

Qu'est-ce qu'une **expérience réussie** d'insertion professionnelle dans les métiers de la transition ?

Synthèse de l'atelier de recherche
La Cabane de la Recherche / Halage
8 novembre 2025

L'association Halage développe des activités d'insertion par l'activité économique dans les métiers de la transition écologique, pour des personnes éloignées du marché du travail. Créée en 1994 à l'île-Saint-Denis, elle y a un ancrage territorial fort, matérialisé par des partenariats avec les acteurs locaux mais aussi la création de filières et d'activités territorialisées. C'est aussi autour de cet ancrage qu'est né Lil'Ô, un pôle d'activité écologique et citoyenne de plus de 3 hectares dans la zone Natura 2000 de l'île-Saint-Denis.

Nous nous y sommes retrouvés le 8 novembre 2024, pour nous interroger collectivement sur l'articulation entre participation à la transition écologique et parcours d'insertion. Les échanges visaient d'une part à se demander ce que les métiers de la transition peuvent apporter à l'accompagnement des personnes en situation d'insertion, mais aussi à déterminer comment les parcours d'insertion peuvent créer des cadres de transition écologique plus inclusifs.

La journée a permis de faire dialoguer les expertises de trois chercheur·es spécialisé·es dans les questions d'insertion et de transition écologique - Maÿlis Dupont, Géraldine Rieucan, Philippe Semenowicz - et des salarié·es et membres du conseil d'administration de Halage. Ce document, rédigé par la Cabane de la Recherche, présente une synthèse des échanges.



De la journée au parcours, retour d'expérience des salarié·es de Halage

L'atelier de recherche a commencé par une matinée d'échange entre les salarié·es d'Halage, autour de la définition des critères de réussite d'un parcours d'insertion au sein de l'association. L'ensemble des métiers d'accompagnement et de coordination de l'association étaient présents : formateur·ices du centre de formation, encadrant·es techniques et pédagogiques de chantiers d'insertion, chargé·es de projets, conseiller·es d'insertion professionnelle, coordinateur·ices et membres de la direction ou du conseil d'administration ont croisé leurs expériences d'abord dans un dialogue en binôme, puis en groupe.

Pour inscrire la réflexion dans les conditions concrètes d'exercice du métier, nous avons abordé les échanges à travers deux temporalités. La première est celle de la journée de travail : quand est-ce qu'un·e salarié·e d'Halage considère que sa journée a été réussie ? La deuxième est celle du parcours : quels sont les éléments qui permettent, aux yeux des salarié·es, de considérer qu'une personne a réussi son parcours en insertion chez Halage ? Les temps d'échange en groupe se sont rejoints sur plusieurs points

Une journée est réussie lorsqu'elle a permis de construire une dynamique de travail en équipe, dans laquelle les personnes accompagnées comme les accompagnant·es ont pu s'épanouir. Cela ne se manifeste pas forcément, ou pas seulement, par des mots. Une posture plus ouverte, des sourires échangés peuvent être des signes non-verbaux d'épanouissement. Avoir du temps pour s'écouter et partager des informations qui n'ont pas forcément trait à l'activité professionnelle est aussi un vecteur de satisfaction. Elle passe aussi par la capacité à transmettre des savoirs techniques ou des savoir-être, qui participent à redonner confiance aux personnes accompagnées. Des difficultés sous-tendent les discours, notamment des risques de surmenage : une journée est réussie, du point de vue des équipes, lorsque toutes les tâches qui étaient planifiées ont pu être réalisées, lorsque les accompagnant·es ont pu prendre du temps pour écouter leurs collègues ou les personnes en insertion.

“ Avoir réalisé plusieurs travaux ensemble avec l'équipe, en intelligence

” Lorsque le salarié en insertion professionnelle me sollicite, alors qu'il était très froid

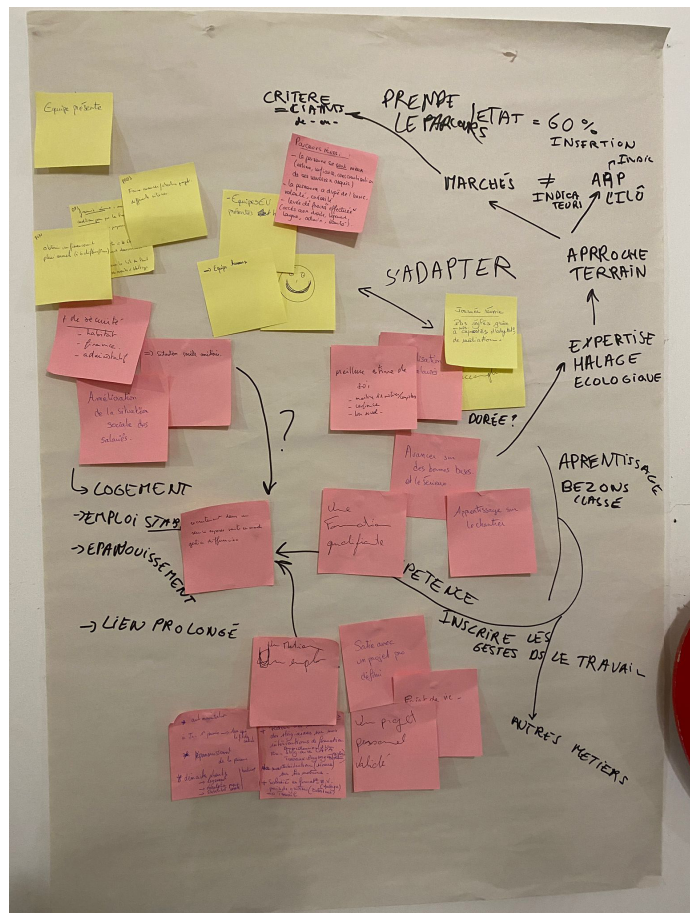
“ Avoir pu écouter les gens sans compter mon temps

La réussite d'un parcours est analysée à l'aune des progrès réalisés par rapport à l'entrée en insertion, plutôt que par l'accès effectif à un emploi ou à une formation, qui est un signe parmi d'autres. L'ensemble des groupes a souligné la nécessité d'aborder la réussite sous l'angle de la dignité, de la capacité d'action et de la confiance restaurée. Sur le plan professionnel, cela se manifeste par la définition d'un projet et la capacité à faire des choix. Sur le plan personnel, cette confiance se manifeste par la solidarité qui peut naître dans le collectif ou encore le maintien d'un lien avec les accompagnant·es après le passage en chantier d'insertion. Dans ce contexte, les salarié·es de Halage tiennent à "semer des graines" autour de la transition écologique, sans que la prise de poste dans un métier vert ne soit présentée comme un critère de réussite du parcours

“ Une démarche aboutie. Logement, stabilité professionnelle et personnelle.

Le salarié a fait des choix de vie ou de parcours

“ Une graine écologique a été semée



Dans un premier temps, les salarié·es exerçant le même métier ont échangé en binôme sur la présentation de leur activité et leurs parcours respectifs

Dans la deuxième partie de la matinée, les salarié·es ont échangé en groupe sur les critères de réussite d'un parcours en insertion, depuis leurs métiers respectifs

Trois regards de chercheur·ses sur les interactions entre insertion et transition écologique et solidaire

L'atelier de l'après-midi visait à proposer un état des lieux de recherche en sciences sociales sur la question posée par Halage. Trois chercheur·ses ont présenté leurs travaux :

- **Philippe Semenowicz**, maître de conférences en Sciences Économiques à l'Université Paris Est Créteil, a comparé les définitions d'un parcours en insertion réussie proposées par les pouvoirs publics, les réseaux de professionnels de l'insertion par l'activité économique et les salarié·es en insertion.
- **Géraldine Rieucan**, professeure en économie à l'Université de Picardie Jules Verne, a présenté les résultats de deux projets de recherche consacrés aux spécificités de l'insertion dans les métiers verts.
- **Maïlis Dupont**, sociologue indépendante spécialisée dans les politiques publiques d'insertion et de formation professionnelles, est revenue sur des expérimentations consacrées à la définition d'indicateurs de réussite des parcours en insertion.

En préambule, la présentation de l'association, des différents métiers de l'accompagnement et le partage de quelques enseignements de l'atelier du matin, ont permis de préciser la question de recherche formulée par Halage. Les personnes accompagnées chez Halage ont des parcours variés et sont parfois dans des situations très précaires. L'insertion par l'emploi est donc indissociable d'un accompagnement social, qui rend - ou donne - aux personnes accompagnées leur pouvoir de décider. Les métiers d'encadrant·e technique, de chargé·e d'insertion professionnelle et de formateur·ice sont complémentaires dans ce processus. Il ressort des témoignages que cette mission nécessite une posture particulière, enthousiaste et confiante.

Outre la transmission de savoirs techniques, c'est beaucoup autour de cette posture et de sa transmission que réside le sentiment d'avoir bien accompagné les personnes. Les activités tournées vers la transition écolo-

gique peuvent être des supports de l'accompagnement :

“
À Lil'Ô par exemple, on a beaucoup de difficultés techniques pour végétaliser le site. Ce sont les idées et le dynamisme des travailleurs qui permettent de faire des choses et ça montre à chaque personne qui arrive sur le chantier qu'elle a une contribution claire. C'est un travail basé sur l'autonomie, dans un collectif.

— Alexandre Crasquin, Encadrant technique —

Elles permettent notamment d'acquérir une expertise valorisée sur le marché du travail - par exemple sur la gestion différenciée des espaces de nature - ou de mettre en avant des savoirs invisibilisés. Cette fonction de la transition n'est pas forcément conscientisée, par l'équipe de Halage et par les personnes accompagnées. Il y a notamment un enjeu à faire prendre conscience, par la formation par exemple, que certaines des techniques acquises dans les chantiers d'insertion sont des leviers de transition écologique.

Qu'est-ce qu'un parcours réussi dans l'insertion ? Une pluralité de conceptions

- **Philippe Semenowicz** (Laboratoire Lirtes, UFR SESS/STAPS, Université Paris Est Créteil)

Les pouvoirs publics, les structures de l'IAE et les salarié·es en insertion ne partagent pas la même conception de ce qui constitue un parcours réussi en insertion. Pour les pouvoirs publics, malgré des rapports institutionnels qui invitent à diversifier les indicateurs, c'est le taux de retour à l'emploi qui prime dans l'évaluation.

La primauté de ce critère a des conséquences financières très concrètes pour les structures d'insertion alors que ses méthodes de mesures ne sont pas clairement définies. En outre, selon les institutions, les priorités ne sont pas toujours les mêmes, ce qui complique les dialogues de gestion et la définition, par les structures de l'IAE, de leurs postures.

Les structures de l'IAE développent leurs propres outils d'évaluation de la réussite des parcours, qui croisent compétences techniques, savoir-être et amélioration de la situation sociale. Ils dépassent donc le cadre du taux de retour à l'emploi, et s'interrogent aussi sur les trajectoires des personnes accompagnées. Ces dernières donnent à l'accompagnement une place centrale dans la conception qu'elles se font d'un parcours réussi. Le renforcement de l'estime de soi, la résolution de problèmes administratifs et l'amélioration de la situation sociale constituent des critères clés de la réussite du parcours pour les personnes accompagnées. La diversité des trajectoires des personnes qui intègrent des parcours d'insertion invite aussi à adapter les critères d'un parcours réussi à la spécificité des trajectoires de chacune.

“

Dans chaque dialogue de gestion, on évoque des parcours de personnes accompagnées, pour proposer des analyses qualitatives. Ça montre l'impact de nos actions et ça les diffuse. En mettant des mots sur ce que vivent les personnes accompagnées, on peut aussi être des acteurs de leur réussite et leur permettre de la rendre visible.

Stéphane Refortel, CIP

Transition écologique et insertion sociale et professionnelle. Quelques enseignements dans les organisations non lucratives

- **Géraldine Rieucan** (Université Picardie Jules Verne, Centre d'Études de l'Emploi et du Travail, Cnam)

Il existe plusieurs types de métiers verts recensés et étudiés en économie, qui correspondent à des degrés plus ou moins importants d'investissement dans la transition écologique. Il y a plusieurs limites à cette approche focalisée sur les emplois verts.

D'autre part, elle s'intéresse peu à ce que les travailleurs font à la transition écologique, à la façon dont ils l'amplifient. D'autre part, elle peine à saisir ce qui fait la spécificité de ces emplois : des métiers sont considérés comme des métiers de la transition écologique alors qu'ils s'inscrivent dans la lignée de l'économie conventionnelle. Par exemple, des conducteur·ices de poids lourds à partir du moment où ils pratiquent l'éco-conduite

La création de titres professionnels reconnus par l'État

constitue un levier fort de valorisation et d'amplification des métiers verts. Ils permettent notamment aux structures de l'insertion ou de l'ESS :

- de se positionner comme des prescriptrices sur la formation dans les filières vertes
- d'entamer une démarche de pérennisation de certains emplois verts
- de placer les savoirs invisibilisés des personnes en insertion au coeur des compétences valorisées dans les titres professionnels
- d'être en meilleure position face à la concurrence d'entreprises à but lucratif.

Ce processus est rendu possible par l'existence de têtes de ponts, c'est-à-dire de structures capables de répondre aux attentes normées de la reconnaissance des titres professionnels, et de fédérer des acteurs autour de leur action.

La territorialisation des activités joue enfin un rôle important, à deux titres. D'une part, connaître les spécificités économiques et sociales d'un territoire est une clé pour comprendre les trajectoires des personnes salariées qui sont passées par l'insertion, et leur poursuite ou non dans des métiers verts. D'autre part, la connaissance du territoire et des acteurs locaux est un levier de coopération et de négociation fort.

La présentation a également mis en évidence des limites dans la prise en charge de la transition écologique par le secteur de l'ESS et de l'insertion. Les métiers verts sont ainsi particulièrement concernés par la précarisation et la pénibilité. La sortie du parcours d'insertion ne se fait pas non plus nécessairement dans le secteur de la transition écologique et reste très dépendante du marché local de l'emploi. Enfin, l'institutionnalisation des pratiques au sein des structures tend à les enfermer dans l'application de normes et la recherche de la rentabilité, ce qui constitue un frein à l'amplification de la transition écologique.

“

Dans l'Oise, beaucoup de salariés en insertion ont trouvé des emplois dans le commerce, la logistique ou les aéroports. C'est un territoire peu dense, peu fourni en recycleries. Il faudrait trouver des solutions pour que les nouveaux titres professionnels débouchent sur des emplois pérennes.

Stéphane Berdoulet, Directeur de Halage

À la recherche d'un langage commun pour qualifier les liens entre insertion et transition écologique et sociale

- **Maylis Dupont** (Sociologue, experte indépendante, responsable de recherche à la FAS)

La question des indicateurs à retenir pour évaluer la réussite d'un parcours en insertion renvoie à celle de la construction d'un langage commun entre toutes les parties qui prennent part à l'évaluation. Dans les services de l'État, la complexité des processus et la recherche d'efficacité tendent à favoriser des indicateurs qui ne rendent pas compte de l'ensemble de la valeur créée par les activités d'insertion. D'un autre côté, retranscrire en indicateurs normés les critères de réussite d'un parcours d'insertion demande un travail important.

Les programmes d'expérimentation, qui permettent de tester des cadres d'échanges ou de dispositifs, peuvent être adaptés à cette recherche d'indicateurs, mais ils doivent pouvoir être menés sur un temps long.

L'expérimentation menée en Seine-Saint-Denis sur les liens entre transition écologique et insertion invite quant à elle à considérer l'insertion comme un secteur privilégié pour infléchir le récit sur les leviers de transition écologique, en nommant et rendant visible des savoirs qui sont aujourd'hui invisibilisés.

La distinction entre urgence sociale et question écologique et la priorité mise par un certain nombre de professionnels de l'insertion sur la question sociale a pour conséquence une absence de ce secteur et de ses publics dans la définition des termes et des actions de la transition écologique. Dans un monde rattrapé par l'urgence écologique, tous les secteurs d'activité sont concernés. Pour infléchir la façon dont est menée la transition écologique en direction d'une plus grande justice sociale, la part des acteurs de l'insertion sociale est importante.



Les structures d'insertion sont des maillons incontournables pour s'assurer que les savoirs invisibilisés de personnes très précaires soient appréciés à leur juste valeur. Elles sont aussi des vigies sur le terrain, qui garantissent que les inégalités face aux risques environnementaux ne se multiplient pas.

Maylis Dupont

Et maintenant ?

L'insertion, un levier pour imaginer une transition écologique et solidaire

Au terme de la journée d'étude, on constate que dans le cadre d'une prise en charge de personnes en situation d'urgence sociale, la transition écologique peut être un levier d'*empowerment*, dans la mesure où elle permet de valoriser certaines compétences et savoirs des personnes en insertion professionnelle. Ce constat incite à accorder une place centrale à la dimension sociale et solidaire de la transition écologique, que les acteurs de l'insertion peuvent contribuer à mettre à l'agenda.

Enfin, il existe des tensions entre les indicateurs officiels de réussite des parcours d'insertion, et ceux qui sont perçus et mobilisés par les professionnels, ainsi que par les personnes accompagnées. Ces tensions sont liées à la primauté accordée, dans les dialogues de gestion et l'attribution des financements, au taux d'emploi à la sortie, et plus généralement à des indicateurs quantitatifs, là où les structures qui inscrivent l'insertion dans une perspective de transformation écologique et sociale de la société soulignent l'importance de l'autonomisation, de la valorisation des savoirs et des prises de consciences écologiques et sociales dans l'évaluation d'un parcours.

Une journée de dialogue entre action et recherche

L'atelier de recherche du 8 novembre aura été l'occasion d'ouvrir un dialogue les travaux des trois chercheur-es invité-es avec l'expertise construite par les salarié-es de Halage sur les spécificités des parcours d'insertion dans les métiers verts. Les temps d'échanges ont permis d'identifier des référentiels communs et des défis auxquels les salarié-es de Halage sont confrontés au quotidien, et qui ont aussi été travaillés par Maÿlis Dupont, Géraldine Rieucan et Philippe Semenowicz dans leurs terrains respectifs.

Parmi eux, nous retenons particulièrement celui de la traduction d'indicateurs sensibles de la réussite des parcours d'insertion, mais aussi l'importance de la prise en compte des trajectoires passées - vectrices de compétences - et futures des personnes en insertion, comme levier de valorisation des filières vertes et territorialisées qui sont la marque de fabrique de Halage.

La cabane de la recherche

La Cabane est une association qui met la recherche en sciences humaines et sociales au service de l'action de terrain. Elle répond à des demandes de recherche émanant de la société civile ou des institutions publiques, et propose des modes de diffusion et de mise en débat des résultats de la recherche scientifique, afin de penser et construire une société plus juste et écologique.

[Retrouvez nos activités sur notre site internet](#)

Animation de l'atelier de recherche

Léa Billen

Loréna Clément

Natacha Rollinde

Rédaction du compte-rendu

Natacha Rollinde

Mise en page du compte-rendu

Chloé Rollinde