

# Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi

## **Julien CUSIN**

Maître de Conférences IAE Bordeaux - erm/IRGO - 35, avenue Abadie - 33072 Bordeaux  
Cedex - [julien.cusin@u-bordeaux.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux.fr)

## **Sandra CHARREIRE PETIT**

Professeur Université Paris Sud – RITM - 54 boulevard Desgranges - 92331 Sceaux Cedex -  
[sandra.charreire-petit@u-psud.fr](mailto:sandra.charreire-petit@u-psud.fr)

## **RESUME**

Dans cet article, nous cherchons à savoir comment, et dans quelle mesure, une organisation peut déployer une pratique RSE tournée vers l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. A cette fin, nous étudions le cas d'une structure associative, lancée par le groupe Suez Environnement en novembre 2011 : La Maison pour rebondir. Ce dispositif RH, testé à Bordeaux, se fixe l'objectif de favoriser l'accès à l'emploi durable pour des personnes en grande difficulté d'insertion professionnelle *via* un accompagnement de longue durée. L'analyse qualitative longitudinale des données permet de souligner l'intérêt de combiner des approches socialisante (i.e. orientée bénéficiaire) et qualifiante (i.e. orientée emploi) en matière d'accompagnement. Elle conduit également à mettre en exergue le rôle des parties prenantes internes (services RH et managers) et externes (professionnels de l'insertion) pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Cette recherche permet néanmoins aussi de faire ressortir les limites d'une telle pratique, telle que la nécessité d'opérer, au fil du temps, des arbitrages pour résoudre la tension entre performance économique et performance sociale, ou encore le risque de stigmatisation des personnes aidées.

**Mots-clés** : RSE – insertion professionnelle – exclusion sociale – publics éloignés de l'emploi.

## ABSTRACT

In this article, we want to understand how, and to what extent, an organization unfolds a CSR practice dedicated to job seekers remote from employment. To understand that, we use the case of an association, launched by Suez Environment in November 2011: “House to rebound”. This HR device, tested in Bordeaux, has the objective to promote access to a sustainable employment. It is based on a long-term support for people in great difficulty to find a job. The longitudinal qualitative data analysis raises the value of combining socializing approaches (*i.e.* oriented to the beneficiary) and qualifying approaches (*i.e.* oriented to the job) in terms of support. It also highlights the role of internal stakeholders (HR services and managers) and external stakeholders (insertion's professionals) to promote the integration of persons remote from employment. Nevertheless, this research also points out the limitations of such a practice. For example, it is necessary to operate, over time, an arbitration to resolve the tension between economic performance and social performance. Furthermore, there is a risk of stigmatization of people helped.

**Keywords:** CSR – professional insertion – social exclusion – job seekers remote from employment

## INTRODUCTION

De nombreux dispositifs dans le domaine des ressources humaines (RH) voient le jour ces dernières années, situés quelque part entre les exigences économiques auxquelles doit faire face l'entreprise et un volontarisme social affiché. Certaines pratiques concernent notamment l'insertion des personnes dites « éloignées de l'emploi »<sup>1</sup>. Deux constats méritent sur ce point d'être soulignés. Premièrement, les personnes durablement éloignées de l'emploi ont généralement du mal à réintégrer le marché du travail si elles ne sont pas soutenues ou accompagnées par des structures dédiées (Berger-Douce, 2008 ; Mazouli, 2010 ; Ranjatoelina

---

<sup>1</sup> On peut définir les publics éloignés de l'emploi, comme : « toute personne qui, par son histoire, sa formation ou son état de santé se trouve durablement exclue du marché de l'emploi classique et qui nécessite un accompagnement spécialisé à la fois social et professionnel » (Desneux et Mazouli, 2010 : p. 7). On pense notamment aux demandeurs d'emploi : victimes d'un handicap, sans qualification, de plus de 45 ans ou issus de l'immigration. C'est le cas aussi des jeunes en recherche d'un premier emploi, des chômeurs de longue durée et des allocataires du RMI (Angotti, David-Alberola et Loones, 2007 ; Mazouli, 2010).

et Zaoual, 2015). Deuxièmement, les baromètres européens de la fonction RH, réalisés jusqu'en 2012 par CSC, établissent que l'engagement social volontaire de l'entreprise (RSE) est une priorité constante des DRH depuis quelques années. Pour autant, d'après cette enquête européenne, le public des exclus ne mobilise encore que très peu les DRH, puisque l'insertion des personnes éloignées de l'emploi passe de la 9<sup>ème</sup> et dernière position des « *priorités en matière de RSE* », en 2011, à la 8<sup>ème</sup> position, en 2012. Cela s'explique notamment par l'assimilation, parfois hâtive, des publics en insertion à des « *low-skill workers* » (Edwards, Sengupta et Tsai, 2009). Il existe tout de même quelques initiatives isolées, assez peu médiatisées en réalité, comme l'entreprise Zara qui, depuis 2008, itère une opération pour permettre à des jeunes « *décrocheurs* » d'obtenir un emploi dans l'entreprise. C'est le cas aussi de Schneider Electric et de L'Oréal qui ont développé les programmes « *100 chances, 100 emplois* » et « *un emploi dans ma ville* », respectivement en 2004 et 2007 (Desneux et Mazouli, 2010).

Dans les littératures en GRH et management, les questions relatives à la RSE font l'objet de publications régulières (Fooks, Gilmore, Collin, Holden et Lee, 2013 ; Boulouta et Pitelis, 2014). De même, le retour à l'emploi a également fait l'objet de quelques recherches, même si celles-ci ne traitent pas souvent des personnes en situation d'exclusion sociale (Galizzi et Boden, 2003 ; Leyshon et Shaw, 2012 ; Jakobsen et Svendsen, 2013 ; Ståhl, MacEachen et Lippel, 2014). Cependant, il apparaît que les travaux sur la RSE et ceux sur le retour à l'emploi s'ignorent largement (Stahl, MacEachen et Lippel, 2014). Pourtant, nous disent les auteurs, la question éthique est extrêmement pertinente en matière de retour à l'emploi. Schokkaert et Sweeney (1999) en appellent d'ailleurs à un effort de créativité sociale de la part des entreprises privées, en vue de favoriser la réinsertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. À l'échelle française, il apparaît effectivement que ce problème a été, jusqu'à présent, uniquement pris en main par des structures publiques et associatives (Ranjatoelina et Zaoual, 2015). Or, celles-ci sont généralement jugées inefficaces (Castra, 2003 ; Igalens et Vicens, 2005 ; Castra et Valls, 2007). L'entreprise privée pourrait alors faire preuve d'innovation sociale (Schokkaert et Sweeney, 1999) et venir en appui des dispositifs existants dans le cadre de sa politique RSE. Cette voie restant – dans une large mesure – à explorer, la question de son opérationnalisation, de ses enjeux et de ses défis se pose. Dans cette recherche, nous traiterons donc la question suivante : « *Quels sont les leviers, les risques et les arbitrages dans le déploiement – par l'entreprise privée – d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi ?* ».

Pour répondre à cette interrogation, au positionnement résolument managérial, nous avons réalisé une étude de cas au sein du groupe Suez Environnement. Ce dernier a créé une structure associative : La Maison pour rebondir (MPR). Ce dispositif, mis en place à Bordeaux en novembre 2011, se fixe l'objectif de favoriser l'accès à l'emploi durable à des personnes éloignées de l'emploi *via* un accompagnement de longue durée. L'analyse des données recueillies de manière longitudinale entre janvier 2013 et février 2015 permet ainsi l'émergence de plusieurs résultats intéressants. Tout d'abord, nous montrons l'importance d'articuler approches socialisante (i.e. un accompagnement psychologique et une démarche de production de sens) et qualifiante (i.e. une aide à l'élaboration du projet professionnel, à travers des mises en situation sur le terrain) afin de lutter efficacement contre l'exclusion sociale. Ensuite, nous établissons que cette action ne peut être réellement menée à bien qu'en impliquant les parties prenantes internes (services RH et managers) et externes (professionnels de l'insertion). Nous mettons, à ce titre, en évidence, les différents leviers à actionner, au niveau de la structure, pour tisser des relations de confiance avec ces acteurs-là. Cette recherche permet toutefois également de cerner les limites d'une telle pratique RSE, non seulement en pointant du doigt quelques tensions entre performance sociale et performance économique, mais aussi en faisant apparaître un risque potentiel de stigmatisation des bénéficiaires du dispositif.

## 1. ETAT DE L'ART

### 1.1. ANALYSE CRITIQUE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI

En France, il existe un certain nombre de dispositifs publics et associatifs ayant vocation à prendre en charge les personnes éloignées de l'emploi, que l'on songe par exemple aux missions locales, aux plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE)<sup>2</sup> ou encore à l'insertion par l'activité économique (Castra, 2003 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015). Comme le résume Dagot (2007), ces actions d'aide diffèrent selon qu'elles placent leur objectif au niveau :

- de l'environnement socio-économique : les actions sont ici centrées sur l'emploi marchand, à travers des mises en situation de travail, des emplois à durée déterminée, des formations qualifiantes courtes, de l'insertion en entreprise à des fins de découverte (EMT), etc. Cette **approche qualifiante** vise à développer l'employabilité (Hillage et Pollard, 1998).

---

<sup>2</sup> Le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE) constitue « *un dispositif de mise en cohérence des interventions publiques au plan local afin de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté* » (<http://www.emploi-bordeaux.fr/plie-de-bordeaux.html>).

- du demandeur d'emploi : les actions sont ici centrées sur l'orientation, à travers des bilans de compétences, l'identification des intérêts professionnels et des freins à l'emploi, des formations à la présentation de soi, des stages de développement personnel, de coaching psychologique et d'élaboration de projet, etc. Cette **approche socialisante** peut parfois se révéler stigmatisante pour les bénéficiaires, car ces derniers sont systématiquement renvoyés à leur situation actuelle, à leurs difficultés d'accès à l'emploi et à leurs difficultés personnelles (Dagot, 2007 ; Roques, 2011). Ils peuvent alors souffrir d'une image sociale dégradée et vivre leur situation comme une forme de marginalité (Glammann et Grima, 2008). Ranjatoelina et Zaoual (2015 : p. 20) notent, à ce titre, que le passage en structure d'insertion par l'activité économique peut « *contribuer à coller une étiquette négative supplémentaire aux personnes* ». « *Nous pouvons nous demander si les actions centrées sur le demandeur d'emploi, ses caractéristiques individuelles et ses difficultés ne sont pas particulièrement propices à l'activation de l'identité sociale de "chômeur"*. À l'inverse, les actions centrées sur l'activité de travail pourraient être des espaces plus favorables à l'activation de l'identité de "travailleur" », résume ainsi Dagot (2007 : p. 3), en faisant écho aux travaux sur la menace du stéréotype (Steele et Aronson, 1995)<sup>3</sup>. Sur cette question, Jaminon et Van Ypersele (2001) établissent empiriquement que les demandeurs d'emploi ayant suivi une approche socialisante ont beaucoup moins de chances de retrouver un travail que ceux ayant fait l'objet d'une démarche qualifiante.

Or, loin de proposer une articulation équilibrée entre l'orientation et l'emploi marchand – ce que préconise Dagot (2007) pour augmenter les chances d'un retour à l'emploi – il apparaît que les dispositifs d'insertion sont trop centrés sur la personne (Castra, 2003). En particulier, les chômeurs ayant les plus bas niveaux de qualification font majoritairement l'objet d'un accompagnement de type « socialisation » (Roques, 2011). Castra (2003) reproche ainsi aux professionnels de l'insertion d'adopter une approche trop "psychologisante" face à des bénéficiaires, dont l'estime de soi et le sentiment d'efficacité personnelle sont souvent touchés en cas de chômage longue durée (Creed, 1998 ; Cyrulnik, 2002 ; Harris et al., 2002 ; Roques, 2011), *a fortiori* dans une société où l'échec est stigmatisé (Sutton et Callahan, 1987 ; Singh et al., 2015). Ainsi, selon Castra (2003), il y a, chez les professionnels de l'insertion, une tendance à considérer que l'exclusion du marché du travail est étroitement liée à un problème au niveau de l'individu en recherche d'emploi, sur lequel la structure va alors s'efforcer d'agir, à travers

---

<sup>3</sup> « *La crainte de confirmer un stéréotype attaché au groupe d'appartenance stigmatisé constituerait pour l'individu une menace, engendrant une forte pression, qui entraînerait la chute des performances (chute absente dans le cas où il n'y a pas de pression). Cette explication en terme de menace du stéréotype a été testée sur les chômeurs* » (Roques, 2011 : p.7).

des actions de type psychologique. Il serait préférable, estime l'auteur, que ces structures cherchent 1) à établir des liens avec le monde de l'entreprise – en se positionnant à l'interface entre l'offre et la demande d'emploi sur le territoire – et 2) à agir sur les pratiques de recrutement en entreprise (Castra, 2003 ; Cartier, 2004). D'une façon générale, Igalens et Vicens (2005) rappellent que de nombreuses critiques sont adressées aux dispositifs d'accompagnement existants, car ils sont jugés iniques, inadaptés et inefficaces.

Les manques et les dysfonctionnements des structures existantes ouvrent potentiellement la voie à une intervention complémentaire de l'entreprise privée dans le champ de l'insertion professionnelle, dans le cadre de sa politique RSE. Pour Schokkaert et Sweeney (1999), cela suppose beaucoup d'effort et d'imagination de la part de l'entreprise : « *"Si être une entreprise éthiquement responsable suppose de s'intéresser à la lutte contre le problème de l'exclusion sociale [...] alors un vrai défi éthique se pose pour les firmes, qui consiste à trouver de nouvelles façons de créer des emplois rentables pour les moins qualifiés [...]. Le défi éthique pour les entreprises est de réfléchir à des manières créatives de réintégrer les moins qualifiés dans le processus de production"* » (p. 262 et p. 265). Sachant, par ailleurs, qu'une telle « *innovation sociale* » (p. 261) ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise, qui en est à l'origine. Elle nécessite, au contraire, de repenser le lien entre l'entreprise en question et son environnement immédiat. En effet, l'importance prise par la RSE dans les organisations implique un élargissement des parties prenantes (Scouarnec, 2005).

## **1.2. L'INSERTION DES PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI : UN DEFI RSE**

Très souvent, la RSE est une démarche impulsée par les directions générales (Igalens et Tahri, 2012), qui se répercute ensuite sur les pratiques RH des entreprises (Preuss, Haunschild et Matten, 2009). Certaines questions sociales sont toutefois difficiles à appréhender pour l'entreprise privée, dans un contexte où cette dernière ne veut surtout pas être taxée d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002). En particulier, la lutte contre l'exclusion sociale relève, en théorie, de la responsabilité des entreprises privées et devrait normalement être le reflet d'une certaine éthique dans la conduite des affaires (Schokkaert et Sweeney, 1999 ; Stahl, MacEachen et Lippel, 2014). Ainsi, on pourrait tout à fait envisager une politique RSE ayant pour cible les publics les plus « *fragiles* » (Roques, 2011) ou les plus « *précaires* » (Castra, 2003). En pratique, l'engagement en faveur de l'insertion professionnelle se révèle être une pratique RSE très difficile à initier (Berger-Douce, 2008). Dans son étude fondée sur un panel de 106

répondants, Coulon (2006) note effectivement que la collaboration avec les missions locales pour l'emploi et les différentes associations d'insertion était faible (41 %), voire inexistante (27 %) <sup>4</sup>. De même, Ranjatoelina et Zaoual (2015) soulignent la tendance des entreprises classiques à délaisser les personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.

Desneux et Mazouli (2010) soulèvent, à ce titre, deux grands obstacles à l'intégration et la sécurisation dans l'emploi des personnes exclues du marché du travail : 1) la recherche d'une rentabilité immédiate, car il est nécessaire de prendre du temps pour intégrer ces personnes et 2) la peur vis-à-vis des publics éloignés de l'emploi porteurs de signes perçus comme négatifs et marginalisés. Ainsi, des représentations simplifiées associent généralement la problématique de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi à celles de l'incapacité professionnelle (Provost, 1989 ; Castra, 2003 ; Castra et Valls, 2007 ; Mazouli, 2010). Du fait de ces heuristiques invalidantes, certains pourront alors penser que la productivité limitée de ces individus faiblement qualifiés rendrait inefficace toute création d'emploi qui leur serait destinée (Schokkaert et Sweeney, 1999). Weppe, Warnier et Lecocq (2013) soulignent effectivement la subjectivité des managers dans l'évaluation des RH. Ainsi, un individu aux qualifications apparemment inadéquates pourra être perçu comme une « *ressource négative* » (p. 53) en termes de performance. Etant donné que lesdits managers interagissent et partagent leurs perceptions avec leurs homologues au sein du secteur, il en résulte finalement des représentations collectives négatives des publics précaires sur le marché de l'emploi (Ranjatoelina et Zaoual, 2015). Sur ces questions, Belt et Richardson (2005), évoquent la nécessité, pour l'entreprise, de dépasser le « *skills mismatch* » entre ses propres attentes et les compétences réelles, souvent faibles, manifestées par ce public fragilisé. L'entreprise doit également, nous disent les auteurs, lutter contre sa propre propension à privilégier des candidats ayant déjà une expérience passée et à ne pas modifier ses exigences (niveau requis, heures de travail, etc.).

Pour autant, la littérature révèle certaines pratiques RH déployées par les entreprises à destination des publics éloignés de l'emploi ; l'accompagnement et l'offre de formations apparaissant alors comme les plus fréquentes d'entre elles. Belt et Richardson (2005) ont d'ailleurs cherché à évaluer l'efficacité des dispositifs de formation pour le retour à l'emploi des personnes victimes d'exclusion sociale. Leur recherche révèle notamment qu'une période

---

<sup>4</sup> Après avoir été pré-testé en face-à-face par une quinzaine de DRH, le questionnaire avait été adressé à 209 professionnels de la fonction RH.

de pré-emploi dans l'entreprise constitue un premier élément de sécurisation du parcours, certes pour la personne exclue, mais également pour l'entreprise qui peut, elle aussi, avancer pas à pas sur le chemin de l'intégration de ces personnes. De leur côté, Leyshon et Shaw (2012) notent l'importance d'apprécier le process de « *return to work* », en intégrant les perspectives de toutes les parties prenantes. Quoiqu'il en soit, il apparaît qu'une entreprise travaillant aujourd'hui sur le sujet de l'insertion professionnelle de personnes exclues du marché du travail fait preuve d'un certain volontarisme social (Allouche, Huault et Schmidt, 2004). Une telle pratique RSE étant résolument innovante dans les organisations privées, on peut dès lors se demander quels en sont les enjeux et les défis et comment les entreprises sont susceptibles de la mettre en œuvre concrètement. Cette question de l'opérationnalisation se pose avec d'autant plus d'acuité que la performance sociale ne doit surtout pas entrer en tension avec la performance économique de l'entreprise (Elkington, 1997 ; Verrier, 2012). Dans cette recherche, nous nous demanderons finalement : « *Quels sont les leviers, les risques et les arbitrages dans le déploiement – par l'entreprise privée – d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi ?* ».

## **2. METHODOLOGIE**

Pour traiter de cette question de recherche, nous réalisons une étude de cas qualitative longitudinale au sein du groupe Suez Environnement.

### **2.1. CHOIX DU TERRAIN**

Nous avons choisi ici d'étudier le cas d'une structure associative – la Maison pour rebondir (MPR) – qui a été impulsée par la direction générale du groupe Suez Environnement dans le cadre de sa politique RSE. La MPR a vu officiellement le jour le 2 novembre 2011, à Bordeaux (site-pilote), à travers une équipe de sept permanents. Cette structure, soutenue à hauteur d'un million d'euros par an par le fonds de dotation de Suez Environnement<sup>5</sup>, est envisagée comme une « *clef d'intégration dans la vie économique pour des jeunes et des femmes éloignés de l'emploi* ». Une étude de l'INSEE, en 2014, souligne effectivement la grande précarité de l'emploi pour les jeunes et les femmes. À titre d'illustration, le taux de chômage des plus jeunes a été multiplié par plus de trois en 40 ans (*Le Monde*, 29/01/2014). Même si la MPR se consacre,

---

<sup>5</sup> Les versements faits à un fonds de dotation ouvrent droit au régime du mécénat. Les entreprises peuvent ainsi bénéficier d'une réduction d'impôt à hauteur de 60% du montant des versements, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires (article 238 bis du CGI). <http://www.lpg-paris.fr/fr/>



en priorité, aux jeunes et aux femmes, elle n'exclut pas, pour autant, les autres publics. En revanche, la structure s'adresse uniquement à des « *personnes en difficulté d'accès à l'emploi* » (en juin 2013, 52% venaient de Zones Urbaines Sensibles, 72% avaient au mieux un baccalauréat, 13% étaient reconnus Travailleurs Handicapés, etc.).

## **2.2. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES**

Pour étudier le cas de la MPR, nous avons procédé en deux phases principales :

- Nous avons interrogé, au cours du premier semestre 2013, toutes les parties prenantes concernées par ce dispositif (cf. tableau N°1), soit un total de douze entretiens semi-directifs centrés d'une durée moyenne de 1h17. Toutes ces interviews ont été retranscrites et permettent de disposer d'un corpus « brut » de données de 176 pages Word (interlignes simples). D'une façon plus informelle, l'un des auteurs de cette recherche est également en contacts réguliers avec des cadres RH et des apprentis RH du groupe Suez Environnement en tant que responsable d'un Master 2 Management des RH en alternance. Cela permet ainsi de recueillir des informations « *off the record* » sur le concept. À titre d'illustration, une personne accompagnée – avec succès – par la MPR vers cette formation a été interrogée et suivie à partir de mars 2014 au moyen d'entretiens téléphoniques et en face-à-face, en plus de l'examen attentif de son dossier de candidature. Une autre étudiante de ce Master 2 a, quant à elle, réalisé un travail de 12 pages consacré aux alternants accompagnés par la MPR. D'une façon plus générale, dans une logique de triangulation, nous avons collecté des données secondaires sur la MPR aussi bien en interne (bilan d'activités du fonds de dotation, magazine Suez Environnement, plaquette de communication, communiqué de presse, etc.) qu'en externe (articles de presse). Celles-ci ont été synthétisées et représentent un volume total de 21 pages Word.

Une première lecture de toutes les données a permis aux deux auteurs de les appréhender de manière globale et de s'imprégner de leur contenu (Miles et Huberman, 1984). Quelques premiers commentaires ont ainsi été annotés séparément et ont fait l'objet de différents échanges entre les auteurs. C'est sur cette base-là – en croisant avec la revue de la littérature – que nous avons ensuite procédé au travail de codage interprétatif des verbatims qui représentent une base de données de 129 pages Word.

- A l'issue de cette première période de recueil, de traitement puis d'analyse des données, une seconde série de quatre entretiens a été menée, en juillet 2014 (cf. tableau N°1). L'objectif de ce retour sur le terrain était double : 1) procéder à un bilan des avancées du dispositif et 2) valider nos premiers résultats de recherche auprès d'informants-clés sur le terrain. Les

entretiens ainsi réalisés ont une durée moyenne de 46 minutes et ont tous été retranscrits (45 pages Word). De même, en février 2015, un ultime entretien de validation (1h) a été effectué auprès du directeur de la MPR. Le tableau N°1 offre une synthèse des personnes interrogées lors de cette recherche.

<b>DIRECTION DU GROUPE SUEZ ENVIRONNEMENT</b>	
1 entretien - directrice de la diversité et du développement social, également Présidente de la MPR - 2013	
<b>MAISON POUR REBONDIR</b>	
3 entretiens - directeur - 2013/2014/2015	Profil RSE / développement durable
1 entretien - coordinateur n°1 - 2013	Profil entrepreneuriat
1 entretien - coordinateur n°2 - 2013	Profil formation
1 entretien - coordinateur n°3 - 2013	Profil RH
1 entretien - coordinateur n°4 - 2013	Profil insertion professionnelle (est parti en 2014)
<b>BENEFICIAIRES</b>	
1 entretien - bénéficiaire n°1 - 2013	Sita Sud Ouest
1 entretien - bénéficiaire n°2 - 2014 (+ <i>off the record</i> )	Sita Sud Ouest
<b>PARTENAIRES INTERNES</b>	
2 entretiens - RRH - 2013/2014	Sita Sud Ouest
1 entretien - cadre RH - 2013	Sita Sud Ouest
1 entretien - RRH - 2014	Lyonnaise des Eaux
1 entretien - RRH - 2014	Cofely Ineo

1 entretien - tuteur - 2013	Sita Sud Ouest
<b>PARTENAIRES EXTERNES</b>	
1 entretien - responsable de secteur - 2013	Mission locale de Bordeaux
1 entretien - présidente - 2013	Association d'insertion
<b>TOTAL = 18 entretiens</b>	

### Tableau N°1 : Bilan des entretiens réalisés

Aux côtés de ces entretiens, des données secondaires additionnelles ont également été recueillies sur le bilan chiffré des accompagnements réalisés (en date du 21 juillet 2014, puis du 2 février 2015).

En définitive, le caractère longitudinal de l'étude menée nous permet de disposer, pour répondre à notre question de recherche, d'un ensemble de données significatif. Les analyses ont ainsi pu être affinées au fil du temps. Le retour sur le terrain après 18 et 24 mois permet d'accroître la validité des construits et la validité interne, au sens de Yin (1991).

## 3. RESULTATS EMPIRIQUES

### 3.1. L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ELOIGNEES DE L'EMPLOI PAR LA MPR

#### 3.1.1. Mission de la MPR

Pour reprendre les propos de la Présidente et du directeur, la MPR s'adresse à des « *personnes qui sont plutôt en situation d'échec* » et « *qui ont peu de chances de trouver seules un CDI* », à travers deux approches distinctes :

- La première ambition de la MPR est de permettre à ces publics-là d'**accéder à l'emploi durable**. Pour ce faire, l'association se positionne à l'interface entre « *deux mondes qui se connaissent mal* » : d'un côté, les acteurs sociaux et de l'emploi du territoire (Missions Locales, PLIE, structures d'insertion par l'activité économique, Pôle Emploi, etc.) et, de l'autre, les filiales du groupe (Lyonnaise des Eaux, Sita, Degrémont, etc.). En pratique, les filiales de Suez Environnement sont censées « *réserver* » à la MPR des « *postes pérennes* » (e.g. agent de réseau, agent de station, canalisateur, agent d'assainissement, agent de tri, chauffeur poids lourd, électromécanicien, chargé de relation clientèle à distance, technicien bureau d'études,

etc.). De leur côté, les acteurs sociaux et de l'emploi sont chargés d'identifier des candidats potentiellement motivés pour ces postes-là.

« *Chaque coordinateur [de la MPR] a un portefeuille d'entreprises et va régulièrement à la pêche aux postes. Quand il y a des perspectives, on diffuse l'information [aux structures sociales d'insertion] [...]. Ils font un pré-filtrage et on accueille les candidats pour faire des entretiens de sélection* » (coordinatrice MPR - 2013).

Si les personnes présélectionnées se révèlent motivées pour un des métiers proposés, elles se voient proposer un accompagnement personnalisé intensif « *sur le long cours* », piloté par les coordinateurs (conseils en développement personnel, immersion en entreprise, missions d'intérim, entretiens réguliers, visites de sites, remise à niveau des connaissances fondamentales, formation professionnelle, accompagnement social sur des problèmes tels que le logement, la mobilité ou l'endettement, mise en place d'un tutorat en entreprise, etc.). Les coordinateurs cherchent ainsi à donner aux candidats tous les moyens de s'intégrer dans l'entreprise.

« *Les parcours peuvent être d'un an, deux ans. Notre richesse, c'est de ne pas se donner – comme la plupart des structures d'insertion – des durées [...]. On n'a pas de notion de temps ! On ne nous [en] impose pas* » (coordinatrice MPR - 2013).

- La seconde ambition de la MPR est de **soutenir la création d'activités**. La structure propose un accompagnement collectif et individuel à des porteurs de projets (aide au développement personnel, conseils et suivi individuel par un expert de la création d'entreprise, formations et ateliers pratiques animés par des juristes, des comptables ou des financeurs, parrainage par des collaborateurs de Suez Environnement, réalisation d'un projet collectif, etc.). Les candidats sont regroupés en petites promotions.

### 3.1.2. Nature de l'accompagnement par la MPR

Le travail réalisé par la MPR peut être appréhendé à travers trois volets complémentaires, mixant socialisation (actions centrées sur le candidat) et qualification (actions centrées sur l'emploi) :

- Le premier rôle de la MPR relève d'un **coaching psychologique**. En effet, il apparaît que les coordinateurs de la MPR ont affaire à des personnes qui n'ont certes pas toujours le sentiment d'être en « *situation d'échec* », mais qui ont souvent perdu confiance en elles suite, par

exemple, à leurs difficultés scolaires passées, aux expériences malheureuses qu'elles ont pu connaître en entreprise (e.g. licenciement) ou à leurs entretiens de recrutement infructueux.

« *C'est quelqu'un qui est resté un peu en manque de confiance par rapport à ses échecs scolaires et qui voit bien qu'avec le monde du travail tel qu'il est ça ne sera pas facile [...]. C'était vraiment clairement une personne qui arrivait en disant : "Moi, je ne suis pas capable de faire grand-chose !" [...]. Parce que c'est une personne qui était sortie sans qualification* » (coordinatrice MPR - 2013).

Ainsi, l'une des premières missions de la MPR consiste à aider les candidats à reprendre confiance en eux. Il apparaît toutefois que les personnes jugées « *trop fragiles psychologiquement* » ne sont pas sélectionnées par les coordinateurs de la MPR, car elles ne sont pas suffisamment « *opérationnelles* » pour intégrer le monde exigeant de l'entreprise. D'ailleurs, il est intéressant de noter qu'il n'y a pas de psychologue à la MPR (cf. tableau N°1).

« *Les personnes qui sont trop fragiles, on ne peut pas [les accompagner]. Je pense que ça serait les remettre en situation d'échec si ça va trop vite ! [...]. Si j'ai une personne qui est très fragile psychologiquement [...], qui ne se sent pas bien, avec des tentatives de suicides. Si je lui dis : "Oui, oui, très bien, vous allez travailler. Je vous mets demain là", je suis sûre que je suis en situation d'échec dans les trois jours qui suivent ! Parce que cette personne, il faut qu'elle soit stabilisée d'abord psychologiquement [...]. Dans ce cas-là, nous, on leur explique clairement que tant qu'ils ne vont pas être suivis par quelqu'un, [...] on aura beau mettre en place toutes les actions possibles et imaginables, [ça ne marchera] pas !* » (coordinatrice MPR - 2013).

- En second lieu, les coordinateurs de la MPR sont là pour favoriser la **production de sens** par les candidats. Une fois qu'une relation de confiance s'est instaurée avec les candidats – au fil des entretiens – les coordinateurs les aident ainsi à tirer les enseignements du passé et à se remettre en cause, tout en veillant à rester bienveillants.

« *[On aide les personnes à prendre du recul par rapport à ce qui leur est arrivé] [...]. Si la personne a été licenciée éco, il y a un changement, une rupture brutale qui s'est faite. Donc il y a la phase de déni, de colère, etc. Donc, [il faut] donner [du] sens [à tout ça]. Tirer les enseignements sur "Pourquoi vous avez eu cet échec-là ?". "Peut-être que vous êtes arrivé trois fois en retard. Est-ce que vous avez pensé à l'impact que ça a sur votre employeur [et vos*

*collègues] si vous arrivez trois fois en retard ?". [...] Donc on travaille aussi là-dessus [...]. [On] les challenge de temps en temps. Mais pour leur bien ! » (coordinateur MPR - 2013).*

En effet, bon nombre de candidats ont tendance à évoquer systématiquement des causes externes pour justifier leurs difficultés d'insertion professionnelle. Le cas échéant, les coordinateurs attirent leur attention sur l'image qu'ils renvoient à travers leur discours auto-complaisant afin de leur éviter de nouvelles déconvenues en entreprise. Selon la même logique, les coordinateurs de la MPR n'hésitent pas non plus à remettre en question le comportement des candidats en entreprise lorsqu'ils ont un retour négatif du tuteur-métier.

*« C'est arrivé qu'on ait certains clashes. Là, récemment, on en a eu un avec un jeune qui était en entreprise chez nous, qu'on a recadré. Et : "Non, ce n'est pas moi ! C'est la faute de lui, c'est la faute de lui !" . Ça, c'est classique, mais, nous, on travaille là-dessus. Si on engueule, ce n'est pas pour se faire plaisir, c'est qu'il y a un sens derrière ! [...]. C'est pour que les gens puissent comprendre quelque chose [...]. On est là pour les aider et on a une posture plutôt sympa. Par contre, le jour où on doit recadrer correctement, on les regarde droit dans les yeux et on leur dit : "Sinon, on arrête !" » (coordinateur MPR - 2013).*

- En dernier lieu, la structure est là pour la **concrétisation d'un projet professionnel**, en adéquation avec les intérêts et valeurs professionnels de la personne. En effet, c'est la vocation même de la MPR de permettre aux candidats de « reprendre le chemin de l'emploi », en multipliant les expériences sur le terrain (EMT, missions d'intérim, CDD, alternance, etc.).

*« On est là, quand même, pour élever leur niveau d'employabilité et les amener à retrouver un emploi durable. Donc, j'ai envie de dire : [c'est là-dessus] qu'on intervient principalement ! » (coordinatrice MPR - 2013).*

### **3.1.3. Bilan du dispositif**

En octobre 2013, le Directeur Général de Suez Environnement dressait « un bilan positif » et parlait d'un « programme performant » ([www.boursier.com](http://www.boursier.com)). Ainsi, en juillet 2014, la MPR avait accompagné 73 candidats vers un emploi (28 emplois d'avenir, 14 CDI et 31 contrats en alternance), auxquels s'ajoutaient 45 personnes en cours de création d'activités<sup>6</sup>. Au-delà des chiffres, l'équipe de la MPR est unanime pour reconnaître une transformation interne – en

---

<sup>6</sup> Fin 2014, on comptait 86 personnes entrées en parcours d'accès à l'emploi (dont 70 en emploi) et 47 personnes accompagnées dans les programmes de création d'entreprise (dont 20 entreprises déjà créées à ce moment-là). Ce total de 133 personnes accompagnées depuis mai 2012 doit être rapporté aux 856 personnes qui ont été reçues – au moins une fois en entretien – par la MPR sur la même période.

termes de confiance en soi, d'autonomie au travail, d'apparence physique et vestimentaire, d'épanouissement personnel, etc. – pour les personnes qui vont au terme du parcours d'accompagnement proposé par la MPR.

« On a une personne [de 23 ans], qui est en parcours [...]. Il avait tout raté au niveau de ses études [...]. Il était complètement recroquevillé [...]. Il parlait très peu, il était très mal dans sa peau [...]. On l'a amené à découvrir le métier d'agent d'assainissement, qui n'exige pas de niveau de qualification particulier au départ. Et on l'a mis en intérim progressivement, avec un accompagnement de notre part. Au début, c'était un petit peu compliqué et puis la sauce a pris et, aujourd'hui, il va être recruté en CDI et on va le faire monter en compétences avec un permis poids lourds [...]. La personne est transformée ! Ce n'est vraiment plus le même ! [...] On voit vraiment la différence, y compris physiquement ! » (directeur MPR - 2013).

En écho au nom de la structure, il semble dès lors possible de parler de « rebond » pour un certain nombre de bénéficiaires, qui étaient en difficulté d'insertion professionnelle avant d'intégrer la MPR. Une telle conclusion est, par exemple, confirmée par un candidat ayant signé un CDI au sein d'une filiale de Suez Environnement : « Moi, vraiment, je conseille à un jeune [d'aller à la MPR] pour accéder à un nouveau métier. Aujourd'hui, c'est clair que je me sens mieux, parce que je travaille ! Maintenant, je me sens bien ! », note-t-il.

Toutefois, plus de trois ans après le lancement de ce concept, il apparaît qu'aucun déploiement n'est encore acté par le groupe Suez Environnement dans d'autres villes françaises (un projet « optimisé d'un point de vue économique » est néanmoins à l'étude en région parisienne), alors que cela avait été clairement annoncé au départ. Par ailleurs, en raison du gel des recrutements dans les filiales, consécutif à la crise économique, il apparaît qu'il y a très peu de recrutements en CDI.

« La difficulté, c'est pour le passage au CDI ! Pourquoi ? Parce que nos boîtes ne recrutent pas. En fait, notre gros souci, c'est ça ! [...]. Nous, au début, on était très axés sur le CDI. Mais le CDI, ça n'existe pas, en fait ! C'est ça le problème. Donc réussite, oui, dans le sens où on a amené des gens qui étaient en difficulté d'accès à l'emploi (manque de confiance en eux, des parcours compliqués, des problématiques sociales compliquées, etc.) à une vie opérationnelle dans l'entreprise, une identité métier, une qualification souvent [...]. Mais on n'est pas dans de l'emploi durable au sens où on le visait au départ ! » (directeur MPR - 2014).

Le recours à des contrats en alternance – non prévu à l'origine – permet néanmoins d'intégrer un flux régulier de candidats dans les filiales de Suez Environnement et de crédibiliser le

dispositif tant en interne qu'en externe. En jouant la carte de l'apprentissage, les entreprises-partenaires prennent effectivement moins de risques, car elles ne s'engagent pas forcément sur un emploi pérenne. De même, la MPR a su saisir l'opportunité des emplois d'avenir<sup>7</sup>, créés en octobre 2012. Enfin, la MPR est aujourd'hui en mesure de placer des candidats au sein d'entreprises-partenaires (ex. : fournisseurs).

En définitive, l'insertion professionnelle « durable » constitue la principale difficulté rencontrée par la MPR. Ce constat est valable, non seulement pour les CDD, les contrats en alternance ou les contrats d'avenir, mais aussi pour l'aide à la création d'activités. En effet, on sait qu'en France le taux de pérennité à trois ans des entreprises est de 66% seulement et que l'expérience du nouveau dirigeant dans l'entrepreneuriat – dont ne peuvent pas se prévaloir les candidats de la MPR – est un facteur clef de succès. Il est aussi établi que les populations enregistrant un taux de pérennité peu élevé sont les inactifs et les chômeurs de longue durée, ainsi que les jeunes chefs d'entreprise de moins de 25 ans (<http://media.apce.com/>).

Quoiqu'il en soit, l'action de la MPR ne peut pas être envisagée indépendamment de ses relations avec les parties prenantes internes et externes. Le directeur de la MPR évoque, à ce sujet, un « rôle d'ensemblier », qui s'appuie sur les partenaires sociaux et les entreprises.

### **3.2. LE ROLE DE L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS L'ACTION DE LA MPR**

#### **3.2.1. La relation MPR / professionnels de l'insertion**

Pour ne pas froisser les professionnels de l'insertion sur le territoire et leur « laisser la main » sur le sourcing des candidats, le groupe Suez Environnement a fait le choix, dès le départ, de communiquer assez peu sur ce dispositif (pas de site Internet dédié, absence sur les réseaux sociaux, pas d'inauguration du dispositif, peu d'interviews dans la presse, etc.).

*« Traditionnellement, une grande entreprise, quand elle lance ce type de projet, elle fanfaronne tout de suite ! Pour faire connaître au maximum ce que l'on fait. J'ai voulu absolument éviter ça ! [...] Parce que l'idée c'était de nouer des relations de confiance avec des partenaires et que, quand on arrive, qu'on s'appelle Suez Environnement et qu'on dit : "Voilà, nous aussi, on va travailler, en complémentarité de ce que vous faites, sur des questions d'insertion", on nous*

---

<sup>7</sup> « L'emploi d'avenir est un contrat d'aide à l'insertion destiné aux jeunes particulièrement éloignés de l'emploi, en raison de leur défaut de formation ou de leur origine géographique [...]. Il est conclu pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée [...]. L'employeur perçoit une aide financière des pouvoirs publics » (<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F24438.xhtml>).



*regarde avec des grands yeux au début ! Au minimum avec scepticisme [...]. [Il fallait que] nos "partenaires-prescripteurs" comprennent qu'on ne vient pas leur faire concurrence et qu'on vient travailler pour les aider à concrétiser leurs actions. Donc c'est pour ça qu'on n'est pas arrivés en communiquant dans tous les sens ! [...]. L'idée c'est de s'appuyer sur le travail et la connaissance qu'ont les partenaires-prescripteurs des publics qu'ils vont nous orienter » (Directeur de la MPR - 2013).*

Ainsi, l'une des questions prioritaires – en amont du lancement du dispositif – a été de délimiter précisément les périmètres d'intervention respectifs des acteurs sociaux et de l'emploi, d'un côté, et de la MPR, de l'autre. Cette dernière devait effectivement rendre son action légitime auprès des structures d'insertion et nouer avec elles des relations de confiance.

*« On a vu, dans un article, que Suez allait mettre en place ce dispositif [...]. Peu de temps après [...], on a été contactés par [la Directrice de la Diversité et du Développement Social de Suez Environnement] [...]. On s'est rencontrés avant même qu'ils aient leur équipe et leurs locaux [...]. On s'est mis d'accord sur les axes de vigilance qu'il allait falloir travailler pour que chacun s'y retrouve [...]. [Je leur ai dit] : "Si vous vous positionnez, en disant : "[On va] faire de l'accompagnement global, avec la vie quotidienne, on prend en charge le machin, etc.". Enfin : "Si vous faites un discours "mission locale" – comme c'était un peu [le cas] dans les tous premiers textes – on n'a pas de menaces à faire, mais je pense qu'on ne travaillera pas ensemble !" [...]. La Maison pour rebondir [il faut] que ça soit une interface avec les services RH de leurs entreprises [...]. On est vraiment dans une relation de confiance. Parce qu'on se dit les choses de façon claire [...]. Sur les logiques de concurrence, les machins, on s'en parle [...]. Et, in fine, la complémentarité est de plus en plus évidente [...]. Ce qu'ils veulent, c'est promouvoir leur politique diversité et Responsabilité Sociale des Entreprises. Et s'ils le font avec des jeunes de la Mission Locale, moi, cela m'arrange [Rires] ! » (partenaire-prescripteur - 2013).*

La plupart des réticences initiales quant à un éventuel risque de concurrence ont donc été levées grâce au travail de sensibilisation de la MPR, si bien que les acteurs sociaux perçoivent désormais très bien l'intérêt de cette structure (interlocuteur unique, gain de temps, liens directs avec les services RH des entreprises, accès à l'emploi, etc.). Ils ont le sentiment d'une réelle complémentarité et ne taxent pas le groupe Suez Environnement d'hypocrisie organisationnelle, car ils mesurent bien les efforts de la MPR pour aider les publics éloignés de l'emploi à s'insérer sur le marché du travail. Qui plus est, l'ajout des contrats en alternance et

des contrats d'avenir par rapport au dispositif de départ a permis d'augmenter le flux de personnes accompagnées, évitant ainsi la création de « *goulets d'étranglement* », sources de frustration pour les acteurs sociaux. Signe d'un accueil aujourd'hui positif de la MPR sur le territoire, on peut noter, par exemple, qu'en 2014 le directeur de la MPR est entré au conseil d'administration de la mission locale pour l'emploi de Bordeaux.

### **3.2.2. La relation MPR / entreprises du groupe Suez Environnement**

L'autre difficulté majeure rencontrée, au démarrage, par la MPR a été de prouver son utilité auprès des services RH et des managers opérationnels du groupe. Au départ, cette structure n'a pas été très bien accueillie, car elle était coûteuse (dans un contexte de restriction budgétaire), imposée par Paris et venait bouleverser les process et la culture en matière de recrutement. Elle a notamment pu donner le sentiment qu'elle allait occasionner « *une charge de travail supplémentaire* ». En effet, même si la MPR gère tout le parcours de « *montée en employabilité* » des candidats, le process reste chronophage pour les filiales, en raison notamment des nombreux entretiens de suivi avec le candidat et son coordinateur de la MPR.

*« Il y a une personne que la MPR nous a envoyée [...], dont le contrat a été malheureusement interrompu [...]. C'est quand même regrettable, parce que ça demande beaucoup de temps personnel d'accompagner les candidats de la MPR ! Il y a notamment beaucoup d'entretiens organisés [...]. On a été un peu échaudés par la MPR suite à cette première expérience ! »*  
(manager opérationnel - 2013).

Un important travail de sensibilisation a ainsi dû être réalisé en interne auprès des services RH et des managers opérationnels. L'un des principaux enjeux consistait notamment à déconstruire certains préjugés associés à l'accueil de personnes en difficultés d'insertion, qui pouvaient faire craindre aux filiales d'être obligées d'accueillir des personnes incompétentes. Dans cette perspective, la MPR a conçu des formations à destination des tuteurs en entreprise dans le but de « *démystifier l'insertion* » et faire en sorte que les managers opérationnels s'impliquent pleinement sur ces sujets-là.

*« Le gros problème – les gros freins – qu'on a eu(s), c'est le fait que l'insertion fait peur dans l'entreprise ! [...]. Quand on parle d'insertion, les gens s'imaginent : des repris de justice, des drogués, des mecs qui ne savent pas bosser, des bras cassés ! Toute la difficulté qu'on a eue, notamment au début [...], c'était les RH qui nous disaient : "Non mais attendez, vous n'allez pas nous forcer à recruter des bras cassés !" [...]. Je pense qu'on a complètement dépassé ça, maintenant, pour la plupart des entreprises avec lesquelles on bosse ! [...]. Il y a eu des*

*parcours réussis qui ont fait que ça nous a ouvert des voies. Et, maintenant, on n'a pas de soucis : dès qu'il y a des opportunités, ils nous les signalent* » (directeur MPR - 2014).

Par ailleurs, la MPR a su convaincre les filiales du groupe de son utilité à travers une approche résolument économique ou « *social business* », pour reprendre l'expression de son directeur. En l'occurrence, la MPR aide les entreprises à faire de l'insertion un axe de différenciation dans les réponses aux appels d'offres notamment (en particulier lorsqu'il existe des clauses d'insertion)<sup>8</sup>.

*« On essaie de travailler pour que la MPR soit perçue comme un outil d'efficacité économique [...] par exemple, concernant la question de l'avantage concurrentiel de l'insertion dans une offre commerciale. Les managers saisissent de plus en plus cette opportunité-là [...]. On reste de moins en moins dans une logique où le social est antinomique de l'économique dans l'esprit des gens. Ce n'était pas gagné au départ ! Je ne dirais pas que c'est gagné aujourd'hui, mais je dirais qu'on a bien progressé !* » (cadre RH - 2014)

La MPR semble finalement avoir acquis une certaine légitimité en interne, en raison notamment du lien qu'elle permet de créer entre la fonction RH des filiales et le monde de l'insertion au sein de Bordeaux Métropole.

*« Ça se passe très, très bien ! C'est vrai que, eux, ils ont une relation privilégiée avec les missions locales, ce qui n'est pas notre cas. On s'appuie beaucoup sur eux pour avoir cette relation privilégiée* » (cadre RH - 2014).

Deux problèmes majeurs ont notamment été surmontés, au fil du temps, au niveau de la relation entre la MPR et ses filiales :

- Tout d'abord, il y a eu un ajustement entre la **temporalité** des filiales – en l'occurrence, des besoins en recrutement à court terme, sans réelle visibilité sur les besoins à moyen/long terme (en dehors de l'alternance)<sup>9</sup> – et la temporalité de la MPR, dont la vocation est de gérer des parcours à long terme, sans connaître la durée totale de l'accompagnement. La gestion RH à

---

<sup>8</sup> Cette approche « *social business* » a permis d'impliquer d'autres entreprises dans la ré-insertion des personnes éloignées de l'emploi. Ainsi, au-delà des seules filiales du groupe, la MPR travaille également avec d'autres entreprises évoluant sur le même métier, qu'il s'agisse de sous-traitants ou de cotraitants. Ce point est important pour mesurer l'efficacité de l'action de la MPR, car ces entreprises-là ne sont évidemment pas liées par la stratégie RSE initiale du groupe Suez Environnement.

<sup>9</sup> Contrairement à ce qui pouvait être espéré au départ, les cadres RH interrogés notent qu'il n'y a pas vraiment de « *métiers avec des besoins récurrents* » au sein des filiales.

court terme des filiales ne doit pas déboucher sur des prises de postes difficiles si les personnes envoyées par la MPR ne sont pas prêtes lorsqu'elles sont intégrées en entreprise.

« *[Avec les business units, on a] un problème de temporalité ! Notre temps n'est pas leur temps. Il faut essayer de trouver un équilibre entre l'entreprise qui est toujours dans l'immédiateté (c'est-à-dire que, quand il lui faut quelque chose, c'est tout de suite, maintenant) et, nous, notre idée de dire : "La personne, lorsqu'on la reçoit pour la première fois, on ne sait pas si ça va durer un mois, six mois, un an, deux ans". C'est difficile après ! [...]. Si on va trop vite, le risque, c'est que ça se passe mal, que la personne n'ait pas été suffisamment préparée, qu'elle n'ait pas fait son petit bout de chemin* » (coordinatrice MPR - 2013).

En l'occurrence, les premiers candidats envoyés par la MPR n'ont pas tous donné satisfaction. Le service RH d'une filiale avait notamment du mal à se positionner pour savoir jusqu'à quel point il fallait se montrer bienveillant à l'égard de ces personnes sans porter préjudice à l'activité opérationnelle. En effet, il y a – pour ces publics-là – un temps de mise à niveau qui peut être relativement long, en comparaison d'un recrutement classique. Les cadres RH de cette filiale avaient ainsi le sentiment de devoir diminuer leur niveau d'exigence à court-moyen terme, en faisant le pari que la personne recrutée va, par la suite, monter en compétences.

« *On a eu un débat [au sein du service RH] sur [les personnes éloignées de l'emploi] [...]. Est-ce qu'on accepte un temps de six mois / un an, pendant lequel, progressivement, on les accompagne vers un niveau d'exigence qu'on peut avoir par rapport à un recrutement standard ? Ou est-ce qu'il faut [...] qu'ils soient tout de suite à un niveau d'exigence absolu ? [...]. Le sujet [c'est] comment, nous (entreprises), on arrive à anticiper nos besoins à ce point qu'ils ont le temps, eux (à la MPR), d'organiser l'accompagnement nécessaire pour ces gens-là ? Pour que, nous, dès le départ, on ait un niveau d'exigence absolu [...]. On ne vit pas dans le même pas de temps ! Et donc, de fait, nous, on est dans une situation où on accepte ce temps-là où la personne – entre guillemets – elle refait surface professionnellement. Enfin, elle accède à un niveau auquel on aurait pu prétendre sur un recrutement standard [...]. Les profils qu'ils nous ont présentés étaient – on peut se le dire – très clairement en-dessous de ce qu'on aurait pu trouver sur le marché de l'emploi sur ce type de profils-là. Et on a accepté de recruter à un niveau bien en-dessous de ce qu'on aurait recruté si on était allés chercher quelqu'un [...] sur le marché de l'emploi "classique" [...]. Et on a fait un pari parce qu'on n'était pas tout à fait sûrs que le niveau qu'on voulait allait être atteint* » (cadre RH - 2013).

De telles craintes sont aujourd'hui dissipées, en raison de la montée en compétences des candidats permise par l'accompagnement intensif de la MPR. Par ailleurs, les acteurs de la MPR évoquent aujourd'hui spontanément ce « *curseur qu'il faut placer habilement* » pour décrocher un contrat auprès d'une entreprise, tout en satisfaisant cette dernière en termes de compétences, afin de ne pas mettre en péril de potentielles futures intégrations (le directeur parle, à ce sujet, de « *fine tuning* »). De même, la démarche de « *sélection* » des publics en insertion est totalement assumée par la MPR, qui s'est d'ailleurs constituée un « *vivier* » de bons candidats<sup>10</sup>.

« [Par rapport à] la question de la temporalité [...], ce qu'on fait, c'est qu'on a une sorte de vivier [...]. Quand on a vu des candidats pour un poste d'agent de réseau, on va les garder dans notre base de données. Et quand on en voit des super bien, on va même les revoir de temps en temps pour savoir où est-ce qu'ils en sont, etc. Et [pour] pouvoir les déclencher le jour où il y a une opportunité [...]. [Il y a] vraiment [un] curseur qu'il faut placer pour ne pas être trop loin des attentes de l'entreprise, parce que sinon ils ne vont jamais nous confier d'autres postes derrière. Et, en fait, on sait très bien qu'un échec en matière d'insertion ça fait tâche d'huile pour 10 ans ! Donc, ça, c'est ce qu'il faut qu'on évite. Et, en même temps, on n'est pas une boîte de recrutement ! Et on ne veut surtout pas tomber dans cette logique » (directeur MPR - 2014).

- Par ailleurs, intégrer un dispositif d'aide au rebond fait courir aux candidats le risque de **stigmatisation** en interne. En effet, bien que la MPR cherche à rester discrète par rapport aux candidats qu'elle accompagne, les collègues sont souvent au courant, et ce notamment parce qu'un coordinateur de la MPR se déplace régulièrement dans les locaux pour rencontrer les personnes bénéficiant du dispositif. Il est, de toute façon, demandé à l'entreprise d'assurer un « *climat de bienveillance* » pour accueillir un bénéficiaire manquant généralement de confiance en lui, ce qui suppose de communiquer sur la personne en interne et de faire preuve de tolérance (cf. *supra*). De plus, le candidat est épaulé par un tuteur-métier, ce qui constitue une autre particularité visible par rapport au reste de l'équipe.

« Si on accepte [de recruter à un niveau bien en-dessous par rapport au marché de l'emploi classique], ça veut dire que, dans cette année [de parcours de six mois ou d'un an], pour qu'il soit accepté dans son environnement de travail – son équipe, son chef d'équipe, etc. – il a un écusson "Maison pour rebondir" ! [...]. Parce que, sinon, [on va me dire] : "Attendez, c'est qui

<sup>10</sup> Ne perdons toutefois pas de vue ici que les candidats en question doivent faire partie du public cible (zones urbaines sensibles, pas ou peu de qualifications, travailleurs handicapés, etc.).

*le bonhomme que vous avez recruté ? Il est en période d'essai, sortez-le moi !" [...]. [Ce n'est] pas [une] position forcément simple à prendre [en interne], parce qu'il faut expliquer au chef de la personne [...]. [C'est] un peu stigmatisant. Ben, à part l'argument de dire : "C'est une personne qui vient d'une filière de recrutement où il faut lui laisser le temps, etc.". Ça suppose quand même que les managers de ces personnes-là aient une ouverture d'esprit suffisante » (cadre RH - 2013).*

D'ailleurs, une personne issue de la MPR, qui se sent en difficulté en entreprise et qui fait l'objet d'un accompagnement très important, peut se sentir mal à l'aise face à cette surprotection.

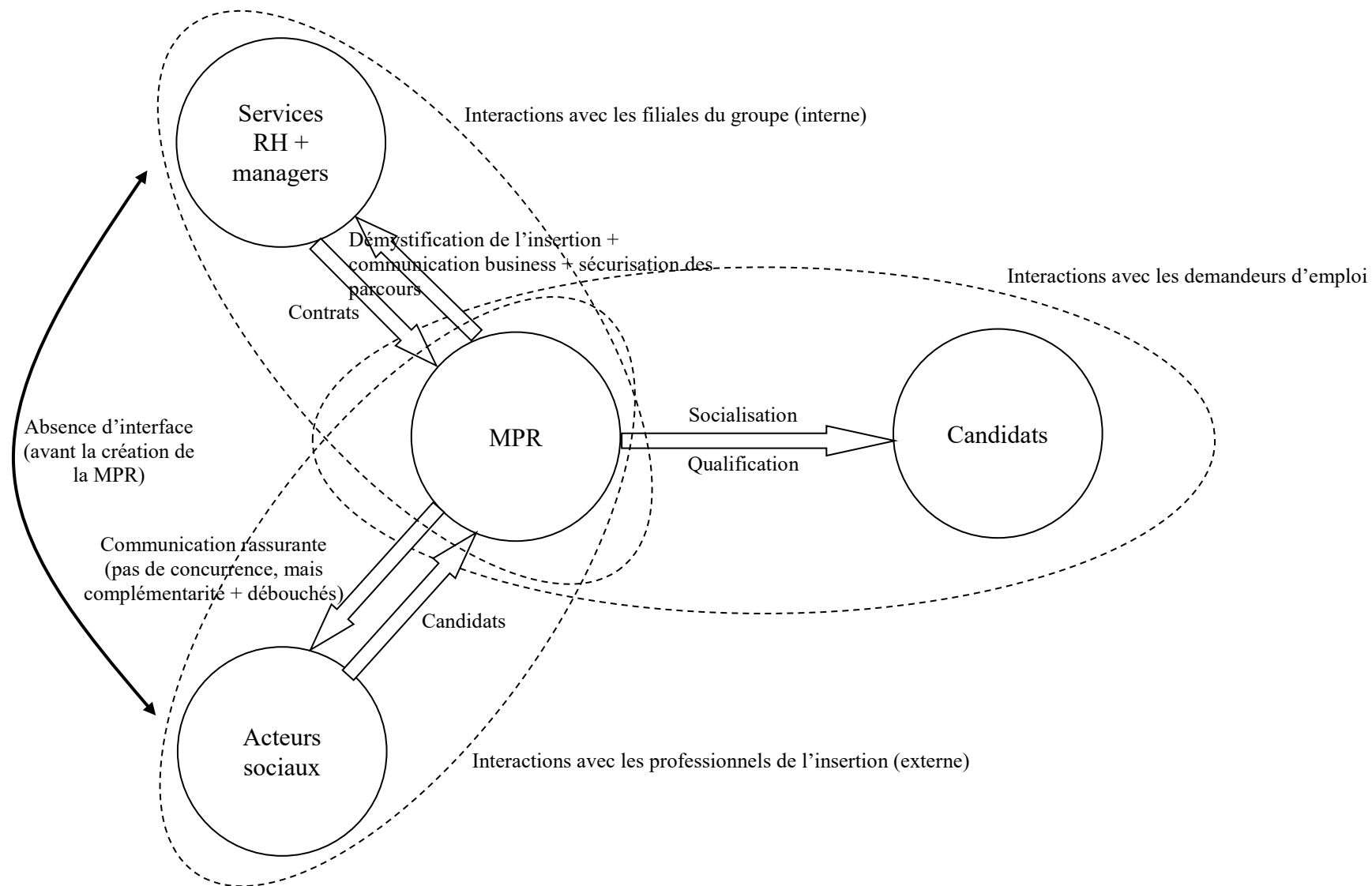
*« J'ai discuté une ou deux fois avec [cette personne qui venait de la MPR] [...]. La personne, elle est un peu désolée d'être mise dans cette situation-là [...]. Evidemment, elle se rend compte qu'elle n'est pas au niveau de ses collègues [...]. Et, du coup, on rentre dans un truc bizarre, où [elle] se rend bien compte que l'entreprise fait un peu preuve de bienveillance sociale à son égard ! Et il y a un côté pas très sain ! Et puis, en plus, ça se voit, parce que ça se fait sur le lieu de travail (la MPR vient, etc.). Enfin, il y a un côté gênant pour la personne. En se disant : "Mais, moi, j'ai ça en plus. En plus, on m'autorise à avoir une aide que les autres n'ont pas. Et, pour autant, je ne rends pas un service qui est comparable à celui de mes collègues". Enfin, moi, je sais que [cette personne], elle n'était pas bien vis-à-vis de ça ! Parce qu'il y a un petit côté : "À un moment donné, je ne veux pas de pitié quoi ! Moi, je veux bosser !" Et, là, on a envie de dire : "Oui, mais si on ne vous aide pas aujourd'hui, vous n'y arriverez pas !". C'est un truc bizarre » (cadre RH - 2013).*

La personne accompagnée peut également ressentir une forme de stigmatisation si son statut est utilisé précisément à des fins de communication institutionnelle. Le risque de stigmatisation est externe en pareil cas.

*« A un moment donné, il y a eu un évènement médiatique organisé par la Maison pour rebondir. Pour une signature d'une convention dans laquelle le groupe Suez Environnement s'engageait à recruter une trentaine d'emplois d'avenir sur la Région. Je me rappelle très bien qu'il y avait tous ces jeunes qu'on avait recrutés. Ils étaient là dans un coin. Et puis on était là en train de parler d'eux. Enfin, tout de suite, moi, j'ai vu l'image : "Attention, on risque d'être là en train de se faire mousser, et eux ils sont là comme des bêtes de cirque !". "Voilà, je vous présente nos emplois d'avenir !". Enfin, il m'a semblé qu'ils pouvaient éventuellement vivre ça très mal ! » (cadre RH - 2014).*

Conscient des risques de stigmatisation, la MPR a fait le choix de ne plus employer le terme « *insertion* » – trop connoté – lorsqu'elle rencontre des candidats.

La figure N°1, ci-dessous, permet finalement de synthétiser l'ensemble de nos résultats empiriques.



**Figure N°1 : Synthèse des résultats empiriques sur la Maison pour rebondir**



## 4. DISCUSSION

Dans cette recherche, nous nous demandons comment, et dans quelle mesure, une organisation volontariste (Allouche, Huault et Schmidt, 2004), engagée dans une démarche RSE visant la réinsertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi (Schokkaert et Sweeney, 1993), peut opérationnaliser cet objectif. Les résultats empiriques, présentés ci-dessus, nous permettent d'apporter quelques premiers éléments de réponse à cette question de recherche, jusqu'à présent ignorée par la littérature en GRH.

### 4.1. LES LEVIERS DE L'OPERATIONNALISATION D'UNE PRATIQUE RSE EN MATIERE DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION SOCIALE

#### 4.1.1. Dépasser une approche exclusivement psychologisante, en combinant socialisation et qualification

La MPR peut être appréhendée comme une réponse à la critique de Castra (2003 : p. 230), selon laquelle la faiblesse des dispositifs d'insertion publics et associatifs est liée au fait qu'ils « *sont trop centrés sur la personne, pas assez sur les contextes et situations où elle évolue* » (Cartier, 2004). En effet, un des facteurs clefs de succès ici est lié au fait que le dispositif RSE auquel nous nous intéressons est une émanation directe du contexte Suez Environnement. En l'occurrence, cette étude confirme que ce sont le plus souvent les directions générales qui donnent l'impulsion générale en matière de RSE (Igalens et Tahri, 2012). Qui plus est, la MPR est étroitement liée à la situation du groupe. Par exemple, le volet « *social business* » de la MPR fait écho aux spécificités des filiales, qui gagnent des marchés en répondant à des appels d'offres. Une autre critique généralement adressée aux professionnels de l'insertion est qu'ils passent plus de temps à accueillir, accompagner, conseiller et diagnostiquer les candidats qu'à nouer des relations avec le monde du travail (Castra, 2003 ; Cartier, 2004). C'est précisément la raison pour laquelle la MPR se positionne comme une « *passerelle* » entre le monde de l'insertion professionnelle et celui de l'entreprise (Ranjatoelina et Zaoual, 2015). De par son positionnement original, la structure apparaît ainsi comme le « *chaînon manquant* ».

La démarche de la MPR est donc qualifiante, car elle est tournée vers l'environnement socio-économique, à travers notamment des EMT, des missions d'intérim, des contrats en alternance, des CDD, puis des CDI. Plus exactement, son intérêt principal est d'articuler l'approche qualifiante et l'approche socialisante (Dagot, 2007). En effet, la durée (longue) des parcours permet à la MPR de combiner des actions centrées sur l'orientation et d'autres ayant trait à

l'emploi marchand. De façon plus précise, notre recherche fait apparaître trois aspects distincts dans l'aide apportée aux personnes éloignées de l'emploi : d'un côté, le coaching psychologique et la production de sens, qui relèvent de la socialisation du bénéficiaire, et, de l'autre, la reconstruction professionnelle, qui concerne la qualification du candidat. Concernant, en premier lieu, le **coaching psychologique**, notre étude montre que la MPR a un rôle à jouer pour redynamiser des candidats souvent fragilisés par leurs difficultés d'insertion, en travaillant sur l'estime de soi, la confiance, etc. (Creed, 1998 ; Harris et al., 2002 ; Roques, 2011). En second lieu, nous établissons que la **production de sens** est tout aussi essentielle dans le processus d'accompagnement de la MPR. Il ne s'agit pas ici de valoriser la personne de façon inconditionnelle et de l'enfermer dans l'illusion qu'elle a toujours agi de façon irréprochable. Au contraire, une fois la relation de confiance créée, il convient de l'aider à prendre conscience que ses échecs passés sont riches de signification quant à son comportement en entreprise. En arrivant à créer du sens autour des expériences malheureuses et à mieux se situer dans un contexte professionnel, le bénéficiaire sera alors mieux armé pour élaborer et mettre en œuvre un projet professionnel. Ainsi, tout en restant bienveillants, les coordinateurs de la MPR ne vont pas hésiter à mettre en avant des causes internes susceptibles d'expliquer les difficultés rencontrées par le candidat en situation de travail – par le passé ou lors du parcours de préparation à l'emploi – afin qu'il ne sombre pas dans une logique d'auto-complaisance (Miller et Ross, 1975). On peut ainsi imaginer qu'en ayant une perception plus objective de ses forces et faiblesses, l'individu sera en mesure de déconstruire plus facilement les préjugés associés à son statut de personne éloignée de l'emploi (Schokkaert et Sweeney, 1999 ; Weppe, Warnier et Lecocq, 2013). En dernier lieu, il apparaît que la MPR favorise aussi la **reconstruction professionnelle** des candidats. Elle permet, en l'occurrence, à des personnes exclues du monde du travail de retrouver le chemin de l'employabilité, c'est-à-dire de décrocher un emploi, mais aussi de démontrer leur capacité à le garder (Hillage et Pollard, 1998). Sur ce plan, le suivi personnalisé « *au long cours* » de la MPR corrobore l'idée selon laquelle, en matière de « *return to work* » (Leyshon et Shaw, 2012), il faut du temps pour qu'une personne éloignée de l'emploi redevienne employable et se reconstruise professionnellement. De même, notre étude confirme l'importance d'une période de pré-emploi en entreprise (ex. : contrat d'apprentissage) pour sécuriser le parcours, et ce tant du point de vue de l'individu que de l'entreprise (Belt et Richardson, 2005). C'est ce dernier volet de la MPR – très orienté "entreprise" – qui permet de dépasser les approches trop "psychologisantes" des structures d'insertion traditionnelles

(Castra, 2003) et de concrétiser, sur le terrain, le travail de socialisation réalisé, en parallèle, avec le candidat.

#### **4.1.2. Impliquer étroitement les parties prenantes internes et externes et se positionner comme un traducteur**

Cette recherche a permis de confirmer l'importance d'apprécier le processus de retour à l'emploi, en intégrant les perspectives de toutes les parties prenantes (Schokkaert et Sweeney, 1999 ; Scouarnec, 2005 ; Leyshon et Shaw, 2012). Il paraît effectivement clair, à la lumière de nos résultats empiriques, que la MPR ne peut pas agir seule pour favoriser l'insertion des « *publics précaires* ». Ainsi, une action RSE volontariste (Allouche, Huault et Schmidt, 2004) suppose une collaboration étroite avec des parties prenantes internes et externes, qu'il faut rassurer et convaincre de l'intérêt de la démarche. Comme le soulignent Schokkaert et Sweeney (1999), l'innovation sociale ne s'arrête donc pas aux frontières de l'entreprise et nécessite forcément de repenser le lien entre l'entreprise et son environnement immédiat. En l'occurrence, pour opérationnaliser la politique RSE de lutte contre l'exclusion sociale, il a fallu que la MPR crée des relations de confiance avec les parties prenantes. En externe, cela passait par une certaine retenue sur le plan médiatique et le choix d'un positionnement complémentaire (et non pas concurrent) par rapport à celui des acteurs sociaux. En interne, cela supposait, non seulement, une démystification de l'insertion, mais aussi des intégrations réussies de candidats (en sécurisant les parcours *via* un accompagnement renforcé) pour créer progressivement un sentiment de sécurité au sein des services RH. En effet, l'insertion de personnes éloignées de l'emploi ne peut se faire que « *pas à pas* » (Belt et Richardson, 2005) et suppose une forme d'apprentissage par l'expérience afin de faire disparaître les préjugés de départ (Schokkaert et Sweeney, 1999 ; Castra et Valls, 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Weppe, Warnier et Lecocq, 2013). L'analyse du cas permet aussi de mettre en exergue le caractère décisif du discours orienté « *business* » vis-à-vis des parties prenantes internes. A ce titre, il est intéressant de noter que le dispositif a été mieux accepté par les filiales du groupe à partir du moment où il a été clairement présenté comme une pratique managériale intégrée au *business*, plutôt que comme une innovation sociale. L'observation de discours différents de la MPR selon le type d'interlocuteurs rejoint finalement les conclusions de la théorie de l'acteur-réseau, selon laquelle le soutien des parties prenantes sur un projet donné est lié étroitement à l'art d'intéresser ces personnes-là à travers des arguments appropriés (Akrich, Callon et Latour, 2002). En d'autres termes, se positionner en tant que « *traducteur* » entre le monde de

l'insertion et celui de l'entreprise apparaît comme une réponse concrète au manque de pratiques RSE dans le champ de l'insertion professionnelle. Enfin, notons que pour être perçue favorablement par les parties prenantes internes et externes, et les convaincre du caractère gagnant-gagnant d'une collaboration, la MPR a également rapidement fait le choix de se tourner vers des contrats non ciblés au départ (ex. : contrats d'apprentissage et de professionnalisation), car ne correspondant pas à de l'emploi « durable ». Dans un cas comme celui de la MPR, il semble effectivement important de gérer des volumes raisonnablement élevés de candidats pour être suffisamment crédible auprès des partenaires internes et externes (cela permet, par exemple, d'afficher des débouchés prometteurs auprès des professionnels de l'insertion). Une telle attitude pourrait être analysée à travers le prisme des travaux sur le management de l'impression (Bozzolan, Cho et Michelon, 2015).

## **4.2. LES RISQUES ET LES ARBITRAGES LIÉS À L'OPERATIONNALISATION D'UNE PRATIQUE RSE EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE L'EXCLUSION SOCIALE**

### **4.2.1. La difficulté de concilier performance sociale et performance économique**

Le cas de la MPR révèle la volonté de concilier les performances économique et sociale (Elkington, 1997 ; Verrier, 2012), tout en soulignant la grande difficulté pour y parvenir. Ce cas est intéressant dans la mesure où le groupe Suez Environnement ne dissimule pas son ambition économique derrière un discours social. D'ailleurs, nous avons souligné que la communication institutionnelle sur le dispositif est très faible. Il semble bien que « l'hypocrisie organisationnelle » à la Brunsson (2002) soit écartée ici au profit d'une stratégie rationnelle qui vise à améliorer, certes, la situation des personnes exclues de l'emploi, mais également le positionnement concurrentiel de l'entreprise, en particulier dans le cadre des appels d'offres fondés sur des critères sociaux.

A l'instar de Desneux et Mazouli (2010), il ressort toutefois de notre étude empirique que la démarche de réinsertion, nécessairement longue (Leyshon et Shaw, 2012), n'est que difficilement compatible avec la gestion à court terme de l'emploi dans les entreprises au sein desquelles sont placées les personnes en difficulté. En ce sens, notre recherche pourrait expliquer le manque d'entrain des entreprises en matière d'intégration des personnes éloignées de l'emploi (Coulon, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015). D'une façon plus générale, nous montrons ici que les logiques économique et social sont en tension, voire s'opposent sans toujours se réconcilier (Verrier, 2012). Il existe, en quelque sorte, un

« curseur » que les acteurs de la MPR déplacent entre, d'un côté, la volonté affichée d'intégrer des personnes « *très éloignées de l'emploi* », mais peu opérationnelles qu'il faudra accompagner longuement (logique sociale) et, de l'autre, la tentation de se tourner vers des personnes opérationnelles immédiatement, mais, du coup, moins éloignées de l'emploi (logique économique). Ainsi, par exemple, les personnes ayant connu des traumatismes sévères ne peuvent pas accéder au dispositif étudié dans cette recherche, car elles sont jugées trop fragiles psychologiquement pour être envoyées en entreprise. En d'autres termes, la MPR sélectionne les personnes qu'elle sera en mesure d'accompagner avec le plus de chance de succès et constitue même un vivier de bons candidats. Le fait, pour la MPR, de renoncer aux cas les plus aigus ne traduit pas, selon nous, une forme d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002), mais plutôt une forme de distorsion, au fil du temps, entre la théorie affichée et la théorie en usage (Argyris et Schön, 1978), du fait des contraintes organisationnelles auxquelles la structure est confrontée (ex. : injonctions de performance des recruteurs). Il en va de même, par exemple, pour le déploiement de la structure en province ou encore le caractère « *durable* » des emplois, auxquels la MPR a partiellement renoncé.

#### **4.2.2. Le risque de stigmatisation des bénéficiaires**

Le cas de la MPR suggère qu'une « *bienveillance sociale* » extrême à l'égard des personnes en situation d'échec – au nom de la RSE – peut être tout aussi nuisible pour l'individu que le rejet sociétal post-échec (Sutton et Callahan, 1987 ; Singh et al., 2015), car la considération excessive qui lui est accordée se révèle déstabilisante pour le candidat, qui ne se sent pas réellement à sa place professionnellement et culpabilise. Ainsi, la « *main tendue* » (de Bry, 2008), lorsqu'elle est trop visible – du fait du suivi rapproché du bénéficiaire et/ou de la communication externe de l'entreprise axée sur l'aide au rebond – peut potentiellement se révéler tout aussi stigmatisante que l'échec pour le candidat, qui souhaite se débarrasser de son « *étiquette insertion* » (Glaxmann et Grima, 2008 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015). Ceci pose notamment problème si la personne exclue du marché du travail n'avait pas le sentiment, au départ, d'être en « *situation d'échec* ». Pour les autres, cela peut les conduire à revivre, une deuxième fois, le traumatisme lié à leur statut de chômeur (Cyrulnik, 2002). Une telle pratique RSE, du fait de son volontarisme social affiché, est donc propice à l'activation de l'identité sociale de « *personne éloignée de l'emploi* » (Dagot, 2007 ; Roques, 2011) et peut être de nature à rendre plus complexe le retour à l'emploi (Jaminon et Van Ypersele, 2001). En définitive, la stigmatisation du soutien (*i.e.* être aidé parce qu'on le statut de personne en insertion) peut se

substituer à la stigmatisation de l'échec (*i.e.* être montré du doigt dans la société, suite à ses échecs).

## CONCLUSION

Dans cet article, nous nous intéressons à la manière avec laquelle une entreprise peut, au nom de la RSE, favoriser l'insertion (ou la réinsertion) des personnes éloignées de l'emploi. A cette fin, nous avons recours à une étude de cas qualitative et longitudinale au sein de la Maison pour rebondir, un dispositif conçu et soutenu par le groupe Suez Environnement, qui fait office de « *pont* » entre le monde social et le monde de l'entreprise. Plusieurs résultats intéressants, au regard de la littérature mobilisée, méritent d'être soulignés et discutés ici. En écho aux travaux de Castra et Valls (2007) et Dagot (2007), nous montrons tout d'abord les bénéfices d'une approche combinant socialisation et qualification, c'est-à-dire centrée tout à la fois sur le bénéficiaire et l'emploi marchand. Nous mettons, à ce titre, en évidence trois dimensions fortes de l'accompagnement : le coaching psychologique, la production de sens et la reconstruction professionnelle. Dans la lignée des observations faites par Schokkaert et Sweeney (1999) ou Leyson et Shaw (2012), nous établissons ensuite qu'une pratique RSE tournée vers la lutte contre l'exclusion sociale ne peut être efficace qu'à la condition de trouver les moyens de faire collaborer les parties prenantes internes (services RH et managers) et externes (professionnels de l'insertion). A ce titre, démystifier l'insertion, sécuriser les parcours et adopter un discours social orienté « *business* » peuvent être appréhendés comme autant de leviers managériaux à actionner pour établir des liens de confiance avec les parties prenantes internes, tout comme peuvent l'être le fait d'opter pour une communication mesurée (axée sur l'idée de complémentarité), et d'afficher des débouchés importants vis-à-vis des parties prenantes externes. Par ailleurs, cette recherche permet aussi d'appréhender les limites d'une pratique RSE centrée sur l'insertion professionnelle « *durable* » des personnes éloignées de l'emploi. En effet, nous mettons en évidence que la tension omniprésente entre performance sociale et performance économique (Verrier, 2012) conduit nécessairement la structure à opérer des arbitrages au fil du temps, comme le fait, par exemple, de renoncer à accompagner les plus fragiles psychologiquement ou d'opter pour des contrats à durée déterminée. Qui plus est, nous suggérons dans cette recherche que tendre la main à des « *publics fragiles* » peut, dans certains cas, renforcer les phénomènes de stigmatisation et réactiver l'identité sociale dévalorisante du bénéficiaire (Dagot, 2007 ; Steele et Aronson, 1995 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015 ; Singh et al., 2015).

Notre recherche n'est toutefois pas exempte de limites. Tout d'abord, même si les analyses en profondeur sont recommandées pour les phénomènes mal connus (Yin, 1991), l'appui sur une seule étude de cas limite *de facto* la validité externe de notre recherche, *a fortiori* en raison du caractère spécifique de notre terrain de recherche. En effet, le groupe Suez Environnement est très axé sur le « *rebond* » des individus, non seulement à travers la Maison pour rebondir étudiée ici, mais aussi à travers Sita Rebond<sup>11</sup>, ce qui est peu commun dans l'univers des entreprises. Une piste de recherche classique consisterait alors à étudier l'aide aux personnes éloignées de l'emploi dans un contexte empirique différent en vue de tester la pertinence de nos conclusions. En outre, il semble qu'une autre voie pourrait se révéler prometteuse, en changeant cette fois-ci d'unité d'analyse. Il s'agirait, en l'occurrence, d'étudier les trajectoires individuelles des bénéficiaires du dispositif – de façon longitudinale – afin d'analyser leur processus de résilience (Cyrułnik, 2002), c'est-à-dire leur capacité à rebondir face à leur situation d'exclusion sociale.

---

<sup>11</sup> Sita Rebond est un dispositif d'insertion par l'activité économique, créé en 2003, qui est tourné vers les publics les plus éloignés du travail (jeunes sans qualification, bénéficiaires du RSA, chômeurs de longue durée, etc.). Plus précisément, c'est une entreprise d'insertion et une entreprise de travail temporaire d'insertion, qui prend en compte – durant le CDD d'insertion (2 ans maximum) – toutes les dimensions favorisant le retour et le maintien dans l'emploi : l'évaluation des compétences et la formation ; l'aide à la recherche d'emploi ; le soutien pour résoudre les problèmes de logement, de santé, de maîtrise du français ou encore de surendettement (*Le Figaro*, 15 novembre 2011).

## BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. 2002. The Key to Success in Innovation Part I: The Art of Interesement. *International Journal of Innovation Management*, 6(2):187-206.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. 2004. Responsabilité Sociale des Entreprises : La mesure détournée. *Actes du XVème congrès AGRH*, Montréal, 1-4 septembre.
- Angotti, M., David-Alberola, E., & Loones, A. 2007. Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi. *Cahier de recherche n°234 du CREDOC*.
- Argyris, C., & Schön, D.A. 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, New York: Addison-Wesley.
- Belt, V., & Richardson, R. 2005. Social Labour, Employability and social Exclusion : Pre-employment Training for Call Center Work. *Urban Studies*, 42(2):257-270.
- Berger-Douce, S. 2008. L'engagement sociétal d'une PME : Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(32):207-223.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. 2014. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. *Journal of Business Ethics*. 119(3):349-364.
- Bozzolan, S., Cho, C. & Michelon, G. 2015. Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case. *Journal of Business Ethics*, 126(1):143-165.
- Brunsson, N. 2002. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Copenhagen, Abstrakt liber.
- Cartier, J.-P. 2004. D. Castra. L'insertion professionnelle des publics précaires. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 33(1):171-173.
- Castra, D. 2003. *L'insertion professionnelle des publics précaires*. PUF, Paris.
- Castra, D., & Valls, F. 2007. *L'insertion malgré tout - L'Intervention sur l'Offre et la Demande*. Toulouse, Octares Editions.
- Coulon, R. 2006. Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1):48-64.



- Creed, P.A. 1998. Improving the mental and physical health of unemployed people: why and how? *Medical Journal of Australia*, 168(4), 177-178.
- Cyrulnik, B. 2002. *Un merveilleux malheur*. Paris, Odile Jacob.
- Dagot, L. 2007. Menace du stéréotype et performance motivationnelle : le cas des demandeurs d'emploi. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 36(3):343-356.
- De Bry, F. 2008. Les survivants à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience. *La Revue des Sciences de Gestion*, 231-232:103-107.
- Desneux D., & Mazouli, K. 2010. Synthèse des travaux de la commission "L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi".  
([http://www.afmd.fr/documents/publication/AFMD\\_Insertion\\_Synthese.pdf](http://www.afmd.fr/documents/publication/AFMD_Insertion_Synthese.pdf)).
- Edwards, P., Sengupta, S., & Tsai, C.-J. 2009. Managing low-skill workers: a study of small UK food manufacturing firms. *Human Resource Management Journal*. 19(1):40-58.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. 2013. The Limits of Corporate Social Responsibility: Techniques of Neutralization, Stakeholder Management and Political CSR. *Journal of Business Ethics*. 112(2):283-299.
- Galizzi M., & Boden, L. 2003. The return to work of injured workers: evidence from matched unemployment insurance and workers' compensation data. *Labour Economics*, 10(3): 311-337.
- Glaymann, D. et Grima, F. 2008. Trois réponses à la précarité subie : Le cas des intérimaires peu qualifiés. *Relations industrielles*, 63(3):454-478.
- Harris, E., Lum, J., Rose, V., Morrow, M., Comino, E., & Harris, M. 2002. Are CBT interventions effective with disadvantaged job-seekers who are long-term unemployed? *Psychology, Health & Medicine*, 7, 401-410.
- Hillage, J., & Pollard, E. 1998. Employability : developing a framework for policy analysis. *Research Report n°85*, Department for Education and Employment, London.
- Igalens, J., & Tahri, N. 2012. Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83:3-19.
- Igalens, J., & Vicens, C. 2005. Vers des restructurations socialement responsables ?. *Revue Management et Avenir*, 3:101-119.

- Jakobsen, K., & Svendsen, E. 2013. Employers' perspective: When a return to work is the objective for persons with reduced mobility. *Work*, 42:145-153.
- Jaminon, C., & van Ypersele, D. 2001. Parcours d'insertion et trajectoires individuelles. In G. Liénard (coords), *L'insertion: défi pour l'analyse, enjeu pour l'action*. Sprimont: Mardaga, 227-240.
- Leyshon, R., & Shaw, L. 2012. Using multiple stakeholders to define a successful return to work: A concept mapping approach. *Work*, 41(4):397-408
- Mazouli K. 2010. L'insertion professionnelle : nouvel enjeu pour la fonction RH ? *Actes du XXIème congrès AGRH*, Rennes et Saint-Malo, 17-19 novembre.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Beverly Hills: Sage publications.
- Miller, D., & Ross, M. 1975. Self-serving Biases in the Attribution of Causality. *Psychological Bulletin*, 82(2):213-225.
- Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. 2009. The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4):953-973.
- Provost, M. 1989. L'employabilité et la gestion de l'exclusion du travail. *Nouvelles Pratiques sociales*, 2(2):71-82.
- Ranjatoelina, J. & Zaoual, A.-R. 2015. Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité économique: le groupe Vitamine T, *Actes de la XXIV<sup>ème</sup> conférence AIMS*, Paris, 3-5 juin.
- Roques, M. 2011. Les dispositifs d'accompagnement à destination des publics de « bas niveau de qualification » : évaluation et proposition d'actions. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40(3):247-267.
- Schokkaert, E. & Sweeney, J. 1999. Social Exclusion and Ethical Responsibility: Solidarity with the Least Skilled. *Journal of Business Ethics*, 21:251-267.
- Scouarnec, A., 2005. Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management & Avenir*, 2(4):111-138.
- Singh, S., Doyle Corner, P. & Pavlovich, K. 2015. Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30:150-166.

Ståhl, C., MacEachen, E. & Lippel K. 2014. Ethical Perspectives in Work Disability Prevention and Return to Work: Toward a Common Vocabulary for Analyzing Stakeholders' Actions and Interactions. *Journal of Business Ethics*, 120:237-250.

Steele, C. & Aronson, J. 1995. Stereotype threat and the intellectual test performance of African americans. *Journal of Personality and social Psychology*, 69(5):797-811.

Sutton, R.I., & Callahan, A.L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30:405-436.

Verrier, G. 2012. *Stratégie et RH : L'équation gagnante*. Paris, Dunod.

Weppe, X., Warnier, V. & Lecocq, X., 2013, Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, 39(234):43-63.

Yin, R.K. 1991. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, Sage.