

Les emplois d'avenir : quels partenariats entre employeurs et missions locales pour quels parcours d'insertion des jeunes ?

Nicolas Farvaque , Magali Recoules***

Dispositif de politique de l'emploi destiné aux jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés importantes d'accès à l'emploi, les emplois d'avenir (2012-2018) impliquaient trois partenaires : les jeunes bénéficiaires, les missions locales en charge de leur accompagnement et les employeurs susceptibles de les accueillir, voire de les recruter à l'issue d'un parcours d'insertion de trois ans. Considérant les emplois d'avenir comme un dispositif co-construit entre les missions locales et les employeurs, nous testons l'hypothèse selon laquelle les différents types d'intermédiation mis en œuvre entre la mission locale et l'employeur (ou conventions de partenariat) donneraient lieu à des parcours plus ou moins bien valorisés par ces acteurs mais aussi par les jeunes bénéficiaires.

Le dispositif des emplois d'avenir, créé par la loi du 26 octobre 2012, a pris fin le 1^{er} janvier 2018. Il concernait les jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés particulièrement prononcées d'accès à l'emploi¹. Destinés principalement aux employeurs du secteur non marchand (avec un financement de l'État correspondant à 75 % de la rémunération brute au niveau du salaire minimum interprofessionnel de croissance [Smic]), les emplois d'avenir étaient également ouverts – sous certaines conditions – aux employeurs du secteur marchand (financement à hauteur de 35 %). Ces emplois visaient prioritairement les jeunes avec un niveau de qualification inférieur au baccalauréat mais pouvaient être accessibles, par dérogation, aux jeunes diplômés

* ORSEU ; n.farvaque@orseu.com.

** Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Drieets) d'Île-de-France ; magali.recoules@drieets.gouv.fr. Le contenu de cet article reprend des éléments d'une étude réalisée par la Direccte Île-de-France (devenue Drieets d'Île-de-France au 1^{er} avril 2021). Le contenu de cet article n'engage que son autrice.

1. Jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap.

(jusqu'à bac + 3) résidant en zone urbaine sensible (ZUS) ou dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) et ayant connu de longues périodes de recherche d'emploi.

Cet article s'intéresse aux formes concrètes d'intermédiation et de valorisation qui se sont mises en place entre les trois acteurs agissant sur ce dispositif : les opérateurs du service public de l'emploi (principalement les missions locales), les employeurs et les jeunes bénéficiaires. Le dispositif est en effet fondé sur une co-construction des parcours, visant à améliorer le contenu de l'emploi et à faire accepter certaines contreparties aux employeurs. Nous adoptons une lecture partant des compromis existant entre les attentes des employeurs et celles des missions locales. Cette étude s'inscrit dans la continuité de travaux mobilisant l'économie des conventions, courant théorique utilisé dans le champ des politiques de l'emploi pour analyser les pratiques plurielles des intermédiaires du marché du travail (BESSY, EYMARD-DUVERNAY, 1997 ; BUREAU, MARCHAL, 2009). Ces travaux ont permis d'identifier les multiples fonctions de ces actions de médiation et les tensions qui leur sont associées. Celles-ci prennent place entre des acteurs publics poursuivant des logiques civiques (l'objectif de l'insertion, du placement dans l'emploi, de l'accompagnement de publics en difficulté, etc.) et des employeurs de différentes natures, publics ou privés, qui, en fonction de leurs propres intérêts – qui sont variables – entretiennent des relations diverses avec ces intermédiaires (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991). La médiation a dans ce cas une fonction « associative » au sens de la création de connexions entre différents « mondes » ou « ordres de grandeur ». Dans l'approche de l'économie des conventions, les autres fonctions de la médiation sont de nature cognitive (produire et traduire de l'information), normative (produire des règles, des normes, etc.), ou encore identitaire (portant sur les négociations des identités) (BEUKER, ORIANNE, 2019).

Nous nous intéressons ici autant aux relations pragmatiques entre missions locales et employeurs qu'aux effets de cette co-construction des parcours du point de vue des jeunes bénéficiaires. D'un côté, des compromis s'établissent entre les opérateurs de la politique de l'emploi et les employeurs : nous parlerons de « conventions de partenariat » pour définir les principaux types de relations observées. Ces partenariats portent sur le montage concret de chaque emploi d'avenir et définissent le cadre et les rôles respectifs des parties prenantes ; ils stabilisent les formes d'« intéressement » réciproques. D'un autre côté, les contrats aidés correspondent à autant d'expériences pratiques dans l'entreprise d'accueil et, *in fine*, à différents parcours d'insertion pour les jeunes. Les missions locales, les entreprises d'accueil et les jeunes valorisent ces expériences de diverses façons.

Nous proposons d'analyser la construction de ces expériences d'emploi et leurs effets. Le fait d'accéder à un emploi de plus ou moins bonne qualité, incorporant ou non de la formation et du tutorat, ainsi qu'un accompagnement au sein même de l'entreprise ou mené par la mission locale, dépend des logiques de cette co-intervention, du respect et de l'interprétation de la règle par l'employeur, ainsi que de la capacité des missions locales à la faire valoir. Nous proposons ainsi de tester l'hypothèse selon laquelle un

certain type de partenariat entre la mission locale et l'employeur donnerait lieu à des parcours plus ou moins bien valorisés par les acteurs – par les jeunes directement, mais aussi par les employeurs et les missions locales. Ce regard réflexif sur les parcours permet de mettre en évidence différentes formes de valorisation de l'emploi et de l'intervention des institutions sur celui-ci (EYMARD-DUVERNAY, 2012).

Nous nous basons sur un matériau riche et varié que nous avons traité avec une méthodologie combinée. Le premier volet de ce matériau, de nature quantitative, vise à décrire les pratiques d'accompagnement et de formation des emplois d'avenir ainsi que les trajectoires, le vécu et les perceptions des bénéficiaires, à partir d'une enquête menée auprès de 1 500 jeunes bénéficiaires franciliens d'emplois d'avenir sortant du dispositif entre juin et novembre 2016 (encadré 1). La période d'analyse sélectionnée correspond à un pic de sorties massives du dispositif. Le second volet est de nature qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés entre juin et novembre 2017 auprès de 15 missions locales réparties sur l'ensemble des départements d'Île-de-France (28 entretiens au total : 15 directeurs ou adjoints, 13 conseillers relations entreprises) et de 25 employeurs (8 entretiens dans le secteur marchand et 17 dans le secteur non marchand), en respectant des critères d'échantillonnage (part des secteurs dans les recrutements régionaux en emplois d'avenir) et de diversité des employeurs (taille et localisation). Côté missions locales, les grilles d'entretien portaient principalement sur les modalités de mise en œuvre de la relation avec les entreprises et l'appréciation des parcours d'insertion. Côté employeurs, elles abordaient essentiellement leur relation avec l'opérateur, leurs attentes vis-à-vis de l'aide, la définition de leur engagement en matière de formation et l'appréciation de l'intégration des jeunes bénéficiaires².

Le questionnaire de l'enquête quantitative permet de détailler le contenu de l'emploi d'avenir du point de vue des jeunes. Grâce à l'analyse statistique de différentes questions, décrivant précisément les caractéristiques de l'emploi et les formes de suivi dans l'emploi réalisé par l'employeur ou la mission locale, nous avons construit plusieurs classifications portant sur la nature du partenariat. Celles-ci ont également été élaborées en lien étroit avec les observations qualitatives tirées des entretiens.

La façon dont sont conçus les emplois d'avenir et le rôle attendu des missions locales en tant qu'intermédiaires de l'insertion sont rappelés dans la première partie. Nous montrons ensuite que les partenariats entre missions locales et employeurs se stabilisent autour de trois conventions de partenariat, qui sont successivement détaillées : une logique de présélection pour des marchés internes, une action contrainte des missions locales face aux logiques de financement de l'emploi de court terme et une action médiatrice de la mission locale permettant d'agir sur l'employabilité du bénéficiaire à l'issue de l'emploi d'avenir. Nous nous interrogeons dans une dernière partie sur les effets de ces partenariats : qu'est-ce qui fait qu'un parcours s'avère réussi

2. L'approche développée dans le présent article va au-delà des résultats de deux premières publications dans lesquelles sont présentés de façon indépendante les résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires (RECOULES, 2019) et ceux des entretiens auprès de missions locales et d'employeurs (FARVAQUE *et al.*, 2018).

ou non, aux yeux des acteurs ? Pour cela, nous nous basons sur les résultats de l'enquête statistique permettant d'appréhender le regard des jeunes et sur les entretiens avec les missions locales et les employeurs, qui révèlent les formes de valorisation des parcours d'insertion propres à chacun de ces trois acteurs.

ENCADRÉ 1

Méthodologie de l'enquête auprès des jeunes bénéficiaires

L'article se base sur une étude réalisée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) d'Île-de-France. Le dispositif des emplois d'avenir ayant été créé fin 2012, l'étude a été lancée début 2017, afin d'avoir un recul temporel suffisant sur des parcours complets (d'une durée de trois ans). Une étude quantitative a été menée par l'institut Qualisonnage auprès de 1 500 bénéficiaires franciliens (hors emplois d'avenir dits « professeurs »¹) et exploitée par la Direccte. Trois modes d'interrogation (postal, électronique et téléphonique) ont été mobilisés. Les variables retenues pour déterminer les quotas furent : le type d'employeur de l'emploi d'avenir (marchand/non marchand), le niveau de formation et le département de résidence du jeune bénéficiaire à l'entrée dans le dispositif. L'utilisation des trois modes d'interrogation a permis d'obtenir des réponses venant de catégories qui auraient été sous-représentées (jeunes de Seine-Saint-Denis ou de grande couronne non qualifiés, par exemple) si le recueil avait été effectué uniquement par voies postale et électronique. Le taux de réponse global a été de 33 %.

Afin de vérifier que le fait de recourir à trois modes d'interrogation ne biaise pas les résultats, nous avons regardé si les modes d'interrogation étaient corrélés aux réponses et nous n'avons pas trouvé de lien significatif. Ce constat nous a conduits à exploiter conjointement les réponses recueillies selon les différents modes d'enquête. Dans les analyses logistiques présentées dans l'article, le mode d'interrogation est introduit comme variable de contrôle.

Pour garantir la représentativité des résultats au regard de l'ensemble des sortants de la période, les données exploitées correspondent à des données pondérées, calculées à partir de cinq variables (sexe, âge, type d'employeur, niveau de formation et département de résidence du bénéficiaire à l'entrée dans le dispositif).

Les caractéristiques des bénéficiaires sont précisées à trois instants (à l'entrée, pendant et à la sortie de l'emploi d'avenir). Dans notre étude des parcours des jeunes, nous nous sommes notamment concentrés sur certaines modalités pratiques telles que l'accompagnement par la mission locale ou le fait que l'employeur respecte son engagement de former le jeune.

1. Mis en œuvre par le ministère de l'Éducation, les emplois d'avenir professeurs (EAP) étaient destinés à des étudiants boursiers issus de milieux populaires qui voulaient devenir enseignants.

Les missions locales, intermédiaires de l'emploi d'avenir avec les employeurs

L'analyse des emplois d'avenir implique dans un premier temps de comprendre le processus de mise en œuvre de cette politique. L'objet est ici de voir en quoi la manière dont les missions locales interagissent avec les entreprises a évolué, alors que le dispositif est porteur de nouvelles prescriptions.

Le dispositif d'emploi d'avenir repose sur l'idée d'une fabrication conjointe entre les missions locales et les employeurs (FARVAQUE, MESSAOUDI, 2013). Son élaboration s'inscrit dans une optique d'amélioration structurelle des dispositifs d'emplois aidés, généralement conçus dans une logique conjoncturelle et peu formatrice (IGAS-IGF, 2012). C'est pourquoi la qualité du contrat de travail a été repensée : le contrat est plus long (jusqu'à trois ans) et le temps de travail plus important (en général un temps plein) que les contrats aidés « classiques » du secteur non marchand (contrat unique d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi [CUI-CAE]) ou marchand (contrat unique d'insertion – contrat initiative emploi [CUI-CIE]). L'idée d'un engagement de l'employeur, en contrepartie de l'aide financière reçue, est centrale – cette même logique sera d'ailleurs placée au cœur des nouveaux contrats aidés baptisés « parcours emplois compétences » (PEC) créés en 2018.

Cette logique de contrepartie exige donc un travail particulier de la part des prescripteurs en direction des employeurs. D'un point de vue formel, sans la signature d'un acte administratif par la mission locale, l'employeur ne peut bénéficier de l'aide. Mais plus fondamentalement, les prescripteurs ont aussi à « appuyer l'employeur dans la définition du poste et du parcours d'insertion et de qualification, en s'assurant qu'il prévoit l'acquisition de compétences transférables³ ». Il s'agit donc d'anticiper – et au besoin de négocier – la relation d'emploi et la qualité de l'expérience professionnelle proposée par l'employeur. L'employeur est en effet tenu de mettre en œuvre un plan de formation pour le bénéficiaire (art. L. 5134-114 du Code du travail), dont le contenu et les modalités peuvent être discutés avec les missions locales, et de désigner un tuteur en interne (art. R.5134-38 et -39). Des entretiens tripartites sont par ailleurs prévus à plusieurs reprises au cours des trois ans de versement de l'aide. Ils doivent notamment aborder la place du jeune bénéficiaire chez l'employeur, les tâches à réaliser, et quelques mois avant la fin du financement public, préparer la suite pour le jeune.

Traditionnellement, les missions locales mettent en œuvre une démarche d'accompagnement global des jeunes de 16 à 25 ans non scolarisés. Les conseillers reçoivent les jeunes le plus souvent en entretien individuel, et travaillent avec eux leur projet d'insertion professionnelle, de formation, ou d'autres aspects de leur vie sociale (santé, logement, etc.). Ils s'appuient pour cela sur différents dispositifs d'accompagnement.

3. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (2013), *Emplois d'avenir. Guide de l'opérateur. Pôle emploi, missions locales, Cap emploi. Étapes et processus*, p. 17. En ligne : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_de_l_operateur.pdf, consulté le 17 septembre 2021.

Ceux-ci contribuent à rationaliser le travail des conseillers, dans la mesure où ils imposent des objectifs et des cadres d'action (MUNIGLIA *et al.*, 2012), avec un recentrage depuis le milieu des années 2000 (et l'intégration des missions locales au service public de l'emploi) sur l'objectif d'accès à l'emploi.

Au mitan de la décennie 2000, des équipes de « relations entreprises » se sont progressivement structurées au sein des missions locales. Ces dernières étant des structures autonomes, toutes ne sont pas organisées de la même façon ; les tailles de ces équipes sont variables, ainsi que les qualifications détenues par les conseillers « entreprises ». Côté demande de travail, les conseillers dédiés aux relations entreprises démarchent les employeurs, participent à des forums, enregistrent des offres d'emploi, etc. Côté offre, ils accompagnent une partie des jeunes dans leur recherche d'emploi. Un mode de division du travail classique – bien que schématique – est que le conseiller référent d'un jeune, quand il estime celui-ci capable de postuler, le « positionne » sur une offre d'emploi disponible dans le système d'information ; le conseiller relations entreprises prépare le jeune à l'entretien et à la mise en relation.

Les missions locales s'adaptent en permanence aux dispositifs (Garantie jeunes, emplois d'avenir, etc.) qui leur sont confiés. Le travail réel des intervenants dans ces structures évolue ainsi au gré des prescriptions inhérentes aux différents dispositifs, formalisées dans des cahiers des charges ou instructions. Ce travail d'adaptation a été étudié dans le cadre de la mise en œuvre de la Garantie jeunes, qui a entraîné des changements organisationnels multiples dans les missions locales (FARVAQUE, TUCHSZIRER, 2018). Ces dernières se sont adaptées pour rendre opérationnel ce dispositif innovant, et ce sur divers aspects, comme l'organisation interne, les espaces de travail, les nouvelles pratiques d'accompagnement. Les emplois d'avenir, de leur côté, ont surtout impliqué des évolutions dans l'activité des équipes s'occupant des relations entreprises, habituellement en charge de promouvoir les aides à l'emploi auprès des employeurs. En effet, la circulaire DGEFP n° 2012-20 du 2 novembre 2021 relative à la mise en œuvre des emplois d'avenir fixe un cadre précis, définissant un séquençage en plusieurs étapes de la relation avec l'employeur : prospection, captation d'offres, puis négociation de leur contenu et des engagements de l'employeur. La mise en œuvre des emplois d'avenir repose sur la négociation avec les employeurs, ce qui implique que les conseillers mobilisent des compétences pour pouvoir négocier avec eux, leur faire respecter les règles et contrôler leurs engagements. Cela soulève la question de la capacité de négociation des missions locales tout au long de la relation d'emploi, au moment de la validation des projets de recrutement en emploi d'avenir et par la suite, au regard du respect par les employeurs de leurs engagements. Leur travail oscille entre des rapports d'« évaluation », où est évalué le respect de la règle, et des rapports d'« intéressement », où sont négociés des engagements capables de satisfaire l'intérêt de chaque partie (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1994). Les rapports fondés sur l'« intéressement » des employeurs se concentrent sur deux éléments : d'un côté, le bénéfice possible que peuvent représenter les aides publiques pour eux ; de l'autre, la connaissance que la mission locale a de son public.

« Notre point fort c'est la proximité avec le public, [...] on propose des candidats que l'on connaît. On part du contexte des employeurs, de leurs méthodes de travail et on essaye de proposer des candidats qui correspondent aux attentes. On est dans une approche fine, on n'est pas dans de la masse. On présélectionne. Pas forcément des qualifications ou de l'expérience mais des compétences. Les employeurs sont en demande de jeunes motivés. »

(Responsable équipe emploi, mission locale n° 10)

Les emplois d'avenir ont facilité les relations avec les entreprises :

« On n'a pas eu besoin de prospecter, les employeurs venaient d'eux-mêmes. »

(Directeur adjoint, mission locale n° 3)

« Les emplois d'avenir sont devenus un argument commercial. »

(Conseiller relations entreprises, mission locale n° 12)

Si la mission locale peut jouer sur le type de public mis en relation avec l'offre d'emploi, il est en revanche plus rare qu'une discussion relative au contenu même de l'offre s'installe (DELFINI, DEMAZIÈRE, 2000).

Pour les missions locales, le modèle des relations avec les entreprises a été approfondi, de sorte qu'il va désormais au-delà de cette mise en relation ou du placement. Il est ainsi attendu des missions locales qu'elles continuent d'accompagner le jeune et son employeur dans le cours de la relation d'emploi, dans le cadre d'actions de bilan, afin d'appréhender l'intégration du jeune dans un contexte spécifique de travail. Cela n'a pas été sans poser des difficultés organisationnelles, notamment en raison du temps que cela nécessite ou de l'accueil parfois réservé des employeurs. Sur le fond, vérifier ce qui se passe dans l'entreprise est difficile :

« On a eu des mauvaises surprises... c'est toujours compliqué de travailler sur des engagements tutorat-formation, c'est difficile de s'assurer que le tuteur est toujours présent, qu'il a les compétences. On a eu des surprises au moment des bilans... »

(Responsable équipe emploi, mission locale n° 10)

L'évaluation des engagements est fondamentalement une tâche complexe, sinon impossible, pour ces opérateurs qui, sachant que la menace d'un retrait de subvention est parfois peu crédible, préfèrent tenter des compromis.

« Peut-on être exigeant envers les employeurs ?

– C'est terrible à dire, mais oui si on utilise la contrainte. Ça marche. On brandit la menace que la subvention va être retirée. C'est ce qu'on a trouvé pour travailler avec les entreprises ! Mais on ne l'utilise pas systématiquement, on a une position délicate. Si on constate un vrai dysfonctionnement, on n'a pas d'états d'âme. Mais sinon on va plus être dans la diplomatie, on va essayer de faire comprendre... »

(Directrice mission locale n° 14)

Les entretiens montrent en outre qu'il n'est pas toujours évident de se faire reconnaître comme un expert de la relation d'emploi vis-à-vis des entreprises. La capacité de se positionner en appui « RH » auprès d'elles, notamment les plus petites dont la fonction employeur est peu structurée, nécessite la maîtrise de nombreuses compétences, en matière de droit du travail, d'ingénierie de la formation professionnelle, etc. Or les conseillers, détenant un savoir souvent acquis sur le tas, sont diversement formés à ces dimensions (LIMA, 2014). De plus, la relation qui est nouée avec l'entreprise s'inscrit dans une logique de performance. Les missions locales étant évaluées sur le nombre d'emplois d'avenir créés, cela peut contribuer à diminuer leur niveau d'exigence envers les employeurs, pour ne pas se priver d'un emploi supplémentaire.

Néanmoins, la multiplication et la diversité des relations que les missions locales établissent avec les entreprises se traduisent par d'importants effets d'apprentissage et l'acquisition d'une expérience reconnue, qui leur permettent de se présenter comme intermédiaires de confiance : « Le déplacement en entreprise permettait de bâtir une relation de confiance : ils nous connaissaient, ils revenaient vers nous pour d'autres emplois d'avenir » (directrice mission locale n° 3).

Des conventions de partenariat entre missions locales et employeurs

Le double intéressement que fait valoir la mission locale (incitations financières, valorisation des qualités des jeunes) trouve un écho dans les attentes des employeurs. Différents travaux de recherche ont insisté sur la pluralité des usages des contrats aidés (BARON *et al.*, 1993 ; GAUTIÉ, LEFRESNE, 1997). Nous nous intéressons ici à la capacité des intermédiaires à répondre aux attentes des employeurs, tout en faisant valoir et en défendant leurs principes d'action (BARBIER, EYMARD-DUVERNAY, 1996 ; BUREAU, MARCHAL, 2009). L'analyse conventionnaliste des intermédiaires de l'emploi permet de décrire la façon dont se stabilisent les compromis.

Pour décrire les relations entre missions locales et employeurs, nous mobilisons les entretiens que nous avons menés auprès de ces deux types d'acteurs et nous nous inspirons de l'analyse réalisée par Philippe SEMENOWICZ (2017) au sujet des partenariats entre les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) et le monde des entreprises « classiques ». Cette lecture, basée sur l'économie des conventions, interroge la façon dont les SIAE peuvent entrer en partenariat avec des employeurs locaux. Entre les logiques défendues par ces structures de l'insertion – et qui sont issues d'une approche « civique » – et les logiques d'action des entreprises, qui se traduisent dans certaines attentes ou sollicitations, s'établissent, selon P. SEMENOWICZ (2017), différentes formes de compromis, ce qui suppose que chaque partie soit capable de reconnaître la « grandeur » portée par son interlocuteur (BOLTANSKI, THÉVENOT, 1991). Dans le vocabulaire conventionnaliste, la « grandeur » renvoie ainsi à des

références partagées entre les acteurs. On peut avancer qu'à l'instar des SIAE, les missions locales suivent une grandeur « civique », fondée sur leur intégration dans le service public et rencontrent des « conventions constitutives d'entreprise » (EYMARD-DUVERNAY, 2004) caractérisant les attentes des employeurs, et pouvant relever de différentes références partagées. Ainsi, la convention constitutive *marchande* renvoie aux logiques économiques et concurrentielles des entreprises, cherchant dans notre cas à bénéficier d'aides financières. La convention constitutive *industrielle* concerne l'efficacité de l'organisation productive en entreprise, en particulier du point de vue de la structure interne des qualifications. La convention constitutive *connexionniste* correspond aux formes d'organisations flexibles promues par les entreprises commerciales. Elles s'appuient pour cela sur des partenaires externes jouant le rôle de viviers de compétences.

En reconnaissant et en prenant en compte chacune des trois conventions d'entreprises évoquées ci-dessus (marchande, industrielle et connexionniste), la mission locale développe différentes attentes envers les employeurs. Elle va chercher un compromis entre l'intérêt de l'entreprise à bénéficier de l'aide et l'intérêt du jeune suivi à bénéficier d'une expérience professionnelle. Ainsi se définissent trois compromis que l'on pourra qualifier, dans le registre de l'économie des conventions, de « civique-marchand », « civique-industriel » ou « civique-connexionniste ». Les attentes de la mission locale envers l'employeur sont alors : la fourniture d'expériences professionnelles permettant de faire travailler le jeune (compromis civique-marchand) ; l'apprentissage d'un métier et l'élaboration d'un parcours de qualification pouvant conduire à une embauche durable (compromis civique-industriel) ; l'implication de l'employeur dans l'acquisition de compétences transférables sur le marché du travail une fois l'expérience terminée (compromis civique-connexionniste).

L'approche théorique de l'économie des conventions part du principe que l'efficacité des mesures de la politique d'emploi n'est pas intrinsèque à celles-ci mais dépend des interactions entre usagers et agents du service de l'emploi (GÉLOT, SIMONIN, 1996). Comme nous le détaillons ci-dessous, certains partenariats sont fondés sur des considérations financières (compromis civique-marchand), les missions locales tentant alors de dépasser une posture typique des intermédiaires, de « vendeurs de contrat » (LIZÉ, 2000) ; d'autres partenariats s'engagent avec des employeurs mus par des logiques de prérecrutement, ce qui peut représenter pour la mission locale des opportunités de placement de jeunes présélectionnés (compromis civique industriel) ; un dernier ensemble d'employeurs sont davantage engagés par des enjeux sociétaux et proposent une expérience professionnelle qui servira plus tard aux jeunes recrues (compromis civique-connexionniste).

D'un point de vue méthodologique, ces trois conventions de partenariat, initialement construites à partir de l'analyse des entretiens avec les missions locales et les employeurs, ont été à la fois quantifiées et amendées par l'exploitation de l'enquête auprès des bénéficiaires (encadré 2).

ENCADRÉ 2

**Une classification des partenariats à partir de l'enquête
auprès des jeunes bénéficiaires**

L'enquête renseignait sur un certain nombre d'éléments relatifs au contenu de l'emploi d'avenir, à partir de deux types de données : celles issues des réponses des bénéficiaires, rendant compte de leur vécu, du déroulement de l'emploi d'avenir et de leur situation professionnelle à la sortie ; et celles issues de fichiers administratifs, portant sur les caractéristiques des employeurs, des bénéficiaires et du contrat.

Une typologie des partenariats a été élaborée à partir de sept variables concernant l'employeur ainsi que l'accompagnement réalisé par la mission locale et par l'employeur tout au long du parcours dans l'emploi d'avenir¹. L'analyse des correspondances multiples entre ces variables présente des réponses structurées selon trois axes². Le premier oppose des jeunes restés longtemps dans le dispositif dans de bonnes conditions (accompagnement de l'employeur) dans de grands établissements (collectivités territoriales), à des jeunes restés peu de temps dans le dispositif au sein de petits établissements dans de mauvaises conditions (pas d'accompagnement de l'employeur). Le deuxième axe oppose des établissements de taille intermédiaire (entre 11 et 49 salariés) du type associations, avec accompagnement de la mission locale, à des jeunes recrutés dans de grands établissements, comme des collectivités territoriales ou des établissements sanitaires publics. Enfin, le dernier axe oppose des jeunes n'ayant pas eu besoin de la mission locale (et sans entretien de sortie) qui travaillaient dans de petits établissements, à d'autres restés peu de temps dans le dispositif mais accompagnés jusqu'au bout par la mission locale (avec un entretien de sortie).

Une classification ascendante hiérarchique a ensuite été réalisée à partir de ces axes, permettant de corroborer les trois types de conventions de partenariat repérés dans l'analyse qualitative. Ainsi, la première convention dite « civique-marchande », désignant comme nous le détaillons ci-dessous des logiques de financement de court terme de l'emploi, regroupe un peu moins d'un tiers des jeunes sortants employés surtout dans des établissements de moins de 50 salariés, souvent du secteur marchand, qui n'ont pas respecté les exigences de tutorat et de formation. En revanche, les bénéficiaires ont pu avoir un accompagnement par la mission locale. Ensuite, la convention « civique-industrielle », désignant un comportement de prérecrutement de la part des employeurs, concerne plus d'un tiers des bénéficiaires. Ce type de situation implique davantage de grands établissements (collectivités territoriales, établissements sanitaires publics) qui ont joué le jeu de l'accompagnement (tuteur et formation). En revanche, soit les jeunes n'ont pas eu besoin de l'accompagnement de la mission locale, soit ils n'en ont pas bénéficié. Enfin, la convention « civique-connexionniste », définissant des usages de l'emploi d'avenir comme un emploi

1. Les variables retenues sont la catégorie de l'employeur (collectivités territoriales, associations, établissements sanitaires publics, autres employeurs) ; la durée passée dans le dispositif ; avoir eu ou non un tuteur ; avoir suivi ou non au moins une formation pendant l'emploi d'avenir ; avoir eu ou non un entretien de sortie à la fin du contrat en emploi d'avenir ; la taille de l'établissement dans lequel l'emploi d'avenir s'est déroulé (10 salariés ou moins, entre 11 et 49 salariés, 50 salariés ou plus) ; une variable combinant les contacts avec le conseiller de la mission locale et sa disponibilité tout au long de l'emploi d'avenir.

2. L'inertie de chaque axe est respectivement de 28 %, 20 % et 19 %.

intermédiaire, concerne un tiers des sortants, souvent dans des établissements de moins de 50 salariés (avec une prédominance d'établissements de moins de 11 salariés) qui ont respecté les exigences d'accompagnement du dispositif (formation et tuteur). Les missions locales ont aussi été présentes en fournissant aux jeunes un accompagnement jusqu'au bout (entretien de sortie).

Une convention de partenariat « civique-marchande » : l'action contrainte des missions locales face aux logiques de financement de l'emploi de court terme

Cette première convention d'insertion s'inscrit à la croisée des grandeurs civique et marchande. Pour les entreprises qui sont dans la logique d'une convention constitutive marchande, les emplois d'avenir permettent de minimiser les coûts du recrutement et de bénéficier d'une réduction du coût du travail. La convention civique-marchande envisage l'insertion comme une « mise en emploi temporaire » de personnes avec des difficultés d'accès au marché du travail. Il s'agit d'offrir aux jeunes des expériences d'emploi longues (de trois ans le plus souvent), ne débouchant pas nécessairement sur un recrutement durable.

Les tensions au cœur de ce modèle sont nombreuses, entre la volonté de la mission locale de faire respecter des engagements aux employeurs, notamment au sujet de la contrepartie formation ou tutorat, et celle des employeurs de les réduire au minimum. Selon notre classification, ce modèle de partenariat concerne un peu moins d'un tiers des jeunes de notre échantillon. Parmi eux, moins de deux sur cinq sont en emploi trois mois après la sortie du dispositif. Pour ceux qui sont en emploi, ce nouveau contrat obtenu à la sortie est généralement de courte durée. Ce type de partenariat concerne essentiellement des établissements de moins de 50 salariés, dont une forte proportion appartient au secteur marchand. Un petit nombre a respecté les exigences d'accompagnement du dispositif ; beaucoup n'ont mis en place ni action de tutorat ni formation. En revanche, les jeunes ont bénéficié d'un suivi de la part de la mission locale (entretiens réguliers, soutien).

Les employeurs du secteur marchand interrogés ont mis en avant le « bonus » financier que représente la subvention à l'embauche :

« On est tout le temps en recherche de main-d'œuvre, financièrement l'emploi aidé est un bonus. »

(Responsable, entreprise à but lucratif de services à la personne)

« La situation d'emploi d'avenir ou de CUI-CIE, c'est tout bénéf pour nous. »

(Responsable ressources humaines, grande distribution)

Les employeurs profitent ici de ce que les économistes définissent comme l'« effet d'aubaine », puisqu'ils utilisent l'aide mais celle-ci n'a pas modifié la décision de recrutement (la même personne aurait été recrutée au même moment sur le même poste) (BERNARD, REY, 2017). Les employeurs bénéficiant ainsi d'un effet d'aubaine

sont mus par une recherche d'optimisation économique, celle du recrutement à moindre coût. Néanmoins cette logique va plus loin que la simple question des salaires ou du coût du travail. Ces employeurs peuvent également utiliser des emplois d'avenir pour bénéficier (gratuitement) de conseils en matière de recrutement ou de mises en relation avec des candidats. Certains de ces employeurs franciliens, opérant sur des marchés du travail peu qualifiés et pouvant connaître des difficultés de recrutement (dans la grande distribution, les services aux personnes, la sécurité, la restauration, etc.), combinent la recherche d'un faible coût du travail avec celle d'une assistance au recrutement. Des employeurs reconnaissent, en plus d'un intérêt financier clairement exprimé, être motivés par la possibilité d'utiliser les trois ans de l'aide pour « fidéliser les salariés » (directeur, entreprise de restauration rapide⁴). Cet usage peut s'apparenter à une longue période d'essai : « Le personnel de l'entreprise est vieillissant. On avait l'idée de profiter du dispositif pour pouvoir identifier des gens plutôt jeunes qu'on avait l'intention d'intégrer en CDI à la fin du contrat » (responsable RH, entreprise de restauration industrielle). Cet employeur évoque ainsi une volonté de rajeunissement de sa main-d'œuvre permise par la subvention financière (« profiter du dispositif »). Dans le secteur des services à la personne, l'effet d'aubaine (« Quand on a 30 000 heures à faire, il nous faut 30 000 heures de salariés. Donc on aurait recruté de la même manière ! ») est associé à des effets indirects plus larges : il favorise notamment le renouvellement générationnel, permettant de recruter plus de jeunes alors que les effectifs sont âgés. L'intéressement économique, motivation première, peut néanmoins ouvrir sur d'autres possibles : identification de la mission locale comme interlocuteur pour recruter ; ouverture vers des publics habituellement exclus des procédures RH, etc. C'est ici que s'intègrent les considérations civiques de l'intermédiaire et que s'établissent des compromis.

Après l'embauche, ces employeurs ont eu tendance à considérer les recrues en emploi d'avenir comme des « salariés comme les autres », mais ont consacré moins d'efforts à leur intégration et à leurs besoins en formation professionnelle. Cela contraste avec les employeurs du modèle suivant où la dimension formative, voire qualifiante est nettement plus marquée. Le recrutement de jeunes salariés se fonde dans les processus de gestion des ressources humaines existants (parfois très structurés dans les plus grandes entreprises ou certains établissements appartenant à des chaînes). Rien ne va différencier le jeune en emploi d'avenir d'un de ses collègues. Ainsi, s'il y a des formations pour ces nouveaux salariés, c'est au même titre que pour tout nouvel arrivant, et elle concerne essentiellement l'adaptation au poste de travail ou la réglementation :

« [Il n'y a pas] de formation particulière si ce n'est celle proposée à tous les employés du magasin. »

(Directeur, magasin de distribution spécialisée)

4. Ce restaurant franchisé a réalisé une dizaine de recrutements en emplois d'avenir.

« Il y a quand même une formation, la même que pour tous les employés. »

(Directrice, crèche privée)

Pour les plus grands employeurs, le tutorat correspond à des pratiques préexistantes d'intégration sur le poste, tandis que les plus petits ont éclipsé l'exigence de tutorat.

Les tensions dans ce modèle tiennent à la difficulté pour les missions locales « d'instaurer une relation approfondie permettant d'impliquer l'entreprise commerciale dans la construction de parcours d'insertion » (SEMENOWICZ, 2018, p. 16). Les employeurs potentiels ont bien incorporé que dans la négociation, le rapport de force avec les missions locales est asymétrique et en faveur des premiers. De plus, l'assouplissement du cadre (notamment au regard des attentes en matière de formation) a été bien intégré : « On était moins exigeant sur la formation quand l'employeur disait que le jeune était embauché par la suite » (conseiller relations entreprises, mission locale n° 3).

À rebours de la formation souvent théorique dispensée par des organismes externes, la formation sur le tas permet l'acquisition de savoirs immédiatement mobilisables sur le poste. En cela, elle est valorisée aussi bien par les employeurs que par les missions locales : « L'expérience professionnelle est très formatrice, à tous les niveaux, pour apprendre les codes de l'entreprise... Les jeunes vivent des situations de la "vraie vie" » (conseiller de mission locale n° 13). Plusieurs missions locales justifient le faible effort de certains employeurs en matière de formation par le fait que les emplois qu'ils proposent ont vocation à être pérennisés et que les jeunes s'y sentent bien. Cela fait en définitive intervenir l'insertion du jeune comme un objectif commun.

« Rentrer en conflit avec l'entreprise, c'est compliqué : la priorité c'est le jeune qu'on accompagne, le conflit c'est la crainte que pour le jeune, ça se passe mal. [...] On marche sur des œufs. La médiation ne se fait pas dans la contrainte, ni dans le combat mais dans la négociation avec l'entreprise. [...] On ne va pas faire les gros durs, le quotidien est vécu par le salarié et pas par le conseiller. »

(Conseillère, mission locale n° 7)

Les missions locales pointent des logiques de conversion possible de l'aide financière en parcours d'insertion, ce qui fonde leur valorisation de certains résultats issus de ce partenariat. L'embauche en emploi d'avenir peut agir comme une mise en expérience professionnelle produisant des effets positifs pour les jeunes, malgré un faible contenu en formation. Des cas de « réussite » de même que les apports de ces expériences professionnelles vont donc être mis en avant (cf. *infra*). Les aides publiques n'« amendent » pas les formes existantes de gestion de la main-d'œuvre, mais permettent de considérer autrement les bénéficiaires, c'est-à-dire de les voir comme des salariés et non comme des demandeurs d'emploi ou des jeunes en insertion (TUCHSZIRER, 1993). Le verrou du cadenas de la première expérience longue en entreprise peut alors sauter.

Dans d'autres situations, les regards sont plus critiques sur les parcours accomplis. Les usages opportunistes par les employeurs sont réels et des dérives dans la mobilisation de ces aides par des employeurs peu scrupuleux sont pointées. Toutefois, ces cas sont plutôt passés sous silence par les missions locales, peut-être pour éviter que leur rôle, contraint, de contrôle des engagements ne soit questionné.

Une convention de partenariat « civique-industrielle » : l'emploi d'avenir utilisé dans une perspective de pérennisation interne

Cette deuxième convention résulte du compromis entre des attentes d'entreprises (parfois confrontées à des difficultés de recrutement ou de stabilité dans l'emploi) et celles des missions locales en matière de placement de jeunes. L'objectif d'insertion est de « préparer les personnes à exercer un métier déterminé » (SEMENOWICZ, 2017, p. 127). La dimension formation est donc centrale. Les entreprises anticipent leurs besoins en recrutement. La mission locale identifie des opportunités d'emplois durables pour certains publics. Les emplois d'avenir correspondent à une période d'apprentissage d'un métier et de qualification en vue d'une intégration dans l'emploi.

Au regard de notre classification statistique, ce modèle de partenariat entre employeur et mission locale concerne plus d'un tiers des bénéficiaires de l'échantillon. Parmi eux, plus d'un jeune sur deux est en emploi trois mois après la sortie du dispositif, dont près de 80 % chez le même employeur. À la sortie de l'emploi d'avenir, près de 80 % des jeunes exercent le même métier que celui exercé durant cette expérience. Le comportement de prérecrutement, opéré conjointement par la mission locale et l'employeur, se retrouve ainsi bien visible. Ce type de partenariat concerne davantage de grands établissements (collectivités territoriales, établissements sanitaires publics), qui ont davantage joué le jeu de l'accompagnement (avec tuteur et formation) que les autres.

Certains grands établissements, parmi lesquels des « grands comptes » (expression utilisée pour désigner les grandes structures comme la SNCF, la RATP, l'AP-HP⁵, etc.) ont planifié plusieurs centaines de recrutements en emplois d'avenir, ce volume important répondant à des raisons sociales issues notamment de démarches RSE (responsabilité sociale des entreprises), mais aussi politiques (ces employeurs publics ayant été encouragés à soutenir le dispositif par des créations d'emplois). Ces emplois d'avenir correspondent souvent à des besoins immédiats, comme à l'hôpital :

« Les trois quarts des recrutements étaient sur des postes à pourvoir. »

(Adjointe au directeur des ressources humaines, centre hospitalier n° 1)

5. Société nationale des chemins de fer français ; Régie autonome des transports parisiens ; Assistance publique – hôpitaux de Paris.

« Quand un service se retrouve en sous-effectif, il demande l'ouverture de postes. Si ça ne marche pas, il demande des emplois d'avenir. Ce ne sont pas des jeunes considérés en sureffectif, ils font partie pleinement des équipes. »

(Responsable ressources humaines, centre hospitalier n° 2)

Le dispositif d'emploi aidé s'intègre ici dans une « logique de gestion » et devient une filière de recrutement (SIMONIN, 2003).

Les emplois d'avenir sont utilisés selon une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : « On a fait le parti-pris de recruter des jeunes sur des postes qui sont un peu en tension chez nous [par exemple les auxiliaires de puériculture dans les crèches], dans le cadre d'une gestion prévisionnelle » (responsable des ressources humaines, conseil départemental). Le dispositif autorise une période d'intégration longue dans l'entreprise : « [Les emplois d'avenir] ça permet de construire un parcours professionnalisant. On a orienté vers des métiers où on sait qu'on a des filières de recrutement » (chef de bureau des carrières administratives, grande commune), comme dans l'animation, la propreté urbaine ou l'entretien des écoles. Un grand établissement public a créé des parcours internes de formation qualifiante avec son propre « campus », dans une démarche proche de l'alternance : « La formation est au cœur du projet de l'emploi d'avenir, on en prend 1 000 pour en recruter 1 000 » (responsable RH, grand service public). La subvention n'est parfois même pas mise à profit jusqu'à son terme : au bout d'un an ou deux, si le jeune satisfait à différents tests, il signe un contrat de travail « normal ». L'usage de l'emploi d'avenir est donc bien dans ce cas de qualifier des jeunes pour un métier afin de les recruter de manière durable.

Ces grandes collectivités se caractérisent par l'importance des process internes en matière de ressources humaines. Elles sont parfois dotées de bureaux spécifiques consacrés à la gestion des emplois d'avenir (par exemple à la Mairie de Paris). Cela favorise une véritable approche intégrée, pensée en amont, concernant l'intégration dans le travail. C'est une différence fondamentale avec les plus petites entreprises du secteur marchand ou associatif, qui réagissent davantage au coup par coup, en fonction des sollicitations (que ce soit dans le cadre de candidatures spontanées de jeunes ou bien de prospections réalisées par des missions locales). Des associations de taille moyenne se placent parfois dans une logique de qualification pour l'embauche : c'est le cas d'une association gérant les activités périscolaires pour une commune de taille moyenne, cofinçant les postes. Sur le premier volume d'embauches de 24 emplois d'avenir, huit jeunes ont aujourd'hui accédé à un contrat à durée indéterminée (CDI) dans l'association, grâce aux financements municipaux.

Cette convention d'insertion peut réduire le rôle de la mission locale à celui d'opérateur de présélection. C'est dans cette logique d'intermédiation que s'inscrivent le plus de bénéficiaires indiquant ne pas avoir eu besoin de la mission locale ; toutes choses égales par ailleurs, sur l'ensemble des jeunes, les bénéficiaires ayant occupé un emploi d'avenir en CDI déclarent plus fréquemment ne pas avoir eu besoin du

conseiller de la mission locale que ceux en contrat à durée déterminée (CDD). Les missions locales sont mises à distance ; l'accompagnement est fortement internalisé au sein de la structure employeuse. Des employeurs organisent des sessions de recrutements collectifs, réduisant la logique d'action individualisée des missions locales. Certains peuvent exiger le baccalauréat ou un diplôme d'un niveau supérieur (bien que les emplois d'avenir ciblent les jeunes *infra*-bac, des dérogations peuvent être accordées aux jeunes de territoires prioritaires). Un conseiller entreprises (mission locale n° 1) explique : « Le secteur marchand est moins frileux, une personne avec de l'expérience leur suffit. Pour la Caisse d'allocations familiales, la CPAM [Caisse primaire d'assurance maladie], La Poste, avoir un bac est plus fiable que l'expérience. » Le groupe-type des jeunes ici se distingue des autres groupes par le fait qu'il comprend davantage de titulaires du brevet d'études professionnelles (BEP) ou du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ; les pratiques ne semblent donc pas nécessairement conduire à une sélectivité accrue. En définitive, ces parcours de quasi-apprentissage s'adressent donc à des jeunes peu ou pas diplômés. La mission locale participe à cette convention en se tenant en retrait. L'accompagnement sur l'emploi, le tutorat et la formation étant assurés par l'employeur, elle valide ce mode de fonctionnement dans lequel les engagements sont réels, et optimise ainsi ses moyens en les reportant pour agir auprès d'autres jeunes ou d'autres entreprises. Avec 80 % de maintien dans l'emploi sur un poste semblable pour ce partenariat « civique-industriel », le modèle de tremplin vers un « métier » et une position « stable » (termes utilisés dans les questions ouvertes) est fortement valorisé par les jeunes.

Une convention de partenariat « civique-connexionniste » : l'action médiatrice de la mission locale sur les expériences professionnelles

Cette dernière forme repérée de partenariat renvoie à un compromis entre une logique civique et une logique dite connexionniste, pour reprendre la grandeur introduite par Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO (1999), qui étudient notamment les formes contemporaines d'exclusion du marché du travail, où les personnes reléguées sont celles qui manquent de liens et de réseaux.

« Dans un monde connexionniste, l'enjeu majeur pour les salariés est [...] d'enchaîner les emplois sur un marché du travail rendu instable par le développement des contrats atypiques. L'insertion suppose que les personnes acquièrent des compétences transférables d'un emploi à l'autre. »

(SEMENOWICZ, 2018, p. 18)

Les partenariats cherchent à développer l'employabilité du bénéficiaire, l'entreprise partenaire permettant à ce dernier d'acquérir des compétences qui seront ensuite transférables sur d'autres emplois. L'expérience est alors un tremplin potentiel pour l'insertion professionnelle dans une autre entreprise ou un autre secteur. Le modèle d'usage des emplois d'avenir est celui d'un emploi intermédiaire.

Au regard de notre classification, ce modèle de partenariat a concerné un tiers des bénéficiaires. La moitié d'entre eux sont en emploi trois mois après la sortie de l'emploi d'avenir, dont 59 % chez le même employeur, et 68 % exercent le même métier que celui qu'ils ont exercé en emploi d'avenir. On retrouve ici des établissements de moins de 50 salariés, qui ont cette fois respecté les exigences d'accompagnement du dispositif (formation et tuteur). Les missions locales ont fourni un accompagnement de bout en bout, et ont réalisé l'entretien de sortie, préparant à l'« après »-dispositif.

Certains employeurs partagent avec la mission locale une finalité civique, par des recrutements sociaux, ou inscrivent leur action dans une dimension de prise de responsabilité sociétale. « On a conscience de rendre une mission de service public en accompagnant. Il y a un angle RSE. On trouve notre compte dans ce dispositif » (directrice des ressources humaines, établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes [Ehpad] secteur associatif). Plus globalement, ces employeurs ont été « intéressés » par l'aide financière pour développer des postes et offrir des expériences, sans pouvoir s'engager sur des embauches. Certaines contraintes pesant sur les recrutements sont liées aux capacités financières limitées de ces structures, notamment lorsqu'il s'agit de petites associations. Un effet « emploi », qui a pu s'accompagner d'améliorations de leur fonctionnement organisationnel, est observable :

« Avant, on ne prenait que des vacataires. [Les emplois d'avenir] ça a permis de former des gens et de travailler sur la durée, plutôt que d'avoir des vacataires trois heures par-ci, trois heures par-là. »

(Responsable administrative, centre culturel)

Les associations sportives qui ont « besoin de ce genre de dispositif pour se structurer » (responsable d'un club sportif) ont créé des emplois nets. Ces employeurs ont été réceptifs à l'offre de service des missions locales.

« Les clubs de foot, il a fallu les aider. Ils ne connaissaient pas les emplois aidés, donc on devait clarifier le droit du travail et le droit à la formation. Les aider dans la saisie d'enregistrement, vérifier les cotisations... »

(Conseiller relations entreprises, mission locale n° 12)

La pérennisation des postes est soumise aux impératifs de modèles économiques en tension, en particulier dans le secteur associatif. L'association sportive n'a pu conserver aucun des quatre emplois d'avenir et le centre culturel n'a pérennisé qu'un seul poste sur cinq. La subvention financière a fonctionné pour ce secteur comme une aide au fonctionnement.

Dans ce type d'usage des emplois d'avenir, les actions de formation suivent deux principes : préparer les jeunes à certains besoins immédiats des services dans lesquels ils travaillent et leur permettre de se préparer à un métier en dehors de l'établissement. Un grand établissement hospitalier a ainsi organisé, avec l'aide de la mission locale et des financements de branche, des formations en alternance non seulement de secrétaire médical et d'auxiliaire ambulancier, mais aussi dans les domaines de la

plomberie, de la climatisation ou de la sûreté aéroportuaire. Dans ces cas de figure qui caractérisent le modèle de prérecrutement identifié dans la convention de partenariat civique-industrielle, la démarche s'appuie davantage sur le projet du jeune que sur les besoins du service. L'employeur de l'emploi d'avenir joue ainsi un rôle d'intermédiaire sur le marché du travail en fournissant une expérience encadrée et une montée en compétences, voire en qualifications transférables.

C'est dans ce type de partenariat que l'action de la mission locale est la plus visible, du côté des jeunes comme du côté des entreprises. Ce double accompagnement dépasse la logique distanciée d'une mise en relation ou du placement, pour se rapprocher d'un travail sur les situations individuelles (FRETEL, 2012). Du point de vue de l'insertion des jeunes, on constate un effet « coup de pouce » (50 % déclarent être en emploi trois mois après la fin de l'aide). Une partie importante d'entre eux a effectivement reçu une formation pendant l'emploi d'avenir, l'employeur ayant rempli son rôle en la matière. On relève une surreprésentation des jeunes issus des quartiers prioritaires, qui se sont vu offrir une chance d'accéder à une première expérience grâce à l'intermédiaire de la mission locale. Les jeunes valorisent fortement cette expérience encadrée : plus de 85 % sont satisfaits du passage dans le dispositif ou encore du fait que leur passage dans le dispositif a permis de valoriser leur curriculum vitae (CV).

Quelles valorisations de ces partenariats entre missions locales et employeurs ?

Les emplois d'avenir, globalement appréciés par les jeunes, se concrétisent dans divers types de parcours d'insertion

L'enquête auprès des jeunes permet d'apprécier l'effet global des emplois d'avenir sur leurs parcours. La moitié des 1 500 bénéficiaires franciliens sortis du dispositif des emplois d'avenir entre juin et novembre 2016 sont en emploi trois mois après cette sortie (tableau 1).

Demeurer en emploi trois mois après la fin de l'aide financière est, toutes choses égales par ailleurs, corrélé à certaines caractéristiques de cet emploi (CDI) et à celles de l'emploi d'avenir (au moins une formation suivie pendant celui-ci, une durée longue dans le dispositif). Il n'y a en revanche pas de lien significatif avec le type de secteur (marchand ou non marchand), toutes choses égales par ailleurs (RECOULES, 2019).

Un constat d'ensemble est celui de la grande satisfaction des jeunes concernant l'expérience de l'emploi d'avenir (82 % d'entre eux sont satisfaits du poste occupé). Une grande majorité des jeunes se sentent intégrés (84 %), comme n'importe quel salarié, et déclarent avoir été encouragés ou félicités dans leur travail (74 %). À la sortie du dispositif, les bénéficiaires sont davantage confiants dans leur avenir professionnel.

TABLEAU 1 – Situation professionnelle des bénéficiaires à la sortie du dispositif
« emplois d'avenir »

Situation professionnelle	En %		
	Un mois après la sortie du dispositif ^a	Trois mois après la sortie du dispositif	Au moment de l'enquête (3 à 9 mois après la sortie du dispositif)
En emploi	45	49	52
En formation	5	7	8
Au chômage	42	38	35
En inactivité	8	6	5
Total	100	100	100

* La sortie du dispositif correspond à la fin de l'aide financière versée par l'État à l'employeur dans le cadre de l'emploi d'avenir. Cette fin coïncide dans la plupart des cas (pour les CDD) avec la fin du contrat. À noter que certains bénéficiaires sont sortis de façon précoce du dispositif, c'est-à-dire avant la fin prévue du versement de l'aide financière.

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

77 % estiment que cette expérience a valorisé leur CV. Ce sentiment est d'autant plus partagé qu'ils sont en emploi trois mois après la fin de l'emploi d'avenir.

Cette approche globale doit être approfondie en tenant compte des caractéristiques précises de l'emploi et des parcours des jeunes pendant et après cette expérience. Quatre parcours-types émergent d'un travail de classification (détaillé dans RECOULES, 2019)⁶.

Deux premiers parcours-types, marqués par une dynamique d'insertion dans l'emploi, sont valorisés par les jeunes. Dans le premier, que nous avons nommé « *Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires* » (29 % de l'échantillon), des jeunes éloignés de l'emploi, avec une surreprésentation de jeunes résidant dans des quartiers prioritaires et ayant au moins un niveau de formation équivalent au bac à l'entrée dans le dispositif, accèdent à un CDI, à la suite de l'emploi d'avenir et

6. Ces quatre parcours-types (nommés « profils-types » dans le travail de M. RECOULES, 2019) résultent de la combinaison d'une analyse des correspondances multiples (ACM) entre une vingtaine de variables (issues à la fois de fichiers administratifs et de l'exploitation du questionnaire de l'enquête) et d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) réalisée à partir de ces axes. Les variables issues des fichiers administratifs sont : le sexe, l'âge à la sortie du dispositif, le niveau de formation à l'entrée dans le dispositif, la résidence ou non en quartier prioritaire (QPV/ZUS) à l'entrée dans le dispositif, la catégorie de l'employeur de l'emploi d'avenir (collectivité territoriale, association, établissement sanitaire public, autre employeur), le type de contrat (CDD/CDI) dans l'emploi d'avenir, la taille de l'établissement dans lequel l'emploi d'avenir s'est déroulé (10 salariés ou moins, entre 11 et 49 salariés, 50 salariés ou plus), une variable combinant la durée et le fait d'être sorti ou non avant la fin théorique de l'emploi d'avenir. Les variables issues de l'enquête rendent compte du vécu et des perceptions des bénéficiaires ainsi que du déroulement de l'emploi d'avenir et de la situation professionnelle des jeunes à la sortie : être en relation ou non avec une mission locale avant de signer le contrat en emploi d'avenir ; l'appréciation de la fréquence des contacts avec le conseiller en mission locale (suffisants, trop nombreux, pas assez nombreux ou inexistant) au cours de l'emploi d'avenir ; la disponibilité du conseiller de la mission locale (disponible, pas disponible, pas besoin du conseiller) pendant l'emploi d'avenir ; avoir eu ou non un tuteur pendant l'emploi d'avenir ; avoir suivi ou non au moins une formation pendant l'emploi d'avenir ; la satisfaction ou non du poste occupé en emploi d'avenir ; la satisfaction ou non du passage en emploi d'avenir ; le sentiment que l'emploi d'avenir ait amélioré ou non la situation personnelle du bénéficiaire ; le sentiment que l'emploi d'avenir ait permis de valoriser le CV du bénéficiaire ; le fait de conseiller ou non l'emploi d'avenir à une autre personne ; avoir eu ou non un entretien de sortie à la fin du contrat en emploi d'avenir ; la réalisation ou non d'un bilan de compétences après la fin de l'emploi d'avenir ; être en emploi ou non trois mois après la sortie du dispositif.

parviennent le plus souvent à s'y maintenir. Les employeurs sont majoritairement des associations et des établissements de moins de 50 salariés. Le dispositif permet ainsi à des jeunes issus de quartiers prioritaires d'accéder à un premier emploi s'inscrivant dans la durée.

Dans le deuxième groupe, intitulé « *Un tremplin pour accéder à la vie professionnelle pour les moins qualifiés* » (28 % de l'échantillon), les bénéficiaires correspondent au profil-type visé, à savoir des jeunes peu diplômés. Les recruteurs sont principalement des collectivités territoriales et des grands établissements (50 salariés ou plus). Bien que les contrats soient plus souvent des CDD longs, ils constituent un tremplin vers la vie active. Plus de la moitié des jeunes occupent un emploi trois mois après la fin du dispositif, le plus souvent sur le même métier que celui de l'emploi d'avenir.

Dans ces deux premiers parcours-types, le niveau de satisfaction des jeunes, évalué à partir de différents indicateurs subjectifs, est élevé. Une grande partie des bénéficiaires a reçu un tutorat et/ou une formation qui ont été appréciés.

Les deux derniers parcours-types caractérisent, en revanche, des expériences d'emploi non durable, que les jeunes ont plus ou moins bien vécues. Ceux classifiés dans le troisième groupe (« *Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante* », soit 25 % de l'effectif total) n'ont pas nécessairement bénéficié de tous les accompagnements prévus (tutorat chez l'employeur, formation, etc.). Cependant, ils disent tirer un bénéfice de leur « expérience », un terme spontanément utilisé dans les questions ouvertes. Les bénéficiaires, le plus souvent sans diplôme et parmi les plus jeunes (moins de 23 ans à la sortie), ont passé une durée courte dans le dispositif (en raison d'une sortie précoce ou d'un contrat de moins de trois ans) ; les emplois dans le secteur marchand sont ici surreprésentés. Bien qu'une forte proportion des jeunes ne soit pas en emploi à l'issue de l'emploi d'avenir (69 %) et n'ait pas bénéficié d'une formation, ils sont néanmoins satisfaits de leur passage dans le dispositif et estiment dans une large proportion que cette expérience a valorisé leur CV.

La dernière classe rassemble les jeunes mécontents (« *Une mauvaise expérience* » pour 18 % de l'échantillon), en majorité des femmes, sortis de façon précoce du dispositif, avant la fin prévue du versement de l'aide financière. Les deux tiers (68 %) ne sont pas en emploi trois mois après la sortie du dispositif. Ces jeunes déplorent une absence ou une insuffisance d'accompagnement, tant de la part de la mission locale que de l'employeur. Les employeurs relèvent ici de tous types de secteur (marchand, non marchand, collectivités territoriales, associations, etc.).

L'analyse lexicale des réponses données par les jeunes interrogés sur ce que leur a apporté l'emploi d'avenir qu'ils ont occupé confirme les spécificités propres à chacun de ces quatre groupes⁷. Les principaux termes⁸ utilisés, tous groupes confondus, concernent les apports professionnels : « l'expérience », « le travail », « la formation »,

7. 80 % des répondants ont renseigné cette question. La répartition des « non-réponses » est homogène entre les quatre groupes mis en évidence dans la typologie des jeunes.

8. Ces termes correspondent aux occurrences les plus fréquentes du corpus des réponses.

TABLEAU 2 – Les mots les plus significatifs de chaque parcours-type

« Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires »	« Un tremplin pour accéder à la vie professionnelle pour les moins qualifiés »	« Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante »	« Une mauvaise expérience »
CDI	Métier	Expérience	Rien
Professionnel/le	Stable	Travailler	Part
Formation	An	Assurance	Ne
Stabilité	Permettre		Pas/Pas grand-chose
Confiance	Aider		Peu
Diplôme			Juste
Compétence			
Trouver			

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

« un emploi », « un métier », « un diplôme », « un contrat », « des compétences », « un salaire ». Les jeunes mentionnent également des apports non professionnels tels que le gain de confiance en soi ou la stabilité apportée par le dispositif. Les apports, ou plutôt l'absence d'apports, sont parfois formulés de façon négative (« rien », « sauf », etc.) (tableau 2).

Quelles correspondances entre les conventions de partenariat et ces parcours d'insertion ?

Sur les quatre parcours-types identifiés et présentés ci-dessus, trois valorisent de façon globalement positive le dispositif, pour des raisons diverses. L'emploi d'avenir permet d'exercer un premier emploi, satisfaisant ou non mais donnant une expérience durable (qui reste sur un CV) ; le projet de se préparer à un métier donné émerge ou se confirme parfois ; le dispositif permet également à certains, et ce n'est pas rien, d'éviter une sélectivité forte à leur rencontre, pour des raisons de non-qualification ou de discrimination territoriale. Une partie des jeunes émettent cependant un jugement négatif sur les emplois d'avenir qui ne leur ont « rien » apporté. L'expérience professionnelle et l'accompagnement de la mission locale sont, dans ces cas, dévalorisés.

Dans quelle mesure ces formes de parcours et de valorisation des parcours correspondent-elles aux modèles de partenariat développés dans les précédentes parties ? L'analyse croisée des regards des trois acteurs que sont les bénéficiaires, les employeurs et les missions locales montre que les relations entre formes et valorisations des parcours d'une part et partenariats de l'autre ne se correspondent pas complètement : du point de vue des jeunes, il n'y a pas de formes de partenariats qui soient excellentes et d'autres catastrophiques. Par exemple, même lorsque les emplois d'avenir sont avant tout utilisés par les employeurs pour financer des postes à court terme (ce qui correspond en partie à des effets d'aubaine, qui ne donnent à voir qu'une partie de l'usage, comme cela a été vu ci-dessus), les débouchés peuvent être positifs avec des trajectoires

d'insertion dans l'emploi satisfaisantes aux yeux du recruteur, du jeune embauché et de l'intermédiaire, comme négatifs avec des échecs d'insertion. De nombreux paramètres entrent en jeu, y compris des éléments classiques en évaluation des politiques d'emploi, tels que la présence possible de variables cachées ou comportementales expliquant que certains jeunes vont être plus motivés que d'autres et mieux correspondre aux attentes des employeurs. On peut faire l'hypothèse que certains jeunes, se voyant donner une chance, la saisissent et manifestent des compétences en situation de travail. C'était l'un des objectifs des emplois d'avenir. Notre étude montre que ces expériences d'emploi produisent des parcours d'insertion potentiellement valorisés par les différents acteurs.

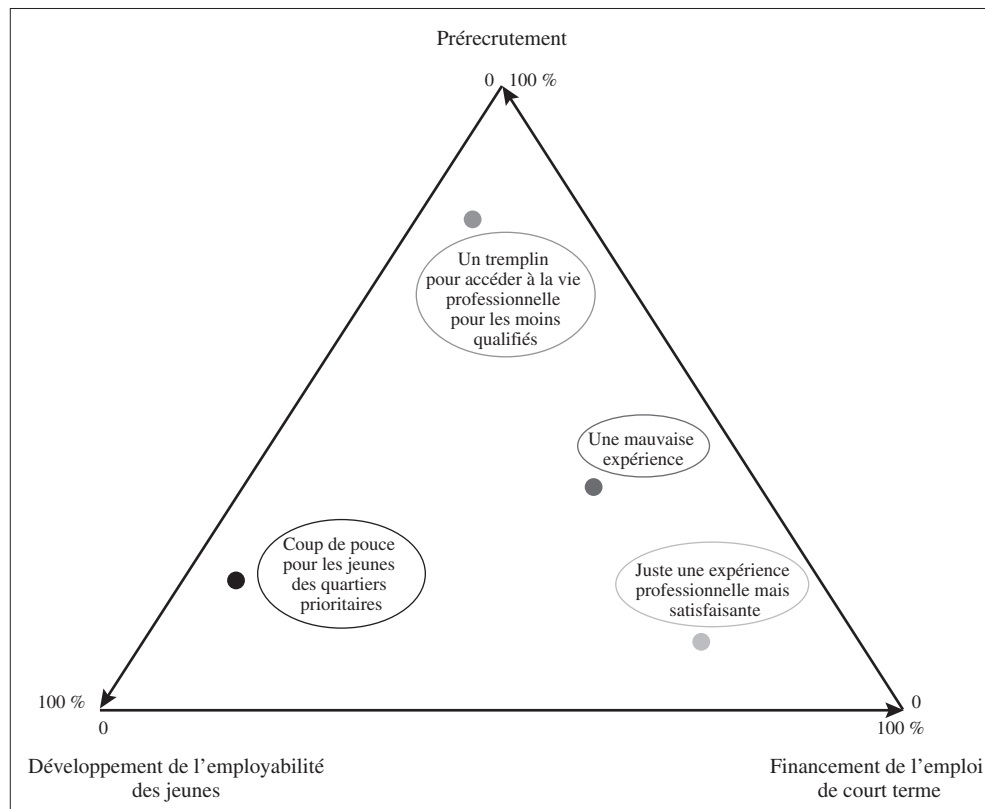
Se pose toutefois la question de l'existence d'un lien entre la réussite des parcours et la convention de partenariat mise en place entre l'employeur et la mission locale. On peut intuitivement imaginer un certain nombre d'articulations ou d'enchaînements logiques. L'effet « coup de pouce » est-il plus fréquemment observable avec la convention visant à développer l'employabilité des jeunes ? Les expériences négatives correspondent-elles aux cas où les employeurs profitent de l'effet d'aubaine que représente pour eux le financement des emplois d'avenir ? Ainsi, afin de mieux cerner les relations entre les trois acteurs et d'en quantifier les ordres de grandeur, nous avons croisé les trois types de partenariats entre employeur et mission locale (civique-marchand, civique-industriel, civique-connexionniste) avec la classification en quatre types de parcours des jeunes bénéficiaires (graphique).

Nos deux classifications se croisent. Le partenariat reflétant une convention civique-industrielle (qui renvoie notamment à des usages de prérecrutement et de formation interne) correspond souvent à un tremplin vers une position stabilisée pour des jeunes peu qualifiés. Leur faible niveau de qualification n'est pas un obstacle pour ces employeurs qui de toute façon forment en interne.

Le partenariat civique-connexionniste (accompagner l'expérience pour le jeune et l'employeur) agit également comme tremplin pour une partie des jeunes. Les employeurs ont ici en effet souvent insisté dans leurs propos sur cette logique de première chance ou de pied à l'étrier. Ils recrutent pendant le temps de versement de l'aide, parfois pour des motivations sociétales. Les collectivités territoriales s'engagent ainsi pour les habitants de leurs territoires, couvrant dans certains cas des quartiers de la politique de la ville.

Le partenariat civique-marchand (espérer le respect des engagements de la part des employeurs mus par une incitation financière), quant à lui, se révèle plus hétérogène. L'effet financier peut ainsi être converti en expériences positives (on y retrouve une large proportion des bénéficiaires du troisième groupe de notre typologie, appelé « *Juste une expérience professionnelle mais satisfaisante* ») ou bien plutôt négatives (quatrième parcours-type nommé « *Une mauvaise expérience* »). Les premiers considèrent d'un bon œil leur parcours. Ils accèdent à une première expérience durable d'emploi, significative et appréciée. Laurence LIZÉ (2000, p. 111) résume ainsi : « Des effets d'aubaine pour l'entreprise peuvent se combiner avec des effets favorables pour les bénéficiaires, en termes de contre-sélectivité ou de conditions d'accès à l'emploi. » Les seconds font,

GRAPHIQUE – Croisement des partenariats entre employeur et mission locale avec les quatre parcours-types de bénéficiaires



Lecture : les bénéficiaires du groupe « *Un coup de pouce pour les jeunes des quartiers prioritaires* » sont principalement présents dans le type de partenariat fondé sur le développement de l'employabilité des jeunes.

Méthode : les points ont été placés en fonction de la projection des classes de la typologie des bénéficiaires dans le triangle de la typologie des partenariats employeur/mission locale.

Source : enquête Direccte IDF menée auprès de Franciliens dont l'emploi d'avenir s'est terminé entre juin et novembre 2016.

par opposition, valoir une expérience négative, comme l'indiquent les mots-clés de l'analyse lexicale : « rien », « pas grand-chose », « peu », « juste ». Ils n'accordent pas de valeur à leur expérience d'emploi et regrettent la faiblesse de l'accompagnement, qu'il émane de la mission locale ou de l'employeur. Les capacités limitées de négociation des missions locales ne parviennent pas à concrétiser les engagements le plus souvent formels des employeurs, ni à donner chair à une expérience de qualité.

« Beaux parcours » et « parcours ratés » : la valorisation des parcours d'insertion par les missions locales et les employeurs

Qu'est-ce qui finalement fait que le dispositif a fonctionné ? Les missions locales ont collectivement loué l'intérêt et l'efficacité de ce dispositif. Toutefois, le bénéfice n'est pas effectif pour tous les jeunes bénéficiaires. On peut tenter de synthétiser cette

évaluation en analysant la conception qu'ont les conseillers de mission locale et les employeurs de ce qui serait des « beaux parcours » ou des « parcours ratés ». Ces deux expressions sont régulièrement utilisées par les conseillers. À quels types de partenariats correspondent-elles ?

L'expression « beaux parcours » permet d'identifier des situations correspondant à l'esprit du dispositif. Il peut s'agir de parcours de pérennisation sur un poste, de tremplin vers d'autres emplois, mais aussi de conversion identitaire (SACCOMANNO, 2015), quand le bénéficiaire, quelle que soit sa situation professionnelle à la sortie, a obtenu divers bénéfices personnels, en termes d'autonomie ou de confiance en soi. Certains conseillers de mission locale mais aussi des employeurs évoquent le fait que les jeunes « grandissent » : l'expérience du travail les place dans des situations sociales contribuant à leur développement personnel (MAYEN, OLRV, 2012).

Les jeunes recrutés correspondent à la cible : ils sont peu diplômés, sans expérience, potentiellement victimes de discriminations. Les « beaux parcours » renvoient à des engagements de formation tenus, soit parce que ces processus étaient prévus par l'employeur, soit grâce à l'intervention de la mission locale⁹.

Les partenariats les plus valorisés par les missions locales sont ceux où le volontarisme de l'employeur est réel : ce dernier s'inscrit dans une logique de prérecrutement ou bien dans celle d'emploi « tremplin » – un parcours de formation ou de qualification est construit avec le jeune, le tutorat permet un apprentissage sur le tas. Ces « beaux parcours » renvoient à ces situations « exemplaires » dont traitait Stéphane BEAUD (1999) dans un article sur le travail des conseillers de mission locale, c'est-à-dire des situations livrant « les conditions sociales de la réussite d'une réinsertion de jeunes » (p. 89). S. BEAUD (1999) insiste sur la nécessité qu'employeurs et professionnels de l'insertion puissent juger les jeunes « en actes », en dépassant les appréciations scolaires et en valorisant les savoirs pratiques.

Pour Julien LABRACHERIE (2018), les emplois d'avenir ont ainsi été l'occasion de repenser la relation des missions locales avec les entreprises. Celles-ci n'ont plus uniquement été considérées sous l'angle du recrutement et de l'emploi, comme des pourvoyeuses de contrats de travail, elles l'ont été également sous l'angle d'une relation de travail dans laquelle le jeune peut exprimer talents et savoir-faire. Le jeune est alors potentiellement dans une situation de développement dont l'accompagnateur et l'employeur sont les garants (GRIMAULT, 2021).

Ces « beaux parcours », tels qu'ils peuvent être représentés et idéalisés par les interlocuteurs que nous avons rencontrés, mettent en avant les conditions de réussite de l'intégration dans la structure employeuse. « Il y a eu des très jolis parcours dans les hôpitaux » (conseillère, mission locale n° 3) ; d'autres missions locales citent les réussites dans les Ehpad qui « ont l'habitude de faire monter en compétences » (directrice,

9. 64 % des répondants déclarent avoir suivi au moins une formation. Une formation sur deux a donné lieu à un diplôme ou à une certification, un chiffre cohérent avec les premiers suivis de cohorte au niveau national (ROSTAM, 2016).

mission locale n° 14); tel grand employeur public va former le bénéficiaire pour se préparer à un autre métier que celui qu'il a exercé en son sein.

Certains parcours réalisés auprès d'employeurs ayant suivi des logiques d'intéressement financier peuvent aussi être valorisés. L'employeur n'a pas nécessairement respecté l'obligation de formation... mais le jeune a tiré un apprentissage par la pratique. Les effets de conversion personnelle (plus grande autonomie) permettent aux jeunes d'avoir plus de possibles devant eux, même si l'emploi n'est pas pérennisé.

Certains idéaux-types illustrent les formes d'échec ou de « ratés » du dispositif, dans les cas où, malgré l'engagement des acteurs, la relation ne fonctionne pas. Certains employeurs vont avoir des attentes fortes envers les missions locales, en termes de préparation des jeunes, mais leurs demandes visent exclusivement des savoir-être non appropriés, sans interroger le rôle de chacun dans le développement des compétences (LABRACHERIE, 2018). Des recruteurs en viennent à adopter des points de vue extrêmes puisque, selon eux, les missions locales deviennent même responsables des problèmes de comportement repérés chez certains jeunes.

« Après un certain nombre de mois, les jeunes devraient occuper un vrai poste, mais ils ne sont pas aimables, ils ne viennent pas... Les jeunes tiennent des discours d'excuses, "c'est trop dur", "je suis fatigué", "ce n'est pas de ma faute"... Le manque d'implication est le frein principal. Les missions locales n'ont pas mis les jeunes sur les rails. Au début les missions locales semblaient investies mais ensuite plus rien. Elles se défont sur les emplois d'avenir : "Ce n'est pas nous, ils sont jeunes." »

(Responsable RH, bailleur social)

Ainsi, à l'opposé des « beaux parcours » insistant sur des conditions sociales et/ou environnementales favorables à l'intégration, la description des situations d'échec reporte plus fortement le résultat final sur des dispositions personnelles qui seraient inadaptées. L'attention est moins portée sur la situation de travail que sur l'individu. Les usages opportunistes du dispositif par les employeurs et les difficultés des opérateurs à se placer dans une co-construction ne sont pas mis en avant dans les entretiens où, par contraste, le caractère « volatil » des jeunes, leurs difficultés à « tenir l'emploi » ou leur insuffisante « motivation » sont soulignés.

« Il y a un besoin d'accompagnement renforcé, mais les jeunes ne tiennent pas l'emploi. Il y a beaucoup de ruptures, d'abandons, des jeunes qui partent. À la première difficulté ou désillusion, ils laissent tomber. Un accompagnement en emploi est nécessaire, mais c'est difficile, une entreprise a besoin de compétences. Elle paye un salarié, pas quelqu'un pour s'intégrer... »

(Directrice, mission locale n° 14)

L'enjeu pour les intermédiaires est celui du juste dosage entre l'accompagnement qu'ils prodiguent habituellement aux jeunes et l'aide qu'ils leur apportent pour que ces derniers s'intègrent dans des organisations productives (CASTRA, 2003). Une partie des jeunes considèrent négativement leur passage en emploi d'avenir en raison d'un mauvais accompagnement par les missions locales (avec de fortes attentes placées dans

l'institution qui sont finalement déçues) et par les employeurs. S'agit-il des mêmes jeunes que ceux qui sont considérés par certains employeurs ou intermédiaires comme incapables de « tenir l'emploi » ? Difficile à dire, en l'absence d'éléments empiriques suffisants. Les emplois d'avenir mettent en lumière finalement le rôle de l'accompagnement : un processus d'habilitation de l'ensemble des acteurs pour donner des opportunités concrètes d'expérience (DUCLOS, 2017 ; GRIMAUTL, 2021).



Notre étude propose une analyse pluraliste du dispositif des emplois d'avenir, à partir d'une méthodologie combinée. Nous avons identifié différents modes de valorisation des parcours de jeunes bénéficiaires associés à différentes formes de trajectoires individuelles, d'un côté, et de partenariats entre missions locales et entreprises, de l'autre. Sur notre échantillon francilien, des jeunes peu ou pas diplômés ont pu accéder à un emploi de longue durée, y compris dans le secteur associatif ou public. L'effet de l'expérience accumulée au cours du dispositif, non réductible à la transition vers un emploi non subventionné, fait partie des formes de valorisation mises en avant par les bénéficiaires comme par les conseillers eux-mêmes. Les mauvaises expériences concernent cependant moins d'un jeune sur cinq, pour lesquels la construction conjointe de l'emploi d'avenir a failli. Dans ces cas, ce sont des dimensions souvent individuelles, portant sur des lacunes propres au jeune en situation d'emploi, qui sont fournies comme explications par certaines missions locales et certains employeurs.

On peut se demander comment aller au-delà de ces explications qui mettent l'accent sur la responsabilité individuelle. Qu'il s'agisse de convention civique-industrielle (anticipation d'un recrutement ultérieur), civique-connexionniste (relevant d'une conception sociale et formatrice de l'expérience d'emploi aidé) ou civique-marchande (avec intéressement financier initial de la part des employeurs), les conventions de partenariat entre missions locales et employeurs donnent à voir des logiques d'engagement effectives occasionnant des expériences réelles d'insertion des jeunes. Le type de partenariat joue sur le parcours d'insertion et sa valorisation par les acteurs. L'approche basée sur ces conventions de partenariat montre en outre que les relations entre les employeurs et les missions locales ne sont pas le résultat d'un choix purement économique de l'entreprise, que subiraient les missions locales. En effet, les missions locales ont démontré qu'elles sont capables de construire des partenariats, au-delà de la logique du « placement de contrats », et de rendre possibles d'autres parcours de jeunes. Le renforcement du rôle de ces intermédiaires dans l'administration des contrats aidés ainsi que l'édiction de règles claires dans l'application des dispositifs d'action publique et une réflexion sur les critères de performance associés au travail de ces opérateurs ressortent comme des conditions de succès pour asseoir ces engagements partenariaux.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER J.-C., EYMARD-DUVERNAY F. (1996), « Gestion de l'emploi dans les entreprises et politiques publiques », *4 Pages*, Centre d'études de l'emploi, n° 15.
- BARON C., BUREAU M.-C., NIVOLLE P. (1993), « Différents usages par les entreprises des contrats de retour à l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 55, pp. 30-39.
- BEAUD S. (1999), « Un cas de sauvetage social. Histoire d'une "jeune précaire" racontée par un conseiller de mission locale », *Travail et Emploi*, n° 80, pp. 77-89.
- BERNARD S., REY M. (2017), « Les contrats aidés : quels objectifs, quel bilan ? », *Dares analyses*, n° 021.
- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (dir.) (1997), *Les Intermédiaires du marché du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- BEUKER L., ORIANNE J.-F. (2019), « Bien agiter avant l'emploi. De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs », *Social Science Information*, vol. 58, n° 4, pp. 566-588.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BUREAU M.-C., MARCHAL E. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n° 3, pp. 573-598.
- CASTRA D. (2003), *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses universitaires de France.
- DELFINI C., DEMAZIÈRE D. (2000), « Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation », *Travail et Emploi*, n° 81, pp. 27-40.
- DUCLOS L. (2017), « Les conditions de mobilisation de la formation et de l'expérience pour l'emploi », *Éducation permanente*, n° 213, pp. 121-132.
- EYMARD-DUVERNAY F. (2004), *Économie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- EYMARD-DUVERNAY F. (dir.) (2012), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse, Octarès Éditions.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 1, pp. 5-36.
- FARVAQUE N., CURABET J., SÉBASTIEN A. (2018), « Les emplois d'avenir vus par les employeurs et les missions locales », *Synthèse thématique*, n° 82, Direccte Île-de-France.
- FARVAQUE N., MESSAOUDI D. (2013), *Enquêtes monographiques sur les premiers mois de mise en œuvre des emplois d'avenir*, Rapport de recherche pour la Dares, ORSEU, septembre.
- FARVAQUE N., TUCHSZIRER C. (2018). « La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée », *Travail et Emploi*, n° 153, pp. 15-40.
- FRETEL A. (2012), « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », *Document de travail*, n° 2, Ires.

- GAUTIÉ J., LEFRESNE F. (1997), « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *La Revue de l'Ires*, n° 23, pp. 87-117.
- GÉLOT D., SIMONIN B. (1996), « L'évaluation de la politique de l'emploi, un bilan partiel des politiques depuis la fin des années soixante-dix », in Dares, *40 ans de politique de l'emploi*, Paris, La Documentation française, pp. 285-299.
- GRIMAUT S. (2021), « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 50, n° 1, pp. 93-120.
- INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES – INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES (IGAS-IGF) (2012), *Évaluation du pilotage des contrats aidés et de leur performance en termes d'insertion*, non publié.
- LABRACHERIE J. (2018), « La tentation d'intervenir », *Éducation permanente*, n° 214, pp. 117-130.
- LIMA L. (2014), « Qui recrute et comment ? L'expertise économique des professionnels de l'insertion des jeunes », *Sociologie du travail*, vol. 56, n° 2, pp. 161-181.
- LIZÉ L. (2000), « Politiques de recrutement des entreprises et aides à l'emploi, quel rôle pour l'ANPE ? », *Travail et Emploi*, n° 83, pp. 97-114.
- MAYEN P., OLYRY P. (2012), « Expérience du travail et développement pour de jeunes adultes en formation professionnelle », *Recherche et formation*, n° 70, pp. 91-106.
- MUNIGLIA V., ROTHÉ C., THALINEAU A. (2012), « Accompagner les jeunes vulnérables : catégorisation institutionnelle et pratiques de la relation d'aide », *Agora débats/jeunesses*, n° 62, pp. 97-110.
- RECOULES M. (2019), « Les emplois d'avenir vus par les bénéficiaires : des jeunes satisfaits de leur passage dans le dispositif », *Synthèse thématique*, n° 87, Directe Île-de-France.
- ROSTAM W. (2016), « Les jeunes en emploi d'avenir : quel accès à la formation, pour quels bénéficiaires ? », *Dares analyses*, n° 056.
- SACCOMANNO B. (2015), « Modes d'engagement des stagiaires au prisme des représentations des formateurs », *Savoirs*, n° 39, pp. 65-87.
- SEMENOWICZ P. (2017), *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- SEMENOWICZ P. (2018), « Une analyse conventionnaliste des partenariats sociaux : l'exemple de l'insertion par l'activité économique », *Revue française de socio-économie*, n° 20, pp. 217-234.
- SIMONIN B. (2003), « L'usage des emplois aidés par les employeurs du secteur non marchand : logiques sociales, logiques de gestion », *Premières informations, premières synthèses*, n° 06.2, Dares.
- TUCHSZIRER C. (1993), « Les chômeurs de longue durée dans la gestion de l'emploi des entreprises. L'exemple du Contrat de Retour à l'Emploi », *Travail et Emploi*, n° 55, pp. 40-49.