs besoins auprès des pouvoirs publics** locaux, nationaux et européens.

## 7.3. MOBILISER LES MÉDIAS

### Problème

Les médias ont une double action sur l'opinion publique : ils construisent et révèlent les représentations sociales. Étant donné que les préjugés, le mépris et l'indifférence sont les principaux freins à une démarche solidaire, les médias ont un rôle essentiel de mobilisation des différents acteurs de notre société.

Inviter les médias à participer à la lutte contre l'exclusion en transformant le regard de l'opinion publique sur l'exclusion et la précarité et notamment sur les personnes qui vivent ainsi.

## Objectif

Faire de la lutte contre l'exclusion une culture majoritaire qui se focalise sur les réussites, la volonté et la possibilité de s'en sortir, plutôt que sur les échecs.

## Solution

**Valoriser les itinéraires et expériences réussis.** Les entreprises gagneront à communiquer aux médias locaux et généralistes (grand public) les résultats positifs obtenus grâce à leur engagement pour la cohésion sociale (et contre la « sinistrose »). Elles peuvent également communiquer indirectement par l'intermédiaire de leurs réseaux, des Conseils économiques et sociaux régionaux, des corps intermédiaires économiques, des syndicats, etc.



# ADOPTER UNE APPROCHE CONTRACTUELLE

Il paraît inutile de demander à l'entrepreneur de s'engager pour la cohésion sociale puisqu'il a été démontré qu'il avait un intérêt économique – donc une totale légitimité – à le faire. Cependant, une mobilisation efficace nécessite une **approche volontariste**, ponctuée de signes forts et d'événements rassembleurs. Programmer des partenariats (8.1), signer une charte (8.2) et conduire des négociations collectives (8.3) correspondent à la culture contractuelle de l'entreprise et peut servir de point de départ à une **démarche entrepreneuriale** faite d'objectifs, de responsabilisation et d'évaluations régulières.

## 8.1. PROGRAMMER DES PARTENARIATS ENTRE L'ACTION SOCIALE ET LES ENTREPRISES

### Problème

Il n'existe pas de partenariat significatif consacré à la lutte contre l'exclusion et la précarité entre, d'une part, les entreprises et, d'autre part, les décideurs publics. Cela s'explique en grande partie par les **préjugés** qui disqualifient l'entreprise en matière sociale et font obstacle à la mise en œuvre de tels partenariats. Réciproquement, les entreprises ont générale-



ment une certaine méfiance envers les organismes du service public de l'emploi et de l'action sociale.

## Objectif

Assurer la coopération entre les entreprises et les acteurs de l'action sociale.

## Solution

**Élaborer des conventions-cadres** afin d'organiser la collaboration entre les entreprises et les organismes de l'action sociale (publics ou associatifs). Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux négocieront au niveau national et aux différents échelons locaux pour envisager des actions concrètes au niveau des bassins d'emploi.

Ces partenariats opérationnels nécessiteront au préalable quelques rencontres. Leurs objectifs :

- identifier les acteurs (organismes, missions, moyens, interlocuteurs) ;
- changer les représentations sur les pratiques des autres (comprendre les contraintes) ;
- repérer les points communs (valeurs, intérêts, projets) ;
- dépasser les différences (objectifs, vocabulaire, etc.) ;
- partager les analyses concernant le bassin d'emploi (points forts, points faibles, évolution) ;
- proposer des opérations communes (recrutement, formation, etc.) ;
- prévenir les conflits (inspection du travail, etc.).

**La direction de ces partenariats** ne doit pas être de la compétence exclusive d'un des acteurs. La direction départementale du travail, **une entreprise** ou un groupement d'entreprises, un syndicat, un élu local, une association, une maison de l'emploi peuvent se succéder à la tête de ces dispositifs. À défaut, la loi de décentralisation de 2004 a clairement identifié les conseils généraux comme chefs de file de la lutte contre l'exclusion.

**Placer les bénéficiaires** – personnes en difficulté et entreprises – **et les acteurs de l'action sociale** – travailleurs sociaux – **au cœur de l'organisation et de l'évaluation** de ces partenariats. Cette évaluation devra être uniforme et contenir les critères les plus objectifs possibles (ce qui est difficile lorsque l'on « agit sur l'humain »).

## 8.2. SIGNER UNE CHARTE DE L'ENTREPRENEUR SOLIDAIRE

### Les 10 engagements de l'entrepreneur solidaire

- I** Recruter des personnes « employables » bien qu'étant en situation précaire
- II** Renforcer les processus d'intégration et l'adaptation dans l'entreprise pour les personnes en grande précarité
- III** Missionner un « référent insertion en entreprise »
- IV** Professionnaliser le tutorat et le parrainage en entreprise

- V** Adapter la flexibilité interne de l'entreprise aux personnes en situation précaire
- VI** Ne pas utiliser le CDD
- VII** Recourir aux entreprises de travail temporaire encadrant véritablement et durablement leurs collaborateurs
- VIII** Augmenter l'employabilité des collaborateurs les plus précaires, notamment par la validation des acquis de l'expérience et l'apprentissage
- IX** Créer des partenariats économiques avec des structures d'insertion par l'activité économique
- X** Mobiliser les réseaux de l'entreprise, ses parties prenantes et les médias contre la précarité et l'exclusion

### **Signataires**

Ce projet n'est concevable que si toutes les parties prenantes des entreprises (*stakeholders*) sont mobilisées :

- les entreprises ;
- les syndicats ;
- les agences de notation et sociétés de gestion d'actifs ;
- les cabinets de consultants et entreprises de publicité ;
- les associations de consommateurs ;
- les autorités publiques (gouvernement, élus, association d'élus, etc.) et les institutions européennes.

### **Avantages** pour les entreprises

- Promotion de son image externe : réputation auprès des parties prenantes.
- Promotion de son image interne : culture d'entreprise positive, fédératrice et porteuse de sens.

### 8.3. ÉLABORER DES ACCORDS COLLECTIFS CONSACRÉS À LA GRANDE PRÉCARITÉ ET À L'EXCLUSION

#### Problème

L'instabilité législative et réglementaire nuit à la visibilité des entreprises et à la capitalisation des bonnes pratiques entre les partenaires sociaux d'une part et entre les partenaires sociaux et l'administration d'autre part. Au lieu d'essayer de contrer *a priori* les effets pervers des processus de modernisation de l'organisation du travail, les pouvoirs publics pourront garantir *a posteriori* l'équité des situations individuelles.

#### Objectif

Mobiliser efficacement et durablement les entreprises grâce aux partenaires sociaux.

#### Solutions

**Élaborer des accords collectifs spécifiquement consacrés à la grande précarité et à l'exclusion aux niveaux européen, national, local et sectoriel.** Cela permettra d'engager efficacement et durablement les entreprises et les partenaires sociaux dans ce domaine. À défaut d'une mobilisation spontanée, le législateur pourra

enjoindre les partenaires sociaux à négocier dans des délais raisonnables.

Ces **accords** expliciteront : les cibles et buts à atteindre, l'affectation des responsabilités, le calendrier à respecter, la mobilisation et la formation des acteurs, les critères d'évaluation de réussite et les sanctions encourues.

**La négociation collective est préférable à l'intervention du législateur** pour engager les partenaires sociaux à prévenir la précarité et l'exclusion au sein des entreprises et dans leur environnement car elle présente de nombreux avantages :

- la **souplesse** du processus des négociations permet une démarche plus spécifique, plus ciblée et plus **adaptée** aux personnes et entreprises concernées ;
- un accord conclu « sur mesure » a plus de chances d'être **accepté** par les parties prenantes qui, au final, veilleront à ce qu'il soit convenablement **appliqué** ;
- la négociation collective permet de **donner la parole à ceux qui sont les premiers concernés** – les travailleurs – et à leurs représentants, ce qui favorise des solutions pertinentes ;
- un accord permet des **changements structurels en profondeur** au lieu de se contenter d'actions ponctuelles variant selon les humeurs du moment.

**Créer des organismes paritaires chargés des questions de précarité et d'exclusion** aux niveaux européen, national, local et sectoriel qui superviseront la mise en œuvre de ces accords. Ils veilleront également à ce que **cette problématique demeure en permanence un sujet de**

**négociation** lors des accords collectifs portant principalement sur d'autres sujets. Ils seront financés par des fonds européens, nationaux et locaux.

Les partenaires sociaux devront pour cela missionner et former en leur sein des **personnes chargées de la précarité et de l'exclusion** à même de participer à ce dialogue social continu. Ces représentants des différents syndicats de travailleurs et d'employeurs seront ainsi regroupés dans ces organismes de conseils et d'évaluations.

Ces organismes pourront ainsi poursuivre la réflexion du présent rapport et **diffuser les bonnes pratiques** qu'ils auront identifiées.

Ils mettront en place des **procédures d'évaluations sollicitées par les entreprises** et les conduiront en bonne intelligence avec les organismes de contrôle publics (inspection du travail, etc.).



## CONCLUSION

---

L'Institut Montaigne a démontré que les entreprises pouvaient contribuer à prévenir et réduire la précarité et l'exclusion dans notre société. Mieux encore, il a prouvé qu'elles y avaient un intérêt économique direct. En effet, la présentation des risques économiques liés à la précarité et l'exclusion a mis en lumière les opportunités accessibles grâce aux propositions du présent rapport. Cette pédagogie au service de l'action a naturellement conduit à formuler des solutions permettant aux entreprises de se développer économiquement tout en réduisant la précarité et l'exclusion en leur sein et dans leur environnement immédiat.

De façon non exhaustive, les propositions visent aussi bien le recrutement de nouveaux collaborateurs, leur intégration dans l'entreprise, l'encadrement qu'il convient d'instaurer, l'organisation de la relation de travail ainsi que la formation continue. Au-delà de cette gestion renouvelée des ressources humaines, les propositions évoquent également de nouveaux partenariats économiques et institutionnels à même d'engager les entreprises dans une mobilisation toujours plus large de la société. L'approche contractuelle qui est proposée a pour but de pérenniser cet engagement, condition indispensable pour tout changement décisif.

Cette réflexion en appelle d'autres. Les raccourcis idéologiques qui imprègnent les débats concernant la précarité et l'exclusion empêchent souvent d'innover. Il faudra bien étudier comment certaines pratiques d'entreprises de secteurs d'activités spécifiques contribuent à précariser et exclure et comment inverser cette tendance avec tous les acteurs concer-



nés. La méthode utilisée dans ce rapport est la bonne : convaincre en utilisant les arguments humanistes et utilitaristes. Ici comme ailleurs, le bien commun mobilise lorsqu'il est clair qu'il constitue un intérêt partagé.

Dès à présent, chaque lecteur de ces lignes est appelé à agir. Entrepreneur, manager, syndicaliste, décideur public, cadre de la fonction publique, travailleur social, actionnaire, consultant, enseignant, chercheur, volontaire, journaliste, etc., chacun peut se saisir d'une proposition et la porter à son niveau. Le volontarisme est primordial, la constance capitale.

# REMERCIEMENTS

---

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contributions :

## Les membres du groupe de travail

- **Henri Lachmann,**  
PDG de Schneider Electric, Président du groupe de travail
- **Benjamin d'Hardemare,**  
Rapporteur du groupe de travail
  
- **Didier Bellier-Ganière,**  
Directeur de l'Habitat, Conseil général des Hauts-de-Seine
- **Michel Brochier,**  
Président de la Commission Insertion, MEDEF Rhône-Alpes
- **Henri de Clermont-Tonnerre,**  
PDG, E.R.S.A.
- **Jean-François Connan,**  
Directeur du développement durable, Adecco France
- **Philippe Desfosses,**  
Directeur général, Compagnie financière de Paris
- **Jean-Noël Labroue,**  
Directeur général, Kesa Electricals
- **Guy Lavaud,**  
Directeur de la communication et des relations extérieures,  
Kesa Electricals
- **Philippe Marcel,**  
PDG, Adecco France
- **Pierre Naves,**  
Professeur associé, Université de Marne-la-Vallée

- **Claude Philippe,**  
Consultant en conduite de changement, BPI
- **Didier Robert,**  
Volontaire permanent, Mouvement ATD Quart Monde
- **Jean ROUSSEAU,**  
Responsable, Emmaüs Angers
- **Patrice Sauvage,**  
Conseiller, Secours catholique
- **Jean Vanoye,**  
Syndicaliste, CFDT
- **Geneviève Videment,**  
ancien Directeur Solidarité, Carrefour France

## Les personnes auditionnées

- **Florence Beaune,**  
Responsable du Pôle Entreprises et Quartiers,  
IMS-Entreprendre pour la Cité
- **Hans Brask,**  
Conseiller économique, ambassade du Danemark  
en France
- **Martine Calvo,**  
Responsable de programme, Agence de valorisation  
des initiatives socio-économiques
- **Pierre Choux,**  
Directeur général, Groupe Id'ées
- **Jacques Dughera,**  
Secrétaire général, Conseil national de l'insertion  
par l'activité économique

- **Xavier Emmanuelli,**  
Président du Samu social de Paris
- **Michel Giraud,**  
Président de la Fondation de la deuxième chance
- **Éric Hartmann,**  
Chargé de mission régional insertion, MEDEF Rhône-Alpes
- **Martin Hirsch,**  
Président d'Emmaüs France
- **Jean-Marie Petitclerc,**  
Directeur et éducateur spécialisé, Le Valdocco
- **Sophie Thiery,**  
Coordinatrice méthodes et relations institutionnelles,  
VIGEO
- **Gilles Vermot-Desroches,**  
Directeur du développement durable, Schneider Electric

L'Institut Montaigne tient à signaler que les propos tenus dans le présent rapport sont le fruit d'un travail collectif. Ils n'engagent donc en aucun cas les participants au groupe de travail, ni à titre individuel, ni à titre professionnel.



## LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

---

- Ouvrir les grandes écoles à la diversité  
(janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment  
(décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère  
publique  
(novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs  
(juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible  
Denise Silber avec Laurent Castra, Pascal Garel et Ahmad Risk  
(juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques  
(février 2005)
- Le syndrome du gyroscope  
Luc Ferry  
(décembre 2004)
- Cinq ans après Lisbonne :  
comment rendre l'Europe compétitive  
(novembre 2004)
- Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive  
Laurent Blivet  
(octobre 2004)
- Pour la Justice  
(septembre 2004)

- Régulation : ce que Bruxelles doit *vraiment* faire (juin 2004)
- Couverture santé solidaire (mai 2004)
- Engagement individuel et bien public (avril 2004)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - réédition septembre 2005)
- L'hôpital réinventé (janvier 2004)
- Vers un impôt européen ? (octobre 2003)
- Compétitivité et vieillissement (septembre 2003)
- De « la formation tout au long de la vie » à l'employabilité (septembre 2003)
- Mieux gouverner l'entreprise (mars 2003)
- L'Europe présence (tomes 1 & 2) (janvier 2003)
- 25 propositions pour développer les fondations en France (novembre 2002)
- Vers une assurance maladie universelle ? (octobre 2002)
- Comment améliorer le travail parlementaire (octobre 2002 - épuisé)
- L'articulation recherche-innovation (septembre 2002)

- Le modèle sportif français : mutation ou crise ?  
(juillet 2002 – épuisé)
- La sécurité extérieure de la France  
face aux nouveaux risques stratégiques  
(mai 2002)
- L'Homme et le climat  
(mars 2002)
- Management public & tolérance zéro  
(novembre 2001)
- Enseignement supérieur :  
aborder la compétition mondiale à armes égales ?  
(novembre 2001 – épuisé)
- Vers des établissements scolaires autonomes  
(novembre 2001 – épuisé)

Les publications peuvent être obtenues auprès  
du secrétariat de l'Institut (Tél. : 01 58 18 39 29)  
et sont également téléchargeables sur le site internet :

**[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)**





**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : février 2006**  
**ISBN : 171-6764**  
**Achévé d'imprimer en février 2006**

# INSTITUT MONTAIGNE



Suez  
Dexia  
bioMérieux  
The Boston Consulting Group  
Axa  
H. de Clermont-Tonnerre - ERSA  
Carrefour  
Areva  
Rallye - Casino  
AGF  
Bouygues  
BNP Paribas  
Fédération Multivilles  
Ernst & Young  
Bolloré  
McKinsey & Company  
Lazard Frères  
CS Communication & Systèmes  
J Walter Thompson  
A.T. Kearney  
Accenture  
EADS  
Pierre & Vacances  
LVMH - Moët-Hennessy - Louis Vuitton  
Schneider Electric  
Experian  
Serono  
Groupe Plan créatif  
Philip Morris France S.A.S  
La Française des Placements

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

# INSTITUT MONTAIGNE



Amgen

IDI

Eurazeo

Pfizer

RTE Réseau de Transport d'Electricité

HSBC France

Tecnet Participations

sanofi-aventis

HDF

GL Trade

PricewaterhouseCoopers

Rothschild & Cie

Sodexo

VINCI

BearingPoint

Veolia Environnement

Janssen-Cilag, groupe Johnson & Johnson

Capgemini

Microsoft

Vivendi Universal

Média-Participations

Euronext

KPMG S.A.

Total

Hameur

august & debouzy avocats

JT International

Facom

Mercer Human Resource Consulting

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE





# Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise

« *Ne faites donc pas comme l'avare, qui perd beaucoup pour ne vouloir rien perdre* », avertissait Montaigne. N'est-ce pas justement ce que font bien des entreprises qui rechignent à embaucher des hommes et des femmes victimes de la pauvreté et de l'exclusion, mais parfaitement employables ? Recruter aussi sur ce type de profil, augmenter l'employabilité des intéressés et s'assurer de leur bonne intégration peut pourtant s'avérer rentable. Du point de vue de l'entreprise, lutter contre l'exclusion et la pauvreté relève donc autant de l'intérêt bien compris que de la générosité.

C'est ce que démontre le groupe de travail « *Précarité et exclusion* » de l'Institut Montaigne qui, après un diagnostic fouillé, formule ici des propositions concrètes s'adressant au décideur public, à qui il incombe de lever certains blocages, mais aussi aux chefs d'entreprises dont les pratiques peuvent et doivent évoluer et les préjugés tomber.