Atelier Emploi:

PROJET « EMPLOYEURABILITE »

Dossier projet

(Objectifs, définitions, données, éléments de contexte, questions)

SOMMAIRE

- ✓ Introduction par Jean-Baptiste de Foucauld
- ✓ Objectifs et contenu du projet
- ✓ Qu'est-ce que l'employeurabilité ? Que peut être le pendant de l'employabilité côté employeur ?
- ✓ Entrepreneur et employeur : définitions, liens, distinctions, convergence……..
  Dans les grandes entreprises, dans les PME
- ✓ Employeurabilité et RSE ?
- ✓ Eléments de contexte :
  - Recrutements difficiles et emplois non pourvus
  - Identification des secteurs
  - Quelle importance revêt l'employeurabilité dans un contexte de fortes évolutions (baisse de la taille des entreprises, numérique, tiers secteurs, services à la personne……)

Annexes :

- ✓ Présentation du Pacte Civique
- ✓ Présentation de l'Atelier Emploi

Nota : Dans un premier temps, on se limitera à « Employeurabilité et recrutement » même si la vie au sein de l'entreprise est à interroger.

Contributeurs : Jean-Baptiste de Foucauld, Patrice Bony, Jean-Pierre Jaslin, Xavier Lanthiez, François Leraillez, Yvon Rastetter.

Introduction par J.B. de Foucauld

Lutter contre l'exclusion sociale est l'un des grands défis des sociétés désireuses de rester démocratiques. L'exclusion, surtout lorsqu'elle intervient dans un contexte de relativisme généralisé des valeurs, crée le malaise, le découragement, la colère, et, un jour ou l'autre la violence.

Le Pacte civique a pour but à la fois de lutter contre les exclusions et de réactiver les valeurs fondamentales de la démocratie. Il insiste à cet effet sur la mise en jeu simultanée, à tous les niveaux, des valeurs de créativité, de sobriété, de justice et de fraternité. Il souhaite les appliquer dans le domaine de l'emploi, source non unique, mais majeure de l'exclusion : tant il est vrai que si l'emploi ne règle pas tout, le chômage, lui, dérègle tout. Il invite à faire de l'emploi de qualité pour tous et à temps choisi une priorité nationale réelle et vraiment partagée, ce qui, il faut le reconnaître, n'est pas vraiment le cas : cela explique en bonne partie notre médiocre performance au sein de l'Union européenne.

On ne peut pas tout demander à l'Etat ou au marché. Le plein emploi, dans le système européen, doit se construire avec et entre toutes les parties prenantes : entreprises, syndicats, salariés, privés d'emploi, associations de chômeurs, associations, structures de l'économie sociale et solidaire, et bien entendu Service public de l'emploi. Cela ne va pas de soi, tant notre pays a du mal à dialoguer sur les sujets difficiles, et à élaborer dans la durée des stratégies gagnantes.

Pour sa part, le Pacte civique, via son Atelier Emploi s'efforce d'organiser chaque année depuis 2013 un travail et une manifestation particulière sur un thème déterminé mettant en jeu plusieurs acteurs qui ont du mal mais gagnent à se rencontrer. C'est ainsi que en 2016, une rencontre a été organisée à l'Assemblée nationale entre Pôle Emploi et les associations qui luttent contre le chômage ou qui regroupent des chercheurs d'emploi, sur le thème : « Comment faire plus et mieux ensemble ». En 2017 et 2018, nous avons travaillé sur le sujet du « Virage numérique de Pôle emploi », travail qui a débouché sur un colloque, des recommandations, une plaquette, que l'on trouvera sur le site www.pacte-civique.org, un suivi des mesures proposées et sur l'invitation faite au secrétaire d'Etat à l'économie numérique de hâter la sortie du Plan d'inclusion numérique.

Cette année, nous voudrions explorer la question de « l'employeurabilité ».

Que recouvre ce néologisme quelque peu barbare et grammaticalement incertain, évoqué dans le rapport Borello et faisant l'objet de travaux de recherche ? Et pourquoi s'en saisir ? Parce qu'il nous parait devoir être le pendant symétrique du concept d'employabilité, qui est appliqué aux demandeurs d'emploi et fait l'objet d'un large consensus: il s'agit, pour être embauché, de s'adapter aux évolutions du marché du travail, aux qualifications, compétences, savoir-faire et savoir-être requis, d'être disponible, prêt à changer de fonction ou de métier, de résidence, etc. Le risque est que cette dimension, nécessaire, mais non suffisante, envahisse à l'excès le champ des représentations collectives et finisse par limiter et obscurcir le champ la réflexion et de l'action.

Pour nous la vison de l'emploi doit rester absolument systémique et répudier toute idée de solution simple et définitive sur laquelle on pourrait paresseusement se reposer. Et l'éthique recherchée par le Pacte civique, lui aussi fondé sur une tentative de vison systémique, c'est qu'un effort demandé à un acteur doit l'être aussi, à sa manière, à tous les autres : soyons-nous-mêmes le changement que nous voulons voir intervenir chez les autres, pour parodier la célèbre formule de Gandhi. Dans cette perspective, la capacité à être employé pour les demandeurs d'emploi et pour les salariés doit trouver en face d'elle une capacité des différentes formes d'entreprises bien savoir

employer, et, pour commencer, bien savoir recruter (et à savoir refuser de recruter sans blesser ni décourager).

C'est l'ensemble des compétences et comportements à réunir par les entreprises pour bien recruter et employer ceux qui sont requis d'être employables que nous voudrions analyser, tout comme les médiations à établir chaque fois que, comme on peut le craindre, l'ajustement entre ces deux exigences ne se réalise pas. Cela pour développer une forme nouvelle de créativité rendant la société plus juste et plus fraternelle.

Jean-Baptiste de Foucauld

Coordinateur du Pacte civique

Projet « employeurabilité »

Contenu du projet

- **Etape 1 – définir : travail de fonds sur le thème**
  Livrable : dossier projet (définitions, données, éléments de contexte, questions)

  Nota : Dans un premier temps, on se limitera à « Employeurabilité et recrutement » même si la vie au sein de l'entreprise est à interroger.

  C'est ce présent document

- **Etape 2 – comprendre : à partir de 7 points de vue, 7 enquêtes avec des réponses illustrées par des exemples, témoignages, expériences……..concrets**

  Livrables :
  - Un dossier d'analyses et de témoignages + une rencontre de synthèse pour faire apparaître des pistes d'amélioration, des propositions
  - Une pièce (« Un employé nommé désir » ?), nourrie par les enquêtes réalisées.
    Les 7 « points de vue » :
    - Vu de Pôle Emploi :
      - Quelles difficultés pour les employeurs pour recruter ?
      - Lesquelles peuvent provenir d'eux-mêmes ? Leurs besoins ? Les outils proposés ?
      - Quels messages leur faire passer ?
    - Vu de l'entreprise marchande
      - Qui est l'employeur-recruteur dans l'entreprise ? Rôle des DRH, des « opérationnels » ?
      - Difficultés particulières des PME-TPE ? Quelles solutions ?
      - Quelle place pour l' « effet-contact » ? Prêts à la rencontre ?
    - Vu de l'ESS
      - Comment recrute-t-on dans l'ESS ?
      - Cas particulier de l'IAE ?
      - Quelles transpositions possibles dans l'entreprise « classique » ?

- Vu des acteurs de médiations
    - Que disent les employeurs ? Que disent-ils de leurs difficultés ?
    - Que pensent les médiateurs de l'employeurabilité ?
    - Que proposent-ils pour l'améliorer ?
- Vu des chômeurs
    - Comment sont perçus les employeurs ?
    - Quels « reproches » peut-on leur faire ?
    - Quelles attentes vis-à-vis des recruteurs ? Comment mieux se comprendre ? Quid de l' « effet contact » ? Prêts à la rencontre ?
- Vu par les syndicats de salariés
    - Comment les salariés voient-ils leurs employeurs ?
    - Ont-ils un « mot à dire » dans les recrutements ?
    - C'est quoi un « bon employeur » ? Lien entre recrutement et qualité de vie au travail ?
- Vu de TZCLD
    - Une entreprise peut-elle être « à but d'emploi » ?
    - La méthode de recrutement de TZCLD est-elle transposable ailleurs ?
    - Quelle vision de l'employeur dans le projet ?

- **Etape 3 – interroger, proposer sur le terrain**
    - ✓ A partir de la pièce, aller à la rencontre des employeurs et de tous les acteurs concernés (chômeurs, associations, médiateurs, services publics de l'emploi…..)
    - ✓ L'objectif mini est de proposer 20 rencontres « de différents types » (lieux et participants)

Calendrier :

- **Etape 1 : décembre 2018 à février 2019**
- **Etape 2 : janvier à novembre 2019**
- **Etape 3 : fin 2019 - 2020**

Partenaires envisageables :

- **Pôle Emploi : Direction Entreprises**
- **Entreprises : MEDEF, UIMM, CPME, Associations de DRH, Grosse Entreprise, Société d'intérim**
- **ESS : Crédit Coopératif, Labo de l'ESS, Fédération des Acteurs de la Solidarité, COORACE, TZCLD**
- **Acteurs de la médiation : Agissons pour l'emploi, ANSA, Emmaüs, CREPI, ANLCI, SNC, ANACT**
- **Chômeurs : MNCP, JOC, CCSC**
- **Syndicats de salariés : CFDT, CFTC**
- **Partenaire pièce : C. Poissonneau (Reflet – théâtre)**

Qu’est-ce que l’employeurabilité ?

Que peut être le pendant de l’employabilité côté employeur ?

Après des réflexions sur « l’employabilité » et l’aide et l’accompagnement à apporter aux demandeurs d’emploi, particulièrement ceux de longue durée, nous voudrions nous intéresser aux employeurs, qui se plaignent souvent de recrutements difficiles, et peuvent devenir des « chercheurs d’employés » de longue durée… N’auraient-ils pas aussi besoin de s’interroger sur leurs pratiques, de progresser, d’être accompagnés, aidés, d’améliorer leur « employeurabilité » ?

E. Macron a proposé aux demandeurs d’emploi de « traverser la rue » pour trouver du travail. Pourquoi ne pas ne pas demander aux employeurs d’eux aussi traverser parfois la rue, voir si certains ne le font pas déjà parfois et aider les autres à se lancer… ?

Employabilité et employeurabilité

Autant l’employabilité est communément définie, autant ce que chacun met derrière l’**employeurabilité doit encore être précisé.**

L’employabilité d’un DE est sa capacité à prendre un emploi disponible. Elle se mesure par rapport à des offres d’emploi. Elle s’améliore par de la formation.

L’employeurabilité est l’aptitude de l’entreprise à bien jouer son rôle sur le marché du travail, c’est-à-dire à bien gérer sa relation aux personnes qu’elle emploie, ou qu’elle souhaite employer. Cette bonne gestion répond aux besoins de l’entreprise avec la conscience du soin des personnes concernées, en termes de rémunération, de respect, et de développement personnel.

L’employeurabilité peut également interroger les choix stratégiques de l’entreprise. Que devient la responsabilité d’employeur quand on externalise vers des chaînes de sous-traitants et fournisseurs une part importante de son activité ?

Ici on se limitera à l’employeurabilité qui s’exprime dans le recrutement. La bonne employeurabilité est la capacité à bien recruter, c’est-à-dire à bien fournir par le recrutement les compétences dont l’entreprise a besoin tout en appréciant avec justesse et justice les candidats potentiels sans à priori vis-à-vis de certains apparaissant comme exclus de l’emploi.

On ne peut séparer l’analyse des pratiques de recrutement des entreprises de **la problématique prégnante du marché du travail français avec sa dualité** et le maintien inactif de plus de 2 millions de personnes qui, on le sait, portent des compétences dont l’économie a besoin. Parmi les multiples raisons de ce gâchis ou de ce dysfonctionnement, on ne peut exonérer les pratiques de recrutement, même s’il conviendra d’interroger les acteurs sur la création (ou non destruction d’emplois) ou sur l’emploi « externalisé ».

Le nombre de postes « non pourvus » est certes peu important vis-à-vis de ce nombre de chercheurs d’emploi mais celui des « recrutements difficiles » montre qu’une grande marge de progression existe.

L'appariement entre une offre et une demande d'emploi est de plus en plus délicat à réaliser. Nous le voyons déjà avec la rupture des CDI. Un tiers des contrats sont rompus avant un an, alors même que ce statut est prisé. Les ruptures atteignent 38,4 % dans le tertiaire, secteur où d'une manière générale le turnover est important, mais également dans la construction 32,7 %. Cette situation est plus réduite dans l'industrie 23,3 %. Ces ruptures sont en augmentation, notamment en fin de période d'essai, mais le premier motif reste les démissions. Les difficultés d'appariement sont nettement plus élevées chez les moins de 24 ans puisque 45,6 % des embauches CDI de jeunes sont rompues avant un an.

Les difficultés à établir une bonne adéquation augmentent à une période où les besoins de recrutement sont forts du fait des créations d'emplois (500 000), des remplacements liés au départ en retraite plus important, de la réorganisation du système productif et de mobilités géographiques des entreprises au-delà des délocalisations. Or, si les qualifications sont au centre du problème, ce n'est pas la seule raison. Pour certains métiers, le recrutement est difficile malgré un volant important de personnes qualifiées disponibles, pour d'autres c'est la rareté des compétences disponibles qui freinent le recrutement. Au total, les besoins de main-d'œuvre ont augmenté de 30 % de 2015 à 2018 à Pôle Emploi et les entreprises disent rencontrer des difficultés de recrutement dans beaucoup de secteurs de l'économie. Certaines abandonnent même leur recherche.

La situation est très diversifiée suivant les aires géographiques, les métiers et les situations peuvent évoluer très rapidement. Les niveaux de salaires proposés, les conditions de travail, les contraintes physiques ou les tâches répétitives, la faiblesse des horaires, leurs amplitudes, les horaires atypiques, les CDD, les problèmes de mobilité géographique, le turnover, la faible attractivité de certains métiers ou emplois et même parfois d'entreprises, comme les perspectives réduites de certains emplois sont autant de raisons qui peuvent expliquer la situation au-delà de la question des compétences. Il faut aussi souligner que le turnover est couteux pour l'entreprise comme pour le salarié.

Pour structurer une démarche d'enquête qui débouche sur des actions concertées entre les acteurs, on se propose (A) de mieux comprendre la problématique telle qu'elle est vécue par l'entreprise en recrutement et toutes les parties prenantes, puis (B) de tenter d'en déduire comment elles pourraient, toutes ensemble, contribuer à l'adoption de nouvelles pratiques marquées par une bonne employeurabilité.

A- Démonter cette problématique pour la mieux comprendre et lui apporter des solutions est l'objet de notre étude. On propose ici quelques angles d'attaque :

- **Identifier des exemples de bonnes pratiques** d'entreprises prouvant que par une amélioration de l'employeurabilité, on améliore à la fois l'économie et la santé de l'entreprise tout en sortant du chômage des personnes qui y seraient statistiquement restées sans cela. À cet effet il pourrait être utile de **s'inspirer du domaine de l'insertion** qui, certes avec des contraintes moindres de rentabilité et de solvabilité a déjà expérimenté des modes d'adaptation de l'offre d'emploi aux DE. Cf. à ce sujet les entreprises d'IAE, mais aussi Transfer IOD et les TZCLD.

- Pour parler plus concrètement de l'employeurabilité, **analyser quelles sont les pratiques du recruteur** qui traduisent une bonne employeurabilité. Expliciter ce qu'est cette dialectique de l'employabilité et de l'employeurabilité, de l'adaptation réciproque de l'offre et de la demande, dans un rapport plus équilibré du fait d'une ouverture à l'autre.

Et pour cela interroger aussi les recrutés potentiels et les salariés en place sur leur vision des recruteurs

- Si l'on voit bien combien redonner leurs chances aux éloignés dès l'emploi est positif pour la société, nous devrons mesurer **en quoi l'entreprise elle-même y trouve son intérêt**. Dit autrement, améliorer l'employeurabilité est-il un meilleur management plus rentable ou une bonne action couteuse ? Est-ce une action de RSE ou d'amélioration du business model ?
- Une première incursion a déjà posé la question de **champs suffisamment homogènes** pour approfondir la question. On peut douter que les problèmes et donc les solutions soient les mêmes s'agissant de **métiers qualifiés avec des parcours pérennes ou de tâches précaires de faible qualification**. Qu'en est-il de l'employeurabilité de ces filières dont le jeunisme se débarrasse des séniors de plus de 40 ans ? ou des plateformes qui profitent de l'ambiguïté du statut des travailleurs indépendants pour tirer profit de leur précarité. On ne peut non plus définir l'employeurabilité **du grand groupe** par des pratiques communes avec celles applicables aux **PME**.
- Enfin, ces questions font l'objet **de travaux académiques**. Des entretiens avec quelques chercheurs seront donc très utiles.

B - L'analyse ci-dessus étant faite, il restera à identifier **les dynamiques porteuses de progrès et quels rôles y joueront les acteurs** :

- Qu'est ce qui amènera l'entreprise à s'y engager ?
- Quelles expérimentations en donneront l'exemplarité ?
- Quel peut être le rôle du SPE et d'une action de politique de l'emploi ? Peut-on imaginer d'en faire une grande cause nationale (comme l'avait proposé Solidarités nouvelles face au Chômage avec l'organisation d'Etats généraux du travail et de l'emploi, restée jusqu'ici sans effet). On ne peut d'ailleurs qu'être frappé de la très faible, pour ne pas dire inconsistante place réservée à la question du chômage et de l'emploi dans le conflit dit des « gilets jaunes », tout comme dans les questions posées dans le cadre du « Grand débat national »dans le prolongement de la politique d'emploi des compétences.
- Quel rôle pour les organes collectifs comme les syndicats patronaux et de salariés, pour les clusters, pour les institutions de soutien au développement économique ?
- Quel rôle le pacte civique peut – il y jouer ?

On trouvera ci-dessous quelques textes de référence sur l'employeurabilité

Définitions par Laurent Duclos

Employeurabilité : définitions

- **Définition ①**

  Employeurabilité = attractivité de l'employeur, en tant que demandeur sur le marché du travail

  Employer's marketability / Employer's ability to attract-retain desired talent / to offer «compensation bundle» (Rousseau, Ho, Greenberg, 2006); *Employeur branding* ou « Marque-employeur » (Maclouf, Belvaux, 2015).

  « *By employerability we mean **the capacity, or potential, of an employer to attract applicants for employment and to retain them in their employ**. Factors contributing to employerability might include the rewards offered (material, intellectual, social and psychological); the skill of planning the use of human resources in the enterprise in a way that is intelligent, appropriate and respectful of those resources; and the skill of presenting employment opportunities in a way that honestly depicts the reality of the work offered* » (Levin, Kent, 2002). (voir également, Masounave, 2001).

- **Définition ②**

  Employeurabilité = une capacité de fonctionnement de l'entreprise, en tant qu'organisatrice de la relation d'emploi

  « *Par employeurabilité, on désigne la **capacité que possède ou non une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur**, comme à faire des évènements qui émaillent la vie de l'entreprise – embauche, départ(s), accidents, etc. – la source d'un apprentissage organisationnel en termes de management et de gestion des ressources humaines. La capacité à créer et à gérer l'emploi est le **fruit de fonctionnements qui ont pour cadre l'organisation même de l'entreprise*** » (Duclos, Kerbourc'h, 2006; Duclos, 2007).

- ***L'entreprise n'a pas pour fonction de créer de l'emploi (de qualité). Cette capacité ne se révèle qu'en marchant. Elle est donc le produit d'un fonctionnement spécifique** qu'il est nécessaire de comprendre si l'on veut savoir comment se crée, se perpétue ou se défait une capacité à être employeur.*

L'employeurabilité dans le rapport Borello

L'emploi est notre responsabilité collective, elle ne concerne pas seulement les chômeurs. On ne peut donc parler d'employabilité sans lui adjoindre « l'employeur-abilité », la capacité à employer, qui n'est pas naturelle à toute entreprise, et s'apprend. Les aides à l'emploi doivent accompagner les employeurs autant que les demandeurs d'emploi.

Des « employeurs apprenants » capables d'inclure, d'accompagner, et d'envoyer en formation leurs salariés

---

La responsabilité de l'emploi est partagée. Les mécanismes de marché font peser une responsabilité importante sur le demandeur d'emploi, on l'a vu. Il existe également une responsabilité des employeurs, qui consiste à être inclusifs. On parle « d'employeur-abilité » pour décrire la capacité d'être un bon employeur (*). Les mécanismes de marché ne donnent pas pour fonction à l'entreprise de créer des emplois, mais de créer de la richesse, dont l'un des moyens est l'emploi.

Une entreprise bien gérée financièrement n'est pas forcément un bon employeur, c'est une fonction qui s'apprend, et ce n'est d'ailleurs pas toujours simple dans les très petites entreprises. Au-delà de la qualité des relations avec le personnel, de la « gestion RH », l'employeur-abilité consiste par exemple à ne pas pratiquer une « cueillette » des qualifications, dans une sorte d'ultra-exigence décrite par certaines études économiques. Cela consiste à ajourner le recrutement tant que le candidat idéal n'émerge pas, plutôt que de former et d'accompagner un candidat perfectible mais dont on a repéré le potentiel. La cueillette des qualifications revient à reporter la charge de formation sur la puissance publique, ou sur des entreprises concurrentes à qui l'on débauche des employés une fois formés.

La responsabilité des pouvoirs publics apparaît par contraste, elle consiste à favoriser cette adéquation entre le demandeur et l'offreur d'emploi, du côté du demandeur d'emploi, aussi bien que de l'employeur. Cela peut passer par des aides à l'emploi, et la mise en œuvre de « parcours emploi compétences », proposé dans ce rapport, va dans cette direction. Cela peut également passer par l'accompagnement des entreprises dans leurs pratiques de recrutement, d'intégration de nouveaux salariés, d'adaptation des postes de travail aux compétences des personnes, et dans l'émergence d'offres d'emploi. C'est l'une des particularités de l'expérimentation « SIAE et entreprises vers l'emploi » (SEVE), qui a été lancée en mai 2016 dans dix territoires, avec un soutien de l'État, du Fonds social européen et de la Fondation de France.

Parler systématiquement de l'employabilité, de la capacité à être employé, sans jamais mentionner la capacité à employer est donc fallacieux. L'employabilité n'existe pas sans employeur-abilité : il n'y a que des adéquations, des rencontres entre une offre et une demande de travail.

* Michel Masounave, « Employeurabilité ? Un enfant de la reprise », les Echos du 18 janvier 2001 ; Laurent Duclot L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : à propos du concept d'employeurabilité, Métis, Correspondances Européennes du Travail, juin 2007

Entrepreneur et employeur : définitions, liens, distinctions, convergences

(dans les grandes entreprises, dans les PME, chez les auto-entrepreneurs……)

Il convient de distinguer les notions d'entrepreneur (créateur d'entreprise, chef d'entreprise, « patron » ……..) et celle d'employeur (celui qui recrute, gère des « employés »)

Même si parfois (souvent) c'est la même personne (cas des PME – TPE).

Certains patrons de PME – TPE vivent très bien cette schizophrénie ; d'autres plus difficilement et ont du mal à recruter, voire à « employer » de façon durable.

On pourrait aller jusqu'à dire que parfois l'employeur et l'employé sont la même personne (« auto-employeur »). L'auto-entrepreneur est-il un bon employeur pour lui-même ? Le sera-t-il pour un tiers s'il se développe et recrute ?

Dans les grandes entreprises, à l'inverse, la fonction « employeur » est portée par des spécialistes (Direction RH avec structures parfois complexes, cabinets spécialisés, agences d'intérim…….)

Quelle place dans le processus de recrutement pour ces structures intermédiaires ?

On a parfois l'impression que le processus de recrutement relève du « téléphone arabe » entre le besoin exprimé par l'opérationnel et le candidat au poste……..

Comment établir des « circuits courts », plus d'humain ?

Documents de références

L'entrepreneur ne fait pas l'employeur

Il semble qu'il n'y ait pas de politique d'emploi digne de ce nom sans couplet sur « l'employabilité » du salarié. Les réformes du marché du travail focalisent ainsi surtout notre attention sur les facteurs qui déterminent l'offre de travail, quand elles ne se contentent pas de cibler les comportements de recherche d'emploi. Côté demande de travail, nous ne savons rien sur la façon dont est répartie la capacité à assumer la fonction d'employeur ou la volonté de la développer. Qu'est-ce qui définit « l'employeurabilité » ?

L'entreprise réduite à l'entrepreneur est-elle dans une phase de son développement ou le point d'aboutissement d'un projet consistant à créer son propre emploi ? Dans les « autres entreprises », **les pratiques d'externalisation du risque d'emploi (intérim, sous-traitance, vrais-faux indépendants, etc…) ne consacrent-elle pas une dissociation définitive de la figure de l'entrepreneur et de la figure de l'employeur** ? Comment ré-internaliser, dans l'entreprise, la responsabilité de l'emploi ? L'Europe doit inventer un nouveau pilier de la politique de l'emploi et développer à côté de « l'esprit d'entreprise » – deuxième pilier historique de la stratégie européenne pour l'emploi – la capacité d'employer : il faut développer « l'employeurabilité ».

Entrepreneur et employeur, des figures dissociées

L'émergence de la notion d'employabilité fut symptomatique de cette focalisation sur l'offre de travail. Parmi les déterminants de la demande de travail, la capacité propre de l'entrepreneur à créer et à gérer de l'emploi sont plutôt restés dans l'ombre. Le législateur n'a pas vraiment cherché à ouvrir la « boîte noire » de l'entreprise et a souvent naturalisé son statut d'employeur à travers les incitations qu'il a su lui adresser. Qu'il ait cherché à faire jouer l'effet des exonérations de charges ou qu'il ait autorisé le recours à des contrats « précaires », le législateur a surtout accepté que soit abaissé le seuil de constitution de « l'emploi normal ».

Nous oublions, en général, que l'entreprise n'a pas pour fonction de créer de l'emploi. Cette capacité ne se révèle qu'en marchant. Elle est donc le produit d'un fonctionnement spécifique qu'il est nécessaire comprendre si l'on veut savoir comment se crée, se perpétue ou se défait une capacité à être employeur. Autrement dit, la capacité à être employeur n'est pas donnée avec la qualité d'entrepreneur, a fortiori dans la « micro-entreprise». On appellera « employeurabilité » cette capacité dont le développement intéresse certainement la politique d'emploi mais reste pour partie indifférent au système classique d'aide à l'emploi et à l'action publique actuellement dédiée au développement des entreprises.

Dans l'entreprise moyenne ou grande, le problème se pose différemment. Ce sont plutôt les stratégies d'externalisation ou, plus spécifiquement, les pratiques de triangulation de la relation d'emploi qui remettent en cause la qualité même d'employeur. La naissance de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui « l'entreprise-réseau » se traduit ainsi par une dissociation toujours plus poussée de la figure de l'entrepreneur et de la fonction d'employeur, devenue plus accessoire. Mais c'est surtout la volonté de ne pas être l'employeur direct de la main d'œuvre mobilisée et, concomitamment, le report du risque d'emploi sur des tiers qui sont en cause. Un soutien à « l'employeurabilité », dans ce contexte, serait surtout une manière de répondre à une dilution manifeste de la responsabilité sociale le long du réseau-entreprise.

« L'employeurabilité », un nouveau concept européen ?

Le concept d'employeurabilité (« employerability ») n'est pas complètement absent de la littérature européenne. Mais il y est davantage question d'améliorer l'attractivité de l'entreprise (« employer's marketability »), en offrant un meilleur environnement au salarié, que de développer une compétence problématique pour l'entrepreneur. Ce qui pourrait être visé à travers ce concept d'employeurabilité, c'est par exemple le développement de prestations d'accompagnement de la petite entreprise. Il s'agirait moins de cibler ces dernières sur la création d'entreprise stricto sensu que, précisément, sur cette dimension fonctionnelle de l'activité relative à l'établissement et à l'administration de la relation d'emploi. On peut penser que l'objectif d'améliorer la « qualité de l'emploi » serait tout autant concerné que celui d'augmenter le volume de l'emploi dans les entreprises. En œuvrant à la promotion de médiations ciblées sur la fonction d'employeur, le concept d'employeurabilité peut constituer un complément utile aux analyses aujourd'hui par trop centrées sur le fonctionnement du marché du travail.

Laurent Duclos
Chercheur associé au laboratoire des Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie (IDHE)

Employeurabilité et RSE

La RSE, Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise s'est beaucoup développée et les (grosses) entreprises communiquent beaucoup sur le sujet.

Les rapports annuels sont abondamment illustrés des actions engagées et de leurs résultats.

D'abord centrée sur les aspects « environnementaux », la RSE aborde maintenant largement les questions d'emploi et singulièrement de recrutement.

Mais la RSE trouve, dans ce domaine, deux limites, et suppose pour le moins de l'attention.

1. La RSE ne concerne, de fait, que les grands groupes alors que la bataille pour un meilleur marché de l'emploi est très majoritairement l'affaire des PME/ETI, qui seules sont créatrices nettes d'emploi et dont la situation est la plus difficile en termes d'attractivité.

2. De plus reconnaissons que la RSE des Grands groupes est rarement une évolution du business model pour le rendre sociétalement responsable mais fonctionne plus souvent sur le mode compensatoire : faire valoir une bonne action pour se faire excuser les impacts sociétaux d'un business model inchangé.

Il serait légitime de chercher à définir ce qu'on pourrait entendre par « employeur responsable ».

Certains distinguent les notions de recrutement responsable et recrutement équitable :

« Le recrutement responsable instaure un partenariat confiant et durable, et une relation équilibrée entre les parties prenantes, candidats, entreprises et cabinets. Il s'inscrit dans un contexte d'ouverture, de transparence et de traçabilité, dans le respect des droits et obligations de chacune des parties. Son but avéré est de garantir aux candidats des pratiques responsables, respectueuses et inscrites dans la tolérance en parfaite cohérence avec les règles définies par le Défenseur des Droits.

<u>Ne pas confondre responsable et équitable</u>

Si, dans d'autres domaines, les termes « responsable » et « équitable » ont tendance à se rejoindre, ce n'est pas le cas dans le recrutement. En effet, l'appellation « recrutement responsable » décrit surtout le recrutement national, tandis que les règles proposées par l'OIT pour le « recrutement équitable » concernent avant tout le recrutement, pour des pays riches, de personnes peu qualifiées en provenance de pays pauvres. Ce flux de travailleurs ne se fait pas uniquement selon un axe sud-nord : les pays pétroliers du Golfe sont parmi les plus concernés.

Dans ce contexte, le processus de recrutement est donc amené à faire l'objet de nouvelles investigations. Au-delà de la conformité à la loi, il faudra désormais être prévoir des audits réguliers, destinés à estimer sa conformité aux exigences du recrutement responsable et équitable. Ces nouveaux dispositifs devraient permettre de garantir enfin les droits des candidats et des nouveaux embauchés, quelles que soient leurs origines et quels que soient les postes auxquels ils aspirent.

Source : Jacques Igalens, Professeur Sciences de Gestion, IAE Toulouse et CRM-CNRS, Université Toulouse 1 Capitole

Eléments de contexte

1. Evolution du type d'emploi – Emplois non qualifiés et emplois de cadres
2. Typologie des recrutements difficiles et emplois non pourvus
3. Identification des secteurs
4. Quelle importance revêt l'employeurabilité dans un contexte de fortes évolutions (baisse de la taille des entreprises, numérique, tiers secteurs, services à la personne……)

1 - Evolution des types d'emplois – Emplois non qualifiés et très qualifiés

La part des emplois de cadres et de professions intellectuelles supérieures double sur les trente dernières années, pour atteindre 17,5 % des effectifs en 2014 en France métropolitaine.
Celle des employés non qualifiés progresse également, passant de 8,3 % en 1982 à 12,9 % en 2014. Avec le recul de l'industrie, les ouvriers non qualifiés n'occupent plus que 8,4 % des emplois, soit deux fois moins qu'en 1982.
La croissance des emplois de cadres et professions intellectuelles supérieures et d'employés non qualifiés concerne aussi bien les grandes que les petites communes, alors que la suppression des emplois d'ouvriers non qualifiés est particulièrement forte dans les grandes villes, où l'industrie cède la place au tertiaire.
Source : ENQUETE INSEE publication : 16/11/2017

DEFINITION DES EMPLOIS NON QUALIFIES (ENQ)
Elle est difficile à formuler, car aucun emploi ne peut être considéré sans compétences à mettre en œuvre. Cependant, les ENQ correspondent à des professions qui additionnent bas niveaux de qualification, salaires faibles et formations peu spécialisées, voire inexistantes.
Il s'agit pour les employés : des employés de l'hôtellerie restauration, des caissier-e-s et des ELS, des salariés des particuliers, des concierges et des vigiles, des agents de services de la fonction publique
Pour les ouvriers, ce sont : les manutentionnaires et agents du tri, les ouvriers d'entretien, les ONQ de l'industrie et du BTP, les ouvriers agricoles
Source : Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale par T AMOSSE et O CHARDON Economie et Statistiques 2006 et notamment en annexe 1 une définition empirique de l'ENQ.

APPROCHE A AFFINER
L'approche ENQ ONQ pour traiter du sujet soulevé par le projet est insuffisante ; les études disponibles montrent que l'analyse doit se faire par territoires, secteurs ou métiers.
Par exemple : l'emploi du secteur des IAA se caractérise par la prééminence de postes à faible qualification. En particulier, les ouvriers non-qualifiés et les employés de commerce représentent la moitié des salariés. L'enquête INSEE précitée confirme des différences selon les territoires.

EMPLOIS (ET EMPLOYEURS ?) INVISIBLES
Titre du livre « En attendant les robots : enquête sur le travail du clic », d'Antonio A. Casilli, LE SEUIL.

« Le deuxième type de digital labor que l'on rencontre sur les plates-formes numériques est le microtravail. Le terme désigne la délégation de tâches fractionnées aux usagers de portails comme Amazon Mechanical Turk ou Clickworker. Dans la mesure où des travailleurs y sont recrutés en nombre, on parle parfois de « travail des foules » (crowdwork). Parce qu'ils exécutent des activités standardisées et à faible qualification, on leur donne parfois le nom de « microtâcherons ». »
Ce livre fait ressortir le travail invisible et précarisé qui se cache derrière l'intelligence artificielle et les algorithmes. Le travail humain serait peu à peu remplacé par les machines ; ce qui pour l'instant est inexact. En fait, il y a des dizaines de milliers de travailleurs du clic invisibles qui sont dans la chaine de production.
« Usagers et propriétaires des plates-formes s'accordent pour dire que le microtravail peut tout au plus donner lieu à un complément de revenu, mais difficilement à un revenu principal. Le niveau de qualification est souvent faible, ce qui explique que ces microprestations favorisent aussi l'entrée sur le marché du travail de personnes affichant une extrême variété aussi bien par leur niveau d'éducation, leurs compétences linguistiques que par leur culture du travail. »
Cela pose la question de la prise en compte de ce travail dans l'approche emplois à pourvoir ; à cela s'ajoute le sujet de leur statut juridique et de leur protection sociale.
Source : divers articles Le MONDE

2 - Typologie des recrutements difficiles et emplois non pourvus

La hausse des difficultés de recrutement déclarées par les entreprises dans un contexte où le taux de chômage reste relativement élevé par rapport à la moyenne européenne relance la question des tensions sur le marché du travail. Une analyse croisant de nombreux indicateurs fait apparaître deux situations de tensions sensiblement différentes. D'une part, on trouve des métiers où les besoins de recrutement de la part des entreprises sont importants et coexistent avec un nombre important de chômeurs, souvent peu qualifiés et avec une forte rotation de la main d'œuvre (cuisiniers, ouvriers du bâtiment…). D'autre part, on trouve des métiers plutôt qualifiés, avec des besoins de recrutements également forts, mais où le nombre de demandeurs d'emploi est faible, et où la problématique semble plutôt liée à la qualification (ingénieurs de l'informatique, techniciens de l'électricité…).

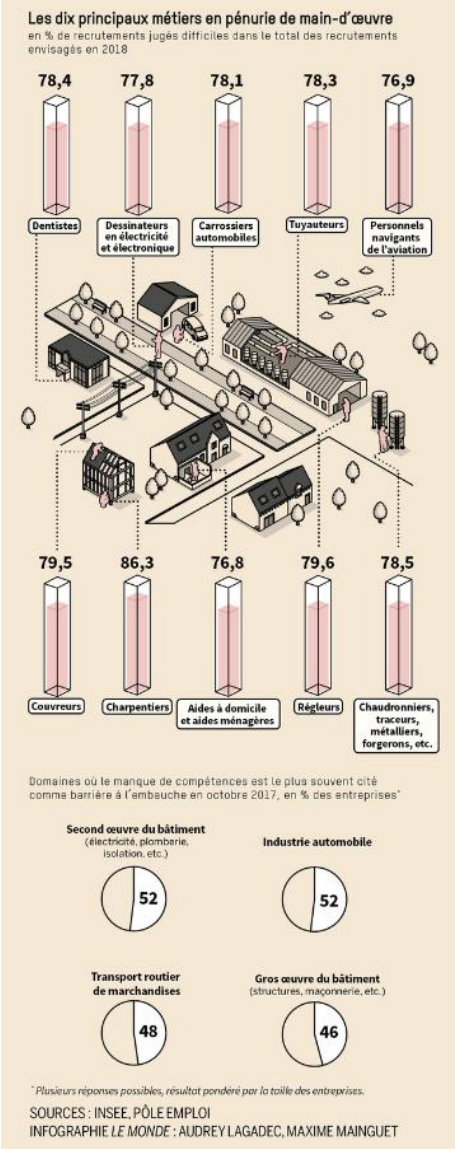
Les difficultés de recrutement augmentent malgré un taux de chômage relativement élevé
Au cours des trois dernières années, le marché du travail français a été relativement dynamique : plus de 500 000 emplois ont été créés, le nombre de déclarations d'embauches a fortement augmenté, et les indicateurs de demande de main d'œuvre des entreprises indiquent une croissance importante. Les projets de recrutement mesurés par l'enquête Besoin de main d'œuvre de Pôle Emploi ont ainsi crû de plus de 30 % entre 2015 et 2018. Dans le même temps, le taux de chômage a diminué, mais reste cependant à un niveau élevé (9,1 %). Dans le même temps, le nombre d'entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement a sensiblement augmenté depuis 2016, dans tous les secteurs d'activité. Lorsqu'on les interroge spécifiquement dans les enquêtes de conjoncture sur les barrières à l'embauche qu'elles peuvent rencontrer, les entreprises citent l'indisponibilité de main d'œuvre compétente comme raison principale de leurs difficultés à embaucher.

Il semble donc exister un problème d'ajustement entre l'offre et la demande de travail en France, avec la coexistence d'une demande de travail de la part des entreprises qui croît et d'une main d'œuvre disponible relativement importante. La théorie économique propose de nombreux mécanismes qui peuvent expliquer de tels problèmes d'ajustement entre l'offre et la demande de travail : inadéquation de la qualification de la main d'œuvre, niveaux de salaires proposés trop bas, problèmes de mobilité, etc. Le simple accroissement du nombre de recrutements, qu'il soit lié à de fortes créations d'emploi ou dans certains secteurs, à un fort turnover sur des contrats courts, peut également créer des tensions ou frictions et contribuer à augmenter les difficultés de recrutement. Pour identifier au mieux les différentes causes potentielles de ces problèmes d'ajustements, il convient ainsi d'analyser finement les tensions, a minima secteur par secteur.

Source : Analyse DARES – Dec 2018

3 - Secteurs concernés

Ils correspondent aux 2 pôles identifiés précédemment



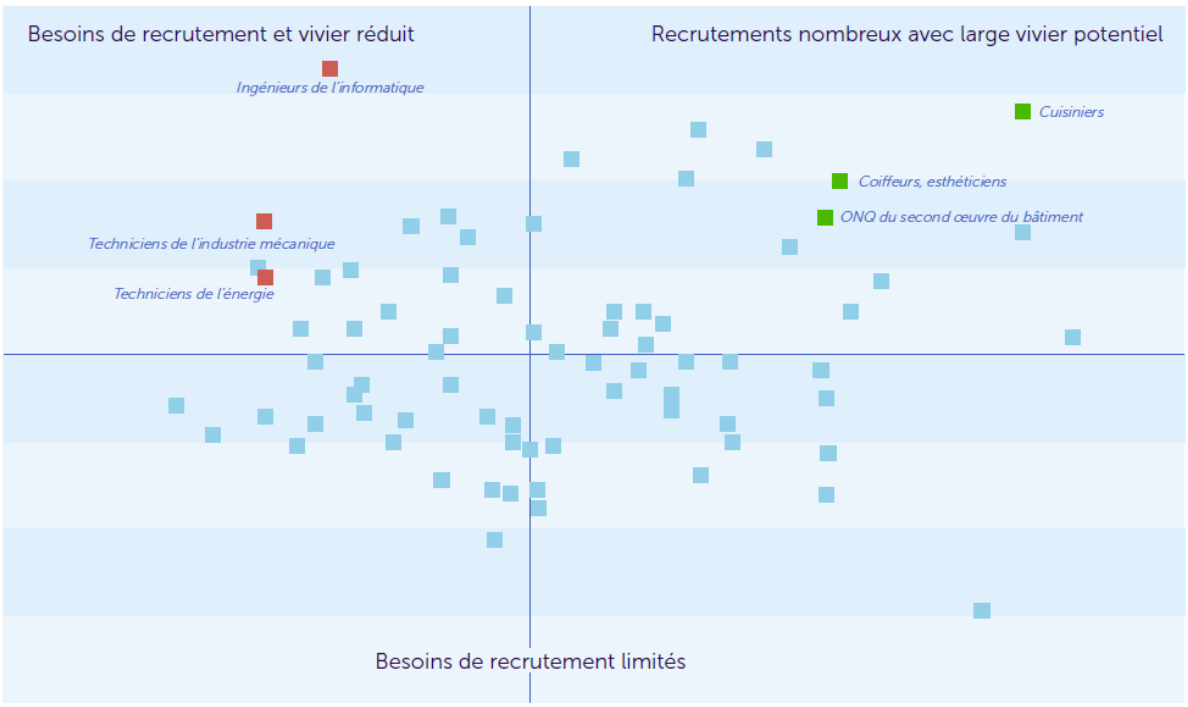
Deux situations de tensions très différentes

Une analyse des données croisant de nombreux indicateurs de demande de travail (nombre de projets de recrutement, nombre de postes vacants…) et d'offre de travail (nombre de chômeurs ou de demandeurs d'emploi…) pour chaque métier illustre bien la diversité et la complexité des situations.

En particulier, deux situations, toutes deux problématiques en termes d'ajustement, mais pour des raisons sensiblement différentes, se détachent (graphique 2) :

- La première correspond à des métiers pour lesquels les besoins de recrutement sont élevés, et le vivier de main-d'oeuvre disponible est réduit (coin en haut à gauche du graphique 2). Il s'agit notamment de métiers qualifiés, de cadres ou de techniciens, dans des secteurs en croissance, comme les ingénieurs de l'informatique ou les techniciens de l'énergie. Le mauvais ajustement du marché du travail sur ces métiers pourrait notamment être lié à des problématiques de qualification.
- La seconde situation de tension correspond à des métiers pour lesquels les besoins de recrutement sont également élevés, mais le vivier de main-d'oeuvre est plus important (coin en haut à droite du graphique 2). Il s'agit souvent de métiers moins qualifiés, dans des secteurs comme le bâtiment, les services aux particuliers ou l'hôtellerierestauration.

Graphique 2 : analyse de l'inadéquation entre offre et demande de travail en 2017



Sources : Insee, Dares, Pôle Emploi.

4 - Quelle importance revêt l'employeurabilité dans un contexte de fortes évolutions (baisse de la taille des entreprises, numérique, tiers secteurs, services à la personne……)

Le contexte d'évolution est caractérisé par de multiples facteurs :

- le numérique : L'évolution scientifique et technologique depuis le début de la modernité se trouve fortement impactée par le numérique, que l'on peut caractériser comme l'introduction de l'informatique dans tous les domaines de l'activité humaine et pas seulement les technologies.
Il est impossible actuellement de prédire quelle va en être l'incidence sur le futur des emplois ; les multiples paramètres de la vie sociale et professionnelle impactée ne peuvent être exhaustivement analysés, malgré l'ensemble des outils conceptuels dont nous disposons.
Il en est de même pour l'employeurabilité, sauf à avancer sans risque que les employeurs rechercheront des personnes ayant adjoint à leurs compétences, une certaine aisance dans le maniement des outils numériques, et surtout leur adaptation créative à leur activité.

- développement du tiers secteur et des communs :

Nous savons que les PME/TPE sont les entreprises qui créent le plus d'emplois dans le secteur privé. On assiste depuis quelques années à un regain de l'économie sociale et solidaire.
Son émergence historique avec l'associationnisme et le coopérativisme au 19 ème siècle s'est trouvée étouffer par l'hégémonie conflictuelle entre libéralisme et marxisme.

L'effondrement du communisme et les impasses actuelles du néo-libéralisme en favorisent la renaissance dans une sorte de bouillonnement mondial.
Voir en particulier :
Les travaux de Elinor Orstrom. https://fr.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom
Les travaux de Philippe Eynauld https://www.editions-eres.com/ouvrage/4341/solidarite-et-organisation-penser-une-autre-gestion
De Benjamin Coriat http://blogfr.p2pfoundation.net/wp-content/uploads/2018/08/Présentation-Vers-une-république-des-biens-communs.pdf
De Jean-Louis Laville http://www.seuil.com/ouvrage/l-economie-sociale-et-solidaire-jean-louis-laville/9782757862018
Et de Michel Bauwens avec le 'pair à pair' alimentent les réflexions de la Coopérative des communs. Coopdescommuns.org

Annexes

Présentation du Pacte civique

Le PACTE CIVIQUE rassemble des citoyens et des organisations dans un Pacte visant à construire ensemble un avenir désirable pour tous :

- ✓ en appliquant **4 valeurs clés** qui déclinées ensemble impacteront positivement notre vivre ensemble : **créativité, sobriété, justice et fraternité** ;
- ✓ en développant, de manière cohérente et simultanée, **3 champs de progrès et de transformation** : nos comportements individuels, le mode de fonctionnement de nos organisations et la manière de construire nos politiques publiques ;
- ✓ en s'appropriant et faisant vivre les **engagements** proposés par le Pacte civique.

Une communauté d'influence

Le Pacte civique est une communauté d'influence, trans-politique et **trans-spirituelle,** soucieuse de :

- ✓ **s'engager** sur un objectif de **transformation de la société** plutôt que de se contenter de **s'indigner et de dénoncer** les dégâts du présent ;
- ✓ rechercher, dans tous les domaines de la vie sociale, une meilleure **qualité de la vie démocratique** ;
- ✓ participer à **la construction collective de l'avenir**, impliquant la société civile, le monde politique et la sphère médiatique et s'appuyant sur une délibération citoyenne.

A la base, une analyse des défis du monde appelant des prises de conscience

- ✓ un monde de plus en plus interconnecté et **interdépendant,** malgré les conflits qui le traversent **;**
- ✓ une Europe **trop éloignée** et **mal aimée** des citoyens, confrontée à des forces centrifuges, qui s'efforce de trouver un nouveau souffle ;
- ✓ une France **divisée**, fracturée, pessimiste, chahutée après le **bouleversement électoral** de 2017 ;
- ✓ les **3 dettes** qui handicapent notre avenir : financière, écologique, sociale ;
- ✓ les défis posés par le développement extraordinaire du **numérique**.

Un collectif organisé pour penser et agir

- ✓ des **ateliers**, réunis autour de thématiques particulières : *démocratie/qualité démocratique, emploi, Europe, fraternité, sobriété* ; bientôt un chantier autour de la *formation à la citoyenneté, à l'éthique du débat* …
- ✓ une quinzaine de **collectifs locaux** répartis sur le territoire français, contribuant, en toute autonomie, au rayonnement, à la réflexion et à l'action collectifs ;
- ✓ une **équipe de coordination** pour débattre, décider et assurer la cohérence ;
- ✓ un **site** internet, des pages Facebook et twitter, des **publications** régulières.

Un collectif citoyen engagé, au cœur de la vie sociale

Quelques verbes pour décrire notre action :

prendre conscience, **observer**, évaluer, analyser, comprendre, **penser**, délibérer, discerner, trouver des compromis, **prendre position**, écrire, publier, **diffuser**, communiquer, **interpeller** (les pouvoirs publics, les politiques, les institutions, les organisations), former, organiser des **débats** (en appliquant *l'éthique du débat*), mettre **en relation** (des mondes qui souvent s'ignorent), proposer, relier, **soutenir** (des initiatives prometteuses), échanger, dialoguer, participer, **co-construire**, expérimenter.

Présentation de l'Atelier Emploi

L'atelier Emploi du Pacte civique a été créé il y a 7 ans par Maria Nowak et Jean-Baptiste de Foucauld pour mettre en pratique, dans le domaine de l'emploi, et en mode « projet » les valeurs et la méthodologie de changement du Pacte Civique.

L'action annuelle « repère » de l'atelier Emploi a eu pour nom pendant 5 ans « Fête du travail – faites des emplois ».

Le travail avec Pôle Emploi

C'est dans ce cadre, que le 3 mai 2016, une rencontre (avec tout un travail préliminaire) a été organisée avec Pôle Emploi et différents partenaires (mouvements de chômeurs et une dizaine d'associations concernées) sur le thème « Pôle Emploi et l'action citoyenne face au chômage : comment faire plus et mieux ».

Fin 2016, lors du débriefing fait avec Jean Bassères et ses équipes, il a été décidé de poursuivre en mode « projet » sur le thème du « virage numérique de Pôle Emploi » qui apparaissait à tous comme un enjeu majeur présentant risques et opportunités et nécessitant une réponse concertée mobilisant tous les acteurs.

Le projet « Virage numérique »

Le titre retenu pour le projet a été ; « Virage numérique de Pôle Emploi : risques d'exclusion et opportunités d'inclusion ».
Il a été mené tout au long de 2017 et début 2018, animé par le Pacte Civique avec de nombreux partenaires.

Ce projet a fait l'objet, le 21 novembre 2017, d'un colloque de restitution, partage des constats, échanges sur des propositions d'amélioration et conclusions pour aller plus loin (vers un plan national d'inclusion numérique). Une plaquette a été produite pour rendre compte de cette année de travail collaboratif et de reliance mené par le Pacte Civique.

Un suivi des mesures préconisées a été fait au 1er semestre 2018 et a fait l'objet d'un bulletin « hors-série » du Pacte Civique en juillet 2018.

Le présent projet « employeurabilité » prend la suite de ce projet « Virage numérique »