



Insertion et retour à l'emploi durable, l'impact de SEVE Emploi

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉVALUATION EXTERNE

SEPTEMBRE 2023

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation du programme SEVE Emploi a été réalisée par un consortium de trois cabinets indépendants : Orseu, Itinere Conseil et Dictys Conseil.

Ce travail a été conduit sur une période de deux ans (2021-2022) via une méthodologie à la fois qualitative et quantitative :

- une enquête monographique : 17 structures enquêtées dans 7 régions, 170 entretiens avec les SIAE et leurs partenaires ainsi que 50 entretiens avec des salarié.e.s en transition professionnelle ;
- deux questionnaires web auprès des directions et des permanent.e.s des SIAE formées à SEVE : 200 directions et 500 salarié.e.s permanent.e.s ont répondu à ces enquêtes ;
- une analyse statistique comparative via l'exploitation des données ASP recueillies auprès de l'ensemble des SIAE sur la période 2020-2022 ;
- une enquête téléphonique auprès des salarié.e.s en transition professionnelle : 350 répondant.e.s issus de 50 structures différentes.

Le consultant pilote de l'étude est Nicolas Farvaque, directeur du pôle Recherches et Etudes chez Orseu. Le rapport final a été présenté en juin 2023.

Le présent document propose une synthèse des principaux chiffres issus de cette évaluation disponible en intégralité sur les sites de SEVE Emploi et de la Fédération des acteurs de la solidarité.

Qu'est-ce que

le programme SEVE Emploi ?

Faciliter le retour à l'emploi durable

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

L'objectif de SEVE est de rapprocher le monde de l'entreprise qui cherche à recruter et les personnes en recherche d'emploi accompagnées dans les SIAE (les salarié.e.s en transition professionnelle) selon le principe que tout le monde est employable.

Porté depuis 2016 par la Fédération des acteurs de la solidarité, le programme est destiné à toutes les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (Atelier Chantier d'Insertion, Entreprise d'Insertion, Association Intermédiaire, Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion). Il est financé à 100% par la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP).

L'entrée dans SEVE Emploi fonctionne sur le principe du volontariat. Les 320 structures sélectionnées depuis 2016 ont suivi, pendant une année (voire une seconde année pour une partie d'entre elles), une formation-action leur permettant de s'outiller et d'acquérir les méthodes de la médiation active.

La médiation active

La médiation active repose sur le principe que l'accompagnement des personnes vers l'emploi durable ne s'arrête ni à leur seule préparation ni à la porte des entreprises.

Elle cherche à faire correspondre les besoins d'emploi des salarié.e.s en transition professionnelle et les besoins en recrutement des employeurs.

Méthodologiquement, elle multiplie les rencontres « salarié.e.s en transition et employeurs ». Elle organise et outille le travail de prospection, de RDV employeurs, de préparation et de suivi des personnes accompagnées lorsqu'elles ont des périodes en entreprise (immersion, emploi). Cela pour anticiper les besoins d'ajustement, lever d'éventuelles appréhensions qui pourraient être rencontrées côté salarié.e comme employeur : clarifier les missions en amont, préparer au mieux la prise de poste, organiser l'accueil le jour J, faire des points réguliers entre la.le salarié.e et l'employeur durant la période d'essai, etc.

Dans cette perspective, chacune des parties prenantes – salarié.e.s en transition, employeurs, permanent.e.s de la SIAE – est actrice à part entière de l'accompagnement.

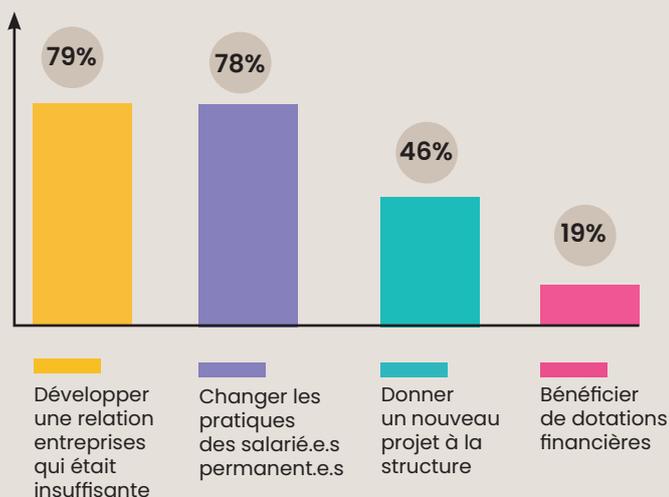
Cela permet d'enclencher des changements tels que :

- auprès du salarié.e en transition : plus le.la salarié.e teste des postes de travail, des entreprises, etc., plus il y a de chance d'aboutir au bon poste et à la bonne entreprise pour lui.
- au sein même de l'entreprise : dans les pratiques de recrutement, dans la façon dont les postes peuvent être négociés, dans l'identification des besoins en compétences, etc.
- au sein de la SIAE qui adapte son organisation à cette approche, développe son réseau et le nombre d'entreprises partenaires afin de pouvoir multiplier les rencontres, les mises en situation et les recrutements.

La SIAE SEVE est ainsi à l'écoute de chacun pour faciliter les mises en relation. Elle joue le rôle de médiatrice entre les employeurs de son territoire et les salarié.e.s en transition professionnelle en leur permettant de se rencontrer.

SEVE comme support au changement

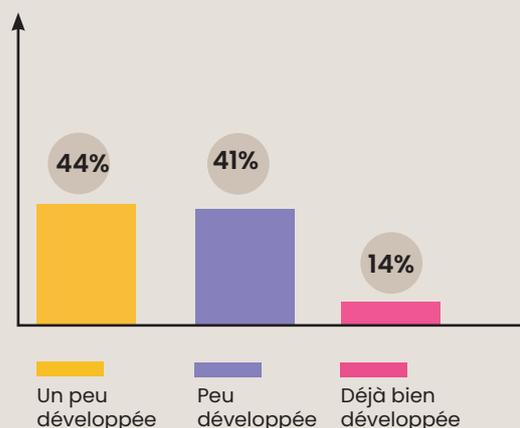
Pour quelles raisons avoir fait le choix d'entrer dans SEVE ?*



* plusieurs réponses possibles

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

Comment était développée la relation entreprise avant d'avoir suivi la formation SEVE ?



- Pour les SIAE, le premier choix d'entrer dans le programme SEVE est d'abord la volonté de **renforcer la relation entreprise** et **transformer les pratiques** des salarié.e.s permanent.e.s.
- Cela dans un contexte où les pratiques de relation aux entreprises sont **souvent peu ou pas développées** et mal outillées au sein des SIAE.
- Une partie des SIAE le font aussi pour repenser leur organisation interne et donner un nouveau projet à la structure.



« On se faisait le constat d'une difficulté à trouver des immersions en entreprise, les relations avec les entreprises n'étaient souvent pas top. J'avais envie depuis longtemps de changer le fonctionnement avec les entreprises, de faire mieux et que ça vienne des conseiller.ère.s [...]. »

Direction de SIAE

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

Direction de SIAE

La formation-action

au cœur de l'appropriation des principes du programme SEVE

La formation-action est **au cœur de la démarche d'appropriation** des principes du programme SEVE.

Elle garantit le transfert méthodologique et l'outillage aux SIAE et accompagne le changement que provoque SEVE dans les structures.

Elle vise à apporter un changement de pratiques mais aussi à entraîner un changement culturel. En cela, elle remet en question « l'éthos professionnel » (ensemble de valeurs et de normes intériorisées et partagées entre les pairs d'une même profession) des salarié.e.s permanent.e.s. et requestionne le rapport qu'ont les SIAE avec la sphère productive.

La formation interroge également les pratiques d'accompagnement (relation aux salarié.e.s en transition, linéarité des parcours, expériences en entreprises, etc.) des salarié.e.s en transition.

Elle est un levier essentiel pour la formalisation des outils à destination des entreprises comme des salarié.e.s en transition (fiches contacts, tableau de bord et de suivi, livret d'intégration, parrainage en interne des nouveaux salarié.e.s, etc.).

SEVE provoque **un changement d'organisation et de fonctionnement des SIAE**

Pour les directions, un changement organisationnel qui intervient 9 fois sur 10.



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

La formation SEVE conduit-elle les directions à revoir la façon dont leur structure est organisée ?

SEVE provoque des changements organisationnels sur 3 axes :

- des réunions d'équipe où l'objectif emploi est au centre des échanges ;
- **un plus fort décloisonnement** des équipes et de nouvelles relations de travail entre « ceux et celles des ateliers » et « ceux et celles des bureaux » ;
- **un accroissement de la polyvalence** de chacun, avec de nouvelles tâches et rôles pour les salarié.e.s permanent.e.s ;

Les évaluateurs soulignent **le rôle central que jouent les directions pour accompagner le changement**. Elles doivent maintenir un leadership important sur toute la durée du programme pour maintenir l'adhésion de leur équipe.

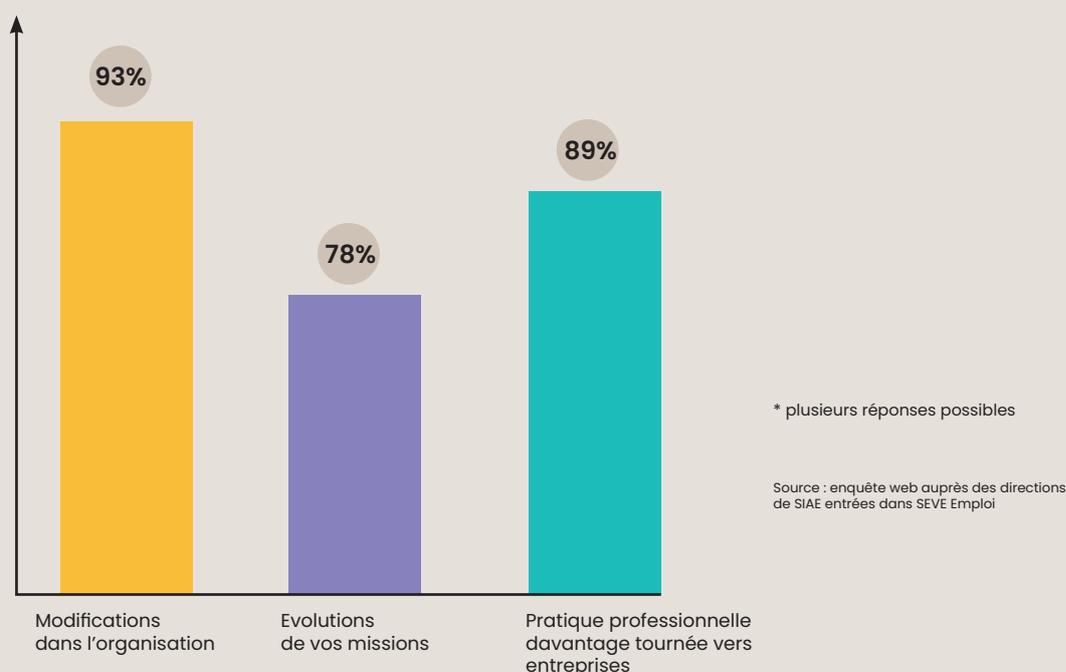
”

« SEVE fait bouger les rôles de chacun.e, il y a plus d'interactions entre nous, on travaille mieux ensemble. On a passé du temps avec nos collègues à réfléchir ensemble. [Avant] on avait un côté plus roots, au feeling. [Maintenant] on formalise, on structure les choses. »

Salarié permanent de SIAE

Pour les salarié.e.s permanent.e.s, des évolutions fortes et à différents degrés dans presque 9 cas sur 10.

Perception des évolutions du travail par les salarié.e.s permanent.e.s*



- Les changements vont, dans certains cas, jusqu'à la transformation des intitulés de poste. Par exemple, des CIP deviennent des chargé.e.s de transition professionnelle ou des chargé.e.s de médiation.
- **Le vocabulaire utilisé évolue et les SIAE changent de regard sur elles-mêmes :** la SIAE devient une entreprise, l'offre de service devient un « espace RH appui au recrutement », le terme « insertion » est remplacé par « transition professionnelle » ou « passerelle ».
- Les évolutions sont perçues pour tou.te.s les salarié.e.s permanent.e.s : encadrant.e.s techniques, chargé.e.s d'accueil, conseiller.ère.s en relation entreprise.
- Les évolutions à la fois dans l'organisation, dans les missions propres à chacun et chacune et des pratiques professionnelles davantage tournées vers les entreprises.



« [SEVE] nous a apporté de la méthodologie, au niveau des actions de médiation, mais aussi au niveau du travail d'équipe. Ça nous a permis de structurer et de réorganiser le temps d'équipe. [...] On a aussi le tableau de suivi du plan d'action des salarié.e.s en transition dans SEVE. Disons que ça nous a apporté de la structure autant sur le fonctionnement d'activité que le suivi des salarié.e.s »

Salarié permanent de SIAE

Plus d'immersions en entreprise pour plus de salarié.e.s en transition

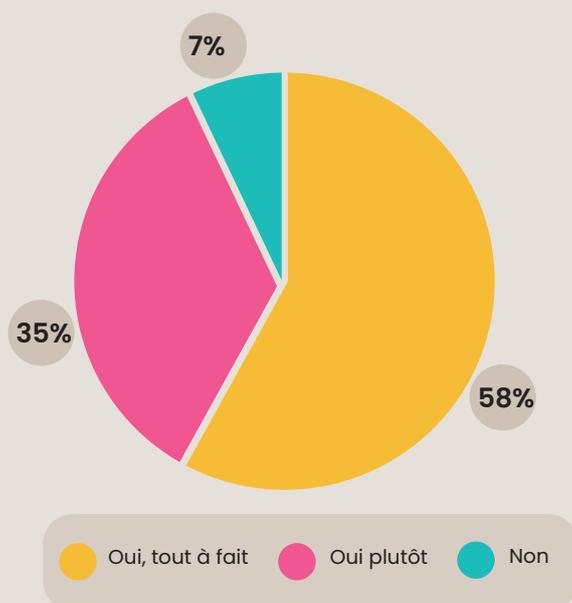


OBJECTIF ATTEINT

2 fois plus d'immersions en entreprise avec SEVE

- Les structures engagées dans SEVE proposent en moyenne **deux fois plus d'immersions en entreprise** que les structures non SEVE.
- Ces immersions dans le cadre de SEVE sont également plus courtes et réservées à plus de salarié.e.s en transition professionnelle. Cela confirme une meilleure répartition de ces temps d'immersion entre les salarié.e.s des SIAE SEVE.
- Dans SEVE, l'immersion en entreprise permet aux salarié.e.s en transition professionnelle une mise en situation de travail, de découvrir un métier, etc. Elles permettent aux entreprises de voir la personne en action et aussi de rendre visible des compétences qui auraient été difficilement observables sur un CV.

Avoir réalisé des immersions en entreprise donne-t-il davantage de confiance aux salarié.e.s en transition dans leur capacité à trouver un emploi ?

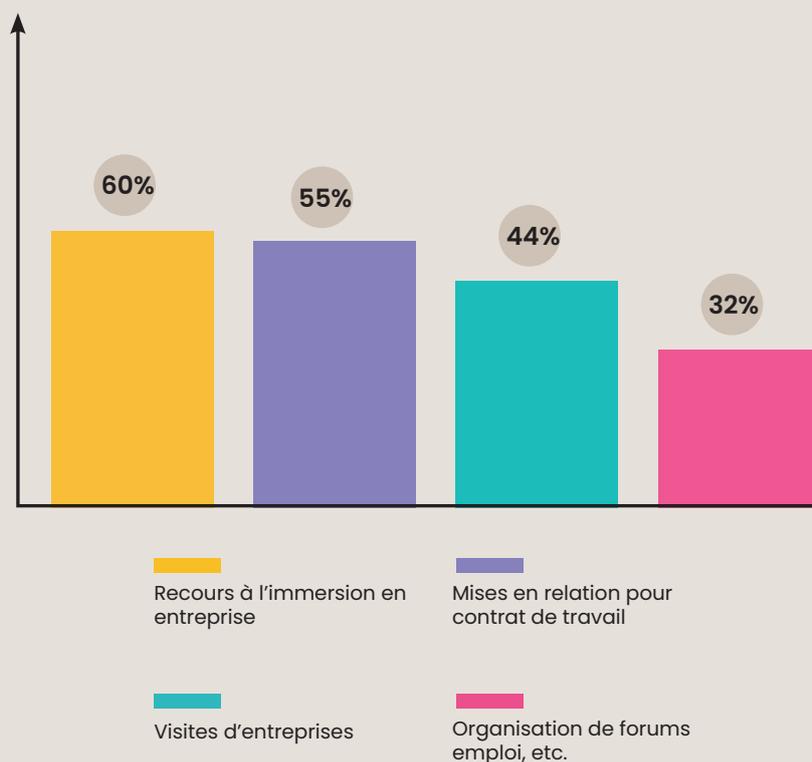


- Les immersions ont un effet notable sur la confiance qu'ont les salarié.e.s en transition de leur capacité à trouver un emploi en dehors de la SIAE.
- La réalisation d'immersions ou d'autres types de rencontres avec des entreprises est **fortement corrélée à des situations d'emploi plus fréquentes** et au fait d'être en situation active de recherche d'emploi.

Source : enquête téléphonique auprès des salarié.e.s en transition professionnelle

Une multiplicité de formes de rencontres avec les entreprises

Part des directions engagées dans SEVE qui jugent avoir fortement augmenté le nombre des actions suivantes



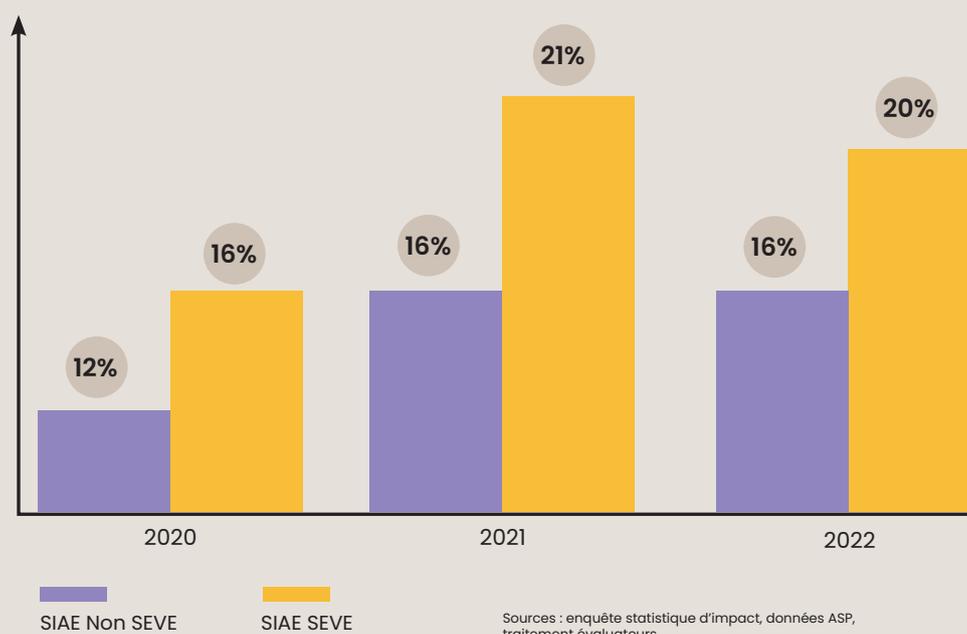
* plusieurs réponses possibles

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

- Dans 60% des cas, **les directions estiment avoir fortement accru les recours aux immersions en entreprise.**
- **Les mises en relation avec les entreprises sont également opérées sous d'autres formes que les immersions** : visites d'entreprises, organisation de forums emploi, de jobs café, petits déjeuners RH, mise en relations dans le cadre d'une offre d'emploi, etc.
- En outre, 45% des structures interrogées déclarent que **le nombre d'entreprises avec lesquelles elles sont en contact est en forte croissance.** Elles sont seulement 7% à déclarer que ce nombre est stable ou en diminution.
- SEVE intensifie les relations qu'ont les SIAE avec les entreprises de leur territoire. Ces relations sont également mieux préparées et plus variées.

Un taux de sortie en emploi durable plus important pour les SIAE formées à SEVE

Taux de sortie en emploi durable



- Les SIAE formées à la méthode SEVE obtiennent un taux de sortie en emploi durable plus important que les SIAE non SEVE. Cette tendance est durable dans le temps et est observable dès la 1^{ère} année de mise en oeuvre du programme.
- L'effet demeure observable en 2020, pourtant une année où l'activité des SIAE et des entreprises a été fortement impactée par la crise sanitaire.
- Les résultats positifs de SEVE sur l'accès à l'emploi sont observables également pour les contrats courts

« On était depuis 3 ans sans sortie en emploi durable. Et là, on a 3 à 4 sorties en emploi durable. On met en place des temps d'alternance avec des temps de CDD pour les CDDI. On fait plus de PMSMP. Les années précédentes on était dans un accès à la formation mais l'emploi durable moins. Par rapport à avant, on provoque plus les sorties en emploi durable. »

Direction de SIAE

CE QU'IL FAUT RETENIR

SEVE apporte une méthode pour accompagner les salarié.e.s des SIAE vers l'emploi durable

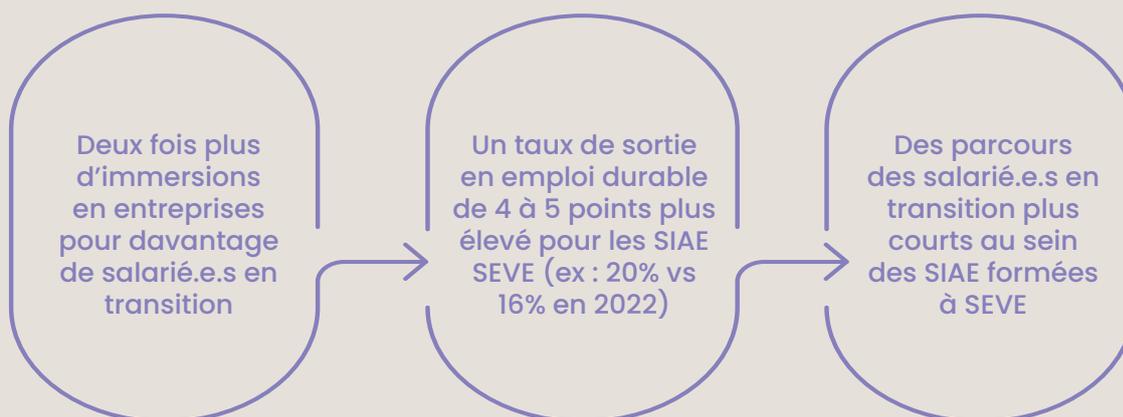
La mise en œuvre de SEVE dans les SIAE

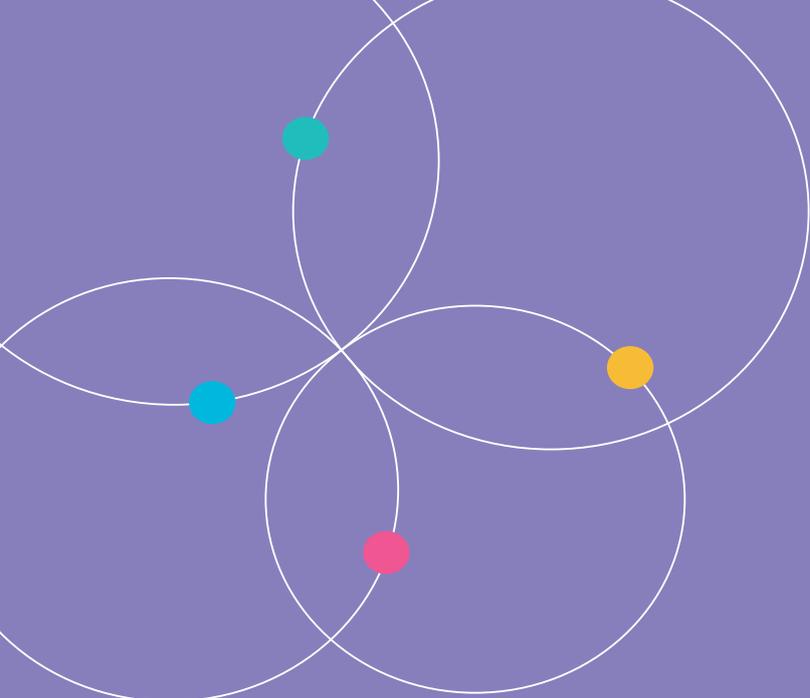


Les impacts de SEVE sur les SIAE



Les impacts de SEVE sur les salarié.e.s en transition





Yann Marchat
Chargé de projet SEVE Emploi
yann.marchat@federationsolidarite.org

Programme SEVE Emploi
Fédération des acteurs de la solidarité
76 rue du Faubourg Saint Denis
75010 Paris
www.seve-emploi.com



**Scannez
ce QR code**
pour voir la vidéo
de présentation
de SEVE Emploi

Retrouvez toutes les informations sur le
programme et les contacts de l'équipe SEVE
Emploi et inscrivez vous à la plateforme de
formation via www.seve-emploi.com

Le programme SEVE Emploi est porté par la Fédération des acteurs de la
solidarité et fait l'objet d'une gouvernance partagée avec l'Etat et à laquelle
sont associés l'ensemble des réseaux de l'IAE et les partenaires.

