

Au cœur du métier de l'Insertion par l'Activité Économique, les Associations Intermédiaires ont pour rôle d'accompagner des personnes dans leur parcours spécifique d'intégration socioprofessionnelle. Cet accompagnement est source de dynamique personnelle pour l'adaptation des compétences et de la qualification.

## Accompagnement professionnel, gestion des savoir-être

L'accompagnement recouvre un ensemble de domaines de compétences tels que : l'accueil de demandeurs d'emplois ; le recrutement ; l'intégration dans une structure ; l'évaluation en milieu de travail ; l'organisation de formations ; l'orientation professionnelle ; l'administration et la rémunération du personnel. Ces domaines de savoir-faire ne sont pas spécifiques au métier des Associations Intermédiaires. Ils structurent également le travail réalisé par les entreprises d'intérim, ou par les sociétés de reconversion professionnelle, voire une partie significative des missions confiées aux services Relations Humaines de n'importe quelle entreprise ou organisation. Néanmoins ces domaines génériques de savoir-faire constituent des variables d'action sur lesquelles l'Association Intermédiaire peut forger son identité socio-économique, compte-tenu des personnes accompagnées et des emplois visés.

Les personnes accompagnées par l'Association Intermédiaire ne rassemblent pas a priori tous les atouts majeurs d'âge, diplômes, expériences, compétences, comportements professionnels... requis couramment par les employeurs. Cette caractéristique distin-

gue l'Association Intermédiaire par rapport à l'accueil tous azimuts effectué en amont par des structures telles que l'ANPE, et par rapport à la sélection forte opérée par les agences d'intérim, dont le rôle est de mettre à disposition en entreprises les personnes les plus promptes à s'adapter efficacement à des besoins urgents...

Ce positionnement spécifique de l'Association Intermédiaire entre l'accueil grand public et la sélection des vedettes permet de développer un professionnalisme sur l'accompagnement de personnes qui ont besoin d'un soutien individualisé dans leur démarche d'insertion. Ce professionnalisme commence par la capacité à diagnostiquer le potentiel de chacun à intégrer tel ou tel dispositif d'insertion existant. Certaines personnes ont seulement besoin d'une main tendue pour accéder à des postes de travail dans des structures jouant le jeu de l'économie solidaire. D'autres voies d'intégration sont plus chaotiques, car elles commencent par le pari d'un accès à l'emploi sur quelques heures, afin que la personne découvre le monde du travail après des années de galère marginalisante.

Les emplois visés par l'Association Intermédiaire comme par l'ensemble des SIAE sont en grande majorité des emplois peu qualifiés, c'est à dire des emplois qui exigent peu de connaissances préalables, peu de créativité et peu de prise de responsabilités. Il en existe beaucoup dans les secteurs de services tels que le nettoyage, la manutention, la restauration, la distribution..., au total près de 3 millions en France, soit 13 % de la population active.

Les problèmes rencontrés sur ces emplois proviennent rarement des niveaux requis de savoirs et de savoir-faire. Ils proviennent plutôt de paramè-

# E DYNAMIQUE

## ent personnel

tres personnels qui les empêchent d'intégrer durablement, et sans se trouver en échec, des exigences de base telles que la maîtrise de soi dans les relations de travail au quotidien, l'assiduité, la ponctualité, le respect des consignes reçues, la persévérance dans la qualité de service... En ce sens, il est souvent bien plus difficile, surtout si l'on a été à proprement parler exclu précédemment par un ou plusieurs employeurs, d'apprendre (ou de réapprendre) à travailler que d'apprendre un travail.

On atteint ici le cœur de métier des SIAE. La gestion des savoir-être constitue le moteur central de la gestion des ressources humaines en insertion. Elle inspire l'ensemble des étapes d'accompagnement individuel dans le parcours d'intégration socioprofessionnelle. Elle stimule une certaine forme d'écoute de la personne, pour comprendre sa situation, ses besoins et ses attentes. Elle alimente le référentiel de compétences pour optimiser les recrutements et placements. C'est encore cette attention aux savoir-être qui incite à un dialogue adulte-adulte pour parler le plus objectivement possible des freins personnels vécus dans les situations de travail ; elle consolide l'identification des besoins de formation, simplifie le repérage d'emplois intermédiaires accessibles et prépare la recherche de nouveaux débouchés professionnels qualifiants.

## Faciliter le développement personnel et professionnel

Quelle que soit la voie utilisée, l'accompagnement individuel prend toute son envergure lorsque le collaborateur est placé en situation réelle de travail. Tous les moyens possibles doivent être mis en synergie pour que l'intégration socioprofessionnelle soit une réussite. L'objectif

final est que la personne trouve de nouvelles opportunités de professionnalisation au delà du cadre de la structure. Tout le travail de l'Association Intermédiaire, en particulier, est donc tourné vers l'extérieur. Le principal indicateur de performance collective est le taux de sorties qualifiantes positives. Le *turnover* n'est pas synonyme de dysfonctionnement, mais plutôt signe de vitalité. L'annonce d'un départ vers d'autres horizons professionnels est perçue comme un succès à féliciter, même s'il perturbe le fonctionnement interne d'associations soumises à des contraintes économiques comme toute entreprise.

Derrière cette notion d'entreprise se cache un des paradoxes imposés aux Associations Intermédiaires depuis la loi de 1998 contre les exclusions, le paradoxe de l'exclusion de l'insertion. Les Associations Intermédiaires dont le métier est d'accompagner des personnes dans leur parcours d'intégration socioprofessionnelle n'ont quasiment pas la possibilité de mettre à disposition durablement des personnes dans les entreprises du secteur marchand. Elles sont cantonnées juridiquement sur certains marchés d'emplois tels que les associations, les particuliers, les collectivités... Elles laissent ainsi le marché des entreprises, et ses potentialités d'intégration professionnelle, à d'autres acteurs tels que les entreprises d'intérim. La reconnaissance du professionnalisme des Associations Intermédiaires passera utilement par la remise en cause de cette exclusion qui limite juridiquement les possibilités d'accès à l'emploi pour des dizaines de milliers de personnes.

**Philippe Bonnefond**

*Vice Président*

*de l'Association intermédiaire REED,*

*DRH de Technic Aviation,*

*Consultant pour la CEGOS*