

Mardi 10 septembre 2019

18h - 20h

AgroParisTech



Anne FRETTEL

Économiste, Maître de Conférences
à l'Université Lille 1

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

Dossier Documentaire

- 161 pages -

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

Sommaire

- **Autour de Anne Fretel..... pp. 03-84**
 - Parcours de Anne Fretel
Institut des Recherches Économiques et Sociales (www.ires.fr), 1 p.
 - Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ? Bibliographie de Anne Fretel
Fretel Anne, *Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), 2019, 2 p.
 - Typologie des figures de l'intermédiation
Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?
Fretel Anne, *Institut des Recherches Économiques et Sociales* (www.ires.fr), 32 p.
 - L'évaluation de l'accompagnement dans les politiques d'emploi : stratégies et pratiques probantes
Fretel Anne et Grimault Solveig, *Conseil d'orientation pour l'emploi* (www.coe.gouv.fr), 2016, 15 p.
 - Croyances et représentations relatives au fonctionnement du marché du travail
Duclos Laurent, Fretel Anne, Gonnet Aurélie et Lima Léa, *Socio-économie du travail* n° 2 (pp. 15-44), *Halshs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2017, 31 p.

- **Aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux..... pp. 85-154**
 - Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs
Lhommeau Bertrand et Rémy Véronique, *Dares analyses* n° 2019-031, *Dares* (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr>), 2019, 9 p.
 - Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?
Bergeat Maxime et Rémy Véronique, *Dares analyses* n° 2017-064, *Dares* (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr>), 2017, 12 p.
 - Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise
Duclos Laurent, *Dares analyses* n° 064, *Halshs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2013, 27 p.
 - Renforcer la capacité des entreprises à recruter
Rapport France Stratégie, *France Stratégie* (www.strategie.gouv.fr), 2017, 21 p.
Sommaire (p. 3), *Introduction* (pp. 5-7), *Un marché du travail peu performant ?* (pp. 9-19), *Ce que cherchent les entreprises* (pp. 35-37), *Conclusion* (pp. 53-54)

- **Six vidéos de l'UODC sur emploi, entreprise et accompagnement - www.uodc.fr..... pp. 155-161**
 - 1 - Passer de l'emploi pour tous à l'activité pour tous. Dépasser les ceillères des économistes
Berry Michel, VC n°239, 2019
 - 2 - Agir pour l'égalité des chances des diplômés ? Le travail de NQT : des parrains, des entreprises et des réseaux
Chir Yazid, VC n°236, 2018
 - 3 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée
Gallois Louis, VC n°218, 2017
 - 4 - Développer le travail et l'emploi en France ? Mettre la négociation collective au centre du jeu
Combrexelle Jean-Denis, VC n°197, 2016
 - 5 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles
Demazière Didier et Blanc Jean-Marie, VC n°148, 2013
 - 6 - Les pratiques d'accompagnement. Professionnaliser les acteurs de l'accompagnement. Contexte, processus, références et compétences
Chauvet André, VC n°57, 2007

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

- Partie I -

- Autour de Anne Fretel..... pp. 03-84
- Parcours de Anne Fretel
Institut des Recherches Économiques et Sociales (www.ires.fr), 1 p.
 - Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ? Bibliographie de Anne Fretel
Fretel Anne, *Université ouverte des compétences* (www.uodc.fr), 2019, 2 p.
 - Typologie des figures de l'intermédiation
Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?
Fretel Anne, *Institut des Recherches Économiques et Sociales* (www.ires.fr), 32 p.
 - L'évaluation de l'accompagnement dans les politiques d'emploi : stratégies et pratiques probantes
Fretel Anne et Grimault Solveig, *Conseil d'orientation pour l'emploi* (www.coe.gouv.fr), 2016, 15 p.
 - Croyances et représentations relatives au fonctionnement du marché du travail
Duclos Laurent, Fretel Anne, Gonnet Aurélie et Lima Léa, *Socio-économie du travail* n° 2 (pp. 15-44), *Halshs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2017, 31 p.

Anne Fretel
 Economiste, Chercheure au CLERSE – associée IRES
 anne.fretel(arrobas)ires.fr

Thèmes de recherche	<p>Politiques d'emploi et dispositifs d'accompagnement</p> <p>Formes d'intermédiation des acteurs du SPE (service public de l'emploi) et logiques de recrutement des entreprises</p> <p>Economie sociale et Etat social</p>
Parcours professionnel	<p>Depuis 2012 Maître de conférences en économie à l'Université de Lille 1, chercheure au Clersé et associée à l'IRES</p> <p>2009-2012 Chargée d'études à la DGEFP, Département des Synthèses</p> <p>2009 Qualifiée en 2009 au CNU section 05 (Sciences économiques)</p> <p>2008-2009 Post-doctorat au Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE)</p> <p>2008 Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris I : « L'association comme réponse à la question sociale : entre libéralisme économique et Etat social »</p>
Dernières publications	<p>2013 « L'État social », in N. Postel et R. Sobel (dir.), <i>Dictionnaire critique de la RSE</i>, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 191-196</p> <p>2013 « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », <i>Revue française de socio-économie</i>, n°11</p> <p>2012 Typologie des figures de l'intermédiation – Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE, <i>Document de travail de l'IRES 02-2012</i></p> <p>2011 « Activité des Missions locales, territoire et 'performance' : l'apport d'une analyse typologique », <i>Document de travail du Département des Synthèses</i>, DGEFP, juillet</p> <p>2010 « Recrutement : le rôle des intermédiaires », <i>Notes du Département des Synthèses</i>, n° 3, novembre</p> <p>2008 « L'association comme réponse à la question sociale du XIXe au XXe siècle: d'un registre libéral à l'alliance à l'Etat social », <i>Revue de la régulation</i>, n° 2, février, p. 1-28</p>
Rapports de recherche	<p>2014 Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle (CSP), Rapport pour la Dares, Amnyos-Ires</p> <p>2011 « L'accompagnement professionnel vers l'emploi – Etude évaluative de l'axe 1 et 2 de la convention Etat/Agéfiph 2008-2011 », Rapport pour le Comité de suivi de la convention, A. Fretel, S. Le Boulter, L. Prince, août 2011.</p> <p>2009 « L'analyse économique de la prévention des risques professionnels », Th. Amossé et S. Célérier (Dir.), Convention de recherche DARES 2008-2010, publié sous le titre « Pratiques de prévention des risques professionnels », Rapport de recherche du CEE, n° 61, janvier 2011.</p> <p>2008 « Pratiques et enjeux autour de la négociation de la protection sociale complémentaire d'entreprise », Convention de recherche Mire 2005-2008, M. Kerleau (Dir.), F. Durand, A. Fretel, I. Hirtzlin, mars.</p> <p>2005 « La mise en oeuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche », A. Jobert et J. Saglio (Dir.), juin.</p>
Autre	<p>Membre du comité d'évaluation de la Garantie jeune sous la présidence de J. Gautié</p> <p>Nommée personnalité qualifiée du comité de pilotage de l'évaluation du FSE sous la présidence de P. Ralle</p>

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

Amphi débat du mardi 10 septembre 2019

Bibliographie de Anne Fretel

- **Dares (2019)**, « Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs », *Dares Analyses* N° 031-juillet 2019
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_recrutement_difficultes_employeurs.pdf
- **Dares (2019)**, « Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? » *Dares analyses* N° 032- juillet 2019
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_comment_employeurs_surmontent_difficultes_recrutement.pdf
- **Dares (2017)**, « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés », *Dares Analyses* N° 064-octobre 2017
<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/comment-les-employeurs-recrutent-ils-leurs-salaries>
- **Dole Ph., Duclos L., Estrade M.-A., éd. (2012)**, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Contrat de Sécurisation Professionnelle : connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement » du 16 octobre
https://www.researchgate.net/publication/318960961_Connaissance_du_marche_local_de_l%27emploi_et_accompagnement_la_mise_en_oeuvre_du_CSP_-_Recueil_des_travaux_preparatoires_au_3eme_seminaire_de_la_DGEFP_du_16_octobre_2012
- **Duclos L. (2018)**, « L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives », *Commission Evaluation du CNEFOP*, 22 mars
https://www.researchgate.net/publication/323943917_L'employeurabilite_definitions_enjeux_et_perspectives
- **Duclos L., éd. (2013)**, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Appui au recrutement et médiations pour l'emploi » du 24 octobre 2013
https://www.researchgate.net/profile/Laurent_Duclos/publication/318724425_Appui_au_recrutement_Mediations_pour_l%27emploi_Recueil_des_travaux_preparatoires_au_4eme_seminaire_de_la_DGEFP_du_24_octobre_2013/links/5979e3a00f7e9b0469ac9ad1/Appui-au-recrutement-Mediations-pour-lemploi-Recueil-des-travaux-preparatoires-au-4eme-seminaire-de-la-DGEFP-du-24-octobre-2013.pdf

- **Duclos L. (2013)**, « Quelles médiations pour les publics éloignés du marché du travail ? » *Séminaire « Modalités de recrutement & médiations pour l'emploi »*, Mardi 17 décembre, CCIMP-MDE-Marseille
- **Duclos L. (2007)**, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Métis*, 1^{er} juin
<http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur-fr-70-art-128.html>
- **Fondeur Y., Fretel A., Pillon J.-M., Remillon D., Tuchsirer C, Vivés C. (2016)**, *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*, Rapport CEE, n°100-novembre
- **Fretel A., Grimault S. (2016)**, « L'évaluation de l'accompagnement dans les politiques d'emploi : stratégies et pratiques probantes », *Note de travail*, IRES, février
- **Fretel A. et Remillon D. (2013)**, « (Inter)médiation : quelles spécificités de la mise en relation entre entreprises et demandeurs d'emploi ? », communication *Troisième congrès de l'AFE « L'économie politique, science sociale et/ou outil de politique économique ? »* 3-5 juillet, Bordeaux http://afep2013.gretha.u-bordeaux4.fr/IMG/pdf/fretel_remillon_afep2013.pdf
- **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
<http://www.ires-fr.org/etudes-recherches-ouvrages/documents-de-travail-de-l-ires/item/4358-n-02-2012-typologie-des-figures-de-l-intermediation-quelle-relation-a-l-entreprise-au-dela-de-l-imperatif-adresse-aux-operateurs-du-spe>
- **Gautié J. et Lefresne F. (1997)**, « La politique d'emploi et sa représentation de l'entreprise », *Revue de l'IRES*, n°23, p. 87-117
- **De Larquier G. et Rieucan G. (2015)**, « Trouver du travail par annonce : une porte étroite. Exploitation de l'enquête Emploi (2003-2012) », *Document de travail du CEE*, septembre,
<http://www.cee-recherche.fr/publications/document-de-travail/trouver-du-travail-par-annonce-une-porte-etroite-exploitation-de-lenquete-emploi-2003-2012>
- **Marchal E. et Torny D. (2003)**, Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, *Travail et Emploi*, p. 79-92.
http://www.social-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/95_2091.pdf
- **Marchal E., Rieucan G. (2005)**, « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi*, CEE, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00818270/document>
- **INSEE (2017)** « Comment recherche-t-on un emploi », *Insee première*, n°1660, juillet

L’évaluation de l’accompagnement dans les politiques d’emploi : stratégies et pratiques probantes

Anne Fretel¹, Solveig Grimault²

Conseil d’Orientation de l’Emploi
« L’accompagnement vers et dans l’emploi »
Séance du 2 février 2016

La notion d’accompagnement est de plus en plus souvent mobilisée pour qualifier des dispositifs de la politique d’emploi, tant et si bien que la qualité même d’un dispositif semble se réduire à la possibilité de mentionner, ou non, le terme d’accompagnement. Cette notion prend ainsi le pas sur les notions de « suivi », « d’insertion » ou « d’aide au retour à l’emploi ». **Un flou entoure toutefois ce terme. L’accompagnement se présente comme une sorte de « boîte noire » qui se réduit à la prise en compte de flux d’entrée dans un dispositif dont on espère une sortie positive, sans que soit précisément défini ce que l’on peut attendre du dispositif, et ce dont la fonction d’accompagnement doit être porteuse** (Fretel 2013), qui plus est pour des catégories de publics très diversifiées (accompagne-t-on, ou faut-il accompagner de la même manière un demandeur d’emploi de longue durée, un chômeur récurrent, un demandeur d’emploi en activité réduite ?).

Pour autant une convergence semble s’opérer pour définir un dispositif d’accompagnement sur la base de **paramètres communs** : la taille du portefeuille d’un conseiller ; la durée de la prestation ; les étapes prédéfinies du parcours (accueil, bilan, projet professionnel, ARE, accès à l’emploi) ; le nombre de rencontres prévues ; la signature d’un contrat (logique droits/devoirs). D’un dispositif à l’autre la différence relève plus de **variations d’intensité d’usage de ces paramètres** (nombre de personnes dans le portefeuille du référent, le nombre de rencontres prévues) qu’elle ne porte sur les paramètres eux-mêmes (Fretel 2013).

Cette boîte noire n’est que très partiellement éclairée par les évaluations quantitatives existantes, qui cherchent à mesurer des impacts. Ces dernières permettent de dire que l’accompagnement augmente le taux de retour à l’emploi, d’autant plus s’il est renforcé

¹ Maître de conférences en économie à l’Université de Lille 1, chercheure au Clersé, associée à l’IRES.

² Sociologue, chercheure à l’IRES.

(Dares 2013). Mais ces évaluations ne permettent pas de caractériser précisément les modalités d'accompagnement qui font système, **les enchaînements et les configurations qui « marchent » ou qui « ne marchent pas », ni d'imputer, finalement, les effets qui opèrent dans le fonctionnement concret des dispositifs.**

Une démarche qualitative partant des pratiques et associant le regard des bénéficiaires, non pas pour témoigner de leur satisfaction ou de leur insatisfaction vis-à-vis du dispositif, mais bien comme experts de l'expérience qu'ils ont pu faire (ou non) du dispositif, permet **d'ouvrir la boîte noire de l'accompagnement en rendant visible la pluralité des effets qui interviennent dans le fonctionnement concret des dispositifs.** Ce regard qualitatif constitue également un appui pour retravailler et requestionner les données quantitatives d'enquêtes ou les données administratives existantes. On peut également souligner que les évaluations qui ont cherché à articuler approches quantitatives et qualitative ont permis d'aller plus loin (c'est notamment la démarche engagée aujourd'hui par le comité scientifique d'évaluation de la garantie jeunes).

Nous proposons ici, sur la base de travaux menés sur différents dispositifs, dont certains avaient une portée évaluative, (VAE, NACRE – accompagnement à la création-reprise d'entreprise –, CSP – accompagnement pour les licenciés économiques, D2C – accompagnement pour des publics éloignés du marché du travail, les Missions locales) de mettre en évidence les pratiques probantes repérées, mais également les problèmes et les dysfonctionnements observés. Notre propos visera notamment à souligner que la **compréhension de la notion d'accompagnement suppose de prêter attention au type de stratégie d'accompagnement mise en œuvre ; ceci suppose alors de ne pas focaliser le regard sur le seul face à face instauré entre un conseiller et un demandeur d'emploi, mais nécessite de prendre en compte des effets de situations, des effets d'organisation et des effets de contexte (Duclos 2016), tous trois produisant ensemble, *in fine*, le contenu et la qualité d'un accompagnement.**

◦ Des effets de situation

La situation d'accompagnement est une relation, tout le monde en convient et y insiste d'ailleurs le plus souvent, mais c'est une relation à laquelle il faut adresser une question : *à quelles conditions ce qui se noue dans la relation d'accompagnement produit ou non un résultat qui soit bénéfique à la personne accompagnée ?* **D'une certaine manière, tout se joue dans la situation d'accompagnement** au sens où quelque chose peut s'y élaborer et se construire progressivement : **une intelligence de ce qui se passe**, de la situation particulière de la personne, de ce qu'il convient de faire, des **ajustements** à opérer compte tenu de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas en terme de modalités de recherche d'emploi, etc. **Mais tout peut aussi se perdre ou « s'effiloche » dans la situation d'accompagnement** : celle-ci peut devenir une forme de coquille vide, **quand le conseiller et le demandeur d'emploi ne font plus rien ensemble de ce qui se présente, ne re-travaillent pas ensemble** les bons comme les mauvais résultats, les informations venant de l'extérieur, les événements du parcours, etc. (Amnyos, Ires 2014 b). Un accompagnement aux « bonnes propriétés » est un accompagnement qui **parvient à faire quelque chose de la situation d'accompagnement, qui mise sur cette situation et sur les effets positifs qu'elle peut produire.**

► Les pratiques d'accompagnement probantes que nous avons pu repérer de ce point de vue sont celles qui se donnent pour objectif délibéré **d'élaborer, à chaque fois, une « tactique » ajustée de retour à l'emploi, toujours singulière** parce qu'adaptée à la personne, à sa situation et à ses besoins. **L'accompagnement fait alors des entretiens entre le conseiller et la personne accompagnée les moments privilégiés de construction de cette « tactique » personnalisée, de décision conjointe des types d'actions et de prestations les plus utiles au projet et à la « ligne de conduite » ainsi décidée d'un commun accord – et toujours révisable.**

► Cela suppose **des entretiens d'un certain type** en termes de *contenu*, et pas uniquement de fréquence et de durée. Les entretiens les plus féconds, pour les personnes accompagnées, sont conçus comme **des moments de réflexion, pendant lesquels la personne est aidée par quelqu'un qui analyse avec elle** sa situation, ses envies, ses projets, ses manques et ses difficultés, et qui **construit avec elle des modalités ajustées de recherche d'emploi**³ (Amnyos Ires 2014 a et b).

► **L'aide attendue est une aide professionnelle, c'est-à-dire outillée et informée.** L'accompagnement fournit donc **un soutien qui n'est pas uniquement moral**, mais qui consiste en un **travail conjoint, itératif, mené tout au long des rendez-vous** avec la personne. Il s'agit **d'entrer dans le ou les projets professionnels**, même s'ils se présentent d'abord de façon imprécise, pour les focaliser et les définir progressivement. Il s'agit de **détecter et d'entretenir les motivations de la personne, de l'aider à penser son projet de façon réfléchi, en lien avec sa propre expérience, mais aussi avec un contexte et des employeurs potentiels.** Le conseiller est un « pôle de ressources », plus qu'un expert (Paul 2004, p. 112), qui aide la personne, en confiance, à construire les ressources nécessaires à son projet, *via* des actions et prestations ajustées, nous y reviendrons⁴.

³ Concevoir les entretiens comme un moment de réflexion permettant à chacun de repenser sa situation suppose que **l'accompagnement favorise un travail d'explicitation** de cette situation, en **prenant également en compte l'expérience professionnelle antérieure** – plutôt qu'en survalorisant uniquement l'aval du parcours (Amnyos, Ires 2014 b). L'accompagnement doit alors **aider les personnes à expliciter les choses**, pour qu'elles parviennent à **les penser, les évaluer et retrouver ainsi une nouvelle capacité** à agir et à entreprendre les actions utiles à leur projet et à leur parcours. Ceci requiert **un travail d'enquête, dans la situation présente, dans l'expérience antérieure et autour du projet à construire.** L'accompagnement qui parvient à soutenir ce travail est un accompagnement qui **stimule, pose des questions, ouvre des pistes, donne des outils pour explorer l'expérience antérieure comme le projet en construction.** Dans ces conditions, l'accompagnement peut effectivement créer une nouvelle capacité chez la personne, grâce au soutien actif de l'accompagnateur. Les effets spécifiques et **les bénéfices de ce type de travail d'enquête et d'explicitation** sont notamment au cœur des **processus de validation des acquis de l'expérience**, où l'accompagnateur **aide la personne à reconstruire son expérience, pour en construire par là même les acquis.** Ce type de travail est également à l'œuvre, de façon également probante, dans le **Conseil en évolution professionnelle**, où un « *processus d'enquête, organisé, systématique, informé, crée un espace particulier de travail conjoint, un espace de pensée spécifique* » qui permet à la personne **d'acquérir une nouvelle capacité de penser son évolution professionnelle** (Mayen, 2015, p. 55).

⁴ Il s'agit, là aussi, de faire de la situation d'accompagnement le lieu (et le moment) « de quelque chose », de la reconstruction d'une nouvelle continuité professionnelle alors que la personne affronte une situation de licenciement (CSP, voire Nacre), des difficultés d'insertion (GJ), ou une situation qu'elle juge problématique ou insatisfaisante (CEP, voire VAE ou Nacre). Dans tous les cas, les pratiques d'accompagnement les plus probantes tirent notamment leur efficacité **d'un processus de construction, d'appropriation et d'intégration par la personne des ressources nécessaires à son projet. C'est l'instauration d'une continuité dans l'accompagnement – plutôt qu'un bon ordonnancement des prestations – qui peut permettre à la personne de retisser les liens de son expérience professionnelle, d'en reconstruire la trame dans une nouvelle perspective, voire une nouvelle orientation.** A titre

► Enfin, l'accompagnement peut également miser sur **les ressources du collectif** et les bénéfices de l'empowerment – en désignant sous ce terme les processus par lesquels chacun des membres d'un collectif acquiert, grâce aux autres et avec les autres, à travers les expériences qu'il partage, une capacité propre de penser, de décider et d'agir qu'il n'avait pas individuellement⁵.

■ **Ces pratiques s'opposent de fait** à des modalités d'accompagnement qui misent principalement sur la personnalisation *du lien* avec la personne accompagnée, plutôt que la personnalisation *de la prestation*. L'accompagnement est alors réduit à un face à face entre le conseiller et le demandeur d'emploi, une relation souvent qualifiée d'ineffable, mais dont on attend (presque) tout. Là seraient la valeur ajoutée et l'efficacité de l'accompagnement renforcé : plus de rendez-vous, de proximité, d'écoute, plus de temps pour « faire le point ». Si les personnes accompagnées ne sont pas insensibles à ce soutien moral, dans un premier temps au moins, elles disent aussi que le contenu des entretiens s'étioule au fil du temps, ce qui leur est préjudiciable (Amnyos, Ires 2014 b). En réalité, **ce rabattement de l'accompagnement sur la seule composante de l'écoute, un peu passive, est plutôt le symptôme d'une absence de stratégie**. Et de fait, le bilan des évaluations établi par la Dares en 2013 le signale, l'accompagnement renforcé offre surtout aux conseillers « *davantage de temps pour exercer leurs missions habituelles* » (Dares, 2013, p. 14). Mais le travail sur le projet en particulier reste dans ce cas le parent pauvre de l'accompagnement, au risque que le projet s'en trouve réduit, trop rapidement, aux attributs de l'offre raisonnable d'emploi. Celle-ci surdétermine alors, un peu mécaniquement, les modalités de la recherche d'emploi et, *in fine*, le contenu d'un accompagnement assez classique et relativement standardisé : le même ordonnancement des prestations habituelles, ponctué de rendez-vous plus fréquents.

d'illustration, un créateur (bénéficiaire de Nacre) apprend ainsi à devenir chef d'entreprise « *non pas en acquérant des compétences "ici et là", avec l'aide d'un expert puis d'un autre, mais en acquérant une capacité à produire et agencer ses ressources, à les intégrer et les solidariser, au profit de la consolidation puis de la performance de son projet* » (Amnyos, Ires, 2014 a, p. 34). Comme le précisait un opérateur Nacre, le porteur de projet doit être « *polarisé sur son projet* », il doit pouvoir vivre la « *continuité (de) la maturation de son projet, (pour affronter les) choses, de plus en plus compliquées* » qu'il a à gérer : même si le dispositif d'accompagnement est séquentiel (les 3 phases de Nacre) voire « **administratif** » (du fait des exigences de reporting) pour l'opérateur, **il ne doit pas le devenir pour la personne accompagnée** (*ibid.*, p. 28). C'est tout l'enjeu du travail d'enquête évoqué ci-dessus et que l'accompagnement a à soutenir : repartir de la situation de la personne, de ses difficultés et de ses ressources, et engager les actions nécessaires pour reconstruire la continuité de l'expérience (Mayen, 2015, p. 67) et faire aboutir le projet (Nacre, CSP, CEP, GJ). L'accompagnement **soutient le cheminement par définition singulier de la personne et de son projet** – il n'y a pas de *one best way* pour y parvenir.

Signalons enfin, parmi les pratiques d'accompagnement probantes que nous avons pu observer, cette modalité spécifique qu'est le **parrainage** (en complément du suivi réalisé par certains opérateurs Nacre). L'aide apportée par les parrains procède d'une **conception de l'accompagnement qui fonctionne** non pas à distance *via* des indicateurs de suivi, mais **sur le mode du « compagnonnage »** : celui qui accompagne « entre dans le contenu de la boîte noire » que constitue chaque entreprise (en devenir), travaille avec le créateur, l'aide à réfléchir. **L'apprentissage opère « par contiguïté », dans le travail conjoint entre le créateur et son parrain, en travaillant sur les réussites et sur les erreurs ou échecs des actions entreprises** (Nacre). Le même processus opère lors du parrainage de jeunes par des chefs d'entreprises (dispositif mis en œuvre par exemple par les missions locales).

⁵ Ainsi, certains opérateurs Nacre insistent beaucoup sur les apports des **clubs de créateurs d'entreprise**, tant pour les porteurs de projet que pour les « jeunes » chefs d'entreprise (rompre l'isolement, partage d'expériences, soutien mutuel, etc.). Signalons également les **Clubs Seniors** mis en place par Pôle emploi (éviter l'isolement, bénéficier d'une dynamique collective, travailler son réseau professionnel, partage d'expériences, soutien mutuel). **L'accompagnement VAE**, enfin, peut également miser sur les ressources du collectif, pour appuyer le travail de construction de l'expérience par le jeu de confrontations croisées et d'échanges sur les pratiques professionnelles (Bureau *et al.* 2007).

► Ces pratiques « non probantes » signalent **qu'il existe des enjeux de professionnalisation**, si l'on désigne par professionnalisation une « **capacité d'appropriation par le « métier », [par les conseillers,] d'un élément extérieur, porteur d'exigences propres** » (Duclos 2013 b) – un nouveau dispositif (Nacre, le CSP, la GJ) doté d'un cahier des charges national précis et porteur d'une stratégie d'accompagnement spécifique ; mais aussi le système d'information de tel ou tel dispositif particulier). La professionnalisation, entendue ainsi, est donc un **processus d'accommodation** entre différentes logiques : celle d'un dispositif particulier, celle d'un opérateur, et celles des publics bien sûr. Il revient au professionnel de procéder à cette accommodation, sans que cela pénalise la situation d'accompagnement⁶. Le conseiller est en principe soutenu pour cela (ou pas) par une organisation.

◦ Des effets d'organisation

L'organisation propre des opérateurs constitue une ressource pour les conseillers à *condition qu'elle aide* à offrir la prestation attendue *dans tous les cas, c'est-à-dire aussi* lorsque cette prestation est définie par un cahier des charges national et donc *extérieur* (par définition) à l'organisation de l'opérateur (le cahier des charges du CSP, de la GJ ou du CEP par exemple). Dans tous les cas, l'organisation dont se dote l'opérateur a des effets, bénéfiques ou non, sur le service effectivement rendu. Il faut donc **s'interroger sur la façon dont l'organisation propre de l'opérateur se saisit (ou non) des spécificités des dispositifs mis en œuvre et de la stratégie d'accompagnement dont ils sont porteurs** : en d'autres termes, *quels efforts l'opérateur est-il prêt (ou non) à consentir pour adapter son organisation au contenu des cahiers des charges de ces dispositifs* qui visent, à chaque fois, à répondre au mieux aux besoins des publics auxquels ils sont dédiés ?

► Les études réalisées soulignent que parmi les « bonnes propriétés » de l'accompagnement directement liées à la question de l'organisation, figure la **propension et la capacité (ou non) du conseiller à concevoir chaque accompagnement comme un ensemble d'actions et d'expériences (expériences de travail par exemple), dont il faut travailler les liens, les articulations, et qui doivent se nourrir les unes les autres.**

⁶ A titre d'illustration, de nombreux opérateurs Nacre se sont ainsi félicités de **l'apport stratégique d'un dispositif qui a su reconnaître la nécessité, en matière de création d'entreprise, d'un suivi « au long court »**, en amont et en aval de l'immatriculation. Certains opérateurs soulignent également que le dispositif a pu contribuer à **orienter leurs pratiques en les incitant à se professionnaliser davantage sur tel ou tel aspect du dispositif** que les dispositifs précédents les avaient moins invités à travailler (l'accompagnement « post création » par exemple), ou en les invitant à **développer davantage des formules ajustées** (le parrainage par exemple). Porteur d'une cohérence et d'une stratégie propre, ce dispositif de « préparation, de financement et de suivi sur trois ans » a pu ainsi encourager des pratiques de professionnalisation dont les bénéficiaires ont pu profiter, *dès lors toutefois que le dispositif était mis en œuvre avec souplesse*, comme y insistait un opérateur : « *Un opérateur est dans une démarche d'accompagnement du projet, pas dans une méthodologie unique. C'est à nous de nous adapter au projet, ce n'est pas au porteur de projet de s'adapter au dispositif et à son contenu. Dix porteurs de projet, c'est dix conduites de projets différentes pour apporter une plus-value* ».

L'organisation propre de l'opérateur, et les exigences qui lui sont associées (les exigences de reporting notamment) peuvent, ou non, y inciter le conseiller, le soutenir dans cet **effort d'intégration et d'ordonnement à chaque fois ajusté des outils et des modalités de l'accompagnement, en réponse aux besoins de la personne et de son projet** – et en particulier à ce **besoin (et ce processus) d'intégration progressive des ressources nécessaires au projet** que nous mentionnions précédemment (cf. note 4, p.3-4).

■ *Ceci s'oppose à des fonctionnements précis*, problématiques mais fréquents dans les pratiques d'accompagnement : **à défaut d'une stratégie portant aussi sur l'organisation du service à rendre, la stratégie propre d'un dispositif peut en effet se dissoudre dans l'organisation inchangée de l'opérateur**, voire être directement contrariée par des contraintes de reporting par exemple. Les exigences du reporting, qui sont un effet d'organisation, posent problème lorsqu'elles conduisent les conseillers à « aligner » ou conformer *a priori* le déroulement d'un accompagnement singulier sur une sorte de « parcours type », un enchaînement habituel de prestations, au détriment d'un ordonnancement *ad hoc* directement ajusté aux besoins de la personne. En d'autres termes, **le bon professionnel, dès lors que l'organisation le lui permet, est celui qui arbitre entre les exigences du reporting et la souplesse nécessaire à la mise en œuvre d'un accompagnement réellement personnalisé**, pour que ce dernier ne soit pas pénalisé. Le bon professionnel « n'aligne » pas le contenu et le déroulement de l'accompagnement sur les contraintes de reporting (un ordre habituel des prestations), mais réalise l'accompagnement le plus ajusté aux besoins de la personne, *puis* « compose » (ou « s'énerve ») avec les exigences de reporting. La professionnalisation *est* ce processus d'accommodation.

► Parmi les « bonnes propriétés » de l'accompagnement figurent également la place et le rôle réservés aux expériences de travail, même courtes, et aux périodes d'immersion en milieu professionnel. Le CSP comme la GJ sont, par exemple, porteurs d'une stratégie, d'une orientation spécifique en la matière. Celle-ci consiste à porter une attention particulière aux bénéfices (possibles) des périodes de travail et des immersions en cours d'accompagnement, c'est-à-dire à **les encourager dès qu'elles paraissent ajustées aux besoins de la personne, et au moment qui paraît opportun, mais aussi à les évaluer en travaillant les retours d'expérience pour ajuster et orienter la suite de l'accompagnement** et décider des autres actions à mettre en œuvre. Cette évaluation « chemin faisant » apparaît comme une condition à part entière – souvent sous-estimée – des bénéfices qui peuvent être attendus des périodes de travail et d'immersions professionnelles pour les personnes concernées⁷. Ceci suppose toutefois **que les opérateurs valorisent effectivement les bénéfices des périodes de travail (et leurs**

⁷ Le retour sur les expériences professionnelles antérieures constitue de fait l'un des premiers leviers (l'une des premières « matières ») de l'accompagnement, avant même d'envisager de nouvelles immersions. Il faut noter que ceci peut également être le cas dans l'accompagnement des jeunes, qui ont parfois eu une ou plusieurs expériences de travail avant leur entrée dans un dispositif – même si ces expériences ont pu être très courtes, insatisfaisantes, malheureuses, etc. Dans tous les cas, avant et en cours d'accompagnement, les expériences de travail supposent d'être retravaillées et évaluées pour devenir fécondes pour la suite : c'est ce travail « au retour » qui permet de faire quelque chose d'une expérience, qu'elle ait été satisfaisante, intéressante, difficile ou vécue sur le moment comme un échec... dont l'accompagnement doit aussi pouvoir tirer parti.

« **bonnes conditions d'usage** ») auprès des conseillers⁸, faute de quoi celles-ci peuvent être principalement perçues comme interrompant le travail sur le projet professionnel (donc préjudiciables), ou comme des reprises d'emploi précaires « faute de mieux » sur le marché du travail (nous y revenons plus loin).

► En lien avec le point précédent, un accompagnement aux « bonnes propriétés » **aborde de façon ouverte la question des pratiques de médiation les plus appropriées à chaque cas (projet, personne, contexte, etc.)**. L'accompagnement ouvre ainsi l'éventail des pratiques de médiation possibles, sans faire d'aucune une *one best way* ou un point de passage obligé (et sans oublier non plus que certaines personnes se débrouillent parfois très bien toutes seules). Cette orientation générale, qui conduit à **rompre avec un usage exclusif des pratiques d'intermédiation classiques**, constitue une ligne de force commune aux cahiers des charges du CSP et de la Garantie jeune.

Ceci est en lien direct avec la **façon d'investir et de travailler la relation à l'entreprise et de la lier (ou pas) avec la prestation d'accompagnement des personnes**. Le CSP comme la GJ invitent ainsi à mettre en œuvre de nouvelles stratégies de médiation consistant, dans certaines situations, **non pas à mettre en relation des profils de demandeurs d'emploi et des offres d'emploi déjà constituées, mais à travailler en amont de toute formalisation d'une offre et d'une demande d'emploi** : l'accompagnement, dans cette perspective, ne s'adresse plus exclusivement au demandeur d'emploi, au jeune, etc., mais aussi à une entreprise, à un ou des employeurs potentiels. **L'accompagnement cherche alors à renforcer l'offre de travail (du côté de la personne) et à faire émerger simultanément une demande de travail (du côté de l'entreprise)**. **L'expérience de travail et l'immersion, dans lesquelles peuvent se révéler les capacités de la personne à tenir un poste, et se préciser les besoins d'un employeur, deviennent alors un outil décisif et central de l'accompagnement**. Mais cela suppose que l'organisation de l'opérateur le permette.

■ **En pratique, cela s'oppose** toutefois à un manque d'investissement de la relation à l'entreprise, au peu d'appétence voire à une certaine réticence des conseillers chargés de l'accompagnement des personnes à entrer en contact avec les entreprises, en dépit des invitations des dispositifs à le faire. **Cela s'oppose également** à une organisation des opérateurs qui tend à séparer l'accompagnement des personnes et l'offre de service aux entreprises, au sein d'équipes dédiées distinctes, coopérant assez peu (Fretel 2012b).

► Enfin, la **mobilisation de la formation suppose certaines conditions pour être pleinement bénéfique** à la personne dans un parcours de retour à l'emploi (Amnyos, Ires 2014 b ; Delay et al. 2014). Très brièvement, le risque – parfois avéré – est de faire de la formation un sésame du retour à l'emploi, et d'écraser par là même le travail sur le projet professionnel. La formation peut aussi contribuer à figer les choses si elle enferme dans une cible d'emploi trop vite et mal définie. Elle est bénéfique à l'inverse **quand elle s'inscrit dans un ensemble, en lien avec le projet et les autres évènements du parcours**. Enfin, elle paraît spécialement intéressante quand elle met en jeu des **processus alternants**, qui en viennent à constituer le contenu même de la formation.

⁸ Ce point pourrait sans doute alimenter la réflexion sur la façon d'ajuster l'offre d'accompagnement à certains publics – les DE récurrents et exerçant une activité réduite notamment (cf. Convention tripartite Etat-Unédic-Pôle emploi 2015-2018, p. 14-15.)

► **Il y a donc des enjeux de gouvernance des opérateurs** : ils concernent l'**organisation** en tant que telle, nous l'avons évoqué. Ils concernent également les **modalités d'évaluation de la performance et les indicateurs mobilisés**. **Promouvoir des stratégies de dispositifs** spécifiques suppose de concevoir des indicateurs ajustés, c'est-à-dire **des indicateurs qui traduisent ces stratégies**. Dans le cas contraire, un opérateur pourra toujours chercher à maximiser un indicateur au regard duquel il est évalué, alors même que celui-ci ne traduit pas la stratégie d'un dispositif. Cette tension entre la qualité et la pertinence d'un indicateur, et la stratégie à mettre en œuvre, peut présenter deux risques : pénaliser la personne accompagnée (on maximise l'indicateur) ; ne pas se donner les moyens *in fine* d'évaluer réellement la stratégie mise en œuvre (faute d'indicateurs suggestifs de cette stratégie – indicateurs uniquement centrés sur la mesure de flux entrants et sortants, ou sur des taux de satisfaction un peu généraux, par exemple).

◦ **Des effets de contexte**

C'est, enfin, la question du **contexte socio-économique et institutionnel qu'il s'agit ici d'intégrer : comment et que signifie tenir compte du contexte ? Quelle intelligence avoir de ce contexte ? Comment en faire un appui dans la mise en œuvre de l'accompagnement ?**

► L'enjeu est ici de pouvoir **tenir compte du contexte en en faisant une ressource au profit du couple formé par la personne et son projet**. Cela suppose pour le conseiller d'avoir **des ressources de tous types (y compris la connaissance d'autres dispositifs mobilisables, de financements disponibles au plan régional, etc.), de l'information pertinente et appropriable sur le contexte extérieur, et de moduler effectivement son accompagnement en fonction de ce contexte**. Dans le cadre d'un même dispositif, **il n'y a pas un accompagnement type à proposer**, mais au contraire une forme d'accompagnement qui se construit, se met en œuvre en cohérence avec le contexte local. A titre d'exemple, dans une étude réalisée sur les missions locales (Fretel 2012a), il ressort que l'amélioration du taux de retour à l'emploi ne suppose pas systématiquement de renforcer les actes métiers portant prioritairement sur les techniques de recherche d'emploi, mais qu'au contraire, dans des territoires ruraux, des actions habituellement qualifiées d'accompagnement social ont un effet direct sur le retour à l'emploi. L'étude suggère également que l'intensité de l'accompagnement (au sens du nombre et de la durée des rendez-vous entre un jeune et un conseiller) ne renforce pas toujours le taux de retour à l'emploi. Le temps habituel d'entretien consacré à « autre chose », notamment à la recherche de partenariats ou à la collecte d'informations sur le territoire, favorise le taux de retour à l'emploi des jeunes.

■ **Cela s'oppose à** une mobilisation souvent hâtive d'une information statistique globale, donnant une image du marché du travail local qui n'est pas questionnée. A titre d'exemple, citons la question des métiers en tension, souvent utilisés par les conseillers comme un régulateur des projets professionnels jugés « réalistes » :

- Une lecture rapide conduit à considérer la liste des métiers en tension comme un indicateur des possibilités de recrutement, et à inciter alors la personne à définir son projet professionnel en se positionnant sur l'un de ces métiers dits en tension.

- Une autre lecture (Dole *et al.* 2012) conduit à considérer que les métiers en tension sont une image de la capacité de Pôle emploi à recueillir facilement des offres d'emploi déjà constituées, dans les secteurs en question, et que sur les autres secteurs (considérés comme n'étant pas des secteurs en tension), il convient de développer une autre démarche, une autre stratégie pour aller à la rencontre des employeurs (travailler son réseau, faire des candidatures spontanées, utiliser des périodes d'immersion pour faire émerger une demande de la part d'un employeur).

► Il s'agit en somme de **travailler avec le contexte, avec l'environnement, plutôt que de considérer le contexte comme étant donné, limitant l'action et étant opposable au projet d'une personne**. Pour le conseiller, il s'agit d'actionner des prestations qui permettent à la personne d'être « actrice de son parcours », par exemple un travail d'enquête pour **recueillir de l'information située et appropriable** par la personne elle-même.

■ **Le risque avéré** est que faute de prise sur le « contexte », le conseiller réduise l'accompagnement proposé à un travail sur le comportement de la personne, retombant dans une relation psychologisante, c'est-à-dire une approche occultant l'environnement et faisant du travail sur soi décontextualisé une injonction (Divay 2008).

► Avoir un usage stratégique du contexte, c'est aussi dans le **contexte économique difficile actuel, où les flux de recrutement se font très majoritairement en contrat court, utiliser les opportunités d'emplois non durables pour accéder à l'emploi durable, en travaillant les retours d'expérience, l'exploitation et l'évaluation des mises en situation de travail**.

■ **Cela s'oppose à** une tendance partagée à faire des contrats courts des simples solutions *faute de mieux* sur le marché de l'emploi, sans les valoriser ni les exploiter comme expériences de travail en tant que telles, et sans chercher à faire apparaître les nouveaux besoins d'accompagnement qui peuvent pourtant se révéler à cette occasion.

► **A ces effets de contexte sont associés des enjeux de pilotage des dispositifs qui peuvent se situer sur plusieurs registres**. Sur un premier registre (au plan local et régional notamment), il s'agit de faire en sorte que les parties prenantes au dispositif **alimentent** elles aussi, **depuis l'extérieur, les informations mobilisables par les conseillers**. C'est ce à quoi invitait le cahier des charges du CSP et celui des Emplois d'avenir, mais qui n'a pas toujours été très opérant dans la pratique. Sur un second registre (au plan local et régional notamment), il s'agit que les parties prenantes du dispositif se coordonnent entre elles, les **financeurs** notamment, pour appuyer la construction des parcours *en articulant des discussions et décisions de nature stratégique par lesquelles les financeurs s'engagent à intervenir, et des discussions et délibérations de nature opérationnelle consacrées à l'instruction de cas particuliers, pour faire aboutir concrètement les choses, au bénéfice de telle personne et de son projet* (Duclos 2010, Amnyos, Ires 2014 b). C'est le procédé des **conférences des financeurs**.

Aux différents niveaux enfin (et particulièrement au niveau national), la question du pilotage des dispositifs va de pair avec celles de la gouvernance des opérateurs et de l'évaluation de la performance – questions rapidement évoquées précédemment et sur lesquelles nous revenons brièvement ci-dessous. **Au point de rencontre entre les enjeux de pilotage des dispositifs, de gouvernance des opérateurs et d'évaluation de la**

performance, et les enjeux de professionnalisation, c'est la conception de ce qu'est, au fond, le « service d'accompagnement » qui est en jeu.

Prestations d'accompagnement vs service d'accompagnement

Les développements qui précèdent suggèrent qu'il existe différentes conceptions de l'accompagnement, selon que celui-ci procède, en pratique, d'une *juxtaposition de prestations et d'actions d'accompagnement*, ou de la **production d'un service intégré d'accompagnement coproduit** avec la personne accompagnée – conformément en cela à l'esprit de nombreux dispositifs (CSP, CEP, Nacre, GJ).

Nous avons déjà pointé l'importance, *du point de vue de la personne accompagnée*, d'un accompagnement qui l'aide à **construire et à intégrer progressivement l'ensemble des ressources nécessaires** à son projet, à les solidariser entre elles pour que mûrisse et progresse de façon concrète – et continue – le projet de retour à l'emploi, de création d'entreprise, etc. (cf. note 4, p. 3-4) : **l'accompagnement qui soutient est celui qui aide à l'instauration de cette continuité, dans un va et vient continu entre les besoins de la personne, ceux de son projet et les caractéristiques de leur environnement.** La pertinence et l'efficacité du service d'accompagnement pour son bénéficiaire en dépendent. *A l'inverse*, nos travaux montrent qu'une personne peut pâtir d'un accompagnement dont il ne se dégage aucune cohérence, qui peine à faire sens et à instaurer une continuité, *parce qu'il est lui-même essentiellement fait de séquences et d'actions relativement disjointes et juxtaposées, et dont les apports, peu travaillés au retour, peinent à se nourrir mutuellement au bénéfice du projet et d'une (nouvelle) capacité de la personne à le mener à bien.* En pratique, de nombreux éléments peuvent faire (et font effectivement) l'objet d'une *juxtaposition* : prestations (internes ou externalisées), mesures spécifiques, actes métier, étapes prédéfinies ou « points de passage obligés » d'un parcours d'accompagnement (au regard par exemple des exigences du reporting), phases successives du parcours d'accompagnement (par ailleurs supports de contractualisation), outils divers à mobiliser (y compris EMT, PTR, PMSMP, ou encore formation), etc.

Du point de vue de ses effets sur la personne accompagnée et sur la réussite de son projet, la réduction de l'accompagnement à une juxtaposition d'éléments et de séquences « décomposés » (ou découpés) est problématique. De fait, **à l'efficacité attendue du travail d'intégration que doit pouvoir conduire la personne accompagnée, doit pouvoir répondre un souci d'intégration porté par les dispositifs eux-mêmes et par les opérateurs chargés de leur mise en œuvre. Et c'est précisément ce qui distingue**, en matière d'accompagnement comme dans d'autres activités servicielles, un *service*, d'une *juxtaposition de prestations* (Baron, Cugier). **L'approche par « le service » et l'approche par « la juxtaposition des prestations » diffèrent du point de vue de la nature de l'accompagnement réalisé, de son « moteur », des résultats obtenus et de leur mesure.**

• **L'approche par le service** part du principe qu'il est impossible de produire un bon service sans le coproduire avec l'utilisateur-bénéficiaire, et sans tenir compte de l'environnement. Le service tient compte du couple que la personne forme avec son projet ; il tient également compte de la personne qui rend le service : il mise sur la situation d'accompagnement, compte sur les effets qu'elle peut produire en la concevant comme un espace de travail conjoint, ouvert sur l'environnement. **C'est la qualité de la relation de coproduction et du travail avec le contexte qui font la valeur et la pertinence du service réalisé** (Baron, Cugier). Dans cette approche, aucun script n'est précisément écrit par avance ; celui qui accompagne est libre de mobiliser les outils disponibles au moment où il le juge opportun, en fonction des besoins de la personne et de son projet. Mais il n'en fait pas « n'importe quel usage ». Il lui revient de mobiliser les outils disponibles *en fonction d'une stratégie, qui vient également de l'extérieur – du dispositif d'accompagnement qu'il met en œuvre.* **Le service d'accompagnement est donc également**

tributaire de la capacité de l'initiateur (puis du pilote) de chaque dispositif à énoncer une stratégie, qui constituera le moteur de l'intégration dans la conduite concrète de chaque accompagnement. C'est parce qu'il dispose d'une stratégie que le conseiller parvient à intégrer les outils et les ressources disponibles, à les mobiliser de façon pertinente, et à sortir ainsi du découpage (de l'accompagnement) en différentes prestations. C'est la « stratégie d'intégration » propre à chaque dispositif qui permet, à chaque fois (et différemment à chaque fois), la coproduction du service d'accompagnement. La stratégie est une orientation, jamais un « programme » prédéfini. La Garantie jeunes, par exemple, est liée à l'énoncé d'une stratégie nouvelle – encore minoritaire – qui pourrait s'énoncer ainsi : créer les conditions de l'expérience (pour des jeunes qui en ont peu) et accompagner « sur la base de l'expérience que l'on fait au retour de la chose prescrite » (travailler sur tous les retours d'expériences, au profit du projet du jeune) ; travailler simultanément et s'appuyer continuellement sur les bénéfices de l'empowerment (le groupe constitue, par exemple, l'un des moyens de maturation des projets) ; travailler le lien à l'entreprise en accompagnant *les entreprises et les jeunes*, via des formes de médiation adaptées (sur tous ces points cf. Gurgand, Wargon 2013 ; Duclos 2013). Cette stratégie porte une orientation et un certain nombre d'exigences qui distinguent d'emblée le service attendu d'un seul « empilement de prestations » : **l'orientation stratégique de la GJ introduit plutôt, si l'on peut dire, des « voies »** (ou des modalités ouvertes, qui constituent en même temps des « visées » – « création » et valorisation de l'expérience, empowerment, et.), **pour travailler à l'intégration de « tout ce qui pourra faire parcours », au bénéfice du jeune, de son projet, et d'un (ou plusieurs) employeur(s) potentiel(s).**

- **L'approche par le service répond donc au souci d'intégration, par le truchement d'une stratégie.** L'approche par la *juxtaposition de prestations* traite les prestations comme des « quasi biens », « *descriptibles sur un mode technique, (...) encadrées par des référentiels décrivant les tâches à réaliser, pondérées par des fréquentiels (le combien)* » (Baron, Cugier). Mais la (les) prestation(s) comme « quasi bien » ne traite pas le problème de l'intégration ; elle réduit du même coup la « *valeur des services à une métrique des prestations* » (*ibid.*). Cette tendance, qui est avant tout le symptôme d'une absence de stratégie, peut être accentuée par les exigences du reporting (Fretel 2013), nous y reviendrons.

- **L'une et l'autre approche** peuvent buter sur des difficultés, et **posent des problèmes différents.** L'approche par la *juxtaposition des prestations* bute sur les référentiels d'activité si chaque tâche est mal ou insuffisamment décrite. Elle pose surtout des **problèmes d'efficacité et de pertinence, et des problèmes sur les résultats obtenus.** Les actions et phases successives et juxtaposées facilitent les opérations de reporting, mais posent problème en termes d'efficacité parce que **l'ensemble manque d'intégration.** Cette approche peut aussi interdire la souplesse nécessaire dans la mobilisation des outils par les conseillers, empêchés par exemple de « faire des raccourcis » (ne pas « cocher une case » dans le parcours type – une immersion par exemple – parce que la personne n'en a pas besoin dans l'immédiat). **Le service**, lui, répond au souci d'intégration et ne pose pas de problème d'efficacité, ni de pertinence et de résultats. Il pose plutôt un **problème de décompte et de mesure des résultats, faute d'indicateurs suggestifs des stratégies portées par les dispositifs.** Il y a alors une **difficulté à quantifier, et donc à piloter, sur la base d'un reporting adapté.** Reste que le reporting et ses exigences ne doivent pas orienter directement l'accompagnement réalisé ; le conseiller n'a pas à « mêler » celui qui accompagne à son reporting (cf. la note 4 et les développements sur la professionnalisation).

- **Ne pas perdre en pertinence et en efficacité, tout en créant les conditions d'un meilleur pilotage, nécessite donc d'être imaginatif sur la mesure, nécessaire à la contractualisation et au pilotage des dispositifs, d'être inventif sur les indicateurs utilisés, pour ne pas dissoudre en une juxtaposition de prestations le service d'accompagnement et les stratégies d'intégration des différents dispositifs, dont dépend directement, in fine, la capacité de l'accompagnement à produire les effets attendus chez ses bénéficiaires.**

◦ Conclusion

Pour conclure, il nous semble que les différentes pratiques probantes que nous avons eu l'occasion d'analyser suggèrent que l'accompagnement, dans sa version la plus aboutie et la plus bénéfique aux personnes, est un système « poreux », ou perméable, c'est-à-dire ouvert sur l'extérieur. L'accompagnement ainsi conçu mise alors sur plusieurs registres, combine différents types d'effets, qu'il convient de travailler de façon délibérée : le graphique présenté ci-après synthétise notre propos sur ce point, en donnant à voir l'épaisseur de ce qu'est une prestation, *un service* d'accompagnement, et ce qu'il faut regarder pour entrer dans la boîte noire de l'accompagnement. Le graphique suggère également un déplacement important, qui consiste à sortir d'une focalisation excessive et d'une survalorisation du lien personnalisé entre le conseiller et la personne accompagnée. Beaucoup de bénéficiaires témoignent du caractère certes rassurant dans un premier temps, mais progressivement un peu « enfermant » et peu stimulant de cet espace, s'il est trop clôturé sur lui-même.

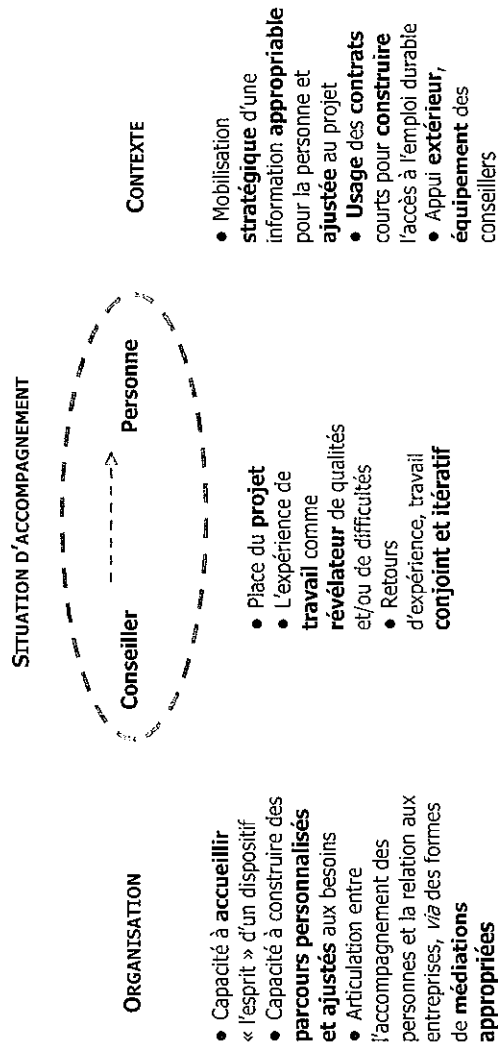
Dire que la relation d'accompagnement doit rester perméable à son environnement suppose de « tenir deux choses à la fois », qui sont intimement liées : travailler le contexte et faire une place au travail.

Sur la base des enquêtes que nous avons réalisées, il apparaît en effet que la question du travail est centrale. Le travail est le moment, ou le vecteur à travers lequel se révèlent les capacités, les manques de compétences éventuels, mais aussi les difficultés de toutes natures, mais bien réelles, dont le conseiller, dans le seul face à face, n'aurait pas eu connaissance. Cela plaide pour mettre à distance une conception trop séquentielle linéaire (mais fréquemment partagée) de l'accompagnement, qui consiste à régler les difficultés sociales, à « lever les freins à l'emploi », pour envisager *ensuite seulement* les démarches d'accès à l'emploi (Duclos 2013 a).

Lorsqu'elle s'ajuste bien à la situation et aux besoins de la personne, la stratégie de mobilisation du travail et des mises en situation professionnelles produit des effets : elle permet d'enclencher une dynamique, de retravailler sur le projet, de réorienter en cas de besoin les modalités de recherche d'emploi. Mais rien n'est jamais gagné : cette dynamique doit s'entretenir, car elle est fragile. Elle dépend d'une exploitation continue des opportunités qui se révèlent tant du côté de la personne que des employeurs potentiels⁹. Mais on voit bien que cela suppose que l'organisation des opérateurs et les contraintes propres qu'elle génère (contraintes de reporting par exemple), ne soient pas indifférentes aux expériences de travail et aux événements qui viennent ponctuer les parcours, et ceci quels que soient les publics – on sait bien qu'il y a beaucoup de chômeurs qui travaillent.

⁹ Ce procédé peut s'avérer efficace notamment pour les publics ou les entreprises mal signalés sur le marché du travail, ce que montre un certain nombre d'études (Duclos 2013 a ; Fretel et Remillon 2014).

L'accompagnement comme résultante d'une construction stratégique



Légende :

Cadre « habituel »
pour penser
l'accompagnement

◦ Sources de la présentation

- **Amnyos (2008)**, « Rapport pour le groupe de travail du CNFPTLV sur la contribution des politiques de formation professionnelle à la sécurisation des parcours », Rapport final au Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, février – http://www.cnfptlv.gouv.fr/pdf/rapport_final_SPP.pdf.
- **Amnyos, Ires (2014 a)**, « Enquêtes monographiques sur le dispositif nouvel accompagnement à la création ou reprise d'entreprise (Nacre) », *Document d'études DARES*, n° 179, février – http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_2014-179.pdf.
- **Amnyos, Ires (2014 b)**, « Enquêtes monographiques sur la mise en œuvre du contrat de sécurisation professionnelle (CSP) », *Document d'études DARES*, n° 187, novembre – http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_2014-187.pdf.
- **Baron X., Cugier N.**, « Des services généraux aux aménités des environnements du travail ; dépasser l'industrialisation des services », *Expansion Management Review*, à paraître.
- **Bureau M.-C., Combes M.-C., Grimault S. (2007)**, « Usages collectifs et exercice d'un droit individuel à la VAE », *La Revue de l'Ires*, n°55, p. 209-230 – http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/R55VAE209_233.pdf.
- **Card D. (2014)**, « L'évaluation des politiques actives du marché du travail. Quels enseignements ? », *Travail et Emploi*, juillet-septembre, p. 15-23.
- **Dares (2009)**, « Accompagnement dans et vers l'emploi », numéro spécial de *Travail et emploi*, n°119, juillet-septembre – <http://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2009-3.htm>.
- **Dares (2013)**, « L'accompagnement des demandeurs d'emploi, enseignements des évaluations », *Document d'études*, n° 178, décembre – http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/DE_178.pdf.
- **Dares, Unédic, Ministère du travail (2014)**, Le contrat de sécurisation professionnelle, Dossier de référence – http://www.unedic.org/sites/default/files/dossier_de_reference_csp.pdf.
- **Delay B. et Duclos L., eds (2014)**, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Formation & Parcours : la réforme de la formation professionnelle au prisme de la relation travail / formation » du 5 novembre 2014.
- **Divay S. (2008)**, « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n°17, p. 60-61 – <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2008-2-page-55.htm>.
- **Dole Ph., Duclos L., Estrade M.-A., eds. (2012)**, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Contrat de Sécurisation Professionnelle : connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement » du 16 octobre.
- **Duclos L., Kerbourc'h J.-Y. (2006)**, *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, Centre d'Analyse Stratégique, Rapport au Conseil d'Orientation pour l'Emploi, novembre.
- **Duclos L. (2010)**, « Les modalités de la conférence des financeurs », *Pour*, 2010/4, n° 207, p. 121-130 – <http://www.cairn.info/revue-pour-2010-4-page-121.htm>.
- **Duclos L., éd. (2013 a)**, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP « Appui au recrutement et médiations pour l'emploi » du 24 octobre 2013.
- **Duclos L. (2013 b)**, « La professionnalisation des missions locales comme enjeu de régulation conjointe », Note du département des Synthèses, DGEFP, 25 juillet.
- **Duclos L. (2016)**, « Quelles médiations pour les publics éloignés du marché du travail ? », Journée régionale de réflexion sur les stratégies de médiation pour les acteurs de la politique de la ville de la région Centre-Val de Loire, 20 janvier.

- **Fretel A. (2012 a)**, « Activité des Missions locales, territoire et 'performance' : l'apport d'une analyse typologique », *Document de travail du Département des Synthèses*, DGEFP, juillet.
- **Fretel A. (2012 b)**, « 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 – <http://www.ires.fr/images/files/DocumentsTravail/D'TO22012/D'TO22012.pdf>.
- **Fretel A. (2013)**, « La notion d'accompagnement dans les dispositifs de la politique d'emploi : entre centralité et indétermination », *Revue française de socio-économie*, n° 11, p. 55-79.
- **Fretel A. et Remillon D. (2013)**, « (Inter)médiation : quelles spécificités de la mise en relation entre entreprises et demandeurs d'emploi ? », communication Troisième congrès de l'AFEP « L'économie politique, science sociale et/ou outil de politique économique ? » 3-5 juillet, Bordeaux.
- **Gurgand M., Wargon E. (2013)**, « Garantie jeunes. Synthèse des travaux du groupe », DGEFP, mai.
- **Mayen P. (dir) (2015)**, *Le conseil en évolution professionnelle*, Raison et passions, Dijon.
- **Paul M. (2004)**, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.



Document de travail

N° 02.2012

Typologie des figures de l'intermédiation

**Quelle relation à l'entreprise au delà
de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?**

*Anne Fretel **

* Chercheure au Ciersé, associée à l'IRES.

Institut de recherches économiques et sociales

16, bd du Mont d'Est - Noisy-le Grand • tél. 01 48 15 18 90 - Fax 01 48 15 19 18 • www.ires.fr

Résumé

Pour les acteurs du Service public de l'emploi (SPE), l'incitation à développer des relations aux entreprises est forte de la part des pouvoirs publics définissant et mettant en œuvre les politiques d'emploi. Ces derniers estiment qu'un lien plus fort avec les entreprises induirait un meilleur taux d'accès à l'emploi pour les personnes accompagnées et donc des politiques d'emploi plus « efficaces ». Mais comment s'applique dans les faits cette idée d'intermédiation ? Sur la base d'une enquête de terrain menée auprès de différentes structures d'accompagnement (Missions locales, contrat de transition professionnelle – CTP-, Cap emploi, opérateurs privés de placement) un essai de typologie des formes d'intermédiation est proposé. Il apparaît ainsi que les modes d'intermédiation dépendent avant tout ? Des formes d'accompagnement que ces structures mettent en œuvre tant vis-à-vis du demandeur d'emploi que de l'entreprise. Il en ressort trois conclusions principales : i) il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ; ii) l'« efficacité » d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ; iii) l'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement : par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moduler les formes d'intermédiation permet alors de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».

Sommaire

I. Présentation de l'enquête de terrain menée	8
II. Quelle organisation des équipes pour gérer la relation à l'entreprise ?	12
II.1. Au sein des Missions locales : une activité en voie de développement	12
II.2. Au sein des organisations revendiquant une offre de service aux entreprises (CTP Pôle emploi et Cap emploi) : une organisation formalisée cadrant les modes d'intervention	14
<i>Au sein des Cap emploi, une activité organisée soumise à des indicateurs d'activité</i>	
<i>Au sein des CTP Pôle emploi, un mode de prospection qui essaye de prendre ses distances avec le fonctionnement de Pôle emploi</i>	
II.3. Au sein de dispositifs nouveaux et expérimentaux (CTP Transitio et Opérateurs du contrat d'autonomie) : des modalités d'action plus libres	16
III. Quel mode d'intermédiation mis en œuvre ?	18
III.1. Se distinguer de Pôle emploi.....	18
<i>Revendiquer une qualité de service</i>	<i>18</i>
<i>Partir de la demande du bénéficiaire pour rentrer en contact avec l'entreprise</i>	<i>19</i>
III.2. Préparer en amont la rencontre, l'approche la plus répandue.....	20
<i>Des publics « spécifiques » justifiant ce travail préalable.....</i>	<i>20</i>
<i>Une démarche présente aussi ailleurs</i>	<i>21</i>
III.3. Le mode de prospection : rechercher une « offre » ou un besoin ?.....	22
<i>S'organiser pour rechercher des « offres ».....</i>	<i>23</i>
<i>Une logique dominante en centre urbain et dans les relations avec les grandes entreprises qui conduit à reporter les contraintes sur la personne.....</i>	<i>23</i>
<i>Aller à la rencontre d'un besoin</i>	<i>26</i>
<i>Aller à la rencontre d'un besoin, un moyen pour s'adapter au mode de structuration du tissu productif en milieu rural et dans les relations avec les TPE.....</i>	<i>28</i>
IV. Relation à l'entreprise et mode d'intermédiation : les figures de l'intermédiaire et ses effets sélectifs	29
IV.1. Les figures de l'intermédiaire, un schéma d'ensemble	29
<i>Deux axes résumant les modalités d'accompagnement par les structures des bénéficiaires et l'entreprise</i>	<i>29</i>
<i>Les figures de l'intermédiaire</i>	<i>32</i>
IV.2. Les effets sélectifs des modes de mise en relation	32
Conclusion.....	34
Bibliographie	36
Annexe 1	37
Annexe 2.....	39

Typologie des figures de l'intermédiation

Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?

La notion d'accompagnement a connu un usage extensif en France au début des années 2000 et s'est appliquée aussi bien aux champs de la santé, de l'éducation, de la formation professionnelle, de l'insertion sociale que des politiques d'emploi [Ardoino, 2000]. Dans le champ des politiques d'emploi, le terme d'accompagnement s'est imposé, se substituant aux notions d'insertion, de suivi, de placement, d'aide ou encore de retour à l'emploi. Un tel succès n'est pas sans lien avec la contribution qu'il a apportée au renouvellement des formes d'intervention de l'Etat social [Genard (2007)]. Les vertus ainsi prêtées à la notion d'accompagnement font que de plus en plus de politiques publiques s'en réclament, tant et si bien que l'accompagnement fait figure de « nébuleuse » [Paul, 2002]. Dans le champ des politiques d'emploi, l'essor de la notion est allée de pair avec la promotion au niveau européen des politiques d'activations [Barbier, 2006 ; Beyraud et Eydoux, 2008 ; Dang et Zajdela, 2009].

En France, si l'on se concentre sur les dispositions prises par l'Etat en la matière, il s'avère que la notion d'accompagnement est largement utilisée pour porter les politiques d'emploi, mais que son contenu propre est flou et est in fine essentiellement marqué par des impératifs de gestion des dispositifs [Fretel (2013)]. Ces impératifs prenaient trois formes: i) l'organisation d'un parcours d'accompagnement en étapes, ii) la relative standardisation du contenu des prestations et iii) le renforcement de l'impératif de retour rapide à l'emploi. Ce dernier objectif se traduit par une focalisation sur la notion d'« accompagnement professionnel » ainsi que par l'incitation faite aux acteurs du SPE (Service public de l'emploi) de développer une activité de « prospection » et de « placement ». Ces orientations se retrouvent dans les circulaires et/ou les cahiers de charges des dispositifs, mais ces supports en restent néanmoins à un niveau d'énoncé très général, ayant du mal à définir clairement ce qui est attendu des opérateurs dans ce domaine. Les documents parlent de « capacité à prospecter le marché du travail local », de « capacité à nouer des liens avec les entreprises », ou encore de « positionnement sur les métiers en tension », sans expliquer pour autant ce que cela implique en termes de compétences à mobiliser. La relation à l'entreprise est promue sans que la question de ses formes ne soit posée, sans que la question des modalités de cette intermédiation ne soient éclairées.

Afin de mieux cerner ce qu'est l'activité d'intermédiation, une enquête de terrain a été menée auprès des structures d'accompagnement. L'objectif était à la fois de saisir les méthodes de travail, de tenter d'en évaluer l'impact en termes d'efficacité d'action et de comprendre comment s'articulaient les modalités d'intervention auprès des entreprises avec les spécificités du territoire. Finalement cette étude a conduit à dresser une typologie des pratiques d'accompagnement d'un certain nombre d'acteurs du SPE

Après avoir exposé la démarche d'enquête (I), nous présenterons la façon dont l'activité d'intermédiation s'agence au sein des structures (II). Puis nous discuterons des différentes

méthodes d'intermédiation identifiées mises en œuvre (III). Enfin nous proposerons une grille de lecture des modes d'intermédiation permettant d'appréhender leurs effets sélectifs sur les profils des demandeurs d'emploi, partant de l'idée de le rôle d'un intermédiaire n'est jamais neutre (encadré 1) (IV).

Encadré 1

L'intermédiaire un rôle qui n'est jamais neutre

Les intermédiaires ont, par leur action, une incidence sur la sélection a priori affichée par les entreprises. Trois cas de figures sont envisageables [Fondeur et Tuchsirer (2005)] :

- l'intermédiaire apparaît comme neutre. Il se charge de collecter les informations et de mettre en relation employeurs et candidats. Mais, ce faisant il valide *a posteriori* les critères de sélection en vigueur ;
- l'intermédiaire peut être plus actif. Il peut alors renforcer les critères de sélection établis par les entreprises comme ce que font les cabinets de chasseurs de tête ;
- mais il peut aussi être plus actif en négociant les critères de recrutement de l'employeur et en proposant des profils que ce dernier n'aurait pas immédiatement valorisés. Il modifie alors les critères de jugement que les entreprises se donnent.

Quelle que soit sa position, l'intermédiaire est un acteur qui structure le marché du travail. Comme le soulignent Bureau et Marchal (2009, p. 587-8), « *la compétence, tout comme l'employabilité, [sont] des notions construites pouvant être définies de plusieurs manières (...). La mise en doute du caractère évident et substantiel de ce qui fait la qualité des offres et des demandes accroît de façon importante la responsabilité des intermédiaires. (...) Chaque type d'intermédiaire n'a pas une seule façon de procéder pour mettre en relation candidats et employeurs ou évaluer leurs propositions ; chacun d'eux dispose d'une certaine marge de manœuvre pour appairer les offres et les demandes en intervenant plus ou moins sur la définition des unes et des autres. (...) Placés dans un régime de « négociation », ils entretiennent des relations de proximité avec les employeurs et/ou les candidats, pour admettre que les compétences sont imprévisibles et déformables suivant les contextes. Les compétences apparaissent alors comme un résultat de l'appariement et non comme un préalable ».*

I. Présentation de l'enquête de terrain menée

Pour mener cette enquête auprès des structures d'accompagnement, nous avons cherché à étudier une variété de structures reflétant la diversité des règles auxquelles sont soumis les acteurs, les accompagnateurs comme les accompagnés (entrée quasi obligatoire dans un dispositif ou adhésion facultative, dispositifs très cadrés ou dispositifs laissant plus de marges d'autonomie aux structures ...) afin de comprendre comment cela pouvait modifier, ou non, les pratiques d'accompagnement. Pour choisir ces dispositifs, nous avons retenu des critères complémentaires :

- avoir des structures inscrites dans des contextes institutionnels distincts (structures récentes et plus anciennes),
- avoir des structures avec des logiques d'accompagnement variées (accompagnement global vs accompagnement professionnel),
- avoir des structures s'adressant à des publics distincts (jeunes, travailleurs handicapés, licenciés économiques),
- avoir des structures ayant des pratiques de partenariats différentes

- et enfin, avoir des structures avec des modalités distinctes d'accès à la commande publique (contrats, subventions).

Le croisement de ces critères nous a conduit à nous centrer sur les Missions locales (ML), les OPP (opérateurs privés de placement) mettant en œuvre le contrat d'autonomie, le CTP (contrat de transition professionnelle) mis en œuvre à la fois par une filiale de l'AFPA – Association pour la formation professionnelle des adultes- (Transitio) ou par Pôle emploi selon les bassins d'emploi considérés, et les Cap emploi à destination des travailleurs handicapés (cf. tableau 1).

Tableau 1. Présentation rapide des caractéristiques des structures étudiées

Type de structure	Caractéristiques de la structure
Mission locale	Crées en 1982 elles sont orientées vers l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. Elles mettent en œuvre notamment le CIVIS (contrat d'insertion dans la vie sociale)
Opérateur privé de placement (OPP)	L'action des OPP est rendue possible dans le cadre du SPE par la loi de 2005 sur la fin du monopole légal de placement de l'ANPE (devenue Pôle emploi en 2009). Un des dispositifs où ils sont présents est le contrat d'autonomie créée en 2008 à destination des jeunes de 16 à 25 ans habitant une ZUS (Zone urbaine sensible).
Transitio, filiale de l'AFPA et Pôle Emploi	Le CTP (Contrat de transition professionnelle) créé en 2006 à titre expérimental s'adresse aux licenciés économiques d'une entreprise de moins de 1000 salariés. Initialement mis en œuvre par Transitio, en 2009 le CTP a été étendu à un plus grand nombre de territoires et mis en œuvre par Pôle emploi. Par la loi de juillet 2011 le CTP a été fusionné avec la CRP – convention de reclassement personnalisée – donnant naissance au CSP, contrat de sécurisation des parcours, mis en œuvre par Pôle emploi.
Cap emploi	Redéfinie comme « opérateur spécialisé de placement » par la loi de 2005 sur les travailleurs handicapés, cette structure gérée par l'Agefiph est destinée aux travailleurs handicapés.

L'observation de ces structures a porté sur trois zones d'emploi choisies pour leur diversité :

- une zone d'emploi rurale (appelé RUR par la suite) avec un taux de chômage de 9,1 % au quatrième trimestre 2011, un nombre important d'établissements agricoles et des enjeux forts de mobilité ;
- une zone d'emploi qualifiée de zone urbaine sensible (appelé ZUS par la suite) qui connaît un taux de chômage de 11,7 % au quatrième trimestre 2011 et qui se caractérise par l'importance des établissements dans le secteur de l'industrie ;
- une zone d'emploi urbaine (appelé URB) avec un taux de chômage de 8,4 % au quatrième trimestre 2011, qui connaît une part importante d'établissements dans le secteur du commerce, des services et des transports.

Nous avons résumé quelques caractéristiques socio-économiques de ces territoires dans le tableau suivant (tableau 2).

Tableau 2. Spécificités des territoires des structures enquêtées

Variables de contexte socio-économiques par zone d'emploi	Trait dominant de la zone d'emploi étudiée		
	Rurale (RUR)	Zone urbaine sensible (ZUS)	Urbaine (URB)
Taux de chômage sur la zone d'emploi	9 %	12 %	8,5 %
Répartition par CSP			
Part des cadres	5 %	6,5 %	15,5 %
Part des ouvriers	16 %	18 %	10 %
Part des employés	15 %	17 %	18 %
Répartition de l'emploi par secteur			
industriel	14 %	24 %	26 %
tertiaire marchand	36 %	35,5 %	43 %
tertiaire non marchand	32 %	30 %	25,5 %
Population sans diplôme	12 %	23 %	22 %
Rapport interdécile des revenus disponibles	3,9	5	5,5

Source : recensement de la population 2007 - INSEE.

Ont également été enquêtés les services déconcentrés en charge du pilotage des dispositifs les DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et UT (unité territoriale).

Au final, une cinquantaine de personnes (49 exactement) ont été interviewées en entretien individuel la majeure partie du temps sur un mode semi-directif très ouvert (*cf.* méthodologie encadré 2). Certains entretiens ont été faits en collectifs.

Nous donnons dans le tableau 3 ci-dessous la répartition des personnes rencontrées en spécifiant la fonction de chacune d'entre elles.

Pour mieux comprendre cette fonction d'intermédiation, nous avons déjà cherché à analyser son mode d'organisation au sein des structures (II), nous avons cherché à comprendre les modes d'intervention déployés (III), et enfin nous avons questionné les conséquences des pratiques d'intermédiation sur les profils de demandeurs d'emploi recrutés (IV).

Tableau 3. Personnes rencontrées auprès des structures d'accompagnement et des services déconcentrés : répartition selon les zones d'emploi et descriptif de leurs fonctions

	RUR	ZUS	URB
Mission locale	<p>5 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Conseillère insertion professionnelle - Educatrice spécialisée - Conseillère spécialisée sur le volet emploi - Chargée de relation entreprise 	<p>7 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Deux conseillères en insertion professionnelle - Chargée de projet du pôle orientation/formation - Chargé de projet CIVIS - Chargée de relation entreprise - Conseillère en charge des permanences rurales 	<p>1 personne</p> <p>Directeur adjoint et chargé de la relation entreprise</p>
CTP	<p>6 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Cinq conseillers ayant une fonction polyvalente 	<p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Deux conseillères ayant une fonction polyvalente 	<p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice de la plateforme de Pôle emploi - Responsable des équipes CTP
Contrat d'autonomie		<p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur de la structure - Deux conseillers en charge du dispositif 	<p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice de la structure (entretien téléphonique) - Directrice du site
Cap emploi	<p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Conseiller d'insertion professionnelle - Chargée de suivi des relations avec Pôle emploi 	<p>3 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directrice - Conseiller chargé de l'insertion professionnelle et de la conseillères intervenant sur la zone de Dreux 	<p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur - Deux conseillères d'insertion professionnelle - Chargée de relation entreprise
Services déconcentrés	<p>3 personnes</p> <p>Au niveau de la Direccte : le chef du service mutations économiques, l'adjoint sur les mutations économiques la responsable sur les missions locales</p>	<p>2 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de la Direccte : la responsable sur les dossiers jeunes et licenciés économiques - Au niveau de l'UT : l'animatrice du bassin d'emploi, la référente sur les dossiers mission locale et contrat d'autonomie 	<p>4 personnes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de la Direccte : le chef du département des politiques de l'emploi, la responsable du service de restructuration et de la revitalisation, le chef du service insertion des jeunes - Au niveau de l'UT, l'animatrice des questions de politiques d'emploi (notamment mission locale, contrat d'autonomie)

Encadré 2

Méthodologie**Les entretiens**

Les entretiens sont de type « semi-directif ». Le caractère semi-directif s'est limité à deux questions de départ larges (« Que recouvre pour vous la notion d'accompagnement ? Comment gérez-vous votre relation à l'entreprise ? »). La « grille d'entretien » utilisée était moins un guide à proprement parler qu'un support préalable ayant permis d'identifier des énoncés types issus d'éléments de langage (EDL). Le repérage a priori de ces formules consacrées par l'usage était nécessaire pour pouvoir détecter ce qui se disait « en plus », de surcroît, dans les entretiens. La conduite des entretiens était tournée vers la production d'un contenu propre qui excède, dépasse, voire fasse « dérailler » ces EDL.

Analyse des discours

Le corpus constitué ne nécessitait pas, par sa taille, l'usage d'un logiciel d'analyse textuelle. L'analyse manuelle se justifiait par ce qu'elle apporte à la compréhension des entretiens. Il ne s'agissait pas de faire ressortir un agencement contrasté des mots mobilisés (ce que produit un logiciel d'analyse textuelle). Nous avons dès lors adopté une approche compréhensive du discours des personnes rencontrées [Pharo, 1985].

II. Quelle organisation des équipes pour gérer la relation à l'entreprise ?

La première interrogation portait sur la manière dont la fonction d'intermédiation, dans son volet relation avec l'entreprise, s'organisait au sein des structures : quelle place prenait-elle ? Comment était-elle organisée ? Quelles compétences étaient valorisées sur ces postes ?

Nous avons cherché à relier les caractéristiques organisationnelles aux spécificités des structures. Nous avons notamment pu distinguer que la place occupée par la fonction d'intermédiation n'était pas la même pour les Missions locales où cette activité est en train de prendre de l'ampleur sous l'effet de la CPO (convention pluriannuelle d'objectifs) (II.1) que pour des organismes comme les Cap emploi ou les dispositifs mis en œuvre par Pôle emploi (certains bassins CTP) qui se définissent comme ayant une offre de service à destination des entreprises (II.2). La taille semble aussi jouer un rôle : les structures plus petites présentent des modes d'intervention plus souples qu'autorise côté « expérimental » du dispositif qu'elles mettent en œuvre (II.3).

II.1. Au sein des Missions locales : une activité en voie de développement

La formalisation de l'offre de services des ML à travers la CPO a conduit à distinguer cinq axes d'intervention¹ :

- Axe n°1 : « repérage, accueil, information, orientation »,
- Axe n°2 : « accompagnement des parcours d'insertion »,
- Axe n°3 : « développement d'actions pour favoriser l'accès à l'emploi »,
- Axe n°4 : « expertise et observation active du territoire »,
- Axe n°5 : « ingénierie de projet et animation locale du service de l'insertion professionnelle et sociale des jeunes ».

1. Circulaire DGEFP n°2007-26 du 12 octobre 2007 relative au financement du réseau des Missions locales et permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO).

C'est au sein du 3^{ème} axe que se loge la relation à l'entreprise que la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle) incite fortement à développer depuis quelques années, en témoignent les crédits du plan de relance de 2009 qui devaient être déployés par les ML sur cet axe. En outre, la mise en place du contrat d'autonomie (dispositif de coaching intensif très orienté vers la mise en relation du jeune avec l'entreprise) a indirectement renforcé l'orientation des ML vers le développement de la relation à l'entreprise. Pour autant, cette activité est assez nouvelle au sein de ces structures et pour les ML rencontrées cela les a conduites à intégrer des conseillers « emploi » issus du secteur privé qui se retrouvent à développer une activité un peu en marge des autres conseillers.

Les conseillers « emploi » sont appelés CRE : chargés de relation entreprise. Dans les trois ML visitées, les équipes de CRE sont récentes et ont été renforcées suite aux crédits du plan de relance. Le recrutement, majoritairement en CDD et souvent à mi-temps, s'est fait auprès de personnes issues du secteur privé, les missions locales ne disposant pas des ressources internes pour pouvoir ces postes. Il s'agit par exemple au sein de la ML RUR d'une chargée de relation commerciale reconvertie ; au sein de la ML ZUS, d'anciennes professionnelles de l'intérim. Ce qui est recherché à travers ce type de recrutement, c'est la capacité « à vendre » l'action de la ML. Comme le souligne la directrice de la ML ZUS : *« mes chargées de relation entreprises sont devenues des VRP. C'est à elles aujourd'hui de parler de la ML, de casser l'image de la ML avec l'idée que la ML ne s'occupe de que 'des cas-soc'. On casse l'image par de réels professionnels de l'emploi. Mes chargées de relation entreprise viennent du privé. Elles servent à adapter le discours. Quand on les jette par la porte, elles rentrent par la fenêtre. C'est de ça dont j'ai besoin aujourd'hui : de personnes persévérantes, qui n'ont pas peur de toquer aux portes, d'y aller franco. Et il faut un réel état d'esprit pour pouvoir faire ce métier ».*

Sur les trois CRE rencontrés, deux sont à la ML depuis moins d'un an. Au sein de la ML RUR, caractérisée par un faible turn over, les CRE sont le seul apport de « sang neuf » comme le souligne le directeur.

En termes d'organisation, les CRE se distinguent des CISP (conseillers d'insertion sociale et professionnelle) : ce sont eux qui traitent des « questions emploi », c'est-à-dire ce qui a trait à « l'entreprise ». Il y a une stricte séparation des tâches. Comme le souligne une CISP *« nous en tant que CISP, logiquement on n'a pas de liens avec l'entreprise. Quand un jeune est en démarche de recherche d'emploi, quand il nous dit son envie de travailler, moi je l'oriente vers l'équipe emploi ».* Ce que confirme le directeur de la ML RUR quand il parle du travail du CRE : *« c'est différent parce que c'est centré sur l'emploi. Autant dans le parcours du jeune avec la CISP tout est vu, le volet logement, loisir... Là par contre l'équipe emploi va plutôt mettre le jeune en dynamique avec le milieu de l'entreprise. L'accompagnement ne se fait pas au sein de la structure, il se fait au sein du réseau des entreprises ».* Si un problème d'ordre plus social surgit, le jeune est alors renvoyé vers son CISP. De manière générale, ce sont les conseillers qui ont l'initiative du positionnement du jeune vers l'équipe emploi. L'équipe emploi peut informer d'offres disponibles, d'ateliers de rédaction de CV, d'offres de parrainage, mais ce sont les CISP qui décident de l'orientation du jeune vers le CRE.

Entre les CISP et les CRE, il n'y a pas forcément de culture commune : avec une ancienneté très différente et un parcours professionnel distinct, les CRE sont atypiques au sein des ML. Une des CRE rencontrées soulignait notamment *« la difficulté à parler le même langage »* avec ses collègues, estimant qu'ils avaient un côté *« trop socio-cu »*. Elle soulignait également que les CISP *« ne voient pas toujours ce que l'équipe emploi peut apporter »*. Dans ce cas, la dynamique que propose le directeur joue sur la perception que les conseillers ont de l'équipe emploi : par exemple au sein de la ML RUR, le positionnement

est difficile puisque le directeur a lui-même du mal à expliquer à l'extérieur ce que fait concrètement l'équipe CRE. S'il fait confiance à l'équipe, cela n'aide pas forcément à instituer pleinement le rôle des CRE au sein de la ML, d'autant plus qu'au moment de l'entretien se posait la question de pouvoir renouveler les CDD d'une partie de l'équipe de CRE. A l'inverse au sein de la ML ZUS, la nouvelle directrice (en poste depuis moins de trois mois) vient elle-même du monde de l'intérim et considère que le positionnement de la ML sur la relation à l'entreprise est une priorité.

Au sein des ML rencontrées, les équipes emploi sont en train de formaliser leur activité. Cela passe par :

- la définition d'une stratégie de couverture du territoire (quels territoires prospecter en priorité) par exemple pour la ML ZUS, les CRE ont décidé de prospecter au-delà de la région, autour de la région adjacente qui propose beaucoup d'emplois et de se centrer sur les zones desservies par le train-, comment se répartir les zones à couvrir ...),
- la mise en place de tableaux de bords pour assurer le suivi des contacts pris avec les entreprises,
- la définition d'un interlocuteur unique pour l'entreprise afin de personnaliser la relation et d'éviter des doubles appels non coordonnés, la définition d'ateliers spécifiques comme l'organisation de petits déjeuner...

Cette organisation ne dépasse par forcément le cadre de la ML. Nous avons juste observé une initiative au sein de la ML RUR, pour participer à un groupe de travail visant à travers des journées d'études à échanger sur de bonnes pratiques et impulser une dynamique au sein des ML de la région. Une journée thématique sur le parrainage a ainsi été organisée tout comme une journée de réflexion sur le discours à tenir vis-à-vis des entreprises.

II.2. Au sein des organisations revendiquant une offre de service aux entreprises (CTP Pôle emploi et Cap emploi) : une organisation formalisée cadrant les modes d'intervention

Que ce soient les Cap emploi ou les CTP gérés par Pôle emploi, l'activité vis à vis de l'entreprise est considérée comme une activité en soi, chacune de ces structures affichant une offre de service définie en tant que telle vis-à-vis des entreprises. Cette offre de service est d'ailleurs encadrée au niveau national par une convention nationale (convention Etat/Unedic/Pôle emploi pour Pôle emploi, convention Etat/Agefiph ²/FIPHFP ³/Cap Emploi pour les Cap emploi). Même dans le cas du CTP, qui induit théoriquement un mode d'intervention différent, les conseillers de Pôle emploi qui œuvrent à ce dispositif sont marqués par le cadre général de l'action au sein de l'agence.

En termes de compétences mobilisées, on retrouve, lors des derniers recrutements, la logique qui consiste à prendre plutôt des personnes avec un profil de commercial ou ayant un lien avec l'entreprise (connaissance du secteur de l'intérim par exemple) et un niveau bac+5.

Au sein des Cap emploi, une activité organisée soumise à des indicateurs d'activité

Au sein des Cap emploi rencontrés, le conseiller a une double compétence : il accompagne le demandeur d'emploi tout en travaillant la relation à l'entreprise. Comme le souligne la directrice de Cap emploi RUR : « *notre job, c'est de répondre à la demande des candidats, mais aussi de répondre à la demande des entreprises* ». En termes d'organisation,

2. Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées.

3. Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.

il n'y a donc pas d'équipe dédiée, le travail de relation à l'entreprise est une compétence partagée et, pour une part, ces deux activités sont déconnectées : le travail de mise en relation avec l'entreprise peut se faire sans que le conseiller ait de demandeurs d'emploi particuliers à proposer (nous reviendrons sur ce point *infra*, voir IV). Les Cap emploi doivent développer leur réseau d'« entreprises partenaires », ce qui constitue un indicateur d'activité en soi, indicateurs sur lequel ils sont évalués. A titre d'illustration, pour les orientations 2013/2014 du réseau des Cap emploi, un objectif de 48 000 placements conventionnels par an a été défini, dont 20 % de placements publics (dans les différentes fonctions publiques).

De fait, les temps d'accompagnement et de prospection sont distingués par les conseillers qui considèrent qu'ils relèvent de deux activités distinctes avec un équilibre à trouver entre les deux. Comme le soulignait un des conseillers du Cap emploi RUR : « *La difficulté c'est le problème de l'équilibre entre le temps de face à face proprement dit dans la relation d'accompagnement et le temps qu'on se libère pour aller en entreprise. Parce qu'une personne avec tout son besoin d'accompagnement, elle a vite fait de vous manger tout votre espace temps ... donc après, c'est sans arrêt un jeu d'équilibre, il faut sans arrêt retravailler ça* ».

L'activité étant formalisée et cadrée au niveau national, les zones de prospection sont pré-définies par le maillage administratif dans lequel les Cap emploi opèrent. Les conseillers doivent donc travailler leur réseau d'entreprises dans la limite de leur département d'action. Il arrive souvent de ce fait qu'il existe un décalage entre les flux de main-d'œuvre et les zones où les Cap emploi peuvent prospecter (c'est le cas des Cap emploi ZUS et URB rencontrés). Si le demandeur d'emploi est mobile sur un autre secteur, il doit soit faire sa recherche de manière autonome, soit être mis en relation avec un autre Cap emploi, partenariat entre opérateurs limité par les indicateurs d'activité comptant le nombre de mises en relation effectuées qui induisent des effets de concurrence.

Au sein des CTP Pôle emploi, un mode de prospection qui essaye de prendre ses distances avec le fonctionnement de Pôle emploi

Les CTP Pôle emploi sont animés par des chefs d'équipe et des conseillers volontaires pour se positionner sur le dispositif, mais qui sont issus de l'agence et qui ont en conséquence les réflexes de travail de l'institution, notamment sur la relation à l'entreprise. Ainsi l'entrée principale de la relation à l'entreprise est organisée autour de « la collecte de l'offre » et cette activité est assimilée à de l'accompagnement. Questionnant une conseillère sur ce qu'est, pour elle, la fonction d'accompagnement, elle répond : « *l'accompagnement c'est aller vers. Nous, c'est aller vers l'entreprise, ce qui nous intéresse ce n'est pas aller voir les gens pour voir les gens. Pour moi, c'est le cœur du métier, c'est mettre en relation l'offre et la demande* ». Du coup pour les conseillers rencontrés, le travail au CTP ne se distingue pas directement de ce qui se fait à Pôle emploi ou plutôt de ce qui devrait se faire à Pôle emploi. Discutant de la spécificité du CTP, une conseillère répond : c'est ce qui « *se faisait [à l'agence] avant [la fusion]* » et c'est ce que pourrait faire un conseiller Pôle emploi avec un portefeuille plus réduit : « *un conseiller classique, s'il avait des portefeuilles à 50-60, avec une bonne connaissance de ses demandeurs d'emploi, une bonne connaissance de l'entreprise, il pourrait arriver à des choses comme nous et il devrait* » (conseillère CTP ZUS).

En termes d'organisation les conseillers ont donc une double mission : celle d'accompagner les bénéficiaires et celle d'accompagner les entreprises. Et tout comme à Pôle emploi, le lien avec l'entreprise passe beaucoup par la consultation du site pole-emploi.fr et de la base de données de l'agence.

Pour autant, le cadre même du dispositif CTP conduit les conseillers à modifier leur mode d'organisation. Deux éléments concourent à cette modification : la coopération possible avec des opérateurs privés de placement qui se sont vu attribuer des lots du marché du CTP et la mobilisation d'une autre méthode de prospection : la recherche d'offres ciblées (la ROC).

- Pour les CTP gérés par Pôle emploi, il peut être fait appel à des sous-traitants pour accompagner une partie des publics. C'est le cas des deux CTP visités (ZUS et URB). L'accueil et l'accompagnement du public ne se fait pas dans les mêmes locaux, chaque institution gérant ses propres portefeuilles. Il y a néanmoins des occasions de rencontre lors de réunions d'équipe. C'est le cas du CTP ZUS. Ces réunions offrent des possibilités d'échanges sur les pratiques, notamment en matière de prospection. Comme le reconnaît la directrice rencontrée, cela permet aux conseillers de s'extraire du cadre classique de Pôle emploi, à commencer par le fait de ne pas seulement regarder les offres collectées et mises en ligne par l'agence, mais de regarder également d'autres sites (type monster.fr ...).

- La mise en place d'une recherche d'offres ciblées (la ROC) permet de sortir du cadre de fonctionnement de Pôle emploi. Comme le soulignait la chef d'équipe du CTP URB : « *la ROC, c'est aller au devant de l'entreprise et proposer des candidatures avant même que l'offre ne soit déposée* ». Autre avantage : la ROC permet une prospection qui s'abstrait du découpage géographique des zones de prospection de Pôle emploi, « *on peut aller n'importe où, mais on fait de la ROC, on ne doit pas générer d'activité d'offre, on ne doit générer que du placement* ». Traduit dans les termes de Pôle emploi, cela revient à ce que l'offre recueillie dans le cadre de la ROC soit nécessairement satisfaite sous 48h. A défaut, l'offre est déposée dans la base de données de Pôle emploi et relève alors de « *l'activité d'offre* ». La ROC si elle peut apparaître comme un autre mode d'intervention qui tranche avec l'activité de base de Pôle emploi reste néanmoins soumise à un besoin de rationalisation propre à l'agence : au sein du CTP URB, les conseillers ne se déplacent pour prospecter les entreprises que « *s'ils ont plusieurs CV sous le bras* » car « *c'est jugé plus efficace et plus crédible vis-à-vis de l'entreprise* ».

II.3. Au sein de dispositifs nouveaux et expérimentaux (CTP Transitio et Opérateurs du contrat d'autonomie) : des modalités d'action plus libres

Sur des dispositifs plus expérimentaux, comme le CTP transitio ou les équipes du contrat d'autonomie, les modes d'organisation sont plus souples (notamment les systèmes de reporting sont réduits au strict minimum, retraçant les grandes étapes du parcours d'une personne – entrée, passage en formation et sortie – toutes les activités d'accompagnement ne sont pas codées⁴) et les équipes plus petites, ce qui permet des ajustements plus rapides. Au sein des équipes rencontrées, les conseillers ont un rôle transversal, chacun étant mobilisé aussi bien sur l'accompagnement des personnes que sur le travail de mise en relation avec les entreprises.

Ce qui est marquant, par comparaison aux locaux des Cap emploi, de Pôle emploi et dans une certaine mesure des ML, c'est que l'espace de travail est ouvert ce qui facilite la communication des équipes entre elles, des équipes avec les adhérents ainsi que des adhérents entre eux. Il y a une réelle circulation possible au sein des locaux. Les conseillers se croisent ce qui provoque des discussions, des échanges d'informations et de conseils (par

4. Outre la question de l'intermédiation, l'enquête menée a aussi cherché à comprendre quel était le travail fourni par les conseillers sur des logiciels de saisie de leur activité. Les dispositifs type CTP, y compris ceux mis en œuvre par Pôle emploi, ou le contrat d'autonomie ont une activité beaucoup moins traduite en chiffre. Les tableaux à remplir sont des tableaux excel rendus mensuellement qui retracent les grands événements des bénéficiaires : principalement date d'entrée dans le dispositif, date d'entrée en formation, date de sortie. Comparés notamment à l'activité de Pôle emploi, des ML ou des Cap emploi, les indicateurs à renseigner sont donc réduits au strict minimum, ce qui libère du temps aux conseillers.

exemple un conseiller en interpelle un autre pour avoir un avis sur un CV, une info sur une entreprise ou une formation). Il y a aussi la mise à disposition pour les bénéficiaires d'espaces de convivialité pour lire la presse, boire un café, se rencontrer ou rechercher des offres d'emploi sur internet. Contrairement aux locaux des Cap emploi et des CTP Pôle emploi, l'accès aux lieux n'est pas conditionné par le fait d'avoir un rendez-vous. Les adhérents peuvent s'approprier un espace propice à la construction de sociabilité. Si en ML les lieux sont ouverts et que les jeunes peuvent passer quand ils le souhaitent, il n'y a pas d'espace vraiment dédié à des rencontres informelles. Au sein des locaux d'OPP URB, l'espace de travail est commun aux jeunes et aux conseillers : ils se retrouvent à rechercher de concert des offres de stage ou de formation autour des rosaces et un lieu de « cafet' » a été installé (cf. annexe 2).

Cet agencement des locaux conduit également à multiplier les échanges au quotidien sans attendre pour cela les réunions d'équipe. Le côté expérimental du dispositif, le fait que les choses doivent s'inventer en situation, que les processus ne sont pas stabilisés et sont régulièrement discutés. Il n'y a pas de routine de travail installée, de doctrine instituée, les choses sont en construction.

En termes de compétences affichées et recherchées dans le recrutement des conseillers, les profils sont très ouverts au sein du CTP Transitio : anciens de l'ANPE, anciens conseillers de ML, personnel AFPA, personne reconvertie dans les bilans de compétences.... Ils sont

Encadré 3

Double compétence ou spécialisation ?

Selon les configurations rencontrées, la fonction « relation à l'entreprise » est traitée soit par des conseillers spécialisés, soit par des conseillers possédant une « double compétence ». En termes d'efficacité, chacune de ces options a ses avantages et ses inconvénients :

- un conseiller en travaillant exclusivement sur la relation à l'entreprise dispose d'un temps que n'a pas un conseiller ayant une « double compétence » souvent soumis à un arbitrage entre accompagner les personnes ou développer son réseau d'entreprises. Il peut pleinement s'immerger dans les modes de fonctionnement locaux de sa zone d'emploi. En revanche, sa spécialisation peut le conduire à ne pas suffisamment connaître les caractéristiques des personnes que les autres conseillers accompagnent. Il peut alors manquer d'arguments dans le contact pris avec l'employeur. Le risque est de produire une mise en relation à distance en s'appuyant exclusivement sur les qualifications recensées dans le CV d'une personne ;
- un conseiller ayant la double compétence est dans une inverse symétrie : s'il connaît mieux son portefeuille, il peut manquer de temps pour développer pleinement sa capacité d'intermédiation. En outre les compétences qu'il mobilise en tant qu'accompagnateur ne sont pas forcément les mêmes que celles qu'il développe en tant que chargé de relation entreprises. L'acquisition d'une double compétence suppose alors une réelle formation à ces deux métiers.

Sur la base du terrain réalisé, rien ne permet de plaider, dans l'absolu, pour l'un ou l'autre de ces deux modèles. La variable qui paraît en revanche essentielle est celle des formes d'organisation de la structure et sa capacité à transformer une compétence individuelle en compétence collective. Ainsi les « risques » identifiés dans le cas d'une spécialisation des compétences peuvent être contrecarrés avec une organisation de l'activité de la structure qui assure une bonne communication et l'émergence d'un collectif. Cela suppose que chacun connaisse et valorise les compétences des autres, sache y faire appel au bon moment et que des échanges réguliers puissent s'opérer pour éviter les effets de segmentation des phases de l'accompagnement que le passage d'un conseiller d'insertion à un chargé de relation entreprise peut induire.

plus ciblés pour les équipes du contrat d'autonomie, les recrutements en CDD étant de plus en plus centrés sur les profils de commerciaux ou de chargés de relation intérim. Les profils plus classiques de conseillers ayant fait des études de sociologie ou de psychologie sont jugés « *trop scolaires et trop ancrés sur le cadre de l'accompagnement* », pas assez motivés pour aller démarcher les entreprises et pas assez formés au coaching.

Sur les profils recrutés, une distinction forte entre le CTP et le contrat d'autonomie (CA) émerge : au sein du CTP, le processus même d'organisation fait que les profils a priori des personnes recrutées importent moins que leur capacité à s'immerger dans une dynamique d'équipe qui, elle, produit un résultat en soi. Au sein du CA, le résultat dépend plus de l'addition de compétences individuelles.

III. Quel mode d'intermédiation mis en œuvre ?

Au-delà de ces éléments de nature organisationnelle, nous avons cherché à comprendre quels étaient les ressorts des modes d'intermédiation : comment se fait le contact avec l'entreprise ? Comment se construisent les appariements (à distance ou en situation) ? Quels regards portent les conseillers sur les entreprises et quels sont les leviers d'action possibles ?

Nous avons identifié plusieurs éléments : le premier porte sur la revendication des intermédiaires rencontrés de se distinguer de Pôle emploi (III.1). Le deuxième met en avant que les intermédiaires interviennent surtout en amont de la rencontre entre un candidat et un employeur (III.2). Le troisième interroge les modes de prospection déployés (III.3).

III.1. Se distinguer de Pôle emploi

De manière très claire, dans les différents entretiens menés, Pôle emploi apparaît comme « l'anti-modèle » de la relation à l'entreprise. Deux points de rupture apparaissent : d'une part, les intermédiaires rencontrés cherchent à se démarquer de Pôle emploi en soulignant la qualité de service qu'ils proposent ; d'autre part, la prospection vers l'entreprise prend appui sur le portefeuille de bénéficiaires. Ces deux éléments sont aussi un moyen de se construire une « part de marché » et d'être crédible face « aux concurrents ».

Revendiquer une qualité de service

En abordant la question de la relation à l'entreprise, les conseillers ou les directeurs des structures rencontrés se sont tous spontanément (sans que ceci ne leur soit suggéré par le mode d'interrogation mobilisé pendant l'entretien) positionnés à l'encontre de Pôle emploi. Ils revendiquent une qualité de service que l'agence ne peut assurer de leur point de vue, qualité de service qu'ils décrivent et qu'ils mobilisent quand ils prennent contact avec les entreprises. Comme le souligne une CRE (chargée de relation entreprises) de ML : « *je suis toujours une interface possible, ça rassure l'employeur. Au Pôle emploi, ils ne peuvent pas faire ça, c'est très impersonnel. Alors que moi, dès qu'il y a quelque chose, on m'appelle. Et comme j'ai mes collègues qui sont spécialisées dans le logement, dans la mobilité... je peux toujours apporter une solution, pas immédiate, mais beaucoup plus simple parce que l'on a des partenariats avec d'autres structures* ».

Discutant des difficultés que peut rencontrer une ML en allant frapper aux portes des entreprises, la CRE de la ML RUR explique : « *Nous, on part sans a priori car les entreprises ne nous connaissent pas. Alors on part avec un déficit d'image parce que l'on a un déficit d'image avec un nom bizarre que les entreprises ne comprennent pas bien. Mais par contre le Pôle [emploi] commence avec un a priori catastrophique* ». La directrice de la ML ZUS souligne aussi cet a priori négatif en mettant en avant la capacité de réaction de la ML : « *nous, on ne met pas 30-35 jours pour répondre à une offre [délai*

moyen de satisfaction d'une offre déposée à Pôle emploi], l'entreprise a une réponse dans la semaine » et de poursuivre, « les entreprises aiment la proximité, donc déjà avoir quelqu'un qui se déplace, qui a un numéro de portable sur une carte de visite accessible facilement... C'est un service plus personnalisé que ce que peut procurer Pôle emploi – par rapport au 3949 – on montre que l'on est facilitateur; que l'on réagit rapidement... Et puis on procède à une sélection plus importante : je vais sélectionner plus strictement par rapport à leurs critères [critères des entreprises] que Pôle emploi peut le faire. C'est souvent ce qui ressort des commentaires qu'elles [les entreprises] font par rapport à Pôle emploi. Et il y a certains employeurs qui disent qu'ils ne veulent pas travailler avec Pôle emploi ».

Les intermédiaires rencontrés soulignent aussi qu'ils mobilisent un mode de prospection qui s'affranchit de l'organisation, jugée rigide, de Pôle emploi et qui de ce fait ne permet pas de toucher les bons employeurs. C'est ce que soulignait un conseiller du CTP RUR : « ils [à Pôle emploi] sont partis sur l'idée de former des experts par corps de métier. Former des équipes transport, des équipes commerce. Le problème c'est qu'en zone rurale les choses ne fonctionnent pas comme ça, elles fonctionnent sur la base d'un territoire géographique, c'est-à-dire que quand tu rencontres le boucher du coin, il te dit 'tu devrais aller voir X en face parce que je crois qu'il recherche quelqu'un'. C'est comme ça que ça marche ici : c'est le réseau. Or quand tu es dans une équipe professionnelle, ta logique c'est : 'je m'occupe des bouchers, le reste ce n'est pas mon problème' » et de conclure : « ce qu'il faut ce ne sont pas des experts, mais des gens réactifs qui sont en capacité de proposer des profils ciblés ».

L'accent mis sur la différence de qualité de service avec Pôle emploi est aussi un moyen de se frayer un espace dans le « marché de la relation à l'entreprise ». Depuis la fin du monopole légal de placement de l'ANPE en 2005, de plus en plus d'intermédiaires peuvent intervenir sur les procédures de recrutement et sont incités à le faire par les pouvoirs publics (c'est notamment le cas pour les Missions locales ou des prestataires du contrat d'autonomie). Sur un bassin d'emploi donné, la pluralité des intermédiaires induit des formes de concurrence. Chacun doit alors « tirer la couverture à lui » et promouvoir son action en se démarquant des autres.

Partir de la demande du bénéficiaire pour rentrer en contact avec l'entreprise

L'autre point de rupture, pour les intermédiaires rencontrés, est de déclencher la prise de contact avec l'entreprise en fonction des personnes à positionner⁵. La relation à l'entreprise est initiée en fonction du projet professionnel des personnes ou du secteur d'activité recherché par les bénéficiaires. Il n'y a pas, comme à Pôle emploi, de prospection en soi en tant qu'activité propre. La prospection est initiée quand les conseillers ont des profils à proposer. Comme le souligne la CRE de la ML RUR : « le but premier de notre métier c'est d'accompagner les jeunes, donc je suis très 'relation à l'entreprise', mais par rapport au jeune ». Ce que confirme un des conseillers du CA URB rencontré : « les clients sont les jeunes. Je pars du jeune, je pars du demandeur d'emploi. On part du public et à partir des besoins identifiés du public, on organise notre prospection ».

Pour un des conseillers du CTP RUR, c'était la démarche première de l'ANPE oubliée en route (il a passé plusieurs années à l'ANPE) : « à Pôle emploi, ils collectent des offres, et à partir de ce top départ, ils se focalisent sur la satisfaction des offres. La réception des gens se fait à partir des offres qu'ils ont à pourvoir. C'est un changement d'orientation profond. Nous on est resté dans le schéma de la première ANPE : on est centré sur

5. C'est en tout cas ce qu'ils énoncent, même si l'on verra par la suite que les choses sont moins nettes que cela.

la personne. On part de l'individu et après on va voir autour s'il y a quelque chose qui correspond (...). On est dans une démarche inversée ».

Une telle approche a aussi un but stratégique : les portefeuilles de bénéficiaires au sein des structures étant plus restreints que ceux de Pôle emploi, les autres intermédiaires ne peuvent pas pourvoir tout type d'offre. Dans l'esprit des personnes rencontrées, brasser trop large en récoltant les demandes non ciblées des entreprises, c'est prendre le risque ne pas de pouvoir les satisfaire, donc de perdre en crédibilité et donc en « part de marché ». Comme le souligne un conseiller Cap emploi RUR : *« on part du principe que si l'on va en entreprise et que par chance ils nous disent 'j'ai une offre', si on a personne en face, l'entreprise ne fera plus appel à nous. Alors que si l'on va dans les entreprises et que l'on sait que l'on a déjà des candidats, que l'on a des profils à leur présenter; ça va aider à ouvrir les portes ».*

Etre crédible, c'est aussi envoyer des candidats « prêts à l'emploi » pour satisfaire l'entreprise toujours pour éviter de perdre sa « part de marché », ce qui induit de travailler très en amont avec le candidat pour que ce dernier soit conforme aux attentes de l'entreprise.

III.2. Préparer en amont la rencontre, l'approche la plus répandue

Au sein des différentes structures rencontrées, la démarche la plus répandue des intermédiaires est de mettre le bénéficiaire en contact avec une entreprise quand il est jugé « prêt ». Il y a toute une ingénierie séquencée, en entonnoir, qui est mobilisée, qui va de la réception de la personne à la définition de son projet professionnel, en passant par des compléments de formation, si besoin avant de la positionner sur une offre. Au sein des ML et des Cap emploi, une telle approche est justifiée par les « spécificités » du public accueilli, mais cette pratique se retrouve aussi auprès des autres intermédiaires.

Des publics « spécifiques » justifiant ce travail préalable

Les conseillers de ML ont un regard souvent paradoxal sur les jeunes accompagnés : s'ils leur voient du potentiel, ils soulignent en même temps leur décalage avec le « monde adulte » et notamment le monde de l'entreprise : ils soulignent leur difficulté à se projeter, à gérer le temps, à intégrer les règles de savoir vivre dans un collectif... Du coup le travail d'accompagnement est vu comme un processus long qui doit conduire le jeune à reformuler sa demande initiale. Par exemple un jeune qui arrive à la ML pour demander de l'argent pour payer ses vacances, peut en ressortir deux ans plus tard avec un emploi. Comme le souligne le directeur de ML RUR, *« un jeune arrive par une porte d'entrée au sein de la ML, il faut ensuite re-décrypter sa demande initiale, la transformer ».* Ce que traduit une conseillère en soulignant *« qu'il faut leur [les jeunes] faire prendre conscience de ce dont ils ont besoin ».* Cette prise de conscience suppose alors des étapes. Interrogée sur ce que veut dire accompagner un jeune et la pratique qui en découle, une conseillère de ML ZUS répond : *« l'objectif premier c'est de les accompagner vers un emploi stable et pour cela, c'est valider le projet professionnel. Comment faire pour arriver à cet emploi stable ? Quelles sont les étapes ? (...) Cette notion d'accompagnement, c'est quoi ? Et bien c'est justement qu'il y a des étapes et que ces étapes là, si on veut arriver au projet final, il ne faut pas en griller une. D'abord on passe par la réalisation du CV, de la lettre de motivation, on leur [aux jeunes] explique qu'il y a des ateliers à la ML et que peut-être, avant de travailler, il faut passer par ces ateliers, notamment l'atelier CV, l'atelier emploi, l'atelier CIPRO qui prépare à ce monde de l'entreprise. Et puis après, s'il faut intégrer une découverte des métiers, leur expliquer que la découverte des métiers va leur permettre plus tard, au final, d'accéder au métier auquel ils aspirent. Leur expliquer que ça se fait par étape et qu'il faut savoir être patient ».*

Au sein de Cap emploi, c'est la situation en termes de handicap de la personne qui justifie un parcours en étapes. La démarche d'accompagnement commence par une « phase de diagnostic » permettant d'appréhender le parcours de la personne, les contre-indications de situation de travail en raison de son handicap et les éventuelles questions de nature sociale non résolue. Au sein du Cap emploi ZUS, un service d'accompagnement centré sur ces questions sociales a été mis en place. Comme le justifie sa directrice : *« quand on identifie quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis très longtemps, qui nous parle de ses difficultés personnelles, soit par rapport au logement, soit par rapport à la garde des enfants, d'autres chez qui on va détecter des problèmes d'addiction... C'est des gens, étant donnée l'offre de service aujourd'hui du Cap emploi, pour qui ça semble compliqué de les amener directement à l'emploi. Donc c'est des gens à qui on peut proposer un accompagnement social ».*

Cette phase de diagnostic peut ensuite être complétée, « affinée », car le diagnostic initial se fait « sur du déclaratif » (*« il n'y a aucun côté médical dans ce que l'on échange avec les personnes. Ils nous disent malgré tout ce qu'ils veulent bien »*), selon une conseillère du Cap emploi ZUS. Sont alors mobilisés de outils de mise en situation de travail (type évaluation en milieu de travail –EMT–, formation en entreprise préalable à l'embauche –FEPE–). Suivent des ateliers de préparation à la recherche d'emploi (refonte du CV, travail sur la lettre de motivation, préparation à l'entretien).

Cette approche de l'accompagnement en entonnoir se retrouve également dans les pratiques des conseillers d'autres dispositifs.

Une démarche présente aussi ailleurs

Au sein des CTP gérés par Pôle emploi, un certain nombre d'étapes précèdent la mise en relation avec une entreprise. L'argument est alors que le CTP est un dispositif qui laisse du temps, ce qui permet de mettre en place un « vrai » processus d'accompagnement qui commence par un premier entretien, la définition d'un PAC (plan d'action concerté), la détermination du projet professionnel, la mobilisation d'outils type BCA (bilan de compétences approfondi), EMT - *« pour que les personnes se rendent compte du métier dans lequel elles veulent se lancer »* (Conseillère CTP ZUS) - et la participation à un certain nombre d'ateliers autour des TRE (techniques de recherches d'emploi).

Même si certains s'en défendent (*cf.* encadré 4), équiper la personne en amont est la pratique la plus répandue. Justifiée par la spécificité du public ou la spécificité d'un dispositif qui « laisse du temps », les conseillers ne veulent pas s'engager directement dans la relation à l'entreprise. Cela se traduit par deux types de position : déléguer la prospection au bénéficiaire ou contacter l'entreprise en « objectivant » les compétences.

- Pour beaucoup, la prospection est déléguée au bénéficiaire lui-même : c'est lui qui contacte les entreprises, qui cherche des possibilités de stage, etc... Le conseiller est alors déchargé d'un mode d'intervention qui lui demande du temps et pour lequel il n'est pas toujours bien outillé. La justification d'une telle approche dans la bouche des conseillers est alors que le bénéficiaire doit faire preuve d'autonomie et montrer qu'il participe bien à « sa » démarche d'accompagnement, qu'il fait lui-même et que le conseiller ne fait pas à sa place.

- Le conseiller tente aussi « d'objectiver » les compétences individuelles quand il prend contact avec l'entreprise. C'est un moyen pour lui de « ne pas se tromper ». En tant qu'intermédiaire, il adopte alors une posture « neutre », visant la simple mise en relation entre l'entreprise et le bénéficiaire. C'est ce qu'illustre cette conseillère du CTP ZUS : *« lorsque l'on rencontre nos gens de façon hebdomadaire, ça nous arrive presque à tous nos entretiens de prendre notre téléphone pour une candidature »*

qui a été faite [candidature à l'initiative du bénéficiaire] et de dire [à l'entreprise] : 'untel a fait une candidature est ce que vous l'avez eue ? Qu'est-ce que vous en pensez ?'. Et nous voilà, on dit ce qu'on en pense, on essaye d'aller vers des critères plus objectifs, c'est-à-dire que ce n'est pas ce que l'on ressent de la personne, parce qu'on ne la connaît pas, par contre nous, on a les moyens de pouvoir faire tester les compétences des gens et nous on se base sur des critères objectifs : 'ça on sait qu'il a telle compétence parce qu'on l'a testée'. Et parfois on s'aperçoit que l'employeur avait mis le CV complètement à l'écart et du coup il n'est pas rare qu'en entretien on obtienne un entretien avec l'employeur. Régulièrement en entretien je passe le téléphone : 'bon bah écoutez, il est en face de moi, vous voulez que je vous le passe ?' Du coup, hop, il y a l'employeur qui se met en relation directement avec la personne et ça génère un entretien et régulièrement ça génère des embauches. Là c'est vraiment le plus plus plus. On est vraiment dans l'accompagnement là, l'accompagnement, la mise en relation ».

Encadré 4

L'approche paradoxale d'un OPP (opérateur privé de placement)

En discutant avec le chef de projet du contrat d'autonomie URB de sa démarche d'accompagnement, ce dernier énonce une position qui se veut aller à l'encontre de la logique d'accompagnement en étapes visant à préparer la mise en relation à l'entreprise. Il vente les mérites de son approche qu'il juge « pragmatique » et plus directe. Pour autant sa pratique ne semble pas nettement se distinguer de celle des autres :

« On a commencé comme tout le monde avec des outils standards qui existent un peu partout : aide à l'élaboration de CV, aide à l'entretien. Sauf que nous, on a essayé de fonctionner différemment. Nous aussi on passe par ces standards là, sauf que l'on utilise des méthodologies complètement différentes... Le problème de tous nos dispositifs aujourd'hui, c'est que l'on a énormément de dispositifs qui existent pour développer l'autonomie du demandeur d'emploi. Sauf que ça devient une fin en soi, c'est-à-dire que l'on se retrouve avec des dispositifs où les personnes accompagnées savent très bien faire des lettres de motivation, rédiger un CV, sont capables de se présenter et de bien s'habiller... sauf qu'ils n'ont pas de boulot. L'objectif de notre accompagnement est qu'ils trouvent un emploi ou une formation. Et si pour ça, s'il faut que sur certains outils ils soient moins bons, à la limite on s'en fout. Ça devient accessoire. Il ne faut pas inverser le truc : l'objectif c'est l'emploi. Tout ce qui est CV, lettres de motivation, ce ne sont que des outils à la disposition de ces objectifs là. La finalité ce n'est pas l'autonomie. On ne forme pas de bons demandeurs d'emploi, ce n'est pas un métier. Ce que l'on essaye nous, c'est de les associer à un certain nombre d'ateliers pour qu'ils puissent en comprendre le sens, qu'ils puissent le reproduire plus tard, devenir autonome ».

III.3. Le mode de prospection : rechercher une « offre » ou un besoin ?

La prospection, pour la plupart des conseillers des structures rencontrées, consiste à aller « chercher l'offre » auprès des entreprises, généralement par contact téléphonique ou parfois à travers des visites. Plus rarement ils travaillent sur des opportunités qui naissent du contact créé avec l'entreprise et du lien qui peut se créer en situation avec le bénéficiaire. La structuration du territoire (tissu de grosses entreprises versus tissu de TPE – très petites entreprises) et la capacité de l'intermédiaire à la prendre en compte peut renforcer ces tendances.

S'organiser pour rechercher des « offres »

Dans la plupart des structures un temps est consacré à la recherche des « offres d'emploi ». Cela prend souvent la forme d'un petit briefing en début de journée où les conseillers font le point sur les offres repérées sur des sites internet et définissent les entreprises, les secteurs d'activité et les zones géographiques à privilégier au regard des CV et des projets professionnels des bénéficiaires. Cette pratique se retrouve chez les conseillers des CTP Pôle emploi, chez les Cap emploi ou chez les opérateurs du contrat d'autonomie.

La recherche des offres se veut « rationnelle » et organisée. Il s'agit par exemple pour un conseiller du contrat d'autonomie, d'organiser la recherche sur le « marché ouvert » et sur le « marché caché » en utilisant « la méthode de l'escargot » (partir d'une recherche localisée près de l'habitation du jeune pour s'éloigner au fur et à mesure).

Pour éviter les doublons dans les prises de contact avec l'entreprise (« il ne faut pas lasser l'entreprise »), les conseillers se répartissent des zones géographiques ou se spécialisent dans certains secteurs d'activité. La plupart ont mis en place des tableaux listant les entreprises contactées, la date du contact et le résultat du coup de fil.

Certains conseillers, cherchent à travailler leur réseau et à créer des partenariats pour créer des occasions de prise de contact avec les entreprises. C'est par exemple le cas des CRE de ML ZUS et URB qui participent à des forums ou des salons (par ex. le salon de l'alternance), ou des conseillers des structures situées en ZUS prenant appui sur la MDE (Maison de l'emploi) qui concentre les informations sur les perspectives de recrutement des entreprises, notamment ceux liés à des choix d'installation.

Le dernier canal utilisé, est de s'appuyer sur les réseaux que se constitue le bénéficiaire lui-même : par exemple une CRE, explique récupérer des informations sur les entreprises à contacter *via* des jeunes inscrits en agences d'intérim. Des conseillers de CTP contactent d'anciens bénéficiaires pour savoir s'il y a des offres d'emploi à pourvoir au sein de l'entreprise où ils ont été embauchés. Cela permet aussi d'avoir plus d'information sur l'ambiance au sein de l'entreprise ou les réseaux d'entreprises clientes (repérage des sous-traitants par exemple). Dans ce cas, l'information recherchée reste l'« offre », mais cette information a un caractère différent de celle recueillie sur un site internet car elle est située, contextualisée et son support est le bénéficiaire lui-même qui lui donne une tonalité distincte.

Le point commun de toutes ces pratiques reste de trouver « l'offre d'emploi ». Celle-ci peut d'ailleurs être naturalisée : à une offre d'emploi donnée correspond des compétences requises et le travail de l'intermédiaire est d'objectiver tous ces éléments, puis de mettre en relation « offre » et « demande » (*cf.* encadré 5).

Une logique dominante en centre urbain et dans les relations avec les grandes entreprises qui conduit à reporter les contraintes sur la personne

Cette recherche de l'« offre » se trouve confortée dans les zones d'emploi regroupant une part importante de grandes entreprises ayant des processus de recrutement formalisés. Par exemple, Cap emploi URB se retrouve à interagir avec beaucoup de grandes entreprises, souvent des sièges sociaux, soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (TH). Du coup ce sont la plupart du temps ces grandes entreprises qui s'adressent directement à Cap emploi URB « pour remplir leur quota de TH » et adresser à ce dernier des offres d'emploi déjà définies. Or dans un contexte urbain, avec un niveau de qualification élevé, les exigences des entreprises sont importantes sur les profils de postes attendus. Comme le souligne un des conseillers rencontré : « *on est beaucoup en réponse aux offres d'emploi présentées par les entreprises* », « *au même titre que l'agence d'intérim ou le cabinet de recrutement, ils [les employeurs] viennent vers nous pour le public TH sauf*

Encadré 5

Le travail sur « l'offre »

Au sein des CTP Pôle emploi, le travail sur « l'offre » est ancré dans les pratiques et marqué par les références de l'Agence : le but d'une mise en relation avec l'entreprise est de recueillir une « offre ». S'engage alors un travail pour faire de cette « offre », « une vraie offre » :

- « Quand on est conseiller, on n'est pas simplement le preneur d'offre. C'est-à-dire que l'employeur nous appelle 'voilà, je cherche un cuisinier qui va travailler 45 heures avec des coupures et en salaire vous mettez 1500 euros brut'. Le travail du conseiller c'est de lui dire : 'attention un cuisinier à 1500 euros bruts, vous ne trouvez pas, ça ne correspond pas au marché du travail'. Alors ça c'est une caricature, mais c'est notre travail de conseiller (...). L'expertise que l'on a sur un secteur d'activité, sur nos demandeurs d'emploi, nous amène à faire prendre conscience à l'employeur que là, non. 'Si vous restez sur ces critères là monsieur, il y a de forte chance que vous ne trouviez pas, parce qu'un cuisinier ça ne coûte pas 1 500 euros bruts et vous le savez'. 'Mais bon je tente ! 'Oui mais ce n'est pas correct et vous le savez, moi je vous propose que l'on mette un peu plus dans l'offre d'emploi'».

Pour mieux comprendre ce travail fait sur l'offre, on interroge le conseiller sur le fait de savoir s'il reste sur la forme de l'offre ou s'il regarde aussi en quoi consiste le travail. La conseillère répond du tac au tac en interprétant le terme de « travail » dans la question comme étant le travail effectué sur l'offre :

- « Alors sur le travail de l'offre d'emploi : on prend l'offre d'emploi et théoriquement (...) on diffuse l'offre d'emploi à tous. On ne garde pas l'offre d'emploi pour l'offre d'emploi. On diffuse l'offre d'emploi au national sur le site, et parallèlement à ça, on va chercher, d'abord dans nos portefeuilles, les demandeurs d'emploi qui pourraient correspondre à l'offre, pour que là tout de suite, l'employeur a demandé ça et que je puisse lui faxer (...). Et ensuite, la deuxième façon d'aller chercher des candidats, c'est d'aller faire une recherche informatique. Notre système informatique nous permet par rapport à cette offre d'aller faire une recherche qui va rapprocher l'offre à la demande ».

On relance alors le conseiller sur sa capacité à négocier l'offre :

- « On ne négocie pas, nous ce qui nous intéresse c'est de mettre notre adhérent en contact avec un employeur. Et c'est déjà pas mal si on obtient un entretien ! ».

Relance : « mais qu'est ce qui vous interdit d'aller un peu plus loin dans le rapport avec l'employeur ? » :

- « On ne s'interdit rien, dans le sens où si l'adhérent a un entretien le lendemain, la partie se joue entre l'employeur et l'adhérent ».

« Vous ne vous immiscez pas dans cette relation ? »

- « Bah moi je m'interdis de faire ça. Moi je suis conseillère. C'est l'adhérent qui à un moment va aller travailler dans l'entreprise. Moi je ne suis pas cariste. Si par exemple je reçois un cariste, j'ai peut-être fait tester la personne sur le fait qu'elle soit cariste, mais à un moment c'est à l'employeur de juger si la personne a la compétence, ce n'est pas à moi. Donc moi je donne le coup de pouce et après c'est vrai que c'est l'employeur qui va faire son recrutement. Je ne vais pas aider l'employeur à faire son recrutement parce que ce n'est pas mon travail et que du coup moi je ne suis pas une technicienne des spécificités que demande l'employeur. Moi je m'arrête là. Moi je vois que l'offre correspond à la personne que j'ai en face de moi, au niveau des compétences ça à l'air de coller (...). Je m'arrête là parce que c'est à l'employeur de voir si tout ça correspond bien. Nous on a aussi un devoir vis-à-vis de l'employeur. Moi je ne peux pas dire 'alors franchement, ce monsieur à les compétences, il est super bien'. Si ce n'est pas vrai, moi je ne le sais pas. Donc au bout du compte l'employeur il ne reviendra pas vers moi. Moi je dis à l'employeur : 'voilà, objectivement ça me semble bien correspondre, maintenant c'est à vous de juger'. Mais je ne peux pas aller plus loin que ça, je ne peux pas dire à l'employeur 'il est super bien ce gars là', parce que si je me plante... C'est à l'employeur de juger ».

que tous vont se plaindre parce qu'ils n'ont jamais les profils qui vont. Ils nous disent : 'alors où sont vos travailleurs handicapés parce que vous ne nous les présentez pas' ». Cap emploi URB est donc soumis à des exigences en termes de qualification qu'il reporte sur les travailleurs handicapés en « les montant en compétences » pour satisfaire l'entreprise (cf. encadré 6). Mais cette stratégie n'est pas sans limite : « dans nos publics, il y a quand même des écarts : les candidats sont moins formés en général... On pousse sur les contrats de pro et la formation en général, mais après il y a un vrai gap entre le potentiel des personnes et les exigences, les attendus, de l'entreprise. On peut malgré tout pas tirer à l'infini quelqu'un d'un niveau infra V vers du niveau III, ce n'est pas toujours faisable quand même ». En interne, les conseillers en viennent alors à catégoriser les bénéficiaires en fonction de leur « employabilité ». Comme le souligne une des conseillères rencontrées : « dans notre offre de service on a les ACCP1 et les ACCP2. Nous on a inventé entre nous les ACCP3, c'est les inemployables ».

Encadré 6

Entre respect des critères et conseil professionnel, des formes de montage d'ateliers ou de formations par les intermédiaires

A côté du travail des intermédiaires pour « professionnaliser » les bénéficiaires dans leur recherche d'emploi, certains font du conseil professionnel ou montent des modules de formation pour répondre aux critères de recrutement de l'entreprise. Le déclenchement de leur action reste l'offre d'emploi. La différence entre les formules se porte sur la place laissée dans ce processus au bénéficiaire. Dans le premier cas, l'action mise en œuvre par l'intermédiaire est surtout à destination de l'entreprise pour la rassurer sur le profil à recruter ; dans le second cas, le bénéficiaire est un peu plus informé/conseillé et il peut décider de se porter, ou non, sur l'offre d'emploi à l'issue de l'atelier.

Au sein de Cap emploi URB, il arrive fréquemment que la prospection conduite à recueillir des besoins des entreprises. « Et là on mobilise une ingénierie un peu plus... avec des montages de formation collective pour répondre à des besoins récurrents d'entreprise et pour lesquels on n'avait pas les compétences. Je pense notamment à la grande distribution ou à la sécurité. On a monté de nombreuses actions collectives pour former les candidats, avec la participation des entreprises directement aux sessions de recrutement. Les entreprises étaient associées au montage de ces actions de formation (...). Ça c'est des vraies réponses de besoins d'entreprise. Ça permet, un, de monter en compétences des personnes et puis, deux, de travailler en adéquation avec la demande de l'entreprise ».

Les effets de ces pratiques ne sont pas sans risque : « la difficulté de travailler les projets des personnes en cohérence complète avec les besoins du marché, c'est par exemple que l'on a eu beaucoup besoin de télé-conseillers il y a trois-quatre ans et que maintenant, il n'y en a plus (...). Donc il faut être un peu vigilant sur ces métiers en tension. Oui ils sont en tension aujourd'hui, mais ils ne sont en tension que 6 mois ».

Au sein de la ML ZUS, un atelier a été monté pour répondre aux besoins de recrutement groupé des entreprises, par exemple quand un fast-food s'installe sur la zone d'emploi et que plusieurs postes seront à pourvoir. Cet atelier s'étend sur quatre jours avec des sessions de 10-12 jeunes « ayant validé un projet professionnel ». La directrice de la ML explique sa démarche : « on est parti de la problématique entreprise en ce disant que l'on n'a pas forcément des jeunes qui sont compétents, mais on a des jeunes qui sont motivés, qui respectent la hiérarchie, qui comprennent les consignes, qui respectent la sécurité au travail. Donc on a décidé, avec les entreprises, de pouvoir travailler avant de transmettre leurs candidatures ». Et de poursuivre, « on part d'une offre en particulier. Donc on peut identifier parmi les jeunes la personne qui est à l'heure, celle qui n'écoute pas. Le fait que cela soit sur la durée (4 jours) ça va nous permettre de travailler aussi sur le comportement. On va parler d'une offre donc à un moment donné on va parler de l'entreprise, du poste en lui-même, du salaire ... On va tout aborder avant de transmettre sa candidature ».

Au premier jour sont présentés les droits et devoirs du jeune dans l'entreprise (rudiment de droit du travail : gestion des absences, des situations de licenciement, des congés, des avertissements, informations sur les règles de sécurité et d'hygiène ...).

Au deuxième jour, des tests psychotechniques sont réalisés pour savoir si le jeune a les capacités pour tenir le poste. Par exemple pour un poste d'hôtesse de caisse : savoir compter et savoir rendre la monnaie.

Le troisième jour, le CV et de la lettre de motivation sont retravaillés et au quatrième jour, des simulations d'entretien à l'aide de vidéo sont faites.

A l'issue des 4 jours, « il y a une sélection naturelle. Si le jeune ne vient pas, c'est qu'il n'est pas intéressé par le poste. Si le jeune ne vient pas ou qu'on lui dit aujourd'hui vous n'êtes pas prêt... Il y a cette sélection aussi qui se fait. Du coup, in fine, il reste 50 % de ces personnes, mais elles sont prêtes à aller en emploi et elles sont d'accord pour effectuer ce travail ...».

De manière plus marginale, certains conseillers créent des occasions de contact avec les entreprises faisant ainsi émerger des besoins.

Aller à la rencontre d'un besoin

Comme le résume ce conseiller de Cap emploi RUR, pour expliquer sa démarche : « on ne fait pas de la prospection d'offres ; nous, c'est de la prospection d'entreprises. L'objectif c'est de se faire connaître des entreprises. Souvent on explique notre travail, ce que c'est que le handicap. Si le contact se passe bien, l'entreprise peut dire 'ah bah je vais peut-être rechercher quelqu'un'. On n'appelle pas en disant : 'est-ce que vous avez une offre ?' ».

Aller à la rencontre du besoin, c'est créer des occasions de rencontre, des contacts avec les entreprises, se faire connaître. L'objectif n'est plus alors directement de chercher tout de suite une offre en fonction d'un profil. L'objectif est de créer des opportunités, souvent en mettant « le pied dans la porte ». Cela suppose de bien connaître l'entreprise. L'intermédiaire peut aussi générer un besoin en allant discuter avec un profil sous le bras : « On est beaucoup dans la proposition active, c'est à dire, voilà on a un profil, on va dans l'entreprise, on va envoyer la candidature même si on sait qu'il n'y a pas forcément une offre d'emploi, mais on va faire une proposition à l'entreprise car on sait que le profil peut l'intéresser » (Conseillère Cap emploi ZUS)

Pour les Cap emploi, une telle approche se justifie par le type de public accompagné qui trouve souvent un emploi sur des « niches » ou un emploi où il faut faire du cas par cas pour être sûr que l'organisation de l'entreprise soit compatible avec les limitations en termes de handicap de la personne. Comme le soulignait le conseiller de Cap emploi RUR : « Nous on cherche des niches d'emploi (...). Pôle emploi va dire à quelqu'un qui a un projet d'emploi dans le secrétariat 'c'est bouché', mais nous non. On sait qu'un employeur est moins frileux à embaucher une secrétaire TH qu'un ouvrier agro TH ». Cette recherche de niche suppose alors de trouver le bon interlocuteur dans l'entreprise, ce qui demande notamment du temps parce que par moment cela passe par une rotation de personnes au sein de l'entreprise. Comme l'explique cette conseillère du Cap emploi ZUS : « il suffit qu'une personne change... d'où l'importance d'être régulièrement en contact avec les entreprises... il suffit que l'on accroche avec une personne. Par exemple avec X [nom d'une entreprise], ça fait un an et demi que j'essaie de travailler avec eux, pourtant il y a des postes de dessinateur (nous on a des dessinateurs formés, diplômés, avec de l'expérience), ça fait un an et demi que je donne des supers profils - qui correspondent - et ils me disent non. Là, il vient d'y avoir un changement de responsable et en

fait il a regardé les CV que j'avais envoyés, dont une personne qui l'avait formé lors d'un emploi – en fait mon monsieur [la personne à placer] avait formé ce jeune là [le nouveau RH] pendant sa formation il y a quelques années – et il vient de voir le CV et il l'a appelé. Là, il va être embauché en CDI. Et ça fait un an et demi que j'ai donné son CV là-bas et que j'ai relancé régulièrement. La première fois que j'ai envoyé, bon bah non, après quand j'y suis retournée en visite de postes, elle [l'ancienne RH] avait dit : 'je sais plus trop où ils sont, redonnez-les moi'. J'ai redonné. 'Non non bah en fait ça va pas aller, ils ne vont pas pouvoir... non'. Et là je pense que voilà on va pouvoir y aller; on va pouvoir faire des choses... c'est beaucoup de relationnel...».

Pour d'autres intermédiaires, ce mode d'entrée en contact avec les entreprises est continu et se fait en dehors du « cadre » : au sein du CTP RUR, les conseillers initient des relations en permanence y compris en allant faire leurs courses : « *c'est un peu une déformation professionnelle, je regarde tout le temps. Et puis des fois ça m'arrive de discuter avec quelqu'un 'tiens vous recherchez quelqu'un ? Je vous donne ma carte et puis n'hésitez pas à me contacter ou si quelqu'un que vous connaissez recherche quelqu'un' ...* ». Au sein de la ML RUR, c'est aussi saisir toutes les occasions pour aller dans l'entreprise et nouer des contacts. Par exemple aller faire un bilan à l'issue du stage ou discuter suite à une mise en situation de travail (EMT) d'un jeune. Toute occasion est bonne à prendre, même quand l'entreprise est dans une mauvaise phase : la directrice du CTP RUR a ainsi voulu elle-même prendre contact avec les entreprises en phase de licenciement économique (alors que la procédure formelle suppose que les entreprises soient mises en contact avec l'Assedic) pour faire connaître l'action de son CTP et discuter. Comme elle le souligne : « *Ils licencient un gars, ils sont désolés etc. Et bien toi tu leur parles, tu les rassures, tu leur dis qu'effectivement c'est dommage qu'ils en soient arrivés là, mais qu'on se doute bien qu'ils ne le font pas exprès, etc. Donc quelque part, tu crées un lien avec eux. Eux, qu'est-ce qu'ils vont faire ? C'est de l'artisanat, ils se parlent tous entre eux. 'Ah bah tu as besoin d'un gars, appelle le CTP, ils ont pris mon gars quand j'ai licencié, etc, etc ...* » et de poursuivre « *il me semblait évident d'être en lien avec les entreprises qui licencient, parce que toutes ne ferment pas. Après un licenciement elles peuvent se remonter et être de nouveau des employeurs potentiels. Donc ce lien et ce liant [prendre contact des l'annonce d'un licenciement], il fallait absolument le conserver; le garder; le faire fructifier. C'est un élément de ressource* ».

Dans ce mode d'approche, l'intermédiaire se fait connaître, il engage sa personne au sens où il personnalise le contact avec l'entreprise et peut aussi s'engager pour une personne. C'est de ce point de vue, une rupture avec l'approche en termes d'offre où l'intermédiaire cherche à objectiver les compétences et rester neutre pour ne pas « se griller » et risquer de perdre sa capacité à capter les offres. Ici l'approche se faisant en situation, l'intermédiaire (qui devient de fait plus un médiateur⁶) par sa présence ou son action essaye de faire émerger le besoin en se portant pour une part garant du bénéficiaire. « *Les employeurs ils ne demandent que ça, ils préfèrent qu'on leur serve un produit fini dont on se porte garant. Nous, c'est notre force : les gens on les connaît. Quand on les connaît bien c'est facile de les faire connaître. Ça m'est arrivé plusieurs fois de dire à un employeur : 'je me porte garant de cette personne là'. Et puis, on est quand même dans une zone rurale, il y a de la familiarité qui s'instaure très vite. Il n'y a pas de barrières comme dans d'autres endroits* » (conseiller CTP RUR).

Il ne s'agit pas pour autant de se substituer au jugement de l'employeur, mais de « mettre en scène » le rôle de chacun. C'est ce qu'illustre cet échange avec la CRE de la ML RUR qui explique jusqu'où elle s'implique : « *Parfois il [l'employeur] me demande : 'vous*

6. Cf. la distinction de Latour (1993) : « *L'intermédiaire n'était qu'un moyen pour une fin, alors que le médiateur devient à la fois le moyen et la fin* ». L'intermédiaire ne fait que « *porter, transporter, déplacer, incarner, exprimer, réifier, objectiver, refléter* ». Le médiateur au contraire va « *déplacer, recréer, modifier, bref traduire et trahir* » in *La clef de Berlin*, p. 43-44.

savez quoi de ce jeune ?'. Je lui dis : 'moi je le vois en entretien dans mon bureau, on fait son CV, je le questionne un peu sur ce qu'il a fait. Mais il me dit ce qu'il veut. A vous aussi il va dire ce qu'il veut et vous allez le ressentir avec ce que vous êtes vous. Et vous, dans votre bureau, il y a le flip de l'entretien (...). Techniquement peut-être que le patron de chez qui il [le jeune] sort, n'a pas la même bécane que vous ou le même protocole de fabrication. Tout ça c'est vous qui voyez. Vous me rappelez très vite pour me dire si ce n'est pas dans les clous, mais à mon avis, ce candidat là doit pouvoir répondre aux besoins du poste'. Voilà. A chaque fois, c'est remettre chacun à sa place et c'est dire 'de mon point de vue, ça roule' ou 'faudra faire attention à ça' ou 'il y a ça sur quoi il faudra le former plus. Est-ce qu'en interne vous avez un tuteur ? Est-ce que je me renseigne pour trouver un centre de formation pour faire des modules ?' Il faut aussi apporter à l'employeur l'accompagnement global ».

Aller à la rencontre d'un besoin, un moyen pour s'adapter au mode de structuration du tissu productif en milieu rural et dans les relations avec les TPE

Par l'usage de méthodes trop formalisées et standardisées les intermédiaires peinent à s'implanter dans le tissu productif local notamment si celui-ci est constitué de petites PME ou TPE. En lien avec les modes de recrutement des entreprises, la diffusion d'offres d'emploi en tant que telles est plutôt le registre des grandes entreprises [Bessy, Marchal (2007)]. La formalisation en amont du recrutement est en outre liée à l'enjeu stratégique du poste pour l'entreprise : un recrutement d'un cadre en CDI donne plus souvent lieu à la rédaction d'une offre d'emploi que le recrutement d'un ouvrier en CDD. La capacité à s'immerger dans le tissu productif local, à être en contact avec des employeurs plutôt que des offres, permet aux intermédiaires de « capter » des opportunités d'emploi auxquelles ils n'auraient pas eu accès autrement.

Comme le souligne la directrice du CTP RUR : « *ici c'est 61 communes, 93 % de TPE. Du coup c'est un travail de fond. Tu n'as pas le DRH pour discuter. C'est pour ça que tu dois faire un travail de fourmi sur le territoire parce que ces gens là, tu ne peux pas les toucher autrement* ». Un mode d'intermédiation efficace suppose alors, sur un territoire donné, de moduler les types d'intervention et les méthodes de prospection : en contact avec la grande entreprise, c'est se renseigner sur les procédures de recrutement et recueillir une offre ; avec la petite entreprise, c'est aller discuter in situ et faire émerger un besoin.

La recherche de petites entreprises peut aussi être une stratégie pour placer des profils qualifiés de « peu employables ». C'est le cas de certains Cap emploi qui cherchent à composer avec les « difficultés » de leurs bénéficiaires. Au sein du Cap emploi ZUS, il apparaît plus simple de travailler avec des petites entreprises : « *dans les petites entreprises les choses s'adaptent mieux. Il y a un autre type de contact. Au moment du recrutement, on est plus sur une relation où les patrons rencontrent directement la personne. Il va la trouver motivée et finalement derrière il est prêt à faire des choses, à mettre en place un temps d'adaptation, un temps de formation ... une procédure de recrutement qui est finalement moins standardisée peut-être que dans les plus grosses structures, où là, on va moins se heurter à une exigence en termes de qualification. Dans une grosse entreprise, pour tel type de poste il faut forcément avoir tel niveau de qualification ...* ». Ces relations plus personnelles permettent de construire des relations en situation avec l'entreprise. Il est par exemple possible de « prouver » à l'entreprise que le candidat a des compétences. Comme le souligne un conseiller de Cap emploi RUR : « *le stage en entreprise, ça vaut la lettre de motivation et le CV* ». Le conseiller peut même développer un regard sur l'organisation de l'entreprise et apporter son expertise, proposer des solutions d'aménagement rendant l'embauche d'un TH possible : « *c'est important que l'on puisse voir les postes de travail pour voir les contre-indications, comment on y accède, les difficultés que l'on peut avoir sur le poste de travail, les aménagements possibles (...). Pour positionner*

des personnes ça nous permet de voir; parce que dans le descriptif du poste qu'ont les personnes, elles n'ont pas le regard que l'on peut avoir nous sur le poste (...). Parfois on peut proposer [aux entreprises] des choses que l'on a vu ailleurs, ou questionner pour savoir ce qui est possible, voir s'ils y ont pensé » (Conseiller Cap emploi ZUS).

IV. Relation à l'entreprise et mode d'intermédiation : les figures de l'intermédiaire et ses effets sélectifs

De la capacité de l'intermédiaire à répondre aux besoins de l'entreprise dépend sa crédibilité, sa capacité à placer le public qu'il accompagne et donc sa « part de marché ». Sa capacité à moduler ses formes d'intermédiation est un gage d'efficacité lui assurant de toucher tous types d'entreprises. Mais son action a aussi un effet sur la sélection de certains profils au sein des personnes accompagnées. Après avoir présenté un schéma d'ensemble des formes d'intermédiation (IV.1), nous discuterons de leurs effets sélectifs (IV.2).

IV.1. Les figures de l'intermédiaire, un schéma d'ensemble

Comme cela a pu ressortir dans les entretiens, les formes prises par la fonction d'intermédiation sont multiples. Elles sont néanmoins traversées par deux oppositions qui structurent la façon dont l'intermédiaire accompagne le bénéficiaire et l'entreprise.

Deux axes résumant les modalités d'accompagnement par les structures des bénéficiaires et l'entreprise

Côté bénéficiaire :

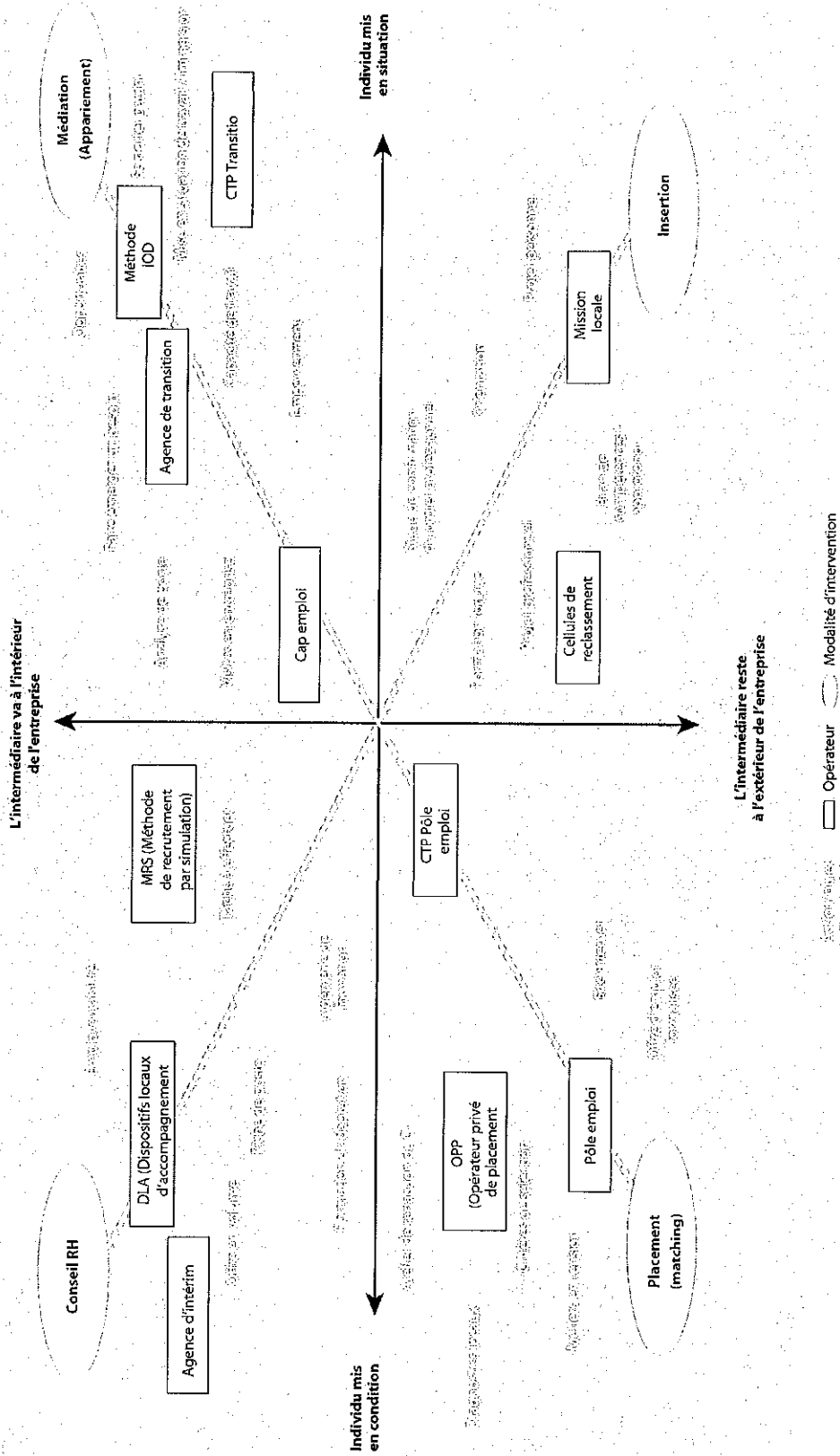
- soit l'intermédiaire considère que le contexte d'emploi est une donnée qui impose que l'individu se « mette en condition » pour améliorer ses chances d'accès à l'emploi. Cela passe, par exemple, par la mise en forme (le signalement) des qualifications selon les critères usuels du recrutement, l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi pour mettre en forme un CV ou une lettre de motivation, l'incitation à ce que le bénéficiaire se positionne sur les métiers en tension ;
- soit l'intermédiaire considère que le contexte, s'il n'est pas à occulter, laisse certaines marges de manœuvre et notamment le fait que les compétences d'une personne puissent se révéler « en situation ». Cela peut, d'une part, induire un travail d'accompagnement de l'individu au sens fort du terme pour l'amener à réaliser un projet professionnel qui lui est propre. Cela peut, d'autre part, amener l'intermédiaire à mettre l'individu en situation de travail pour faire ressortir des qualités qui se révèlent « chemin faisant » et les valoriser progressivement.

Côté entreprise :

- soit l'intermédiaire reste en dehors de l'entreprise en mobilisant une relation à distance qui passe par des relations formelles comme la publication d'offres d'emploi ;
- soit l'intermédiaire se déplace dans l'entreprise, essaye de saisir ses modes de fonctionnement RH et ses éventuels besoins, en pouvant d'ailleurs les lui révéler. Il s'agit dans ce second cas d'entamer une relation personnalisée où l'intermédiaire va apporter sa propre compétence pour rendre possible des choses qui ne le seraient pas autrement.

En croisant ces deux axes, nous avons cherché à positionner un certain nombre d'actions que mettent en œuvre les intermédiaires et à faire ressortir les modalités d'intervention qui en découlent. Nous avons ensuite positionné les opérateurs se rapportant, de manière dominante à l'un ou l'autre de ces modes d'intervention (cf. graphique 1 ci-dessous).

Graphique 1. Les figures de l'intermédiaire



Lexique se rapportant au graphique

- **Agence de transition** : capacité à ordonner une transition au profit de la construction d'un parcours d'un individu.
- **DLA** : dispositifs locaux d'accompagnement créés en 2002 pour gérer les suites du programme « emplois jeunes » (NSEJ) et conçus pour soutenir l'emploi au sein des petites structures du secteur non marchand et professionnaliser les acteurs qui les font vivre.
- **Employeurabilité** : développement de la capacité d'une entreprise à être employeur [Duclos L. (2007)].
- **Empowerment** : ensemble de processus par lesquels chacun des membres d'un collectif acquiert – grâce aux autres et avec les autres – à travers les expériences qu'il traverse, une capacité propre de penser, de décider et d'agir qu'il n'avait pas individuellement [Hache (2007)].
- **IOD** = Intervention sur l'Offre et la Demande. Méthode de médiation visant les deux parties au contrat de travail permettant notamment de mieux adapter les critères d'embauche à la réalité du poste à pourvoir. Depuis l'objectivation du besoin jusqu'aux entretiens de sélection, l'intermédiaire intervient aux différentes phases du recrutement, y compris pendant la période d'intégration du nouveau recruté dans le collectif de travail. Par l'accompagnement proposé et l'aménagement d'épreuves de sélection privilégiant la mise en situation, cette méthode a pour intérêt principal de faire évoluer les profils recrutés et, partant, d'offrir à des individus mal signalés sur le marché du travail des opportunités d'emploi. Cela permet également à l'entreprise de diversifier les profils recrutés et de se prémunir des risques de *turn over*.
- **Immersion** : tel que défini dans le cadre du CUI CAE (art 5132-10-1 et suivant du code du travail) l'immersion offre la possibilité au bénéficiaire d'un contrat aidé de pouvoir exercer une activité, pour un temps donnée, dans une autre structure afin de découvrir un métier, confirmer un projet professionnel, acquérir des expériences et des compétences professionnelles ou toute autre finalité à visée professionnelle. Par extension, l'immersion dans une démarche d'accompagnement désigne une mise en situation de la personne du permettant d'avancer dans la construction de son parcours. L'immersion peut alors prendre différentes formes : stage de découverte d'en métier, évaluation en milieu de travail (EMT), etc. en fonction de l'offre de service propre aux intermédiaires.

Au-delà des intermédiaires rencontrés à travers l'enquête de terrain, la typologie proposée a pu être complétée par la participation à un groupe de travail portant sur la question de l'information et de la médiation dans le cadre du CSP (contrat de sécurisation des parcours professionnels) réuni de février à juillet 2012 réunissant experts et acteurs de terrain⁷. Les axes dégagés par l'enquête de terrain ont ainsi pu être confirmés.

Le positionnement des intermédiaires se lit en relatif : ce qui compte c'est leur positionnement les uns par rapport aux autres et non leur positionnement dans l'absolu.

NB : au niveau local, le positionnement relatif des intermédiaires peut se retrouver transformé en fonction de la capacité d'un opérateur à prendre appui sur le contexte local en modifiant ses pratiques. Par exemple, une mission locale dans une zone rurale peut se retrouver à faire de la médiation prenant acte du fait que la zone d'emploi sur laquelle elle opère est composée de TPE ne disposant pas de services RH. On retrouve en ce sens l'analyse proposée par Legay et Monchatre (2000) mettant en évidence que le mode d'intervention de l'ANPE se distinguait selon les territoires.

7. Ce groupe s'est réuni sous l'égide Philippe Dole (IGAS), Laurent Duclos et Marc-Antoine Estrade (Département de Synthèses, DGEFP). Il s'est réuni entre février et juillet 2012. Il rassemblait des personnes d'horizons divers (DARES, DGEFP, Pôle emploi, Maison de l'emploi, Fonsecif, directeurs de structures CTP – actuel CSP, CEE – Centre d'Etudes de l'emploi, DIRECCTE ...). Les réflexions ont donné lieu à un recueil des travaux du groupe (« Information & intermédiation » 2012). L'ensemble des travaux a donné lieu à un colloque le 16 octobre 2012 : Séminaire Contrat de Sécurisation Professionnelle « Connaissance du marché local de l'emploi et accompagnement » <http://www.emploi.gouv.fr/actualites/seminaire-contrat-securisation-professionnelle-16octobre2012>

Les figures de l'intermédiaire

Quatre figures principales peuvent ainsi être identifiées.

1. Le placement ou matching = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode du « placement » ou du matching souligne la logique adéquationniste de son action et sa dimension ponctuelle. Partant des éléments de contexte (par exemple la publication d'une offre d'emploi affichant un niveau de qualification requis ou la liste des métiers en tension), l'intermédiaire transmet une information auprès du bénéficiaire qu'il considère comme une donnée. Au besoin, il peut utiliser un certain nombre d'outils pour « mettre à niveau » le bénéficiaire (par ex. une formation d'adaptation). A l'extrême, l'intermédiaire n'est qu'un vecteur de transmission de l'information. Il ne sert qu'à relier des réalités qui existent sans sa présence, il en facilite la rencontre.

2. Le conseil RH = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode du « conseil RH » vise avant tout à aider l'entreprise ou la structure bénéficiant de la prestation à se professionnaliser. L'intermédiaire apporte une compétence, un regard sur le fonctionnement interne de l'organisation (mode d'organisation, processus de recrutement, capacité d'anticipation de mutation ...). A l'extrême, l'objectif de l'intervention est centré sur l'amélioration de la capacité employeur de la structure⁸.

3. L'insertion = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode de « l'insertion » s'apparente à une démarche d'accompagnement visant le développement de la personne. Il s'agit de s'engager dans un processus de long terme permettant à l'individu d'« aller vers ». Cette démarche est l'occasion de redéfinir ses compétences, de s'engager dans des processus d'acquisition de nouvelles qualifications, de réorientation professionnelle. A l'extrême, cette posture n'intègre l'entreprise que comme une donnée, un élément du contexte informationnel conduisant l'individu à se positionner.

4. La médiation ou l'appariement comme expérience = l'intervention de l'intermédiaire sur le mode de « la médiation » induit de sa part une capacité à définir les choses « chemin faisant », à faire émerger l'énoncé d'un besoin ou d'un projet. Se faisant, il contribue à définir les choses en situation (par exemple les compétences nécessaires pour tenir une situation concrète de travail) permettant de ce fait de prendre de la distance avec des exigences affichées. Par cette action, l'intermédiaire rend visible des choses qui ne seraient pas sans lui.

Le placement (ou matching) et la médiation renvoient à deux notions bien distinctes de l'appariement : d'un côté une rencontre ponctuelle sur le « marché du travail », où l'enjeu pour l'intermédiaire est un enjeu d'information ; de l'autre, une expérience que chacune des parties fait de l'autre et qui s'établit dans la durée. Cette distinction, présente dans la théorie économique (Jovanovic, 1979), est bien ressortie des discussions du groupe de travail [Dole, Duclos et Estrade (2012)].

IV.2. Les effets sélectifs des modes de mise en relation

Quel est alors le résultat de ces modes d'intermédiation en termes de sélection des publics accueillis ?

Sur la base des entretiens réalisés, nous avons voulu mettre en parallèle les pratiques d'intermédiation déployées avec le profil des personnes placées en emploi. L'objectif était d'examiner s'il y avait une déformation des caractéristiques socio-économiques (âge, niveau de qualification, sexe) entre le public accueilli et le public placé. L'hypothèse sous-jacente est qu'un intermédiaire qui négocie et ajuste plus fréquemment les critères de

8. Sur cette notion voir notamment Duclos L. (2007), « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur », *Métis-Correspondances Européennes du Travail*.

Tableau 4. comparaison des publics accueillis et des publics placés en 2010

	Cap emploi RUR		Cap emploi ZUS		Cap emploi URB		Cap emploi moyenne nationale	
	Personnes prises en charges	Personnes ayant signé un contrat	Personnes prises en charges	Personnes ayant signé un contrat	Personnes prises en charges	Personnes ayant signé un contrat	Personnes prises en charges	Personnes ayant signé un contrat
Trait dominant du mode d'intermédiation	Intermédiation		Intermédiation		Placement			
Type d'entreprise ayant recruté	Moins de 10 salariés = 39 % 10-19 salariés = 15 % 20-49 salariés = 19 % 50-99 salariés = 12 % 100-499 salariés = 12 % 500 et plus = 4 %		Moins de 10 salariés = 33 % 10-19 salariés = 12 % 20-49 salariés = 24 % 50-99 salariés = 11 % 100-499 salariés = 16 % 500 et plus = 4 %		Moins de 10 salariés = 16 % 10-19 salariés = 1,5 % 20-49 salariés = 25 % 50-99 salariés = 11,5 % 100-499 salariés = 20 % 500 et plus = 20 %			
Sexe - H	52 %	49 %	56 %	56 %	54 %	54 %	56,2 %	53 %
Age								
16-25 ans	7 %	12 %	12 %	15 %	9 %	14 %	6 %	8,6 %
26-39 ans	31 %	34 %	30 %	29 %	32 %	39 %	27 %	34,0 %
40-49 ans	35 %	39 %	29 %	35 %	31 %	32 %	34,5 %	37,3 %
50 ans et +	27 %	16 %	30 %	21 %	27 %	15 %	32, %	20,1 %
Qualification								
Infra V	12 %	14 %	30 %	26 %	27 %	22 %	25 %	19,5 %
Niveau V	52 %	49 %	47 %	51 %	47 %	44 %	49 %	51 %
Bac	22 %	23 %	13 %	15 %	16 %	21 %	16 %	17,5 %
Bac+2 et >	13 %	14 %	9 %	8 %	10 %	13 %	10 %	11,5 %
Handicap								
Motcur	68 %	67 %	54 %	58 %	47 %	49 %	51 %	52 %
Maladie invalidante	20 %	24 %	21 %	18 %	24 %	22 %	26 %	26 %
Maladie mentale	4 %	2 %	8 %	6 %	15 %	12 %	8 %	5,5 %
Durée d'inactivité								
En emploi								
- 3 mois	ND	ND	ND	ND	4 %	9 %	2,5 %	6, %
3-6 mois					13 %	14 %	13,5 %	19,5 %
6-12 mois					8 %	8,5 %	8 %	8 %
Plus de 18 mois					10 %	8 %	6,5 %	6 %
			20,5 %	17 %	20,5 %	21, %	21, %	16,5 %

Source : rapports d'activité des Cap emploi rencontrés et données Agefiph pour le national.

sélection des entreprises arrivera à placer tout type de public, alors que celui qui recueille l'offre et naturalise les qualifications affichées dans cette offre conduira à favoriser in fine le public le « plus employable » [Castrà (2003), Delfini et Demazière D. (2000), Eymard-Duverny F. (2008), De Larquier et Marchall (2012), Salognon (2006) entre autres].

Nous n'avons pu obtenir les informations statistiques au cours de notre enquête que sur la composition du public accueilli et placé par les Cap emploi.

Les trois Cap emploi rencontrés, présentent deux figures distinctes de l'intermédiaire. Comme on l'a évoqué précédemment (III.3), Cap emploi URB est proche de la figure du placement : il récolte les offres émanant de grandes entreprises qui constituent 40 % des employeurs de leur public avec 20 % de très grandes entreprises (*cf.* tableau 4) et pour satisfaire ces offres, les conseillers tentent de « monter en compétences » les personnes accompagnées. Cap emploi ZUS et URB eux, notamment par l'importance des petites entreprises présentes sur leur zone d'emploi (plus d'un tiers de TPE, moins de 4 % de très grandes entreprises), sont sur des modes d'intermédiation un peu plus négociés qui les éloignent de la logique de placement. Néanmoins faute de temps et sous la pression de contraintes gestionnaires (nombre de prises de contact avec les entreprises et taux de placement à atteindre), ils ne peuvent aller pleinement vers la logique de médiation. Ils se retrouvent à osciller entre le conseil RH, l'insertion ou le placement.

Sur la base des données disponibles (*cf.* tableau 4), le premier constat est que bien que les modes d'intermédiation soient distincts entre les Cap emploi rencontrés, aucun ne permet de lutter pleinement contre les effets sélectifs du recrutement. Si l'on compare le public accueilli et le public placé, certains profils sont systématiquement défavorisés : les plus de 50 ans, le public *infra* V, les personnes souffrant de handicap mental, ou les travailleurs handicapés ayant connu de longues périodes d'inactivité. Ces biais de sélection sont néanmoins plus forts pour le Cap emploi URB dont le mode d'intermédiation dominant est le placement : on voit notamment que l'effet de sélection par le diplôme joue jusqu'au niveau du bac et que les placements opérés profitent d'avantage aux moins de 40 ans.

Comme nous l'avons souligné (encadré 1), l'intermédiaire, quelque soit sa posture, a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement. Par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », l'intermédiaire ne place pas les même profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moins l'offre est négociée, plus l'individu risque d'être jugé « inemployable » aux vues des critères actuels de recrutement. Plus l'« offre » est négociée, plus l'individu, notamment par la mise en situation de travail, peut faire la preuve de ses compétences opérationnelles et s'affranchir alors de critères standard de sélection.

Conclusion

Pour les acteurs du SPE, l'incitation à développer une relation aux entreprises est forte de la part de l'administration, cette dernière estimant qu'un lien plus fort avec les entreprises induira un meilleur taux d'accès à l'emploi des personnes accompagnées. Reste alors à savoir ce que recouvre la notion d'intermédiation et à comprendre les facteurs pouvant effectivement améliorer le taux de retour à l'emploi. Sur ces deux aspects, l'enquête de terrain menée auprès d'un certain nombre de structures d'accompagnement est riche d'enseignements. Elle a permis de mettre en évidence trois résultats :

1. Il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ;
2. L'efficacité d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler

les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ;

3. L'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement. Par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moins l'offre est négociée, plus l'individu risque d'être jugé « inemployable » aux vues des critères sélectifs des modes de recrutement en France. A l'inverse, plus l'« offre » est négociée, plus l'individu, notamment par la mise en situation de travail, peut faire la preuve de ses compétences opérationnelles et s'affranchir alors de critères standards de sélection comme le tri sur CV, les années d'expérience, ou le niveau de diplôme. Moduler les formes d'intermédiation permet de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».

Croyances et représentations relatives au fonctionnement du marché du travail. Introduction au numéro

Laurent Duclos, Anne Fretel, Aurélie Gonnet, Lea Lima

► To cite this version:

Laurent Duclos, Anne Fretel, Aurélie Gonnet, Lea Lima. Croyances et représentations relatives au fonctionnement du marché du travail. Introduction au numéro. *Socio-économique du travail*, Classiques Garnier, 2018, pp. 15-44. <https://classiques-garnier.com/socio-economique-du-travail-2017-n-2-varia-croyances-et-representations-relatives-au-fonctionnement-du-marche-du-travail.html>. 10.15122/isbn.978-2-406-08062-6.p.0015 . hal-01801862

HAL Id: hal-01801862

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01801862>

Submitted on 16 Jul 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CROYANCES ET REPRÉSENTATIONS RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Introduction au numéro

Laurent DUCLOS
Chercheur rattaché à l'IDHES

Anne FRETTEL
Université Lille 1 – Clersé,
Chercheure associée à l'IRES

Aurélie GONNET
Cnam – LISE

Léa LIMA
Cnam – LISE

Demandeurs d'emploi, institutions membres du Service public de l'emploi (SPE), acteurs et experts institutionnels ou non de la politique de l'emploi, ne partagent sans doute pas une seule et même représentation du marché du travail et de ses fonctionnements. Cette représentation est étroitement liée à la connaissance et à l'expérience que chaque acteur a de ce « marché » et cette connaissance spécifique ne peut être étudiée sans interroger la façon dont elle est produite, sans se pencher sur son contenu et les formes qui la déterminent ou la maintiennent. Cette connaissance est évidemment le produit de l'attention que chaque acteur accorde, à travers son expérience propre et les « cadres de cette expérience » comme dirait E. Goffman, à certains éléments du réel. Les

controverses académiques sont ainsi le produit d'une organisation sociale de l'expérience en économie (*economics*) et le mode sur lequel les chercheurs parviennent à être « au cœur des faits » : le chômage appelle-t-il des régulations macro-économiques centrées sur la demande globale – à supposer que l'État en eût encore les moyens –, ou est-il plutôt la conséquence du comportement des agents et des imperfections du marché ? La réponse est aujourd'hui tranchée. L'hypothèse de « chômage structurel » n'a pas simplement détrôné les approches keynésiennes en théorie, elle a trouvé à s'inscrire dans la discipline de fonctionnement des institutions dédiées et a fondé – sous l'intitulé des politiques actives du marché du travail – un programme d'action cohérent, parfaitement opérationnel.

Le caractère « performatif » des différents savoirs n'est évidemment pas équivalent. La connaissance des uns – au nom peut-être d'un savoir expert et d'une puissance d'objectivation reconnue – pourra d'ailleurs dégrader la connaissance des autres en la ramenant au rang de « simple croyance ». Car, comme on le verra, en langage courant, la « croyance » n'est pas le « savoir ». À l'inverse du monde de la santé où le savoir des patients a longtemps figuré un savoir minoritaire, il est possible que le savoir « indigène » des chômeurs par exemple – leur témoignage – n'ait jamais été jugé utile à éclairer les fonctionnements du marché du travail et les conséquences que la puissance publique pouvait en tirer : alors que les uns ont pu faire valoir leurs intérêts et savoir propre et modifier les termes de leur prise en charge par le champ médical (Pols, 2014), les autres en dépit des tentatives visant à organiser une représentation (de Foucauld, 1992 ; Maurer, Pierru, 2001) ont souvent dû subir des injonctions à la responsabilité – dans le cadre des politiques actives – mais sans pouvoir se prévaloir en retour d'exigences propres.

S'il est des savoirs constitués sur le marché du travail, n'est-ce pas l'existence même d'un tel marché qui peut être considéré comme une « croyance » ? Il est possible que le « marché du travail » – et le marché en général – ne soit pas un cadre d'analyse universel pertinent : « comme l'ont souligné des noms illustres du courant néo-classique, tels que Kenneth J. Arrow ou Robert J. Solow, les échecs du marché (market failures) ne doivent pas être attribués à ses éventuels imperfections, mais, plus radicalement, à sa possible inexistence : le chômage et la rigidité des salaires relèvent non pas de la fiction du commissaire-priseur (ainsi que le prétendent les théories de la prospection ou du déséquilibre) mais

de celle du travail-marchandise » (Garnier, 1986, p. 314). On ne manquera pas alors de souligner que les experts du marché du travail ont aussi des « croyances » et qu'il n'est pas toujours aisé – entre fondement et fondation – de séparer celles qui résistent à l'épreuve des faits – et constitueraient donc des savoirs – de celles dont l'intérêt reste spéculatif. La considération du caractère performatif des énoncés en science économique sur l'économie (*economy*) n'est pas sans conséquences de ce point de vue. On sait en effet que « l'économie tire sa force de sa capacité à traiter en théorie de mécanismes tout en participant, pratiquement, à la production et à la promotion, et notamment à l'implantation des objets dont ils supposent l'existence » (Thévenot, 1986a, p. 199). Il est d'ailleurs bon de rappeler, avec Garnier, qu'il convient toujours, en bonne méthode, de « réexaminer non pas [simplement] les conditions nécessaires au bon fonctionnement des marchés, mais les conditions nécessaires à leur émergence » (Garnier, 1986, p. 314). Polanyi rappelle que l'extension donnée au programme du marché, concernant notamment le facteur travail et sa mise en forme, a une histoire, et que cette extension est portée par la fiction du marché autorégulateur.

À travers ces différentes évocations, on voit que les fictions, les croyances et les représentations intéressent le marché du travail et ses fonctionnements, ce sur quoi le présent numéro souhaite apporter son éclairage. Il ne s'agit pas de traiter de la mobilisation des croyances et des représentations « économiques » en général, mais bien d'accentuer et de spécifier la réflexion sur ce qui relève du marché du travail : l'effort d'institution dont il fut l'objet ; les présupposés sous-tendant les politiques dont il est la cible ; les effets portés par la mobilisation des technologies visibles ou non qui en constituent la trame ; les comportements dont il constitue le cadre.

Saisir l'objet et la forme de ces croyances peut se faire à trois niveaux :

- celui de la théorie économique en essayant de comprendre comment les croyances relatives aux questions portant sur le marché du travail sont traitées en son sein. Notons que dans bien des cas, l'intérêt de la science économique pour la croyance n'a pas débouché sur une capacité à thématiser proprement, voire à axiomatiser, l'objet « croyances » en raison sans doute de réflexions précisément développées aux limites de l'économie (Arena, Festré, 2002). (1) ;

- le deuxième niveau concerne au premier chef l'appareil d'État et sa capacité instituante : comment l'économie impose-t-elle ses vues ? Quelle image du marché du travail les catégories statistiques donnent-elles à voir ? En quoi les représentations de ce marché pèsent-elles sur la conception des politiques de l'emploi ou des équipements qui leur donnent un prolongement opérationnel ? Comment traiter des questions de performativité ? (2) ;
- les croyances, enfin, peuvent être un attribut des acteurs présents sur le marché du travail : recruteurs, demandeurs d'emploi, intermédiaires, etc. Quelle est la nature des croyances qui les animent ? Comment – en contexte d'action – ils sont amenés à les mobiliser ou à les réviser ? Comment ces croyances et représentations circulent et s'incarnent dans des dispositifs, des instances de socialisation et des habitus professionnels et comment les acteurs s'approprient ou non ces dispositifs ? (3).

Si l'introduction explore ces trois dimensions, les articles réunis dans ce numéro se concentrent sur les croyances des acteurs du marché du travail (points 2 et 3). Ces articles sont issus du projet de recherche CROYRE (croyance et représentation économiques du marché du travail) qui se proposait au départ de répondre à quelques questions au cœur des préoccupations ordinaires des agents : « que croire ? » et « qui croire ? » quand on cherche un emploi ou que l'on souhaite procéder à un recrutement. Ce projet recherche a fait l'objet d'un séminaire sur l'année 2015-2016 ; il a obtenu un financement du réseau Network qui a permis la réalisation de plusieurs enquêtes. Ce numéro réunit quelques-uns des résultats de ces enquêtes : l'enquête sur le programme « transparence du marché du travail » menée par **Yannick Fondeur** ; l'enquête ethnographique relative aux salons de l'emploi conduite par **Emmanuelle Marchal**, **Delphine Remillon** et **Géraldine Rieucan** ; l'analyse des usages développés par les conseillers emploi autour de la catégorie des « freins périphériques » réalisée par **Jean-Marie Pillon** ; l'enquête de **Diane Rodet** sur les représentations des recruteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ces quatre contributions sont complétées par l'article qui ouvre le numéro et que **Franck Bessis** consacre au rôle que tiennent les représentations graphiques dans la conception des politiques sociales, avec l'exemple du Revenu de Solidarité Active (RSA).

I. LE STATUT DES CROYANCES EN ÉCONOMIE
ET LES REPRÉSENTATIONS DU FONCTIONNEMENT
DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Les deux pages que Victor Cousin a consacrées en 1842 aux trois degrés de la croyance – l’opinion (*Meinung*), la foi (*Glauben*) et la certitude, le savoir ou la science (*Wissen*) – dans les *Leçons sur la philosophie de Kant* ont été incorporées au Trésor de la langue française pour préciser la définition du terme. Le texte ordonne ainsi les différents degrés de la croyance : « lorsque notre croyance est telle qu’elle existe non seulement pour nous, mais pour tout le monde, et que nous avons le droit de l’imposer aux autres, nous avons la science ou la certitude. Si la croyance n’est suffisante que pour nous, et que nous ne puissions l’imposer aux autres, c’est la foi ou la conviction. L’opinion est une croyance insuffisante et pour les autres et pour nous-mêmes » (p. 266-267).

On pourrait dire que pour l’économie dite orthodoxe, il n’y a pas de *croyance* (Berton, 2016 ; Orléan, 2002), mais – comme dans le régime de la science – des *certitudes* bâties par l’agent rationnel à partir de la connaissance parfaite d’une information complète véhiculée par les prix¹. Le marché est transparent, l’accès à l’information illimité ; la rationalité est omnisciente ; l’économie est certaine : « par construction, l’homo oeconomicus ne croit en rien. (...) Cette conception [l’abstrait d’ailleurs] de toute croyance particulière, loin des normes et des conventions qui font la vie en société. (...) Il s’ensuit que ce paradigme ne laisse aucune place aux croyances et aux représentations » (Orléan, 2002, p. 718).

Au moment où s’ouvre en économie (*economics*) l’horizon de la croyance, cette dernière ne saurait désigner autre chose, au départ, qu’une connaissance incertaine. À l’inverse, « une connaissance certaine, ou une croyance complète, [pourra être considérée] comme une information de probabilité 1 » (Schmidt, 2002, p. 774). Autrement dit, la croyance progresse – dans la théorie – lorsque l’omniscience, la

1 De ce point de vue, l’opposition induite par la notion de « croyance non standard », que l’économie comportementale s’est choisie comme objet (Villevall, 2016), paraît pour le moins curieuse.

complétude de l'information et la transparence régressent, mais aussi lorsque les interactions se multiplient.

1.1. CONNAISSANCE INCERTAINE ET INTERPRÉTATION

Dans une contribution célèbre publiée en 1970, Akerlof a pu donner un exemple de « dégradation » de la certitude apportée par les prix en simple foi² – au demeurant déçue –, la théorie standard pénétrant alors dans la zone grise des croyances à travers la mise en scène des conséquences qui s'attachent aux asymétries d'information quant à la qualité des produits. Dans le cas du *Market for Lemons*, Akerlof a ainsi montré que les prix pouvaient devenir – faute de certitudes communes sur la nature des produits – des indicateurs de qualité « informationnellement inefficients³ ». Il a insisté alors sur le travail d'authentification qu'il est nécessaire de soutenir, par l'entremise des marques, garanties ou certifications, pour suppléer à la défaillance du système des prix. De telles garanties représentent une sorte d'adjuvant au marché.

Parmi les travaux traitant des asymétries d'information, la théorie du « signalement » proposée par Spence fera plus explicitement référence aux croyances des acteurs. Le fonctionnement du marché du travail est directement visé par ce dernier, alors qu'il ne bénéficiait que d'une simple mention dans les illustrations choisies par Akerlof, concernant les effets de stigmatisation qui s'attachent aux cursus en « *slum schools* ». Spence s'intéresse aux croyances des employeurs et aux conjectures qu'ils forment concernant le lien susceptible de s'établir entre la capacité productive d'un individu ou sa compétence – virtualité incorporée qu'il est impossible de connaître *a priori* – et, notamment, son niveau d'éducation ou sa qualification, plus faciles à observer. Notons que pour Spence ce lien relève bien d'une croyance, et non d'un fait comme dans la théorie du capital humain (Becker, 1964) : le niveau d'éducation n'a aucun effet direct sur la productivité qui reste une donnée exogène au

2 Dans un essai de formalisation de la structure des croyances suivant une logique modale Walliser fait cette proposition à propos de la véridicité : « le savoir (peut être) qualifié de "connaissance" lorsqu'il s'avère vrai (...) et de "croyance" lorsqu'il est susceptible d'être faux » (Walliser, 2002, p. 695).

3 À l'inverse, des situations partagées d'incomplétude informationnelle – qui concernent l'ensemble des agents dans les modèles considérés, lesquels continuent d'être plongés dans un univers commun –, les asymétries d'information font de la construction d'un monde et/ou d'un savoir commun un problème à résoudre (Orléan, 2003).

modèle. Ce qui n'est pas si choquant, dès lors que cette dernière ne désignerait qu'une facilité ou une compétence scolaire. Dans le modèle de Spence, en effet, le coût d'accès au signal « éducation » est inversement proportionnel aux capacités (scolaires) de l'individu⁴.

Pour nommer ce qui est observable – mais le différencier suivant que les attributs en question sont ou non manipulables par ceux qui les possèdent (le niveau d'éducation *versus* le sexe) –, Spence introduit dans son modèle les notions de *signal* et d'*indice* qu'il emprunte à Jervis⁵. Alors que la transparence du marché, dans le modèle standard, amenait le prix à valoir pour la chose elle-même, un peu comme dans la conception mythique du langage caractérisée par l'absence de différence entre le mot et son référent, l'introduction du signe, à l'inverse, élargit d'emblée l'espace des significations et de la croyance.

Ainsi, en « l'absence d'accord sur la définition de l'objet à échanger en raison des asymétries d'information [début] un travail intense d'interprétation » (Orléan, 2003, p. 189) dont Spence a su rendre compte en restituant pour la première fois la portée sémiotique de l'activité cognitive des agents économiques, ici, les employeurs. Encore que cette « restitution » soit pour partie involontaire : elle doit être interprétée à son tour pour lui donner l'épaisseur qu'elle mériterait d'avoir. En effet, celle-ci n'apparaît pas toujours, tant dans le modèle lui-même que dans ses exégèses la plupart du temps focalisées sur le caractère stratégique et séparateur des équilibres de marché. Le souci pédagogique de simplification aboutit alors à enfermer – comme dans la conception dyadique classique du signe – la signification véhiculée par le signe dans une relation directe à son objet : la relation de signification peut être alors curieusement confondue avec des enjeux de « révélation » quand, par définition, l'objet du signe – la productivité – reste inobservable. Partant, le commentaire reste la plupart du temps indifférent à la dette que les « équilibres de signalement » (*signaling equilibrium*) typifiés par Spence contractent à l'égard de la

4 Pour autant, cette relative indétermination du lien entre qualification et productivité emportera les mêmes effets pratiques à court terme chez Spence que chez Becker, la mise en évidence d'une relation croissante entre niveaux de formation et salaires en l'occurrence. Cette différence a des conséquences, en revanche, en termes de recommandations de politique publique (Gautié, Gurgand, 2005).

5 Ce dernier fait lui aussi partie de l'entourage de Thomas C. Schelling. Sur cette rencontre conceptuelle, voir (Mercer, 2013).

relation-signe et de la croyance (*vs.* les comportements rationnels et l'agir stratégique des offreurs).

Au regard du paradigme standard, de l'hypothèse de transparence et donc de régulation automatique⁶, l'introduction du « signe » ne saurait constituer un simple pis-aller en matière d'information – d'ailleurs sans cesse menacé par les maigres certitudes auxquelles il permettrait d'accéder, par les investissements stratégiques dont il est l'objet, et son caractère manipulable (*alterable*). Le « signal » ne s'impose pas simplement « faute de mieux », c'est-à-dire faute de transparence (ce que le commentaire suggère malheureusement lorsqu'il qualifie les équilibres de signalement d'équilibres « révélateurs » de second rang⁷). À l'inverse, il nous semble que l'esprit du modèle est plutôt conforme à la valeur conférée au signe dans la perspective sémiotique introduite par C.S. Peirce pour qui, « la fonction essentielle d'un signe est de rendre efficaces les relations inefficaces – non pas de les mettre en action, mais d'établir une habitude ou une règle générale par laquelle elles agiront quand il le faudra⁸ ». L'introduction du « signe » engendre « du jeu » – au sens des liaisons mécaniques –, mais un jeu qui n'est autre que le « vague irréductible de la signification » (Tiercelin, 2013). Dans cette perspective, le résultat à produire est bien la fixation de la croyance : celle-ci vient lever le doute, *a fortiori* lorsqu'elle est partagée comme ici. Autrement dit, il vaut mieux croire que continuer à douter (Peirce, 1877).

Pour le pragmatiste américain Peirce, le processus sémiotique est un rapport triadique entre un signe, un objet – qui est toujours second – et un autre signe interprétant « qui vient en dernier » et dont la fonction est d'attribuer une signification au signe, de fonder en somme le rapport du signe avec l'objet. Autrement dit, le signe est pensé par rapport à un objet auquel il est relié en vertu du rapport instauré par l'interprétant. Ce dernier, qui est lui aussi un signe, est susceptible d'être interprété à son tour, et ainsi de suite jusqu'à « l'interprétant final », c'est-à-dire le sens sur lequel « on peut s'accorder ». Une connaissance première

6 Voir la contribution de Fondeville dans ce numéro concernant les investissements de forme sur lesquels cette automaticité repose.

7 Contrairement aux asymétries en cause dans le modèle d'Akerlof, il n'y a à proprement parler rien à « révéler », sauf à travers l'expérience que l'employeur pourrait faire de la productivité effective du salarié.

8 Collected Papers, 8.332 traduction par Deledalle G. dans *Écrits sur le signe*, p. 29-30, cité par Tiercelin (2013).

des choses est impossible selon Peirce, parce que ces « choses » ne sont jamais saisies qu'à travers des conventions, c'est-à-dire un certain point de vue – le *Ground* –, ou certains attributs sélectionnés.

1.2. ÉCONOMIE DU SIGNE ET CROYANCE DISTRIBUÉE

Si les croyances jouent un rôle important dans son modèle, Spence ne s'attarde pas en revanche sur leur origine, « le caractère commun du signal 'éducation' [apparaissant] comme une propriété naturelle qui n'est pas discutée » (Orléan, 2003, p. 188). Pour le bon déroulement du processus sémiotique, Peirce insistait sur l'importance de « l'expérience collatérale » qui met en jeu « une familiarité préalable avec ce que le signe dénote » (Tiercelin, 2013), de celle en l'occurrence qu'est amené à entretenir n'importe quel employeur à force de recrutements et d'observations liées à l'exécution des contrats de travail. Quoique théoriquement illimité, le processus sémiotique serait ainsi court-circuité par l'habitude que nous avons de prêter à tel signe telle signification dans un contexte familier. Alors que cette familiarité avec la « qualification » dans le contexte du marché du travail a un caractère social, il n'est pas étonnant que l'économiste la naturalise dans son modèle.

Quoi qu'il en soit, la qualification a d'abord valeur d'indice (celui d'un effort d'éducation). C'est alors l'introduction du temps, du *feedback*, de l'expérience, dans le modèle de Spence, qui permet d'approcher ce que Peirce aurait appelé « l'objet dynamique », c'est-à-dire l'objet « tel qu'il est », tel qu'il peut « réagir », celui dont notre connaissance a confirmé peu ou prou le caractère « objectif », celui encore qui – sur un mode asymptotique – correspondrait au « réel existant⁹ » : la productivité. Ce faisant, ainsi que l'ont notamment montré les conventionnalistes, la qualification n'a pas simplement valeur d'indice : elle est également un symbole conventionnel rattaché à son objet par une règle – une codification sociale des qualités de la force de travail – ayant pour effet d'*obliger* à un certain type d'interprétation et d'action, concernant notamment l'établissement de la rémunération. C'est dire qu'un indice ou un « signal » n'a de sens qu'au regard du contexte propositionnel, de l'agencement collectif dans lequel il s'insère et que Spence a, d'un certain point de vue,

9 À la différence de l'objet immédiat « qui n'est jamais une eccéité, mais une classe d'objets saisis à partir d'un ground », i.e d'un fondement, d'un point de vue, et d'une intention.

trouvé en arrivant lorsqu'il a précisément fait le choix de cette « variable contextuelle » qui est la source d'une croyance bientôt partagée.

L'attention que l'on peut porter au processus sémiotique permet notamment de rapprocher les conventions interprétatives mises en scène dans le modèle concernant la valeur d'indice de la qualification sur le marché du travail du statut de l'habitude comme « interprétant logique final » dans la sémiotique de Peirce. C'est l'habitude en effet qui permet de cadrer la croyance : elle « fige provisoirement le renvoi infini d'un signe à d'autres signes, permettant à des interlocuteurs de se mettre rapidement d'accord sur la réalité dans un contexte donné de communication. Mais l'habitude résulte de l'action de signes antérieurs. Ce sont les signes qui provoquent le renforcement ou la modification des habitudes » (Everaert-Desmedt, 2011), et donc la révision des croyances.

Par contraste, on observera que la fixation de la croyance reste problématique dans la plupart des modélisations standards. À mesure en effet que se dégrade la transparence du marché, l'incertitude et le doute grandissent, ce qui complique singulièrement le jeu des interactions et des anticipations : l'imperfection de l'information peut alors avoir des conséquences dévastatrices sur la théorie (Stiglitz, 1985). L'hypothèse consentie sur le pôle « information » – et incidemment le pôle « marché » –, amène progressivement les économistes à renforcer, voire à hypertrophier le pôle « rationalité », l'émergence de consciences hypercalculatrices venant compenser l'incertitude engendrée par le caractère imparfait de l'information (Favereau, 1985). Le « tournant cognitif » en économie désigne cette ouverture aux représentations individuelles puis collectives : le projet est précisément d'étudier les croyances et les raisonnements mobilisés par les agents dans des situations d'interaction (Orléan, 2002). Ainsi, par exemple, de la formalisation des régimes de croyances en logique épistémique – un cadre permettant de raisonner sur les croyances qu'ont les agents concernant les croyances de leur vis-à-vis dans les interactions (Walliser, 2002) – qui ouvre à de fragiles solutions d'équilibre à force d'embarquer les individus dans des raisonnements spéculaires infinis. Ainsi en est-il encore des modèles à anticipations rationnelles, de la mobilisation du cadre de la théorie des jeux, etc. (Schmidt, 2002).

Une manière d'arrêter « l'oscillation épistémique » (Lordon, 1997) dans laquelle nous plonge l'examen des croyances intersubjectives est

de passer sur un autre plan d'analyse, ce que proposera notamment l'économie des conventions, en s'intéressant aux croyances collectives, aux différentes espèces de règles, aux institutions, mais aussi aux contextes et aux situations d'interaction comme support de la croyance (Defalvard, 1999; Favereau, 1998). En ce qu'elles permettent de relier l'économie des conventions au pragmatisme d'un Peirce ou d'un Dewey, les notions de contextes et de situations retiennent particulièrement l'attention. Il faudrait reprendre à notre compte ici l'aveu formulé par Favereau lorsqu'il formalise – à la suite de Keynes dans le chapitre XII de la *Théorie générale* –, le rôle de la croyance comme adjuvant au fonctionnement des marchés et son pouvoir d'harmonisation des anticipations et des comportements : « je commencerai par un aveu : si Keynes n'avait pas utilisé le mot 'convention' (...) il faut admettre que probablement on ne verrait, dans [ses] textes, aucune analyse de quelque phénomène conventionnel que ce soit... » (Favereau, 1986, p. 252). Il nous faudrait pareillement admettre que si Spence n'avait pas utilisé les notions de *signal* et d'*indice*, etc., nous ne pourrions remonter au processus sémiotique caractérisé par Peirce, ni chercher à repérer la place de « l'habitude » et des « situations » dans la stabilisation de la croyance chez Spence, plus explicitement chez Keynes ou, aujourd'hui, dans l'économie des conventions.

Au total, on peut dire que les approches institutionnalistes et conventionnalistes en économie marqueront une avancée décisive dans le traitement réaliste de la croyance au moment où elles feront des conventions et des institutions le moyen non seulement de la stabiliser, mais – parce que les institutions ont un « programme » – de renforcer son autorité et son caractère performatif (Muniesa, Callon, 2008). Conventions, institutions et situations deviennent dans ce cadre – et sur le modèle des théories de la cognition située et distribuée à la Hutchins (1995) – le moyen d'une « croyance distribuée », un cadre commun permettant d'orienter l'interprétation. La pluralité des conventions et des situations implique alors la pluralité des croyances, susceptibles chacune d'être soumises à des épreuves de réalité. Au cœur de cette approche, on ne peut manquer de signaler les travaux d'Eymard-Duvernay et Marchal relatifs au recrutement : les « conventions de compétences » y figurent comme autant d'équipements de croyances. Pour autant, l'article de **Marchal, Remillon et Rieucan**, rappelle que sur une même « place

de marché » une pluralité de représentations cohabite, à la fois source de tensions et d'apprentissages. La « solution conventionnaliste » permet d'une certaine manière de boucler la boucle en proposant un règlement original des problèmes soulevés jadis par Akerlof ou Spence en théorie standard.

II. DES CROYANCES ET DES REPRÉSENTATIONS D'ÉTAT

Compte tenu de son rôle instituant en la matière, une approche des institutions du marché du travail débute par une analyse des représentations et des croyances d'État. L'intervention publique se manifeste d'abord par la production de catégories d'entendement, véritables « investissements de forme » (Thévenot, 1986b) qui permettent de mettre en équivalence des éléments disparates en les rapportant à un projet politique (fonder la fiction contractuelle, organiser le travail en marché, réduire le chômage...). Dès lors qu'elles s'instituent, ces catégories divisent l'espace social en même temps qu'elles le constituent, permettant historiquement la conversion du Travail en unités économiques, laquelle détermine aujourd'hui les croyances et représentations du marché du travail. L'État, à travers les politiques de l'emploi notamment, véhicule à son tour des croyances, forme des conjectures sur le fonctionnement du marché du travail dont la relation à l'économie, comme discipline, et aux économistes, comme profession, reste à éclaircir.

II.1. LES FORMES D'ÉTAT DU MARCHÉ DU TRAVAIL

C'est tout d'abord la formation de catégories statistiques par lesquelles l'État et ses services se font une idée du marché du travail. Bulletin statistique après bulletin statistique, enquête emploi après enquête emploi, le marché du travail se présente en chiffres pour former une réalité aux yeux de tous. L'appareil de comptage de l'État soutient activement la formation et la stabilisation des conventions sur la base desquelles les acteurs du marché du travail vont s'accorder ou se confronter.

Ces catégories qui servent à décrire le marché du travail et à le représenter cognitivement sont des conventions au sens où elles sont,

pour la plupart des acteurs du marché du travail, des « déjà-là », des antécédents opérant un cadrage cognitif et normatif des situations et des interactions. L'étude de leurs trajectoires historiques distinguerait sans doute des « moments calmes » pendant lesquels ces catégories sont des « allant de soi », aussi tangibles qu'une chaise ou un ruisseau, et des « moments de rupture » au cours desquels des acteurs lancent des opérations de dévoilement concernant l'arbitraire et l'artificialité conventionnelle (Boltanski, Thévenot, 1991)¹⁰. Au sein de ce courant des représentations du marché du travail comme convention, on notera que la demande de travail ne bénéficie pas d'autant d'attention que l'offre (Gautié, Lefresne, 1997 ; Duclos, 2013). L'ouvrage séminal de Salais, Reynaud et Baverez (1986) qui retrace l'invention du chômage ainsi que le travail plus historiographique d'un Topalov (1994) sur la naissance du chômeur nous renseignent sur les choix de conversion, de tracé de frontières politiques qui conduisent à agréger certains individus et en « discriminer » d'autres dans des catégories à la fois discontinues et homogénéisatrices. On ne peut compter sur des recherches de telle ampleur sur l'offre d'emploi, la mise en forme de l'emploi disponible ou les emplois vacants (Estrade, 2013 ; Fondeur, Zanda, 2009 ; Lima, 2016a). L'article de Fondeur dans ce numéro remédie à ce déséquilibre en proposant une analyse des transformations de la mise en forme des offres d'emploi induites par la numérisation de la collecte et de l'affichage par Pôle emploi. Il montre ainsi que le chantier de « transparence du marché du travail » à Pôle emploi conduit l'opérateur à abandonner partiellement sa vocation centralisatrice, privilégiant la circulation de l'information pour faciliter les appariements sur le marché du travail. Pour autant, dans ce chantier, l'entreprise reste une « boîte noire » ; elle continue d'être appréhendée à travers le prisme de l'offre formelle déposée.

Les catégories en tant que format d'information et les images graphiques qui tissent un réseau interprétatif entre ces catégories sont solidaires dans l'ordre de la représentation : courbes, histogrammes, tableaux de tris croisés ou régressions logistiques organisent la connaissance et la représentation des pouvoirs organisateurs du marché. En un coup d'œil, ils mettent en rapport des entités, des phénomènes, ou des réalités disjointes. Aussi n'y a-t-il pas de description qui ne soit déjà une interprétation. Les transferts

10 D'importantes controverses se nouent autour de cet appareil, il en va ainsi de la querelle récurrente concernant le « bon chiffre » du chômage.

et les emprunts théoriques dans les politiques de l'emploi sont grandement facilités par l'usage de formes graphiques simples et économiques qui font « voyager » les idées à travers le temps et les arènes politiques¹¹.

À travers la notion de « dispositif de représentation » qu'il applique à la mise en forme graphique de l'équation sociale du RSA lors de la réforme de 2008, Bessis, dans ce numéro, souligne cependant que l'image (dans son cas le graphique mettant en relation revenu disponible et revenu d'activité) ne peut être dissociée de son usage et de son interprétation par les acteurs publics. Autrement dit, l'image à elle seule ne vaut pas idée économique. Dans une perspective conventionnaliste, celle-ci peut soutenir plusieurs représentations. À partir d'un compte-rendu historique minutieux de ces équations sociales « graphisées », il démontre comment une même image peut, d'une part, être le support de philosophies sociales différentes, et, d'autre part, faire l'objet d'usages instrumentaux dans la construction de l'action publique par lesquels sa lecture s'affranchit de tout raisonnement économique. L'auteur nous invite, par là-même, à considérer avec prudence l'influence des théories dominantes sur le *design* des politiques publiques. À travers la notion de référentiel, Bruno Jobert insistait lui aussi sur le rôle des « images » – idées non théorisées – dans la construction des évidences (Jobert, 2004).

II.2. LES ÉCONOMISTES, L'ÉCONOMIE ET LES « CROYANCES D'ÉTAT »

L'analyse cognitive des politiques publiques croise l'histoire des idées économiques pour appréhender, au plus haut sommet de l'État, l'activité des cabinets, des organisations nationales et internationales de production des normes, des commissions d'experts concernant les politiques de l'emploi et les réformes du marché du travail. À côté des recherches qui prennent pour objet les discours de politiques publiques, ces approches cognitives de l'action publique (Jobert, Muller, 1987 ; Surel, 2000) sont d'une aide non négligeable en ce qu'elles permettent de reconstituer les croyances axiologiques des acteurs.

Les politiques de l'emploi peuvent être considérées, en réalité, comme un agencement de réseaux d'acteurs – pris dans des relations de pouvoir –, et de « significations » permettant d'interpréter les « problèmes¹² ».

11 Pour une illustration, voir par exemple les débats autour de la courbe de Phillips (Hoang-Ngoc, 2007).

12 Ce dont Colomb (2012) a pu faire la généalogie concernant les politiques de l'emploi.

Sabatier, dans son paradigme de l'*advocacy coalition framework*, appréhendait ainsi le « système de croyances », mélange de « valeurs fondamentales, (de) représentations sociales de la réalité tendant à (...) expliquer (ce système), de perceptions de cette réalité incluant la définition de ce qui pose problème et (d')évaluation des différents instruments de résolution de ce(s) problème(s) » (Bergeron, Surel, Valluy, 1998, p. 203). Au bénéfice de la construction de compromis et d'accords dans la définition des politiques publiques, un système de croyance en fait agrège et articule des idées avec des intérêts (Lordon, 1999). Le chantier de la « transparence du marché du travail » à Pôle emploi – point d'aboutissement de l'effort d'institution dont l'ANPE était déjà le produit – en est une bonne illustration. Dans la partie généalogique de sa contribution au présent numéro, **Fondeur** rappelle le poids historiquement pris par une interprétation des imperfections du marché centrée sur les problèmes d'accès à l'information¹³. **Fondeur** montre bien la façon dont une conception du chômage, en termes de marché et d'imperfection du marché, s'incorpore progressivement à la discipline de fonctionnement de l'opérateur et aux instruments qu'il met en œuvre pour s'attaquer aux « causes du chômage ». La métaphore de la « transparence » que l'on doit à Beveridge n'a jamais été véritablement théorisée : elle s'impose comme *ideognosis* (Lordon, 1996) au croisement de l'économie savante et de la pensée à forme d'État (bien que réputé économiste, Beveridge était journaliste avant de devenir homme d'État).

On voit que la capacité qu'ont les économistes d'influencer les politiques publiques est une question qui va au-delà d'une simple histoire des idées. Les processus par lesquels l'économie comme discipline (*economics*) gagne en influence sont multiples. Hirschman et Berman (2014) proposent de repenser la question des effets politiques de l'économie (*economics*) à partir de trois sources de pouvoir. Leur approche constitue des pistes possibles pour une sociologie des politiques de l'emploi :

- Tout d'abord les économistes peuvent gagner en influence par l'accès à un certain niveau d'autorité attaché à la profession qui leur confère une légitimité importante dans l'énonciation d'un

13 N.B. : la conception de l'emploi comme « bien d'information » ou d'investigation (*search*), aujourd'hui dominante, s'oppose à une conception de l'emploi comme « bien d'expérience » (Jovanovic, 1979 ; Bessy, De Larquier, 2010).

avis ou d'une opinion. L'accumulation d'un « capital symbolique » donne du poids à la parole de l'expert qui se trouve mieux placée que d'autres pour énoncer les « faits ». Concernant les politiques du marché du travail, il y aurait à s'interroger sur la construction d'un savoir économique reconnu comme plus pertinent que d'autres sources de savoirs sur le travail humain. La sociologie, quant à elle, permet certainement de comprendre comment des idées et des théories gagnent un « cercle de croyants » (Lebaron, 2000) jusque dans les plus hautes sphères de l'État. Les accès et l'acquisition de positions dominantes au sein des espaces intermédiaires qui jouent le rôle de caisses de résonance pour les idées sont le produit d'une concurrence entre économistes. Ces espaces comprennent les institutions médiatiques, le monde de l'éducation, mais aussi les centrales syndicales et leurs acteurs... La croyance dans la neutralité politique de la science économique peut renforcer la légitimité des acteurs ; elle facilite en tous les cas la diffusion « sans freins » des représentations du monde portées par l'académie. L'accumulation de signes extérieurs de neutralité – formalisme de la pensée – et d'excellence – à travers la mise en scène de la reconnaissance par les pairs et la distribution de distinctions académiques – présente une garantie de sérieux et une crédibilité nécessaire à l'adhésion des autres acteurs¹⁴. Notons, par ailleurs, que ceux qui refusent ou qui n'ont pas les moyens de jouer ce jeu risquent la marginalisation, non seulement dans le champ académique, mais aussi dans les champs politiques et médiatiques.

- Le second vecteur d'influence des économistes serait l'accès à des positions institutionnelles (Hirschman, Berman, 2014) à l'intérieur des organisations en charge de la production des politiques publiques qui ferait d'eux des « points de passage obligé » pour le *design* des politiques publiques. La proximité des économistes avec les lieux de décision en matière d'action publique explique, pour partie, leur capacité d'influence. Les économistes peuvent être ainsi directement

14 Une récente publication du Conseil d'Analyse Économique présente le problème avec une certaine dose d'ingénuité (Beuve, Renault, Schurich-Rey, 2017). Les auteurs s'interrogent sur la raison pour laquelle les économistes français sont aussi peu représentés auprès du corps qui élabore les lois comparativement à leurs homologues étrangers, alors même que leur « qualité intrinsèque », mesurée par le nombre d'élus à l'*Econometric society* apparaît comme au moins équivalente !

les concepteurs des politiques publiques – ce qui est en réalité assez rare – ou être « bien introduits » dans les lieux clés (cabinets des ministères), sans jamais être véritablement mis en compétition avec d'autres experts. Cette manière d'entrer – non pas tant dans la fabrique des politiques publiques que dans la fabrique des « évidences » que ces politiques « embarquent » –, devrait faire l'objet d'analyses plus soutenues des réseaux pouvoirs/savoirs.

- Fondeur dans sa contribution met en exergue, comme l'avaient fait d'autres historiens des politiques du marché du travail, le rôle joué par le Commissariat général du Plan – notamment la commission emploi – dans la « carte cognitive » et l'orientation normative du sous-segment des politiques de l'emploi dédié au rapprochement de l'offre et de la demande. Or l'historiographie des Plans ou du Ministère du travail demeure très prudente quant au poids réel des économistes dans ce qui apparaissait plutôt comme des « arènes » triangulées par le paritarisme. Le tournant des années 1980, qui marque la marginalisation du Plan, aurait pu se traduire par une migration des experts dans les administrations plus directement associées à la conception des politiques du travail et de l'emploi. Tel n'est pas le cas : la création tardive d'instances satellites, le *Conseil d'analyse économique* en 1997, le *Conseil d'orientation pour l'emploi* en 2005, le séminaire « *Politiques de l'emploi* » lancé en 2010 à l'initiative de la Direction générale du Trésor n'ont pas véritablement remplacé le magistère que les économistes exerçaient dans le cadre du Plan auprès du corps qui élabore les lois. Ce sont plutôt les statisticiens de l'INSEE qui ont peuplé les administrations centrales (Viet, 2009) : si ces derniers sont sans conteste les hérauts d'une « gouvernance par les nombres » comme dirait Supiot, ils font peu de recommandations politiques et ne rentrent pas dans les exercices légistiques.
- Enfin l'économie peut être considérée comme une « infrastructure cognitive » de la conception des politiques publiques (Hirschman, Berman, 2014). L'économie procurerait au *design* des politiques publiques à la fois un « style de raisonnement » – au sens Ian Hacking –, une langue de concept et de constat permettant d'établir des diagnostics (à base d'information statistique ou de résultats d'études), une série d'instruments opérationnels. Le style de raisonnement économique introduit, par exemple, des notions

« d'incitation », « d'efficacité » congrues à *l'économie politique de la LOLF* (Lannaud, Siné, 2007 ; Minefi, 2004), et dans le champ de l'emploi aux impératifs « d'activation ». Fondé sur la modélisation et, aujourd'hui, sur l'expérimentation, il se diffuse à travers la formation économique d'agents extérieurs à la discipline – à commencer par les administrateurs civils de l'ENA. S'il est difficile de déceler l'effet du style du raisonnement sur la partie légistique *stricto sensu*, le cadrage cognitif marque certainement l'esprit des lois.

On est assez loin, de ce point de vue, de ce que les analyses de la performativité appellent la *performance théorique* (directe), depuis l'économie comme science (*economics*) vers l'institutionnel et le réel (*economy*), mais plus proche de la *performance expérimentale* (bottom up) soutenue par la construction et l'ingénierie d'un problème (Muniesa, Callon, 2008). La notion de performativité enrichit l'analyse des croyances et de l'impact qu'elles auraient, de la considération de tout un ensemble de médiations et de va-et-vient : alors que la croyance se maintient envers et contre tout dans les analyses de Lebaron, elles se transforment en se contextualisant dans les approches de la performativité. Il n'est plus besoin, quelque part, de « croire » aux théories économiques pour qu'elles « circulent » ; elles ne circulent pas, en vérité, mais sont capables de produire des « modules » qui s'offrent ici et là à « l'implémentation ».

À la suite de de Larquier (2016), **Fondeur** relate une tentative de « performance théorique » à travers l'évocation du projet de « bourse du travail », construit sur l'idéal de marché walrasien et porté par G. Molinari à la fin du XIX^e siècle : il s'agissait de publiciser les salaires et de les soumettre à cotation dans la recherche d'équilibre entre l'offre et la demande. Face à cette tentative de « performance psychogène » (Muniesa, Callon, 2008, p. 6) – mettant en jeu la croyance en la perfection des fonctionnements marchands –, la « performance matérielle » (*ibid.*) passant par l'inscription dans les dispositifs socio-techniques s'avère plus efficace (sinon plus réaliste). Quoi qu'il en soit de la performance associée *in fine* à la mise en œuvre du projet, **Fondeur** montre que l'adoption d'une technologie – internet en l'occurrence – modifie la façon dont l'idéal de « transparence » propre au programme du marché peut être traduit, le modèle à gestion centralisée le cédant à un système désormais polycentrique.

III. CROYANCES ET REPRÉSENTATIONS ORDINAIRES

Si l'hypothèse du « marché du travail » est relayée par des catégories d'État et « performe » les institutions dédiées, elle alimente également l'opinion et peuple des conventions plus ordinaires. Ces dernières sont autant de grilles de lecture permettant de rendre le monde intelligible et de stabiliser les croyances, tout en fournissant un guide pour l'action. À l'aide des outils et des signes qui les « encapsulent », ces croyances et représentations participent à la construction sociale de la réalité (Berger, Luckmann, 1966); elles lient le factuel et l'idéal. Comme l'indique alors le pragmatiste Thomas, « quand les hommes considèrent certaines situations comme réelles, elles sont réelles dans leurs conséquences » (cité par Merton, 1987, p. 169). Tant que les conséquences conviennent aux projets que forment les individus, il n'est pas de raison de réviser la croyance. Plus, celle-ci peut, dans certaines conditions, résister à la contradiction factuelle. Dans *L'échec d'une prophétie* (1956), Festinger et *alii* montrent que dans une telle situation la croyance peut se maintenir voire se renforcer à la faveur d'un processus de dissonance cognitive. C'est ainsi que les ufologues de la secte étudiée ont objecté au non avènement de la fin du monde prophétisée par leur leader, la conviction que leurs prières et leur dévotion avaient permis d'éviter à tous la catastrophe annoncée. Avec Lemieux (2010), l'on peut observer que l'un des points particulièrement stimulants de l'analyse porte sur rôle du collectif dans la gestion de la dissonance cognitive et le réaménagement de la croyance. En effet, le croyant seul peut difficilement résister à une telle épreuve. Il ne la surmontera et ne maintiendra sa foi qu'avec l'aide des autres membres du groupe car plus il y a d'individus pour défendre le bien-fondé de cette croyance, plus elle est légitimée. Transposée à d'autres contextes, tel celui du marché du travail, cette dimension collective de la croyance permet d'éclairer par exemple la prégnance dans les catégories ordinaires comme d'État du « mythe de la trappe à inactivité » (Benarrosh, 2003) et de la croyance en un penchant naturel pour l'oisiveté, et ce alors même que la démonstration et la mesure d'un chômage involontaire et d'une pénurie d'emplois sont régulièrement faites. L'article de **Pillon** dans ce numéro montre ainsi comment, entre

croyances ordinaires et contraintes gestionnaires, les conseillers de Pôle emploi se prennent collectivement à croire en la portée prédictive de l'identification de freins à l'emploi sur les capacités des candidats à se faire recruter et à tenir leur poste, quand bien même certains de ces chômeurs parviennent à trouver un emploi à la surprise des conseillers.

Candidats, recruteurs et intermédiaires du marché du travail : tous ont une « vision subjectivée de la réalité sociale [empreinte] des valeurs et des normes (qu'ils) portent » (Paugam, 2010). Une approche sociologique de ces représentations et croyances – à la fois collectives et individuelles – permet de restituer au « marché » sa qualité de « fait social » (Durkheim), mélange de rapports de forces (Marx) et de rapports de sens (Weber) face au modèle néo-classique centré sur l'ajustement transactionnel entre offre et demande via la détermination de prix d'équilibre. Simiand s'était déjà préoccupé de montrer que l'action du monde ouvrier, en son temps, privilégiait le salaire et l'effort journaliers, quand le patronat rapportait le coût relatif de la main d'œuvre au prix de l'unité produite. L'analyse pointait que ces variables – situées – déterminant l'action revendicative, d'une part, les politiques de main d'œuvre, d'autre part, ont dû négocier leur existence avec des dispositifs socio-techniques tels que « l'échelle mobile de salaires » portés par le raisonnement économique (Lima, 2016b). La compréhension des manières d'(inter)agir des individus sur le marché du travail ne peut alors se passer d'une analyse des processus cognitifs et moraux comme des perceptions et catégories ordinaires mobilisées (la préférence pour le salaire nominal, par exemple), contestant par la même la possibilité d'une interprétation unique et rationnelle économiquement des comportements.

Les croyances et représentations ordinaires méritent d'être analysées pour elles-mêmes car elles sont un outil nécessaire à chacun pour saisir la réalité qui l'entoure et y agir. Pour autant, il peut être utile de nous déprendre d'elles. C'est ce à quoi nous enjoint Mills qui, dans ce qui semble être un paradoxe, invite tout un chacun à faire preuve d'*Imagination sociologique* (2006 [1959]) exposant par-là la nécessité d'un raisonnement médié par des images et des abstractions afin de nous déprendre de nos croyances ordinaires et de nos représentations spontanées du réel. Outils d'appréhension, d'action et de construction du monde pouvant être tout à la fois subjectifs et objectifs, spontanés et théoriques, pratiques et cognitifs, individuels et collectifs, les représentations ont ceci

de complexe qu'elles conjuguent les statuts d'objet et d'outil d'analyse, en atteste par exemple l'étude des effets de théorie, des phénomènes de performativité et autres processus de traduction (Akrich, Callon, Latour, 2006).

III.1. LA (DÉ)FORMATION DES CROYANCES ET REPRÉSENTATIONS ÉCONOMIQUES ORDINAIRES

La formation des croyances et représentations ordinaires passe d'abord et avant tout par la socialisation et l'expérience concrète, vecteurs essentiels d'appréhension pratique et cognitive du monde. Aucune raison qu'il en aille autrement concernant les « réalités du marché du travail ». Que ce soit par l'écho des expériences de travail et d'emploi dans l'entourage familial ou celui du journal télévisé diffusant les chiffres du chômage, qu'il s'agisse des choix d'orientation scolaire ou de savoirs économiques appris à l'école, l'individu est très tôt confronté à la question du marché du travail, dans un contexte où le système éducatif lui-même exige de chacun qu'il formule un projet professionnel. Bien que des travaux se saisissent de l'analyse de ce « bain culturel » et de ses conséquences, (Chatel, 2015 ; Lazarus, 2016) ils demeurent encore trop rares. Par-delà cette prime éducation, c'est par l'expérience directe, depuis les épisodes liés à la primo-insertion professionnelle – le job d'été – jusqu'à l'ensemble des transitions qui constituent la carrière, que l'individu actualise et recompose ses croyances et ses comportements d'emploi (Marchal, Remillon, 2007). Bien plus qu'à travers un calcul coûts/avantages basé sur une information concernant l'opportunité et les conséquences des choix, ces ajustements cognitifs et pratiques se font au gré des expériences, des épreuves d'évaluation qui constituent la trame de la socialisation professionnelle (Dubar, 1991). Elles ne dotent pas simplement « les professionnels en devenir de connaissances mais aussi de valeurs et de représentations propres au groupe professionnel dans lequel ils s'insèrent, [qui assurent leur] conversions identitaires » (Vézinat, 2010, p. 417).

Outre la socialisation, c'est aussi dans ce que Foucault a conceptualisé sous le terme de dispositif que s'inscrivent tout un système de perceptions du monde, de modalités d'action et de régulation de celles-ci. Ce prisme du dispositif a notamment pour intérêt heuristique de mettre l'accent sur l'aspect composite et dynamique de ces agencements socio-techniques offrant un cadre spécifique d'interaction entre les usagers et

leur environnement. Il permet ainsi de placer la focale sur la manière dont de tels systèmes construisent des représentations des usagers et les matérialisent au travers des choix techniques ou organisationnels opérés par leurs concepteurs. Dans le même temps, il s'agit d'interroger les usages de ces dispositifs, mettant ainsi au jour la variété des configurations locales découlant de mécanismes d'appropriation, de contournement, de résistance ou d'aménagement et interrogeant la capacité d'action des usagers. C'est ainsi que l'étude des dispositifs publics d'emploi révèle que plus que la simple traduction réglementaire et matérielle de politiques publiques ceux-ci sont une combinaison d'opérations techniques, de perceptions morales, de ressources individuelles et de contextes d'action (Collectif, 2014) à l'instar des salons de l'emploi ou de l'accompagnement des chômeurs étudiés dans ce numéro.

Le terrain d'enquête restitué dans ce numéro par **Marchal, Remillon et Rieucan** montre ainsi comment l'agencement matériel des « forums de l'emploi » – avatars de la place de marché – donnent à voir (au sens propre du terme) le marché du travail. Cet agencement introduit une dissonance entre l'expérience vécue et la représentation ordinaire : le marché est pratiquement compartimenté par secteurs entre lesquels « l'offre de travail » circule à la rencontre de demandeurs immobilisés dans leurs stands. Les candidats à l'emploi, qui se positionnent en file d'attente, éprouvent directement le sentiment de concurrence sur le marché du travail : les choix d'agencement (taille des stands, largeur des allées) sont d'ailleurs pensés visuellement pour manifester cette situation de mise en concurrence. Pourtant, dans cette matérialisation du marché que constituent les salons de l'emploi, l'offre de travail ne rencontre pratiquement jamais la demande ; il ne s'y réalise aucun appariement, en dépit de l'objectif affiché. Il en est de même des salons de l'emploi dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) étudiés par **Rodet**. L'analyse dévoile en effet que pour les entreprises, il s'agit essentiellement de mettre en scène la sélectivité du recrutement à travers la naturalisation des critères qui la fondent. Cette mise en scène fonctionne comme une représentation partagée, constituant pour les uns la promesse d'une embauche, et pour les autres l'assurance d'une productivité... comme dans le modèle. Alors que ces salons sont censés « faire marché », ils ne font en fait que le figurer, tel un lieu d'ajustement des comportements et des représentations en référence au marché.

III.2. LES ACTEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL FACE À LA SÉLECTIVITÉ

L'extension des critères de qualité professionnelle produite par l'introduction du modèle de la compétence (Monchatre, 2002 ; Lallement, 2007) « autorise » aujourd'hui les recruteurs à diversifier les méthodes¹⁵ comme les registres d'évaluation : l'attention portée au savoir-être « complète » la représentation du « bon » candidat. Dans sa contribution, sur les représentations des recruteurs de l'ESS, **Rodet** montre que le tiers secteur – en dépit des valeurs qu'il affiche – participe largement de ce mouvement. Le savoir-être – conçu comme attribut de la personne – est présenté comme une nécessité, assimilant les catégories de « bon » travailleur, de « bon » candidat et de « bonne » personne et introduisant un filtre supplémentaire au regard des seuls critères de qualification. À mesure que les conditions de travail et salariales se détériorent, les recruteurs – aussi bien ceux de l'ESS que ceux rencontrés à Pôle emploi par **Pillon** – tendent curieusement à renforcer leurs exigences en termes de motivation. Cette dernière constitue, pour eux, le moyen de se rassurer sur la durée anticipée de la relation d'emploi, un peu comme si la possibilité d'un appariement de qualité reposait sur les efforts consentis par le seul candidat. De façon générale, on observe que les critères de sélection « non-professionnels » (savoir-être, motivation. . .) deviennent un facteur discriminant de poids dans la sélection des candidats à l'emploi qui concerne aussi bien les recruteurs que les intermédiaires du marché du travail. Les analyses de **Marchal, Remillon et Rieucan** sur les salons, comme celles de **Pillon** consacrées à Pôle Emploi, dévoilent la manière dont les intermédiaires du marché participent à la promotion de tels critères, dont certains confinent à la négation des missions qui leur sont confiées. Ce report de l'ajustement sur le demandeur d'emploi peut être analysé comme la conséquence involontaire d'un déséquilibre inscrit dans l'activité même des intermédiaires qui n'ont que peu les moyens de renégocier les critères de l'offre d'emploi. Il est sans doute plus aisé de formater la demande et de transmettre les « codes d'accès » à l'emploi que d'interroger les représentations des employeurs. Paradoxalement,

15 Le film documentaire de D. Cros, *La Gueule de l'emploi*, en offre une illustration paroxystique, filmant une session de recrutement collectif en plusieurs étapes, ponctuées d'exercices, souvent déstabilisants de mise en scène de soi, d'auto-analyse et d'appréciation critique de la performance des autres candidats pour un emploi dont ils ne connaîtront pas les caractéristiques avant la dernière étape.

ce formatage peut voisiner avec des injonctions à être soi-même qui véhiculent, ici, un idéal de démarcation dans l'univers concurrentiel du salon où chacun s'expose, là, les valeurs portées par un secteur comme celui de l'ESS.

Parce qu'ils sont un acteur « supplémentaire », ayant des contraintes d'organisation propres, les intermédiaires ajoutent inévitablement leur propre « manière » et donc leurs propres critères à ceux des employeurs (Benarrosh, 2000), ce que montre **Pillon** dans sa contribution traitant des jugements d'employabilité produits par Pôle emploi. La mobilisation de la catégorie de « freins périphériques » qui semblait ne relayer que les attentes des employeurs, s'avère répondre également aux nécessités d'aménager un environnement de travail marqué par une rationalisation gestionnaire et la pression exercée par le flux des chômeurs. La figure de l'« inemployable » apparaît en creux comme moyen, pour le conseiller, de doser son effort et de produire la performance attendue. **Pillon** dévoile alors que ce jugement d'inemployabilité tend à opérer – faute d'accompagnement – tel une prophétie auto-réalisatrice.

Par la mobilisation – ou non – des outils à leur disposition, les intermédiaires se transforment en « entrepreneurs de morale » (Becker, 1973) commandant aux individus d'être autonomes et entrepreneurs d'eux-mêmes, tout en se conformant à des critères dont on ne sait plus s'ils correspondent véritablement à des besoins constatés. De la même manière que l'économie hétérodoxe a pu contester le réalisme du marché du travail néo-classique, les études empiriques tournées vers les intermédiaires de l'emploi révèlent – par-delà l'idée associée aux opérations nécessitées par l'appariement de l'offre et de la demande – l'ampleur des *a priori* qu'ils forment concernant les attentes des employeurs. Une anticipation d'autant plus problématique que les demandeurs d'emploi sont eux-mêmes tout prêts à intégrer les critères sur lesquels ils pensent être jugés, s'efforçant d'incarner le candidat idéal (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997).

Ce numéro met en évidence la prégnance de la conception économique du marché du travail jusque dans les agencements les plus matériels de la politique de l'emploi ; mais il permet aussi de souligner la pluralité des représentations relatives à son fonctionnement. Les contributions du numéro mettent en lumière la façon dont se résolvent, ou non, les

tensions qui apparaissent entre les représentations théoriques – relayées par les grands acteurs du marché – et les pratiques ordinaires de recrutement, de recherche d'emploi ou d'accompagnement des publics qui sont le lieu d'ajustement des croyances. Qu'elles soient considérées comme ordinaires ou d'État, théoriques ou spontanées, les croyances et représentations ayant cours ne sont jamais aussi pures qu'il y paraît ; et c'est en cela précisément qu'elles peuvent participer à rendre intelligible, pour chacun, la réalité en l'interprétant continûment, et donc en la (dé)formant.

RÉFÉRENCES

- AKERLOF George A., 1970, "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n°3, Aug., p. 488-500.
- AKRIC Madeleine, CALLON Michel et LATOUR Bruno, 2006, *Sociologie de la traduction*, Paris École des Mines.
- ARENA Richard, FESTRÉ Agnès, 2002, « Connaissance et croyances en économie. L'exemple de la tradition autrichienne », *Revue d'économie politique*, 2002/5, Vol. 112, p. 635-657.
- BECKER Gary S., [1964] 1993, *Human capital*, 3d edition, Chicago University of Chicago Press.
- BECKER Howard S., 1973, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, New York The Free Press.
- BENARROSH Yolande, 2000, « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°81, p. 9-26.
- BENARROSH Yolande, 2003, « Les trappes d'inactivité : chômage volontaire ou chômage de résistance ? », *Travail et emploi*, n°95, p. 73-85.
- BERGER Peter L., LUCKMANN Thomas, 1966, *The social construction of reality*, New York.
- BERGERON Henri, SUREL Yves, VALLUY Jérôme, 1998, « L'advocay Coalition Framework. Une contribution au renouvellement des études de politiques publiques », *Politix*, vol. 11, n°41, p. 195-223.
- BERTON Fabienne, 2016, « Les croyances des agents dans les théories économiques : probabilité ou norme ? », *Idées économiques et sociales*, n°183, mars, p. 13-22.
- BESSY Christian et DE LARQUIER Guillemette, 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, 2010/2, Volume XXV, p. 227-270.
- BEUVE Jean, RENAULT Thomas, SCHURICH-REY Amélie, 2017, « Les économistes universitaires dans le débat et la décision publics », *Focus*, n°17, Conseil d'analyse économique, juillet.
- BOLTANSKI Luc, THÉVENOT Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris Gallimard.
- CHATEL Elisabeth, 2015, « Pour une histoire et une sociologie de l'enseignement de l'économie », *Éducation et sociétés*, vol. 35, n°1, p. 5-21.
- Collectif, 2014, *Les dispositifs publics en action. Vers une sécurisation des parcours professionnels et personnels ?*, CEE / Éditions Liaisons.

- COLOMB Fabrice, 2012, *Les politiques de l'emploi (1960-2000) : sociologie d'une catégorie de politique publique*, Rennes Presses universitaires de Rennes.
- COUSIN Victor, 1857, *Leçons sur la philosophie de Kant*, Paris, Librairie nouvelle
- DE FOUCAULD Jean-Baptiste, 1992, « Une citoyenneté pour les chômeurs », *Droit social*, n° 7/8 Juillet Août, p. 653-661.
- DE LARQUIER Guillemette, 2016, *Une approche conventionnaliste du marché du travail fondée sur le recrutement des entreprises*, HDR, tome 1 : synthèse des travaux.
- DEFALVARD Hervé, 1999, « Coordination, anticipations et croyances : la part des institutions », *Économie Appliquée*, n° 3, p. 7-39.
- DUBAR Claude, 1991, *La socialisation*, Paris Armand Colin.
- DUCLOS Laurent, 2013, « Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise », Communication au Séminaire « Entreprise : propriété, création collective, monde commun », *Collège des Bernardins*, décembre.
- ESTRADE Marc-Antoine, 2013, « Les emplois non pourvus », *Regards croisés sur l'économie*, 1/2013 (n° 13), p. 151-167.
- EVERAERT-DESMEDT Nicole, 2011, « La sémiotique de Peirce », *Signo Théories sémiotiques*, Louis Hébert (dir.), Québec Rimouski.
- EYMARD-DUVERNAY François, Marchal Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris Métailié.
- FAVEREAU Olivier, 1985, « Évolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail », Communication à la journée d'études « Structures du marché du travail et politiques d'emploi », CGP-Délégation à l'emploi, 3-4 octobre, Paris.
- FAVEREAU Olivier, 1986, « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », *Le travail : marché, règles, conventions*, Salais Robert, Thévenot Laurent, (éd.), Paris Insee-Economica, p. 249-267.
- FAVEREAU Olivier, 1998, « Décisions, situations, institutions », *Décisions économiques*, Vinokur Annie (éd.), Paris Economica, p. 153-168.
- FESTINGER Léon, REICKER Hank et SCTACHTER Stanley, [1956], 1993, *L'échec de la prophétie*, Paris PUF.
- FONDEUR Yannick, ZANDA Jean-Louis, 2009, « Les emplois vacants », *Connaissance de l'emploi*, CEE, n° 64, avril.
- GARNIER Olivier, 1986, « La théorie néo-classique face au contrat de travail : de la main invisible à la poignée de main invisible », *Le travail : marché, règles, conventions*, Salais Robert, Thévenot Laurent, (éd.), Paris Insee-Economica, p. 313-331.
- GAUTIÉ Jérôme, GURGAND Marc, 2005, « Retour sur la relation formation-emploi », *Économie et statistique*, n° 388-389, p. 3-13.
- GAUTIÉ Jérôme, LEFRESNE Florence, 1997, « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *Revue de l'IRE*, n° 23, Hiver, p. 87-117.

- HIRSCHMAN Daniel, BERMAN Elisabeth Popp, 2014, "Do economists make policies? On the political effects of economics", *Socio-Economic Review*, vol. 12, p. 779-811.
- HOANG-NGOC Liêm, 2007, *Le fabuleux destin de la courbe de Phillips*, Villeneuve d'Ascq Presses Universitaires Du Septentrion.
- HUTCHINS Edwin, 1995, *Cognition in the wild*, Cambridge MIT Pres.
- JERVIS Robert, 1970, *The Logic of Images in International Relations*, Princeton University Press.
- JOBERT Bruno, 2004, « Une approche dialectique des politiques publiques. L'héritage de l'État en action », *Pôle Sud* 2004/2, no 21, p. 43-54.
- JOBERT Bruno, MULLER Pierre, 1987, *L'État en action*, Paris Puf.
- JOVANOVIC Boyan, 1979, "Job Matching and the Theory of Turnover", *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 5, Part 1 (Oct.), p. 972-990.
- LALLEMENT Michel, 2007, *Le Travail. Une sociologie contemporaine*, Paris Gallimard.
- LANNAUD Brice, SINÉ Alexandre, 2007, « La mesure de la performance de l'action publique », *Économie politique de la LOLF*, CAE, p. 253-277.
- LAZARUS Jeanne, 2016, « Gouverner les conduites économiques par l'éducation financière. L'ascension de la *financial literacy* », *Gouverner les conduites*, Dubuisson-Quellier Sophie (dir), Paris Presses de Sciences Po, p. 93-126.
- LEBARON Frédéric, 2000, *La croyance économique. Les économistes entre science et politique*, Paris Seuil.
- LEMIEUX Cyril, 2010, *Sociologie sur le vif*, Paris Presses des Mines.
- LIMA Léa, 2016a, « Crise des catégories, catégorie de la crise : les "métiers en tension" dans les politiques de l'emploi », *Communication, 15^e Journées internationales de Sociologie du Travail*, Athènes, 11-13 mai 2016.
- LIMA Léa, 2016b, « Les catégories de l'entendement économique dans la tradition sociologique française », *Idées économiques et sociales*, n° 183, mars, p. 6-12.
- LORDON Frédéric, 1996, « La métamorphose de la politique économique », *La lettre de la régulation*, n° 18, septembre, p. 1-2.
- LORDON Frédéric, 1997, « Les apories de la politique économique à l'époque des marchés financiers », *Annales*, 52^e année, n° 1, p. 157-187.
- LORDON Frédéric, 1999, « Vers une théorie régulationniste de la politique : croyances économiques et pouvoir symbolique », *L'année de la régulation*, vol. 3, Paris La découverte, p. 169-210.
- MARCHAL Emmanuelle, REMILLON Delphine, 2007, « À chaque marché du travail ses propres modes de recherche d'emploi », Document de travail du CEE, n° 90, juillet.
- MAURER Sophie, PIERRU Emmanuel, 2001, « Le mouvement des chômeurs de l'hiver 1997-1998 », *Revue française de science politique*, 51^e année, n° 3, p. 371-407.

- MERCER Jonathan, 2013, "Rational signaling revisited", *Psychology, Strategy and Conflict*, Davis James W. (éd.), New York Routledge, p. 64-80.
- MERTON Robert K, 1987, *La prédiction créatrice, Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Brionne Monfort.
- MILLS Charles W., [1959], 2006, *L'imagination sociologique*, Paris La Découverte.
- MONCHATRE Sylvie, 2002, « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n° 77, p. 51-68.
- Minéfi, 2004, *La démarche de la performance*, Guide de la LOLF, juin.
- MUNIESA Fabian, CALLON Michel, 2008, « La performativité des sciences économiques », *CSI Working Papers Series*, 010.2008, <halshs-00258130>.
- ORLÉAN André, 2002, « Le tournant cognitif en économie », *Revue d'économie politique*, n° 5, Vol. 112, p. 717-738.
- ORLÉAN André, 2003, « Réflexion sur les fondements institutionnels de l'objectivité marchande », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, vol. 44, n° 1, p. 181-196.
- PAUGAM Serge, 2010, *Les 100 mots de la sociologie*, Paris Puf.
- PEIRCE Charles Sanders. [1877] 1878, "The Fixation of Belief", *Popular Science Monthly* 12, November, p. 1-15, republié in « Comment se fixe la croyance », *La Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 3^e année, tome VI, décembre, p. 553-569.
- PEIRCE Charles Sanders [1978], 2017, *Écrits sur le signe*, Paris Éditions du Seuil.
- POLS Jeannette, 2014, "Knowing Patients: Turning Patient Knowledge into Science", *Science, Technology, & Human Values*, 39(1), p. 73-97.
- SALAIS Robert, BAVEREZ Nicolas, REYNAUD Bénédicte, 1986, *L'invention du chômage*, Paris Puf.
- SCHMIDT Christian, 2002, « Sur quelques difficultés d'appréhender les croyances dans l'analyse économique et la théorie des jeux », *Revue d'économie politique*, n° 5, Vol. 112, p. 773-783.
- SPENCE Michael, 1973, "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n° 3, Aug, p. 355-374.
- STIGLITZ Joseph E., 1985, Information and Economic Analysis: A Perspective, *The Economic Journal*, Vol. 95, supp., p. 21-41. Surel Yves, 2000, "The Role of Cognitive and Normative Frames in Policy-Making", *Journal of European Public Policy*, 7 (4), p. 495-512.
- SUREL Yves, 2000, « L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques », *Revue française de science politique*, 50-2, p. 235-254.
- THÉVENOT Laurent, 1986a, « Économie et formes conventionnelles », *Le travail : marché, règles, conventions*, Salais Robert, Thévenot Laurent, (éd.), Paris Insee-Economica, p. 195-217.

- THEVÉNOT Laurent, 1986b, « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, Thévenot Laurent (dir.), Paris Puf, p. 21-71.
- TIERCELIN Claudine, 2013, *C.S. Peirce et le pragmatisme*, Collège de France.
- TOPALOV Christian, 1994, *La naissance du chômeur 1880-1910*, Paris Albin Michel.
- VÉZINAT Nadège, 2010, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France », *Sociologie*, 3 (1), p. 413-420.
- VIET Vincent, 2009, « Les vicissitudes de la fonction recherche dans une direction de synthèse », *Tracés*, n° HS, p. 177-186.
- VILLEVAL Marie-Claire, 2016, *L'économie comportementale du marché du travail*, Paris Les presses de SciencesPo.
- WALLISER Bernard, 2002, « Les justifications des notions d'équilibre de jeux », *Revue d'économie politique*, vol. 112, n° 5, 2002, p. 693-716.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

- Partie II -

■ **Aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux..... pp. 85-154**

- Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille. 17 % des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs

Lhommeau Bertrand et Rémy Véronique, Dares analyses n° 2019-031, *Dares* (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr>), 2019, 9 p.

- Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?

Bergeat Maxime et Rémy Véronique, Dares analyses n° 2017-064, *Dares* (<https://dares.travail-emploi.gouv.fr>), 2017, 12 p

- Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise

Duclos Laurent, Dares analyses n° 064, *Halshs* (<https://halshs.archives-ouvertes.fr>), 2013, 27 p

- Renforcer la capacité des entreprises à recruter

Rapport France Stratégie, *France Stratégie* (www.strategie.gouv.fr), 2017, 21 p.

Sommaire (p. 3), Introduction (pp. 5-7), Un marché du travail peu performant ? (pp. 9-19), Ce que cherchent les entreprises (pp. 35-37), Conclusion (pp. 53-54)

Le recrutement n'est pas toujours un long fleuve tranquille 17% des recrutements sont jugés difficiles par les recruteurs

Fin 2015, 17 % des recrutements sont jugés difficiles *a posteriori* par les recruteurs, notamment en raison du manque de candidatures ou de l'inadéquation du profil des candidats. Ces difficultés sont plus importantes pour les ingénieurs et cadres de l'industrie et les domaines du bois, des matériaux souples et des industries graphiques, de l'informatique et de la maintenance. Elles le sont également lorsque le niveau de qualification requis est élevé et/ou que le contrat est à durée indéterminée. Une explication de ces plus grandes difficultés peut être que les employeurs sont alors plus exigeants à l'égard des candidats.

De fait, les embauches difficiles aboutissent après l'examen de candidatures en plus grand nombre : 17 contre 11 quand les embauches sont jugées faciles. Cela reste vrai même lorsque les recruteurs ont cité le manque de candidatures comme source de difficultés (13 candidatures examinées).

En cas de recrutement difficile, l'afflux de candidatures dû au recours à des canaux de recrutement plus nombreux et extensifs requiert davantage d'actions pour sélectionner le candidat répondant aux attentes.

Les recruteurs sont moins satisfaits du recrutement lorsque ce dernier est jugé difficile. Dans trois de ces cas sur dix, l'employeur déclare qu'il ne recruterait pas la même personne si c'était à refaire, tandis que ce n'est le cas que dans un recrutement facile sur six.

La coexistence d'emplois vacants et de chômeurs en nombres élevés est souvent mise en avant comme le reflet d'un mauvais fonctionnement du marché du travail. Or, le processus de rencontre entre offreurs et demandeurs d'emploi prend naturellement du temps, puisque les parties en présence doivent acquérir de l'information l'une sur l'autre. Un certain niveau « frictionnel (1) » de chômage et d'emplois vacants peuvent ainsi coexister. Seuls les emplois durablement vacants et les abandons de recrutement sont le signe de véritables difficultés de recrutement [1], [2].

Les difficultés de recrutement sont souvent attribuées au manque de candidatures ou à l'inadéquation du profil des candidats avec les attentes des recruteurs [3], [4]. Cependant, l'inexpérience des recruteurs [5] et le manque de moyens qu'ils sont en mesure d'affecter à l'embauche peuvent aussi être en cause. L'enquête Offre d'emploi et recrutement 2016 (Ofer 2016) permet non seulement de quantifier les difficultés des établissements selon leurs caractéristiques propres et celles des postes qu'ils offrent mais aussi de mettre ces difficultés en regard des moyens qu'ils ont déployés au cours du recrutement (encadré 1).

L'enquête Ofer 2016 permet de répondre aux questions suivantes (2) : quels sont les postes et les métiers sur lesquels sont concentrées les difficultés de recrutement et quelles sont les caractéristiques des employeurs (taille, secteur, ancienneté, etc.) qui les rencontrent ? Les candidatures examinées sont-elles plus ou moins nombreuses, en cas de difficultés ? Quels canaux de recherche de candidats sont privilégiés par les employeurs ? Quel bilan tirent-ils du processus de recrutement, qu'il s'agisse de leur satisfaction à l'égard de la personne recrutée, du coût du recrutement et de la durée du processus ?

17 % des recrutements jugés difficiles par les recruteurs

D'après l'enquête Ofer 2016, 17 % des recrutements ont été jugés difficiles (3) – 14 % plutôt et 3 % très difficiles – par les recruteurs ayant embauché entre septembre et novembre 2015 en CDI ou en CDD de plus d'un mois en France. Selon l'enquête annuelle Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi, 2015, avec l'amorce d'une décline du chômage, est l'année où la part de recrutements difficiles – anticipée par les employeurs – est la plus basse depuis 2010 ; cette part remonte à partir de l'année suivante (encadré 2).

Le manque de candidatures, l'inadéquation entre les profils des candidats et les attentes du recruteur (en matière de formation, d'expérience, de qualités personnelles, de compétences techniques, etc.) et les caractéristiques du poste (en termes de rémunération, de contenu, etc.) sont les difficultés les plus souvent citées, de façon souvent combinée (graphique 1).

La part des recrutements jugés difficiles varie suivant le domaine professionnel. Elle est la plus élevée pour les postes d'ingénieurs et de cadres de l'industrie (un tiers) (graphique 2).

(1) Il s'agit du niveau de chômage (d'emplois vacants) lié au temps structurellement nécessaire à la personne en recherche d'emploi pour trouver son emploi (au recruteur pour pourvoir son poste).

(2) En complément de cette publication, le Dares Analyses n° 032 [3] porte sur les sources de ces difficultés et le détail des actions spécifiques engagées par les employeurs pour y faire face : assouplissement de leurs critères de sélection, modification des caractéristiques du poste, intensification de leurs efforts de recherche de candidats, etc.

(3) 31 % et 52 % des recrutements ont été jugés respectivement peu difficiles et faciles. Ces deux catégories de recrutement sont considérées dans la suite de la publication comme n'ayant pas posé de difficulté particulière.

Elle est également d'un peu plus d'un quart pour trois autres domaines professionnels: les matériaux souples, du bois et des industries graphiques (29 %), l'informatique (29 %), et la maintenance (26 %). Dans le premier cas, cela concerne majoritairement des postes d'ouvriers qualifiés; dans les deux autres, il s'agit le plus souvent de cadres ou de techniciens.

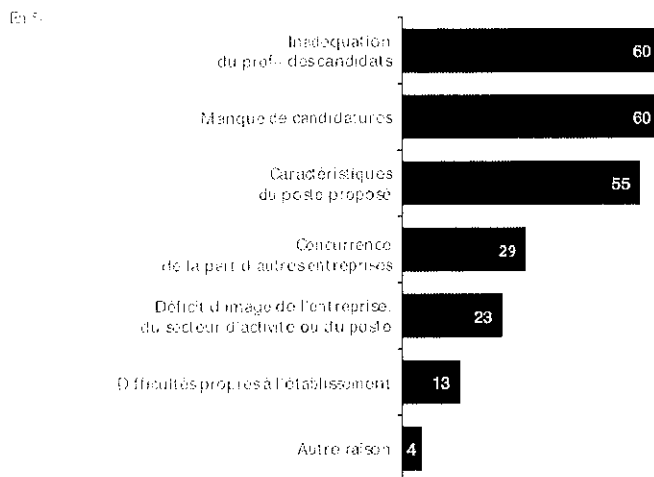
Des difficultés de recrutement plus importantes pour les postes qualifiés ou à durée indéterminée

Proposer un poste de cadre [6] et/ou à durée indéterminée [7], à temps plein, va de pair avec une probabilité accrue d'être confronté à des difficultés de recrutement (tableau 1). Ces relations d'emploi engagent les employeurs à plus long terme et sont, pour certaines, plus stratégiques pour leur activité; les employeurs peuvent être alors plus exigeants à l'égard des candidats. Le recrutement est également plus difficile pour certaines fonctions qui exigent une technicité particulière. C'est le cas dans l'installation, la réparation et la maintenance, ou encore dans la gestion et la comptabilité, tandis qu'il semble plus aisé de recruter sur des postes liés à la manutention, au magasinage ou à la logistique. Lorsque le nombre de candidats par poste offert dans le métier est plus restreint – symptôme d'une « tension » sur le marché du travail –, la probabilité que l'embauche soit plus difficile augmente. En revanche, la création d'un nouveau poste semble susciter moins de difficultés. Dans ce cas, les employeurs ont peut-être moins de critères prédéfinis (4) et les contours du poste sont probablement moins précis (5) que lorsqu'il s'agit de remplacer temporairement ou définitivement une personne. C'est également le cas des recrutements en contrat court (d'un à trois mois) pour lesquels les employeurs ont peut-être moins d'exigences compte tenu de leur durée limitée dans le temps.

Les caractéristiques de l'établissement recruteur influent également sur l'incidence des difficultés. Les établissements des secteurs de l'information et de la communication, des services aux entreprises ainsi que ceux de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale (6) sont plus nombreux à faire état de difficultés lors de leurs recrutements (7). Ces secteurs sont d'ailleurs ceux dans lesquels les taux d'emplois vacants (8) sont parmi les plus élevés, la concurrence entre établissements pouvant dès lors s'intensifier. La taille de l'établissement ou son ancienneté ne semblent pas liées à la mention de difficultés. L'effet de la localisation semble ambigu. L'implantation de l'établissement complique les embauches en milieu rural et dans les communes de grande taille en dehors de Paris. L'isolement peut conduire à un manque de candidats sur le poste ou, à l'inverse, sur un marché du travail plus

large, la concurrence d'autres entreprises peut rendre la tâche moins aisée. Un statut public ou d'association diminue les risques d'un recrutement difficile, ce type d'employeur offrant des postes plus spécifiques, moins ouverts à la concurrence d'autres recruteurs. Par contre, une réduction du chiffre d'affaires n'est pas un atout pour les établissements; leurs difficultés de recrutement pourraient être dues à la rareté de leurs recrutements ou à une image dégradée auprès des candidats potentiels. Les établissements usant de contrats très

Graphique 1
Nature des difficultés rencontrées par l'employeur

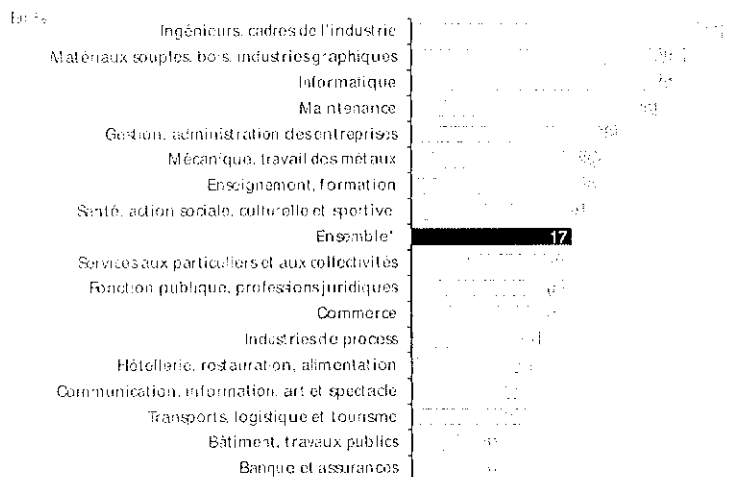


Lecture : 60 % des recrutements jugés très ou plutôt difficiles par les recruteurs le sont en raison de l'inadéquation des profils des candidats avec les critères de l'établissement.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel et jugés difficiles par les recruteurs; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique 2
Part des recrutements jugés difficiles selon le domaine professionnel du poste



* L'ensemble des recrutements comprend aussi ceux de « l'agriculture, marine, pêche », de « l'électricité-électronique », de « l'artisanat » et des « études et recherche », quatre domaines professionnels qui représentent 2 % de l'ensemble des recrutements.

Lecture : 17 % des recrutements sont jugés très ou plutôt difficiles par les recruteurs.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015; France.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(4) Les cas où les recruteurs ont créé un poste spécifiquement pour une personne qu'ils avaient déjà en vue sont très minoritaires, cette situation concerne moins de 10 % des créations de poste.

(5) Le recrutement a d'ailleurs plus souvent abouti grâce aux relations de l'employeur en cas de création de poste. Ce canal est moins souvent associé à des difficultés de recrutement [8], car il permet aux employeurs d'avoir davantage d'informations et d'assurance ex ante sur les compétences du candidat, les personnes le recommandant jouant un rôle de sélection. Ce canal permet de moins formaliser l'information sur le poste, qui fait moins souvent l'objet d'une description écrite en cas de recours aux relations [9].

(6) Pour les emplois du secteur public, il s'agit ici des seuls recrutements de contractuels.

(7) Les secteurs concernés par les difficultés de recrutement sont susceptibles de varier selon la conjoncture. Ainsi, les établissements de la construction étaient plus nombreux à déclarer rencontrer des difficultés de recrutement lors de la précédente enquête (2006), et sont moins souvent dans ce cas en 2015 (encadré 2).

(8) Soit le nombre d'emplois vacants rapporté à la somme du nombre d'emplois vacants et du nombre d'emplois occupés.

Tableau 1

Part des recrutements jugés difficiles selon les caractéristiques du poste et de l'établissement

	Parti des recrutements difficiles		Probabilité que le recrutement soit difficile (d)
	Part, en %	Écart avec la modalité de référence, en points de %	Effet marginal, en points de %
CARACTÉRISTIQUES DU POSTE OFFERT (a)			
Création de poste	16	-2	-2*
Remplacement d'un salarié	18	réf.	
Type de contrat			
CDD court (de 1 à 3 mois)	10	-5	-6***
CDI	20	4	3**
CDD long (3 mois ou plus)	15	réf.	
Contrat à temps partiel	14	-4	-3**
Contrat à temps plein	18	réf.	
Catégorie socioprofessionnelle			
Cadre	26	12	8***
Profession intermédiaire	18	4	3
Employé non qualifié	14	réf.	
Employé qualifié	18	5	3
Ouvrier non qualifié	12	-1	-1
Ouvrier qualifié	15	1	-2
Fonctions associées au poste (b)			
Production, chantier, exploitation	15	-2	0
Installation, réparation, maintenance	21	5	6***
Gardiennage, nettoyage, entretien ménager	16	-1	2
Maintenance, magasinage, logistique	12	-5	-4*
Secrétariat, saisie, accueil	17	1	2
Gestion comptabilité	26	9	5*
Commercial, technico-commercial	16	-1	-1
Budes recherche et développement, méthodes	24	8	2
Enseignement, formation	17	1	1
Soin des personnes	20	3	2
Autre fonction	17	0	1
Tension moyenne mesurée au niveau du métier (c)	17		13***
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉTABLISSEMENT RECRUTEUR (a)			
Secteur d'activité de l'établissement			
Industrie	20	6	3
Construction	11	-3	-2
Commerce	15	réf.	
Transports	18	4	5
Hébergement et restauration	13	-1	-1
Information et communication	29	14	8*
Services financiers et immobiliers	14	0	-3
Services aux entreprises	20	5	4*
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	17	2	7***
Services aux ménages	16	1	3
Catégorie juridique de l'entreprise			
Entreprise individuelle	12	-5	-3
Secteur public	12	-5	-12***
Association, fondation, syndicat	16	-1	-5**
Autre	16	-2	-5
Société	17	réf.	
Taille de l'aire urbaine			
Commune hors aire urbaine	18	2	7***
Commune appartenant à une aire urbaine de moins de 200 000 habitants	14	-2	2
Commune appartenant à une aire urbaine de 200 000 à 999 999 habitants	18	2	4***
Commune appartenant à l'aire urbaine de Paris	16	réf.	
Baisse du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années	18	2	4***
Pas de baisse du chiffre d'affaires	16	réf.	
Recours aux CDD très courts en 2015	18	1	2*
Non-recours aux CDD très courts en 2015	16	réf.	
La personne interrogée n'a pas l'habitude de recruter dans ses fonctions	11	-6	-6***
Elle en a l'habitude	17	réf.	

* Coef. positif significatif à 10 %, ** significatif à 5 % et *** significatif à 1 % ; réf. : référence.

a. D'autres caractéristiques du poste et de l'établissement non présentées ci-dessus car non significatives sont aussi contrôlées dans le modèle : plusieurs recrutements simultanés sur ce type de poste, contrat assorti d'une aide financière, la taille de l'établissement, l'appartenance à un groupe, l'ancienneté de l'établissement, le recours à l'intérim en 2015, la présence d'un service de ressources humaines, le taux de chômage de la zone d'emploi (tableau 1 complémentaire en ligne).

b. Un poste peut cumuler plusieurs fonctions. Ici, pour alléger le tableau, seul l'écart à la référence est mentionné, la situation de référence correspondant aux postes ne comportant pas la fonction en question.

c. La tension se définit comme le ratio entre le nombre d'offres d'emploi collectées par Pôle emploi au 3^e trimestre 2015 et le nombre de demandeurs d'emploi qui se sont inscrits à Pôle emploi en catégories A, B ou C à la même période.

d. Les effets marginaux sont issus de l'estimation d'un modèle probit.

lecture : 26 % des recrutements de cadres sont difficiles, soit 12 points de plus que les recrutements d'employés non qualifiés, modalité de référence ; à autres caractéristiques du poste et de l'établissement données, cet écart se réduit à 8 points.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofert 2016.

courts (un mois ou moins) font eux aussi état de difficultés plus importantes, mais ce recours peut aussi leur permettre d'y faire face. De façon surprenante, le fait que la personne interrogée n'ait pas l'habitude de recruter dans ses fonctions diminue les chances qu'elle déclare avoir rencontré des difficultés de recrutement.

Les attentes du recruteur interviennent dans sa perception des difficultés de recrutement. Ce dernier exprime plus souvent une attente concernant le niveau de diplôme si le recrutement est difficile (73 % contre 64 %). Il pourrait, dès lors, être tentant d'attribuer les difficultés de recrutement à un niveau d'exigence excessif. Cependant, les recruteurs semblent prêts à faire des concessions, puisque 11 % des candidats recrutés ont un diplôme inférieur à celui attendu lors de recrutements difficiles, contre 7 % lorsque le recrutement n'a pas posé de difficulté particulière. De même, les recruteurs confrontés à des difficultés ne semblent pas avoir davantage de réticences à embaucher des demandeurs d'emploi ; ils ont plus souvent recruté une personne au chômage (dans 41 % des embauches difficiles contre 35 % des autres embauches).

Six candidatures supplémentaires examinées pour un recrutement difficile

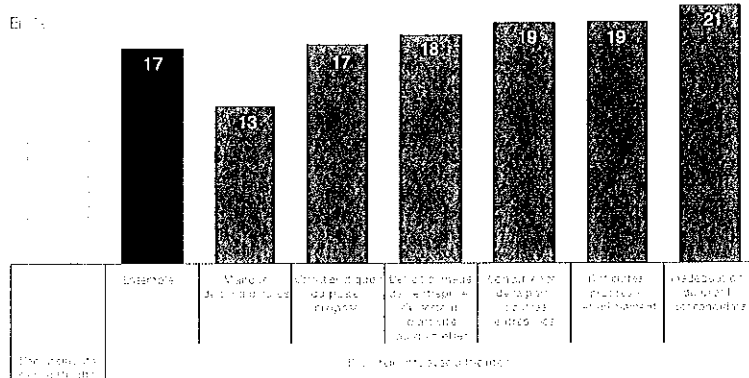
Si le rôle des exigences des recruteurs en matière de diplôme ou de parcours antérieur des candidats ne semble pas majeur, l'insuffisance des moyens mis en œuvre peut-elle être considérée comme une source potentielle de difficultés de recrutement ?

Alors que le manque de candidatures est une des deux premières sources de difficultés citées par les recruteurs [3], l'aboutissement d'une embauche difficile a nécessité en moyenne l'examen de six candidatures supplémentaires par rapport à une embauche jugée facile (17 contre 11), (graphique 3). Plus précisément, au moins 10 candidatures ont été analysées dans la moitié des recrutements difficiles et au moins 50 dans un cas sur dix. Le nombre moyen de candidatures examinées est significativement plus faible lorsque les employeurs déplorent le manque de candidatures, mais reste supérieur à celui des embauches faciles (13 contre 11). Par ailleurs, la quantité n'est pas toujours synonyme de qualité ; les employeurs qui ont eu du mal à recruter des candidats correspondant à leurs attentes ont étudié 21 candidatures en moyenne.

Ces candidatures en plus grand nombre – en présence de difficultés de recrutement – sont en partie liées à la nature et au nombre de canaux de recherche de candidats mobilisés. Les employeurs ont activé en moyenne un canal supplémentaire lorsque le recrutement s'est avéré difficile (3,9 contre 2,9).

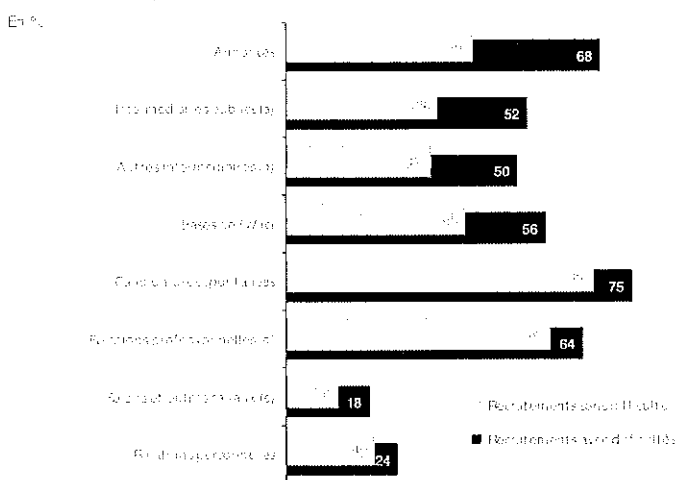
Cette activation concerne en priorité les canaux extensifs permettant de toucher un grand nombre de candidats tels que les annonces ou les intermédiaires publics (graphique 4). Les recrutements ont également plus souvent impliqué des « autres intermédiaires », plus ou moins spécialisés sur des segments de marché particuliers et permettant d'identifier des candidats difficiles à atteindre par les employeurs. Interrogés sur leurs motifs de recours à Pôle emploi et aux « autres inter-

Graphique 3
Nombre de candidatures examinées selon les difficultés de recrutement



* Les recrutements difficiles peuvent cumuler plusieurs difficultés. Par ailleurs, 1 % des recrutements difficiles ne sont concernés par aucun de ces six motifs, l'employeur ayant mentionné un autre motif.
Lecture : en moyenne, un recrutement sans difficulté a nécessité l'examen de 11 candidatures.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.
Source : Dares, enquête Ofert 2016.

Graphique 4
Canaux mobilisés pour rechercher des candidats selon la difficulté de recrutement



(a) Cette catégorie comprend Pôle emploi, les missions locales ainsi que les autres intermédiaires du service public de l'emploi.
(b) Cette catégorie intègre l'Apéc, les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les cabinets de recrutements, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les opérateurs privés de placement et les autres organismes.
(c) Est ici intégrée la consultation de candidatures reçues sur un précédent poste.
(d) Sont également compris les cas où l'établissement a recontacté une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour lui en tant que salarié, stagiaire, intérimaire ou prestataire.
(e) Les autres canaux sont très minoritaires et représentent moins de 1,5 % de cette catégorie.
Lecture : pour 75 % des embauches difficiles, le canal des candidatures spontanées a été activé.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.
Source : Dares, enquête Ofert 2016.

médiales» (lorsque ces derniers ont conduit à un recrutement), les recruteurs confrontés à des difficultés déclarent sans surprise plus souvent y avoir eu recours pour recruter sur un poste difficile à pourvoir mais aussi par manque de personnel intermédiaires et, dans une moindre mesure, de Pôle emploi qu'ils leur permettent de pourvoir le poste plus rapidement et de toucher un plus grand nombre de personnes. Parmi les « autres intermédiaires », les recruteurs ont plus souvent fait appel aux écoles, aux universités ou aux centres de formation (dans 26 % des recrutements difficiles contre 19 % de ceux réalisés sans difficulté), à des cabinets de recrutement (12 % contre 4 %) et à des agences d'intérim (15 % contre 8 %). En revanche, l'usage des candidatures spontanées, des relations personnelles et des salons diffère peu selon la difficulté du recrutement, une fois prises en compte les caractéristiques des établissements et des postes à pourvoir (9).

Un processus de sélection plus intensif

En cas de recrutement difficile, l'afflux de candidatures généré par le recours à des canaux extensifs et en plus grand nombre nécessite davantage d'actions pour sélectionner le candidat répondant aux attentes. Un grand nombre de postulants peut constituer en soi une source de difficultés, notamment lorsque les candidatures sont mal ciblées (10). Les établissements ayant été confrontés à des problèmes lors de leurs recrutements ont mis en œuvre un plus grand nombre de méthodes de sélection (11) (2,5 en moyenne contre 2 pour les embauches s'étant déroulées sans difficulté). Le caractère extensif des canaux de recherche de candidats façonne ainsi le processus du recrutement.

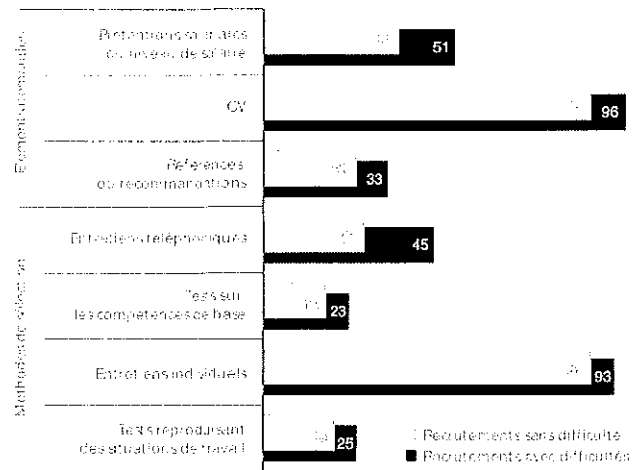
Ces canaux permettent d'attirer un plus grand nombre de candidats mais avec une information plus limitée sur chacun d'entre eux [10]. Le recours aux références ou recommandations vient alors compléter cette information. Les recruteurs demandent aux candidats leurs prétentions salariales ou leur niveau de salaire dans la moitié des cas difficiles (graphique 5), nettement plus souvent que dans les cas faciles, peut-être pour ajuster les caractéristiques du poste en conséquence. Les employeurs ayant rencontré des problèmes pour embaucher sont, d'ailleurs, plus nombreux à déclarer que des candidats jugés intéressants ont cherché à négocier des conditions d'emploi différentes de celles qui étaient proposées.

L'entretien téléphonique apparaît comme un outil adapté pour faire un premier tri des nombreuses candidatures: 45 % des embauches difficiles ont mobilisé cette méthode de sélection, soit 18 points de plus que dans le cas d'un recrutement sans difficulté. Cette méthode de sélection est davantage utilisée pour recruter des cadres et des professions inter-

Graphique 5

Éléments demandés et méthodes de sélection utilisés selon la difficulté de recrutement

En %



* Les éléments demandés et les méthodes recensés dans le graphique sont ceux qui discriminent le plus les recrutements selon leur difficulté. Les employeurs étaient interrogés sur leur usage de 10 méthodes et de 10 catégories d'éléments demandés, détaillées dans [9]. Les pièces ont pu être demandées à certains ou à l'ensemble des candidats. De même, les méthodes ont pu être mobilisées pour certains ou pour l'ensemble des candidats.

Lecture : le CV a été demandé pour 96 % des embauches difficiles contre 87 % pour des embauches sans difficulté.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofert 2016.

médiales sur des fonctions de commerciaux ou technico-commerciaux et d'études, de recherche et développement ou de méthodes. Les recruteurs la mobilisent également davantage lorsqu'ils sont habitués à embaucher et qu'ils sont dotés d'un service des ressources humaines.

D'autres méthodes de sélection, comme les entretiens individuels ou les tests reproduisant des situations de travail ou portant sur les compétences de base, sont aussi davantage mobilisées lors des embauches difficiles. Ces deux derniers tests sont plus utilisés pour les recrutements d'employés non qualifiés. Les tests en situation de travail le sont également pour les fonctions de commerciaux ou de technico-commerciaux, ainsi que dans le secteur des matériaux souples, du bois et des industries graphiques.

Lors des embauches difficiles, pour sélectionner les candidats, le processus de recrutement fait intervenir davantage de personnes, notamment celles du service des ressources humaines. Dans les cas où l'employeur a eu recours aux entretiens individuels, la personne recrutée a passé en moyenne plus d'entretiens. L'implication de plusieurs intervenants dans le recrutement a pu avoir des conséquences sur la durée du recrutement et les difficultés rencontrées.

En cas d'embauche difficile, le coût interne du recrutement est plus élevé; près de 30 % de ces recrutements ont nécessité un investissement du personnel de l'établissement de plus de 7 jours, contre 11 % des recrutements sans difficulté. De

(9) Les résultats présentés par la suite ont été vérifiés par des analyses logistiques « toutes choses égales par ailleurs » en utilisant les variables de contrôle mentionnées dans le tableau 1.

(10) L'excès de candidatures est ainsi cité par les employeurs parmi les « autres difficultés ».

(11) Les méthodes sur lesquelles les employeurs étaient interrogés dans l'enquête sont les suivantes : les entretiens téléphoniques, les entretiens individuels, les tests de connaissance ou d'intelligence, les tests de personnalité, les tests reproduisant des situations de travail, les tests de langues étrangères, les mises à l'essai, les tests sur les compétences de base, les analyses graphologiques ou les épreuves de groupe.

même, un coût externe a plus souvent été encouru compte tenu de la nature des canaux activés (annonces, intermédiaires spécialisés, consultation de bases de CV en ligne, etc.).

Des recrutements difficiles au moins plus rapides que prévu

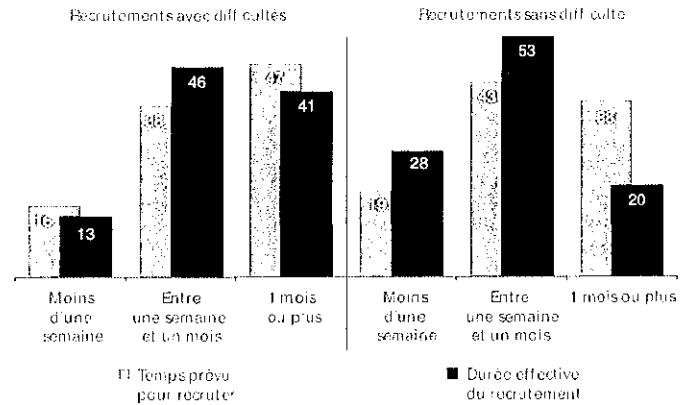
La durée effective moyenne du processus de recrutement est plus courte que celle prévue par les recruteurs en amont, au moment de la définition de leur besoin.

La complexité du recrutement était en partie anticipée par les recruteurs, puisque ces derniers avaient plus souvent prévu d'y consacrer un mois ou plus lorsque le recrutement s'est avéré difficile (graphique 6). Cette anticipation des difficultés est attestée par un usage simultané, plutôt que séquentiel, des différents canaux de recherche de candidats. L'activation simultanée intervient dans 82 % des recrutements difficiles ayant impliqué la mobilisation de plusieurs canaux, soit davantage qu'en cas de recrutement n'ayant pas posé de difficulté particulière (77 %).

Si, dans six recrutements sur dix, la durée effective du recrutement a été conforme à celle anticipée par les recruteurs, la réalité s'est avérée très différente dans d'autres cas. Ainsi, 5 % des recrutements pour lesquels l'employeur disposait de moins d'une semaine pour recruter ont duré plus d'un mois. A contrario, 10 % de ceux auxquels il prévoyait de consacrer plus d'un mois ont été menés à bien en moins d'une semaine. Ces recrutements ont plus fréquemment eu lieu dans les établissements du secteur de la construction, ayant le statut d'entreprise individuelle et moins habitués à embaucher.

En moyenne, la durée effective du recrutement est plus courte que la durée prévue, quelle que soit la complexité de l'embauche. Mais, par ailleurs, la durée effective distingue davantage que la durée anticipée les recrutements difficiles des recrutements faciles; 41% des recrutements difficiles ont duré un mois ou plus, contre 20 % des recrutements n'ayant pas posé de difficulté particulière, l'écart n'étant que de 9 points pour la durée anticipée (graphique 6).

Graphique 6
Temps prévu et effectif du recrutement selon la difficulté



Note : la ventilation entre les différentes catégories est sensible à la définition des bornes puisque les employeurs ont eu tendance à déclarer des durées correspondant aux bornes. Par exemple, pour les durées effectives, 15 % des recrutements ont duré exactement 7 jours selon les recruteurs. Nous avons choisi de les regrouper avec les recrutements d'une durée prévue de moins d'une semaine, les durées semblant plus proches que celles des recrutements d'une semaine à un mois.

Lecture : pour 38 % des embauches difficiles le temps dont l'employeur disposait pour recruter devait être d'une semaine à un mois.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel dont le recruteur connaît la durée, France.

Source : Dares, enquête Ofert 2016.

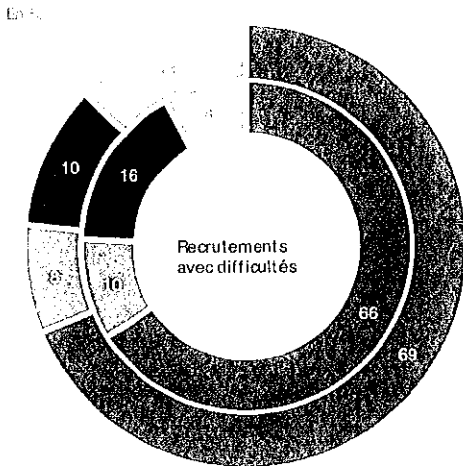
Un recrutement près de deux fois plus souvent insatisfaisant en cas de difficulté

Lorsque le recrutement a posé des difficultés, les employeurs sont moins satisfaits de la personne embauchée. Dans 30 % de ces cas, l'employeur déclare qu'il ne recruterait pas la même personne si c'était à refaire, tandis que ce n'est le cas que dans 17 % des recrutements faciles (graphique 7). Cette première impression est corroborée par la situation de la personne recrutée à la date de l'enquête. Celle-ci a davantage de chances d'avoir démissionné ou d'avoir quitté prématurément l'établissement pour un autre motif – période d'essai non concluante, licenciement économique, autre licenciement, rupture conventionnelle ou encore accord à l'amiable – quand le processus du recrutement a été difficile. La qualité de la relation d'emploi est ainsi un peu moins souvent satisfaisante aux yeux des deux parties lorsque le recrutement a été moins aisé à réaliser.

Graphique 7

Éléments de bilan du recrutement selon la difficulté

7a. Situation du recruté au moment de l'enquête



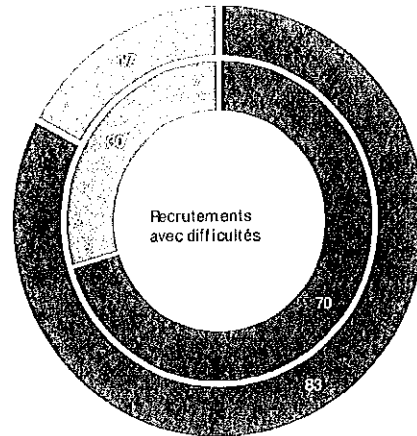
■ Départ prématuré pour un autre motif □ Démission

■ Départ à la date prévue

■ Encore dans l'établissement

7b. Satisfaction de l'employeur

En %



■ Recruterait la même personne □ Ne recruterait pas la même personne

Lecture : pour 16 % des embauches difficiles le candidat recruté est parti prématurément pour un autre motif que la démission.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France.

Source : Dares, enquête Ofert 2016.

Les recrutements difficiles menés à bien par les établissements faisant partie d'un groupe ou sur des postes de cadres ou de professions intermédiaires donnent davantage satisfaction au recruteur et conduisent à des relations d'emploi plus pérennes. Les recruteurs concernés ont davantage été en mesure d'affecter des moyens au recrutement et/ou d'attirer des candidats en plus grand nombre.

L'insatisfaction du recruteur est également moindre dans les établissements de 200 salariés ou plus du secteur de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine ou de l'action sociale, ou encore lors d'embauches sur des postes d'ouvriers qualifiés. A contrario, les embauches difficiles sur des postes de secrétariat, de saisie et d'accueil font plus souvent l'objet d'une insatisfaction du recruteur ou d'une rupture prématurée de la relation d'emploi.

Les recrutements ayant fait l'objet d'une rupture prématurée du fait du salarié ou de l'employeur sont moins fréquents dans les établissements qui recourent habituellement aux contrats courts ou à l'intérim. Ces établissements utilisent peut-être ces modes de gestion de la main-d'œuvre pour répondre à certains de leurs besoins, notamment pour les postes pour lesquels le maintien de la relation d'emploi risque d'être difficile (conditions de travail pénibles, haute technicité, etc.). En revanche, le pourcentage de départs à la date prévue ayant déjà eu lieu est bien plus élevé pour les recrutements faciles.

Bertrand Lhommeau
et Véroïque Rémy (Dares).

Pour en savoir plus

- [1] Fondeur Y., Zanda J.-L. (2009). « Les emplois vacants », *Connaissance de l'emploi* n° 64, Centre d'études de l'emploi.
- [2] Conseil d'orientation pour l'emploi (2013). « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement », *Rapport du COE*, septembre.
- [3] Lhommeau B., Rémy V. (2019). « Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement ? », *Dares Analyses* n° 032, juillet.
- [4] Blache G., Buchner D. (2015). « Les employeurs entrevoient une amélioration de leurs perspectives d'embauche pour 2015 et de moindres difficultés à recruter », *Éclairages et synthèses* n° 11, Pôle emploi, avril.
- [5] Estrade M.-E. (2013). « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie* n° 1, p. 151-167.
- [6] Ben Messaoud K., Bonnevaux L., Bouillet J., Lhermitte F. (2019). « Les ajustements face aux difficultés de recrutement de cadres », *Apec*, juin.
- [7] Garner H., Lutinière B. (2006). « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec de recrutement », *Premières Synthèses* n° 48.2, novembre.
- [8] Bergeat M., Rémy V. (2019). « Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français ? », mimeo Dares.
- [9] Bessy C., Marchal E. (2009). « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements – Enquête auprès des entreprises », *Revue française de socio-économie*, vol. 1, p. 121-146.
- [10] DeVaro J. (2008). « The labor market effects of employer recruitment choice », *European Economic Review*, vol. 52, n° 2, p. 283-314.
- [11] Bergeat M., Rémy V. (2017). « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses* n° 064, octobre.
- [12] Dortet-Bernadet V. (2017). « La moitié des entreprises signalent des barrières à l'embauche », *Insee Focus* n° 106, décembre.

Encadré 1 – L'enquête Offre d'emploi et de recrutement (Ofer) 2016

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée par la Dares en 2016 auprès d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 (1). Ofer 2016 est la seule enquête au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction de l'employeur à l'égard du recrutement réalisé. Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant eu au moins un jour d'activité en 2015 en France métropolitaine ou dans les Drom et ayant recruté un « nouveau » salarié (2) en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015. La base de sondage de l'enquête est constituée d'un appariement de deux fichiers, celui des Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acos) qui recense l'ensemble des embauches de salariés relevant du régime de la Sécurité sociale (3) et celui du répertoire d'établissements Sirene de l'Insee. L'enquête a été menée majoritairement par téléphone entre mars et juin 2016. Le taux de réponse est de 64 %, soit 8 510 questionnaires complétés.

(1) Pour une présentation détaillée de l'enquête, voir l'encadré 1 de [11].

(2) Les recrutements de salariés ayant travaillé précédemment dans l'établissement ne sont pas pris en compte lorsque l'embauche date de moins de deux ans ou que le salarié a quitté l'établissement depuis moins de six mois.

(3) À l'exception des stagiaires et des embauches relevant du régime de la Mutuelle sociale agricole (agriculteurs salariés du Crédit Agricole, etc.).

Données des graphiques et tableaux
accessibles au format excel



Encadré 2 – Quelles difficultés de recrutement mesure-t-on ?

D'après l'enquête Ofer 2016, 17 % des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 sont jugés plutôt ou très difficiles par les employeurs. Le champ de l'enquête concerne les seuls recrutements qui ont abouti (encadré 1). Les entreprises sont interrogées sur un recrutement spécifique passé. Leur appréciation de la difficulté du recrutement (selon quatre gradients, allant de facile à très difficile) est donc rétrospective.

Cette mesure apparaît cohérente avec les autres sources disponibles sur cette question. Ainsi, selon l'enquête de l'observatoire Tendances, emplois et compétences (TEC) du Medef, 34 % des projets de recrutement du 4^e trimestre 2015 ont été jugés difficiles : 16 % ont été abandonnés et 18 % ont abouti malgré les difficultés, soit un ordre de grandeur très proche de celui d'Ofer [<http://www.observatoire-tec.fr/tec/difficultes-recrutement>].

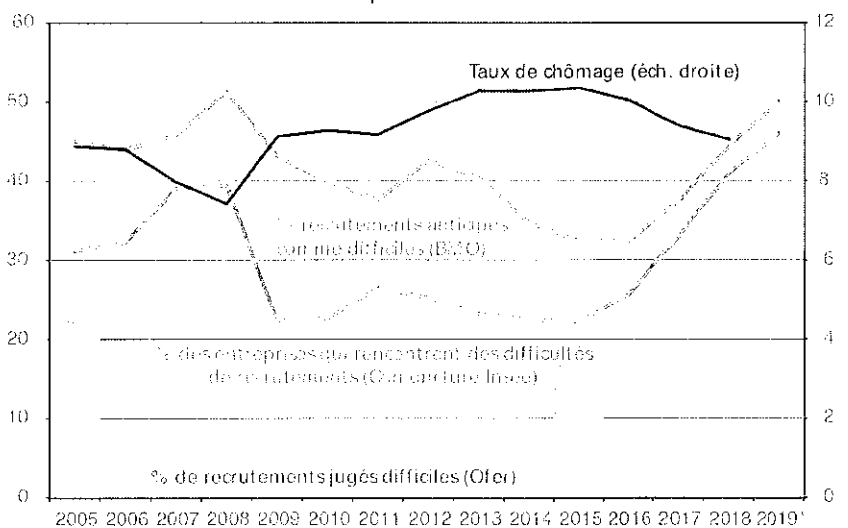
Par ailleurs, selon l'enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi (BMO), 32 % des projets de recrutement sont anticipés comme difficiles en 2015 [4] (graphique A), soit quasiment le double de la part des recrutements difficiles dans l'enquête Ofer 2016. L'écart peut être lié :

- d'une part, à la proportion mesurée dans BMO, qui correspond à des difficultés anticipées et non effectives comme c'est le cas dans Ofer ;
- d'autre part, au champ auquel cette proportion s'applique : dans BMO, il s'agit de projets de recrutement et, parmi eux, un certain nombre ne va pas aboutir.

L'enquête Ofer 2016 s'inscrit dans un contexte macroéconomique particulier. Les difficultés anticipées par les employeurs interrogés dans l'enquête BMO touchent un point bas en 2015. Elles remontent par la suite, en lien avec l'amélioration progressive de la conjoncture sur le marché du travail, le taux de chômage diminuant régulièrement depuis le 4^e trimestre 2014. Cette tendance est confirmée par la part des entreprises qui rencontrent des difficultés de recrutement, telle que mesurée dans les enquêtes de conjoncture de l'Insee [12]. Après avoir stagné autour d'un niveau bas entre 2013 et 2015, cet indicateur se redresse depuis lors, notamment dans le bâtiment et les travaux publics (de 39 % à 74 % mi-2019).

L'enquête Ofer 2016 ne porte que sur les recrutements aboutis. Elle permet également d'estimer, parmi les établissements ayant embauché en contrat de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015, la part de ceux ayant connu au moins un abandon de recrutement au cours de l'année passée : cette dernière s'élève à 16 %.

Graphique A
Les difficultés de recrutement selon trois enquêtes



* Enquête de conjoncture sur le 1^{er} semestre.

Note : l'enquête BMO a connu une rupture de série en 2010, compte tenu de l'élargissement de son champ et du changement de la nomenclature des métiers. De la même manière, les chiffres des enquêtes Ofer 2005 et Ofer 2016 ne sont pas directement comparables, la base de sondage comme la méthode de collecte des données ayant été modifiées entre les deux enquêtes.

Lecture : en 2015, la part des projets de recrutement difficiles est de 32 % d'après l'enquête BMO, tandis que celle des recrutements qui se sont avérés difficiles est de 17 % d'après l'enquête Ofer 2016. Les entreprises qui déclarent être confrontées à des difficultés de recrutement en 2015 emploient 22 % des salariés d'après les enquêtes de conjoncture de l'Insee.

Champs : projets de recrutement des établissements du secteur privé et du secteur public territorial en France (BMO), recrutements des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 en France (Ofer), entreprises des secteurs de l'industrie de plus de 20 salariés, du bâtiment de plus de 10 salariés et des services marchands de France métropolitaine (enquêtes de conjoncture), France, pour le taux de chômage.

Sources : Pôle Emploi, enquêtes Besoins en main-d'œuvre, Dares, enquête Ofer 2016 et Insee, enquêtes de conjoncture et enquêtes emploi.

L'enquête BMO de Pôle emploi est menée chaque année auprès d'environ 1,6 million d'établissements du secteur privé (y compris agriculture), d'une partie du secteur public (collectivités territoriales, établissements publics administratifs et offices publics ou ministériels) sur l'ensemble de la France correspondant à une population de 2,2 millions d'établissements. Avec un taux de réponse de 25 %, l'échantillon compte 400 000 établissements répondants.

Le panel TEC du Medef compte 73 000 établissements de France métropolitaine du secteur privé hors agriculture, parmi lesquels 45 000 ont été interrogés trimestriellement du 4^e trimestre de 2012 au 4^e trimestre de 2016. Le taux de réponse atteint 45 % en 2015.

Les enquêtes de conjoncture de l'Insee sont un dispositif de huit enquêtes d'une fréquence au minimum trimestrielle, portant sur les différents secteurs d'activité, sur le champ de la France métropolitaine. Les enquêtes sur le bâtiment (entreprises de plus de 10 salariés), l'industrie (entreprises de plus de 20 salariés) et les services marchands comptent chacune environ 12 000 entreprises. Le taux de réponse est compris entre 65 % et 75 % selon les secteurs.

Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?

Cette étude présente les premiers résultats de l'enquête Offre d'emploi et recrutement de 2016 qui permet d'examiner les caractéristiques des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois réalisés entre septembre et novembre 2015.

26 % des établissements disposent d'un service RH et 41 % utilisent leur site internet pour recueillir des candidatures. Dans 45 % des recrutements, Internet a été directement mobilisé pour diffuser des annonces ou consulter des CVthèques.

Lors de chaque recrutement, 3,1 canaux sont activés en moyenne. Si l'examen de candidatures spontanées est le plus fréquemment mobilisé, ce sont les relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir.

Dans près de trois recrutements sur dix, une seule candidature a été étudiée. L'entretien individuel est la méthode la plus souvent utilisée pour sélectionner les candidats. L'expérience, les compétences et la motivation sont les critères les plus souvent cités comme importants pour choisir le meilleur candidat.

Dans plus de huit cas sur dix, les employeurs recruteraient la même personne si c'était à refaire.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans les procédures d'embauche s'est considérablement développée. Elle a modifié et enrichi les pratiques de recrutement de nombre d'employeurs. L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) de 2016 (encadré 1) permet de mesurer l'importance de ces nouveaux canaux dans les recrutements et de mieux comprendre l'impact des nouvelles technologies sur le fonctionnement du marché du travail. L'enquête porte sur les nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois réalisés entre septembre et novembre 2015 (encadré 2).

Quels sont les canaux mobilisés par les employeurs pour recruter ? Dans quelle mesure les employeurs diffusent-ils leurs offres d'emploi au-delà de leurs réseaux de relations personnelles ou professionnelles ?

Quels sont les déterminants du choix d'un candidat (critères et méthodes de sélection) ? Sont-ils adaptés aux spécificités des postes à pourvoir ou des établissements recruteurs ? À l'issue de la procédure, les recruteurs sont-ils satisfaits du candidat retenu et quels sont les facteurs clés de cette satisfaction ?

Quatre employeurs sur dix utilisent leur site internet pour recruter

Alors que 26 % des établissements disposent d'un service des ressources humaines (RH) (1), deux tiers possèdent un site internet dédié à leur activité et, parmi eux, six sur dix s'en servent pour recueillir des candidatures. Ainsi, 41 % de l'ensemble des établissements utilisent leur site internet pour recruter (tableau 1). Cet usage est plus répandu

dans les établissements de grande taille (200 salariés ou plus) et en complément du service RH. Le site internet est mobilisé à des fins de recrutement par la moitié des établissements n'ayant pas de service RH et par plus de 80 % de ceux en possédant un. Les candidats peuvent alors uniquement déposer leur CV en ligne (dans 39 % des cas), seulement candidater sur un poste précis (6 %) ou faire les deux (55 %).

Depuis leur apparition à la fin des années 1990 [1], les logiciels spécifiques de gestion des candidatures se sont développés mais ils concernent plutôt les grands établissements. Seuls 7 % des employeurs en sont équipés (33 % de ceux de 200 salariés ou plus). Ces logiciels permettent de recueillir quasi-systématiquement les candidatures et de constituer un vivier de candidats mais aussi de diffuser des offres d'emploi (dans trois quarts des cas). Dans plus de 80 % des cas, ces établissements les utilisent également pour présélectionner les candidats ou formaliser et suivre le processus de recrutement.

La quasi-totalité des employeurs (93 %) déclarent recevoir des candidatures spontanées (2). Avec l'extension des technologies numériques, les candidatures spontanées leur parviennent dans plus de deux tiers des cas *via* leur site internet et/ou par courrier électronique. Les canaux traditionnels (courrier postal ou remise en main propre)

(1) « Toutes choses égales par ailleurs », la présence d'un service des ressources humaines est plus probable lorsque l'établissement compte 10 salariés ou plus, appartient à une entreprise multi-établissements ou fait partie d'un groupe d'entreprises. Cette présence varie selon le secteur : elle est plus rare dans les secteurs des services aux particuliers et de la construction.

(2) Les 7 % non concernés sont plus souvent des établissements de petite taille, recrutant rarement et ayant connu une baisse de leurs effectifs au cours des trois dernières années.

Tableau 1

Présence d'un service des ressources humaines, d'un site internet et/ou d'un logiciel de recrutement

En %

Part des établissements	Établissements de moins de 10 salariés	Établissements de 10 à moins de 200 salariés	Établissements de 200 salariés ou plus	Ensemble
... disposant d'un service des ressources humaines ...	12	43	54	26
... disposant d'un site internet ...	58	79	89	66
... disposant d'un site internet et l'utilisant à des fins de recrutement ...	31	54	78	41
... disposant d'un logiciel de recrutement ou de gestion des candidatures ...	3	10	33	7
... recevant des candidatures spontanées par mail ...	51	75	90	61

Note : la somme est supérieure à 100 car les établissements pouvaient choisir plusieurs modalités de réponse.

Lecture : 58 % des établissements de moins de 10 salariés disposent d'un site internet.

Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

ne sont pas pour autant abandonnés puisque 92 % des employeurs en reçoivent également par ce biais (3).

Recevoir des candidatures *via* Internet ne signifie pas qu'elles seront traitées de manière automatique (saisie dans une base de données informatique, tri des candidatures, etc.) : seules 21 % de ces candidatures font l'objet d'un traitement informatisé.

Des procédures standardisées dans plus de la moitié des recrutements

Les procédures de recrutement sont plus ou moins formalisées selon les employeurs (ensemble des étapes du recrutement suivies dans un certain ordre, diffusion systématique des postes à pourvoir en interne avant de les proposer en externe, etc.). En particulier, plus d'un tiers d'entre eux déclarent que les postes à pourvoir sont d'abord proposés en interne pendant une certaine période, que ce soit en vertu de la procédure des ressources humaines en vigueur, d'un accord d'entreprise ou d'une convention collective.

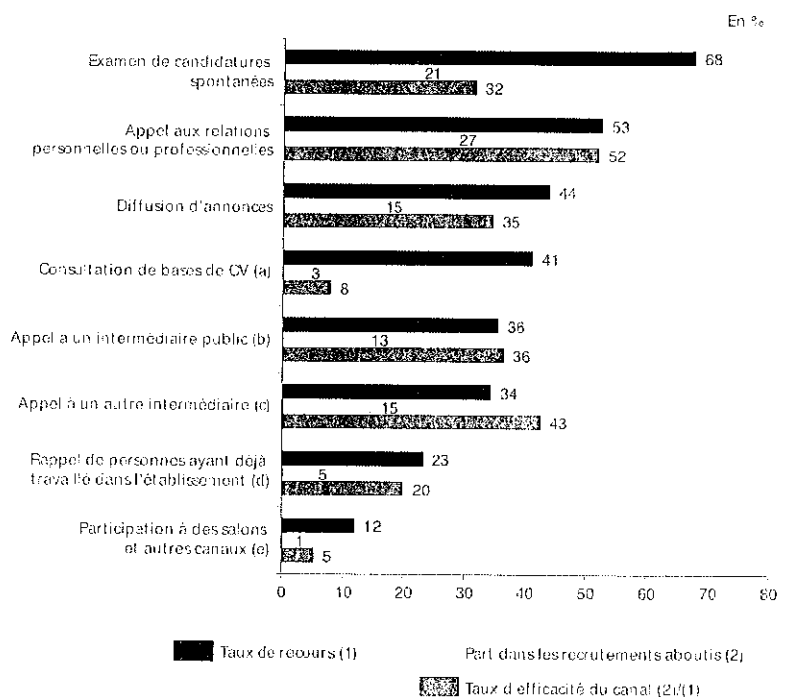
De plus, les procédures de recrutement sont plus ou moins standardisées. 51 % des employeurs déclarent que la procédure est la même pour tous les postes, 20 % qu'elle dépend de la catégorie du poste et 29 % qu'elle est ajustée au cas par cas. De tels ajustements sont plus fréquents dans les établissements du secteur de la construction, de plus petite taille et/ou ayant moins l'habitude de recruter.

La procédure de recrutement habituelle en vigueur dans l'établissement a été suivie dans plus de 90 % des recrutements.

Les procédures sont d'autant plus formalisées et standardisées qu'un service des ressources humaines est présent pour les définir et s'implique dans le recrutement (4).

Graphique 1

Taux de recours, d'« efficacité » et part dans les embauches des différents canaux de recrutement



Note : la somme est supérieure à 100 pour le taux de recours, les établissements ayant pu mobiliser plusieurs canaux pour recruter. Les regroupements en grands canaux sont proches de ceux réalisés par [2] à partir de la précédente enquête. Il s'agit du taux de recours déclaré par l'employeur, les intermédiaires peuvent, par exemple, mobiliser d'autres canaux (annonces, consultation de bases de CV, etc.) sans que l'employeur en soit informé.

(a) Est ici intégrée la consultation de candidatures reçues sur un précédent poste.

(b) Cette catégorie comprend Pôle emploi, les missions locales ainsi que les autres intermédiaires du service public de l'emploi.

(c) Cette catégorie intègre l'Apéc, les organismes professionnels ou groupements d'employeurs, les écoles, universités et centres de formation, les cabinets de recrutements, les agences d'intérim ou agences d'emploi, les opérateurs privés de placement et les autres organismes.

(d) Plus précisément, il s'agit des cas où l'établissement a recontacté une ou plusieurs personnes ayant déjà travaillé pour lui en tant que salarié, stagiaire, intérimaire ou prestataire.

(e) Les autres canaux sont très minoritaires et représentent moins de 1,5 % de cette catégorie.

Lecture : les établissements ont mobilisé les candidatures spontanées pour 68 % de leurs recrutements ; ces candidatures ont permis de recruter dans 21 % des cas pour un taux d'efficacité – soit la part des recrutements ayant abouti grâce aux candidatures spontanées rapportée à la part des recrutements pour lesquels elles ont été mobilisées – de 32 %.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Encadré 1 - L'enquête Offre d'emploi et recrutement 2016

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer) a été menée par la Dares en 2016 auprès d'établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015. Réalisée à la demande de nombreux partenaires de la Dares, cette enquête vise à renouveler l'analyse du processus de recrutement et à améliorer la compréhension des mécanismes d'appariement sur le marché du travail depuis la dernière enquête réalisée en 2005. Ofer 2016 est la seule enquête au niveau national à décrire précisément les différentes étapes du recrutement, de la formulation du besoin en ressources humaines jusqu'à la satisfaction de l'employeur à l'égard du recrutement réalisé. Les thèmes traités et les questions posées prennent en compte les évolutions récentes du marché du travail (1) (développement des nouvelles technologies de l'information, arbitrages réalisés par les employeurs entre les différents types de contrat, étude des contrats de très courte durée, etc.).

Principaux thèmes de l'enquête

- La description générale des procédures de recrutement dans l'établissement,
- Les caractéristiques du poste à pourvoir,
- L'amont du recrutement: avant le lancement de la procédure (arbitrages sur un recrutement à l'extérieur de l'établissement plutôt qu'en interne, etc.),
- Les canaux de recrutements utilisés (annonces, intermédiaires du marché du travail, etc.) et la satisfaction de l'employeur à leur égard,
- La sélection du candidat,
- Les caractéristiques du candidat recruté et la justification de ce choix,
- Le bilan de la procédure de recrutement et la satisfaction à l'égard du recrutement réalisé,
- L'historique de l'établissement, l'étude de son éventuel dernier recrutement abandonné au cours de l'année passée ainsi que son recours aux CDD d'un mois ou moins.

Champ de l'enquête

Le champ de l'enquête couvre l'ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel non agricole ayant eu au moins un jour d'activité en 2015 en France métropolitaine ou dans les DOM et ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015. Un recrutement est considéré comme « nouveau » dès lors que la personne recrutée a quitté l'établissement depuis au moins six mois et n'a pas été embauchée dans le même établissement depuis deux ans. L'objectif est de se limiter aux « nouvelles » embauches, c'est-à-dire supposant la mise en place d'un processus de recrutement.

Échantillonnage

La base de sondage de l'enquête est constituée d'un appariement de deux fichiers, celui des Déclarations préalables à l'embauche (DPAE) de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) qui recense l'ensemble des embauches de salariés relevant du régime de la Sécurité sociale (2) dont celles réalisées sur la période d'intérêt (3) et le répertoire d'établissements Sirene de l'Insee qui permet d'identifier les établissements ayant eu au moins un jour d'activité en 2015. La DPAE est une déclaration obligatoire et nominative que doit effectuer chaque employeur auprès de l'Urssaf pour tout salarié qu'il a l'intention d'embaucher au plus tôt huit jours avant l'embauche et au plus tard juste avant l'embauche.

La méthode d'échantillonnage retenue est celle d'un plan de sondage stratifié selon les caractéristiques des établissements déterminantes de leur comportement d'embauche (taille, secteur d'activité, récurrence des recrutements et nombre de recrutements effectués sur la période). Au préalable, la base de sondage a été partitionnée par type de contrat (« CDD de plus d'un mois à trois mois », « CDD de plus de trois mois », « CDI »), la précédente enquête ayant montré que le type de contrat était une caractéristique déterminante de la procédure de recrutement. Trois échantillons d'employeurs ont ainsi été sélectionnés, chacun étant représentatif des établissements ayant recruté sous le type de contrat considéré (4).

Taux de réponse et pondération

L'enquête a été menée par téléphone (5) entre mars et juin 2016. Le taux de réponse est de 64 %, soit 8 510 questionnaires complétés variant selon le type de contrat : 65 % pour les CDD de un à trois mois, 68 % pour les CDD de plus de 3 mois, 61 % pour les CDI. La non-réponse totale a été corrigée par repondération avec groupes de réponse homogènes. Des calages sur marges ont ensuite été opérés pour assurer la représentativité de l'échantillon sur certaines dimensions de la base de sondage (secteur d'activité et effectif des établissements recruteurs, sexe et âge des personnes recrutées) et améliorer la précision des résultats.

D'Ofer 2005 à Ofer 2016 : différences de champ et de méthodologie d'enquête

Au-delà des changements dans le questionnaire, plusieurs différences existent par rapport à l'enquête menée en 2005. La base de sondage retenue a permis d'identifier directement les établissements ayant effectué des recrutements. Ceux-ci n'ont pas été interrogés sur leur dernier recrutement, mais, sur un recrutement précis, pour éviter les biais de mémoire (6). Les établissements ont été interrogés principalement par téléphone et non en face-à-face. Le champ de l'enquête a été restreint aux recrutements ayant abouti contrairement à l'enquête précédente qui portait également sur les échecs de recrutement même si les employeurs ont été interrogés brièvement sur leur dernier échec au cours de l'année passée. La méthodologie de l'échantillonnage enfin a été revue compte tenu des caractéristiques de la nouvelle base de sondage permettant notamment de stratifier l'échantillon par type de contrat. La comparaison des résultats entre les deux enquêtes est donc délicate du fait de ces différences de champ et de méthodologie.

(1) La construction du nouveau questionnaire a largement bénéficié des discussions du comité de pilotage de l'enquête associant des organismes partenaires de la Dares ainsi que des chercheurs reconnus dans le domaine.

(2) À l'exception des stagiaires et des embauches relevant du régime de la Mutuelle sociale agricole (agriculteurs, salariés du Crédit agricole, etc.)

(3) Sont notamment renseignés le sexe et l'âge de la personne recrutée, la date d'embauche et la durée prévue du contrat, la nature de ce dernier ainsi que le secteur d'activité de l'établissement. La taille de l'établissement est également disponible et a été obtenue grâce à un appariement avec la base des bordereaux récapitulatifs de cotisations de l'Acos qui recense les effectifs de l'ensemble des établissements relevant du régime général de Sécurité sociale.

(4) Lorsqu'un établissement a recruté sous plusieurs types de contrats sur la période, il a été affecté à une base en fonction de sa probabilité de recruter sous tel ou tel type de contrat. Pour ne pas alourdir la charge des enquêtes, les établissements n'ont été interrogés que sur une seule embauche.

(5) La possibilité de répondre par Internet a été offerte aux établissements refusant de répondre par téléphone ainsi qu'à ceux pour lesquels le numéro de téléphone était manquant mais l'adresse mail renseignée. La réponse par Internet est très minoritaire et ne concerne que 8 % des répondants.

(6) Lors de la dernière enquête, la base de sondage ne permettait pas d'identifier directement les établissements ayant recruté. Une fois identifiés comme tels, les établissements étaient ensuite interrogés sur leur dernier recrutement au cours des douze derniers mois. La part des recrutements en CDD observée dans l'enquête s'est avérée inférieure à celle constatée dans les données administratives, les établissements ayant eu tendance à davantage se rappeler de leurs recrutements en CDI. Dans l'enquête Ofer 2016, les établissements sont interrogés relativement peu de temps après leur recrutement (4 à 10 mois), au sujet du recrutement d'une personne en particulier et sur des contrats d'au moins un mois ce qui permet de réduire les biais de mémoire.

L'examen de candidatures spontanées est le plus souvent mobilisé...

Pour recruter, les employeurs peuvent faire appel à une grande variété de canaux, leur permettant de toucher un grand nombre de candidats (diffusion d'offres d'emploi, consultation de bases de CV) ou, au contraire, de mener une recherche de profils plus ciblée (relations personnelles ou professionnelles (5), certains intermédiaires en raison de leur capacité à sélectionner les candidats adéquats ou encore salons ou forums spécialisés).

Près de sept recrutements sur dix font appel à l'examen de candidatures spontanées (graphique 1). Les relations professionnelles ou personnelles sont utilisées pour trouver des candidats dans plus de la moitié des recrutements. La diffusion d'annonces et la recherche de candidats potentiels dans des « bases de CV » sont un peu moins répandues, chacune étant mobilisée dans environ quatre recrutements sur dix. Un intermédiaire intervient dans plus de la moitié des recrutements, les parts respectives des intermédiaires publics – Pôle emploi, mission locale ou autre service public de l'emploi (SPE) – et des « autres intermédiaires » (les écoles ou centres de formation, les cabinets de recrutement, les entreprises d'intérim, etc.) étant proches (un peu plus d'un tiers des recrutements). Des personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement sont recontactées dans un peu plus de deux recrutements sur dix (6).

La généralisation d'Internet est susceptible d'augmenter la transparence du marché du travail ([3], [4]) et de diminuer les emplois diffusés seulement *via* les « réseaux » (relations professionnelles ou personnelles, rappel d'anciens salariés) (7). Sur le champ de l'enquête (8), les employeurs n'ont fait appel qu'à leur réseau et à aucun autre canal pour 12 % de l'ensemble des recrutements. Cette part varie fortement avec la taille de l'établissement. Elle représente 20 % des recrutements dans les établissements de moins de 10 salariés et 6 % dans ceux de 200 salariés ou plus.

... mais les recrutements aboutissent le plus souvent grâce aux relations personnelles ou professionnelles

Plusieurs de ces canaux peuvent être mobilisés simultanément ou séquentiellement pour recueillir des candidatures. Néanmoins, les canaux les plus mobilisés ne sont pas nécessairement ceux qui conduisent à une embauche.

Ce sont les relations personnelles ou professionnelles qui permettent le plus souvent au recrutement d'aboutir (dans 27 % des cas) devant les

candidatures spontanées (21 %). Une annonce est diffusée dans près d'un recrutement sur deux, mais ne conduit à l'embauche que dans 15 % des cas.

L'« efficacité » d'un canal de recrutement, au sens où il permet de trouver le candidat embauché *in fine*, peut être mesurée par le ratio entre le nombre de recrutements réalisés grâce à ce canal et le nombre de fois où il a été mobilisé. Selon ce critère, les relations personnelles ou professionnelles arrivent en première position, alors que les candidatures spontanées ne se placent qu'en cinquième position.

De même, les « bases de CV » mobilisées dans plus de 40 % des recrutements, ne permettent d'aboutir que dans 3 % des cas. Ce canal comprend non seulement la consultation de bases de CV internes à l'entreprise ou l'établissement (9) (dans 37 % des cas) mais aussi l'appel à des bases de CV externes (15 %), les deux sources pouvant se compléter (tableau 2). Les secondes constituent un canal plus efficace que les premières (taux d'efficacité de 12 % contre 4 %), peut-être en raison des profils étendus qu'elles permettent de consulter et du ciblage possible des recherches sur des candidats disponibles pour changer de poste.

Parmi les intermédiaires sur le marché du travail, Pôle emploi est le plus souvent mobilisé

Pôle emploi intervient dans près d'un tiers des recrutements, les autres intermédiaires publics arrivant en troisième position (missions locales ou autres intermédiaires du SPE) et l'Apec en dernier (graphique 2).

Tableau 2
Décomposition du recours aux bases de CV

	Taux de recours (1)	Part dans les recrutements (2)	Taux d'efficacité (2)/(1)
Bases de CV internes	37	1	4
...candidatures reçues sur un précédent poste	34	1	3
...base de profils constituée par l'établissement	7	1	7
Bases de CV externes*	15	2	12

* Il s'agit des « CVthèques » consultables sur Internet (sur le site de LinkedIn, Jobijoba, Monster, Pôle emploi, etc.) ou des profils disponibles dans la presse papier.

Note : la somme est supérieure au taux de recours aux bases de CV du graphique précédent, les répondants pouvant cocher plusieurs modalités de recours aux bases de CV.

Lecture : les établissements ont mobilisé les candidatures reçues sur un précédent poste pour 34 % de leurs recrutements. Ces candidatures ont permis de recruter dans 1 % des cas pour un taux d'efficacité – soit la part des recrutements ayant abouti grâce aux candidatures rapportée à la part des recrutements pour lesquels elles ont été mobilisées – de 3 %.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(5) Plus précisément, dans l'enquête, les relations professionnelles recouvrent les recommandations ou mises en contact par les clients, les fournisseurs, les prestataires, les concurrents, les salariés, etc. tandis que les relations personnelles correspondent à la famille, aux amis, aux connaissances plus lointaines, etc.

(6) Pour décrire le plus précisément possible les processus de recrutement, l'enquête porte sur des « nouveaux » recrutements. Si la personne a déjà été salariée de l'établissement, son recrutement doit remonter à au moins deux ans et elle doit avoir quitté l'établissement depuis au moins six mois. Il est donc normal que la part des rappels soit relativement faible et composée pour l'essentiel de personnes ayant travaillé pour l'établissement sous un autre statut que celui de salarié (intérimaire, stagiaire ou prestataire).

(7) Un tel constat a été effectué par l'Apec lors de ses enquêtes auprès des employeurs de cadres. La part des cas où « le recruteur mobilise uniquement son réseau de relations, la cooptation des salariés, les associations d'anciens élèves ou [les cabinets de recrutement] » dans les recrutements de cadres est passée de plus de la moitié à moins de 10 % entre 1996 et 2013 dans les établissements de plus de 50 salariés [3].

(8) Plus précisément, sur celui des recrutements des établissements connaissant le canal qui leur a permis de recruter.

(9) Plus précisément, il peut s'agir des candidatures reçues sur un précédent poste ou d'une base de profils constituée par l'entreprise.

Le recours à Pôle emploi est encore plus important (40 %) si l'on tient compte des annonces diffusées ou des profils consultés sur son site internet (ici comptabilisées dans le canal « annonces » ou dans le canal « bases de CV » selon les cas (10)). La prise en compte de l'activité sur son site accroît aussi fortement le rôle de l'Apec, qui apparaît non plus dans 3 % des recrutements mais dans 7 % d'entre eux (11) (encadré 3).

Les écoles, universités et centres de formation sont également fréquemment mobilisés (20 %). Cela peut en partie s'expliquer par la période couverte par les recrutements qui inclut ceux de jeunes diplômés.

Les écarts de couverture entre les intermédiaires s'expliquent majoritairement par les publics qu'ils ciblent en priorité [5]: les demandeurs d'emploi pour Pôle emploi, les jeunes ou les travailleurs handicapés pour les « autres SPE », les cadres pour l'Apec ou les cabinets de recrutement, etc.

Dans plus de 60 % des recrutements impliquant au moins un intermédiaire, les employeurs n'en mobilisent qu'un seul. Lorsqu'ils décident d'en solliciter plusieurs, ils combinent intermédiaires publics et autres intermédiaires dans la majorité des cas.

3,1 canaux activés en moyenne pour chaque recrutement

Chaque recrutement a impliqué en moyenne l'activation de 3,1 canaux, certaines combinaisons étant plus fréquentes que d'autres. Le nombre de canaux mobilisés dépend des caractéristiques des établissements, de leurs procédures de recrutement et du poste à pourvoir.

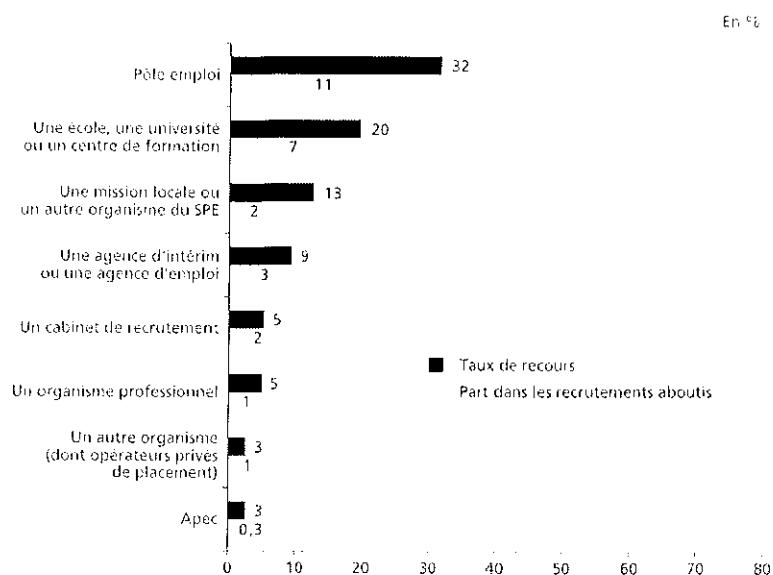
« Toutes choses égales par ailleurs », les établissements mobilisent plus de canaux lorsqu'ils appartiennent à un groupe, au secteur des services aux entreprises et aux secteurs de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé.

L'expérience et l'organisation des recrutements dans les établissements jouent également. Ceux disposant d'un service des ressources humaines, proposant d'abord le poste en interne, n'ajustant pas leur procédure de recrutement au cas par cas et ayant l'habitude de recruter utilisent davantage de canaux de recrutement. C'est aussi le cas des établissements ayant abandonné ou suspendu un recrutement au cours de l'année passée.

Le nombre de canaux dépend aussi des caractéristiques du poste à pourvoir. Les établissements qui recrutent sur des postes à temps partiel et d'ouvriers peu qualifiés mobilisent moins de canaux. En revanche, les recrutements où plusieurs postes identiques sont à pourvoir simultanément, ou devant être réalisés dans un temps limité, impliquent le recours à davantage de canaux.

Graphique 2

Taux de recours et part dans les embauches des différents intermédiaires du marché du travail



Lecture : les établissements ont fait appel à Pôle emploi pour 32 % de leurs recrutements. Pôle emploi a permis de recruter dans 11 % des cas.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Les recrutements en CDI mobilisent davantage les bases de CV et les annonces que ceux en CDD

Les recrutements en CDD « courts » (CDD d'un à trois mois) aboutissent davantage grâce aux candidatures spontanées ou aux relations – des canaux de recherche peu coûteux – que ceux sous un autre contrat (tableau 3). Les « autres intermédiaires » sont plus souvent à l'origine du recrutement en CDD « long » (de plus de trois mois) tandis que les recrutements en CDI sont plus fréquemment réalisés via les bases de CV et les annonces. Les établissements semblent investir davantage pour les relations d'emploi plus durables en menant une recherche plus extensive et/ou plus coûteuse de candidats.

Les intermédiaires (publics ou autres) ont plus souvent permis de recruter sous un contrat bénéficiant d'une incitation financière. Pôle emploi, les missions locales et les écoles, les universités et les centres de formation sont, en effet, des interlocuteurs privilégiés pour les recrutements en contrat en alternance ou en contrat aidé.

Certains canaux sont plus « efficaces » pour le recrutement de certains profils. Les cadres sont ainsi plus souvent embauchés grâce aux relations de l'établissement ou à d'autres intermédiaires. Les candidatures spontanées et les relations permettent plus souvent de recruter sur des postes peu qualifiés, respectivement d'employés et d'ouvriers. Les recrutements de professions intermédiaires ont un peu plus souvent lieu par le biais d'annonces. Les emplois de secrétariat, de saisie et d'accueil

(10) Ce choix a été retenu car le rôle de l'intermédiaire était identifié auprès des employeurs dans l'enquête par le fait d'avoir eu des contacts directs avec un conseiller de ce dernier et non simplement via son site internet sachant que le conseiller a également pu se servir directement du site de l'intermédiaire pour diffuser l'offre ou consulter des profils.

(11) En effet, l'activité de prestation de services de l'Apec auprès des employeurs est minoritaire et passe essentiellement par la diffusion d'offres d'emplois sur son site.

Tableau 3

Canaux ayant permis de recruter selon différentes caractéristiques de l'établissement, du poste à pourvoir et du candidat retenu

En %

	Rappels	Relations	Candidatures spontanées	Annonces	Bases de CV	Intermédiaires publics	Autres intermédiaires	Salons et autres
Caractéristiques de l'établissement								
Secteur d'activité								
Industrie (secteurs B à E)	6	21	19	9	3	12	30	1
Construction (secteur F)	6	48	15	7	2	8	15	0
Commerce, transports, activités financières et immobilières (secteurs G, H, K, L)	4	26	24	17	2	9	17	1
Services aux particuliers (secteurs I, R, S, T)	3	32	26	16	2	13	8	1
Services aux entreprises (secteurs M, N, J)	5	27	14	19	7	12	15	1
Administration publique, enseignement, santé (secteurs O, P, Q, U)	4	20	26	16	3	23	7	1
Établissement de moins de 10 salariés	4	40	18	13	2	11	11	1
Présence d'un service des ressources humaines	5	16	22	20	5	13	18	1
Caractéristiques du poste à pourvoir								
Type de contrat								
CDD de 1 à 3 mois	7	34	25	14	2	12	6	1
CDD de 3 mois ou plus	5	21	23	11	2	15	22	1
CDI	4	30	19	19	5	12	11	0
Contrat avec incitation financière	3	17	22	8	2	22	25	1
Profession et catégorie socioprofessionnelle								
Cadre	6	34	6	19	11	1	22	1
Profession intermédiaire	5	24	19	21	3	10	17	1
Employé qualifié	3	22	19	19	2	17	17	1
Employé non qualifié	4	22	33	14	2	17	8	1
Ouvrier qualifié	5	33	19	12	3	15	14	0
Ouvrier non qualifié	6	34	23	5	2	15	14	0
Caractéristiques du candidat recruté								
Situation avant l'embauche								
Salarié	5	39	17	17	5	7	10	0
Intérimaire	11	21	9	6	2	6	45	0
Stagiaire	24	23	15	9	5	3	18	2
Demandeur d'emploi	4	24	21	16	3	25	7	1
En études ou en formation	3	18	28	14	3	3	30	2
Inactif	3	30	27	17	2	11	9	0
Candidat connu de l'établissement	13	54	14	4	2	3	9	0
Contexte du recrutement								
Temps disponible pour recruter								
Moins d'une semaine	4	34	26	12	2	14	7	1
Une semaine à un mois	5	26	22	17	3	16	11	0
Un mois ou plus	4	25	17	16	3	10	23	1
Indéterminé	6	27	24	12	7	7	16	1
Difficulté du recrutement								
Facile ou peu difficile	5	29	23	14	3	12	14	1
Plutôt ou particulièrement difficile	1	19	14	23	5	18	19	1
Ensemble	5	27	21	15	3	13	15	1

Note : le secteur d'activité est issu du répertoire d'établissements Sirene selon la nomenclature NAF.

Lecture : 21 % des recrutements des établissements du secteur de l'industrie ont eu lieu grâce à leurs relations personnelles ou professionnelles.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrent et qui connaissent le canal qui leur a permis de recruter ; France entière.

Source : Dares, enquête Oler 2016.

sont plus souvent pourvus *via* des intermédiaires publics tandis que les emplois commerciaux ou technico-commerciaux le sont davantage grâce à la diffusion d'annonces.

La situation antérieure du candidat importe également. Les chômeurs ont davantage de chances d'être recrutés grâce à un intermédiaire public tandis que, pour les personnes déjà salariées, les relations sont plus déterminantes. Les candidatures spontanées et les autres intermédiaires favorisent le recrutement de personnes en études ou en formation avant leur embauche (les écoles, les universités et les centres de formations représentent une part importante des recrutements des « autres intermédiaires » (12)). Le rappel de personnes ayant déjà travaillé dans l'établissement bénéficie davantage aux anciens stagiaires de l'établissement.

Des canaux de recrutement spécifiques à certains secteurs

Les établissements du secteur de la construction privilégient leurs relations tandis que ceux de l'industrie leur préfèrent les « autres intermédiaires » pour embaucher. Les établissements de 10 salariés ou plus et/ou plus anciens recrutent plus souvent grâce aux candidatures spontanées, qu'ils reçoivent d'ailleurs en plus grand nombre que ceux de moins de 10 salariés. Ces derniers, comme les établissements plus récents, recrutent plus souvent grâce à leurs relations. En effet, ils ont peut-être moins l'habitude de recruter et s'appuient sur leurs réseaux pour sélectionner les candidats adéquats ([2], [6]). Cette intuition est confortée par le fait qu'inversement, les personnes qui ont l'habitude de recruter embauchent plus souvent les candidats par annonces et moins souvent grâce aux autres canaux dont leurs relations.

La présence d'un service RH augmente les chances de recruter par annonces, par bases de CV ou par rappel de personnes ayant déjà travaillé pour l'établissement. Ce service permet à l'établissement d'acquiescer une certaine pratique pour diffuser ses annonces d'offres d'emploi et constituer un vivier de candidats dans lequel puiser. Les autres intermédiaires et les relations sont davantage à l'origine de l'embauche lorsque la procédure de recrutement est ajustée au cas par cas.

Le succès des différents canaux dépend également du contexte spécifique du recrutement et notamment de son degré d'urgence. Les candidatures spontanées sont particulièrement mobilisées pour les recrutements devant avoir lieu en un temps très court (moins d'une semaine) ou, à l'inverse, sur une durée indéterminée. Les « autres intermédiaires » ont davantage permis de recruter lorsque l'établissement disposait de plus d'un mois pour mener à bien le recrutement. L'appel à ce canal suppose que l'établissement externalise une partie de sa procédure du recrutement – recherche et/ou présélection de candidats – et induit potentiellement un allongement de la procédure.

En fait, une présélection était attendue de la part de l'intermédiaire dans plus de 70 % des recrutements ayant abouti grâce à lui. Une interprétation alternative pourrait être que les employeurs n'ont fait appel aux intermédiaires que parce que le recrutement s'est avéré ou était anticipé comme difficile. Cette interprétation est confortée par le fait que les recrutements réalisés via un intermédiaire ont plus de chances d'avoir été perçus comme difficiles.

Le choix du canal de recrutement est étroitement lié à la difficulté perçue du recrutement

Les employeurs ayant trouvé leur candidat grâce aux candidatures spontanées, à leurs relations ou encore en rappelant d'anciens salariés estiment plus souvent que le recrutement n'a pas posé de difficultés particulières que ceux qui ont recruté par le biais d'annonces ou d'un intermédiaire. Cela ne signifie pas pour autant que ces derniers canaux n'ont pas été satisfaisants : l'employeur a pu décider d'y faire appel parce que les autres canaux mobilisés n'avaient pas permis au recrutement d'aboutir (13) [5].

Le candidat est logiquement déclaré comme plus souvent connu de l'établissement s'il a été rappelé ou a été recruté par relations que s'il l'a été via le « marché » (annonces, intermédiaires quels qu'ils soient) ou par candidatures spontanées. Un arbitrage existe ainsi entre la réduction de l'incertitude sur les caractéristiques de la personne recrutée permise par les rappels ou les relations et la constitution d'un vivier plus large de candidats grâce à l'utilisation de méthodes de recherche de candidats plus extensives induisant un processus de sélection plus coûteux.

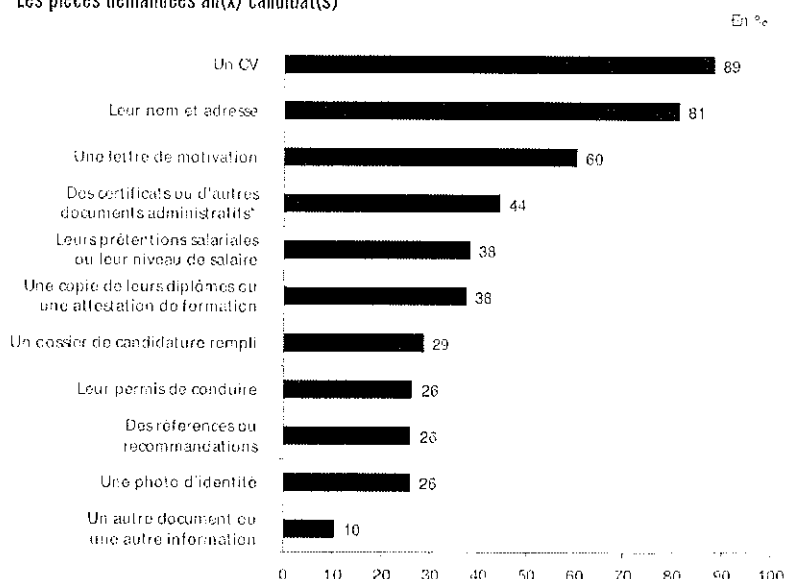
Une seule candidature a été examinée dans 28 % des recrutements

Les employeurs n'ont examiné qu'une seule candidature dans 28 % des cas. Cette situation ne résulte pas d'une mise en concurrence avec les personnes ayant candidaté en interne puisque le poste a plus rarement fait l'objet d'une diffusion au sein de l'établissement (28 % des cas contre 41 % dans le cas où plusieurs candidatures ont été examinées) et, le cas échéant, les candidatures en interne ont été peu nombreuses. L'examen d'une seule candidature s'explique davantage par la connaissance du candidat ou par le fait qu'il ait été imposé par un tiers (41 % des cas) et par la rapidité avec laquelle ils ont trouvé le « bon » candidat (35 %). Le nombre insuffisant de candidats (14) et le tri par un ou plusieurs intermédiaires ne sont que rarement évoqués, respectivement par 17 % et 6 % des recruteurs. Cette situation de candidature unique est plus fréquente dans les secteurs de la construction et des services aux particuliers et l'est moins pour des postes d'employés peu qualifiés. Elle est plus répandue dans les établissements recrutant occasionnellement, à temps partiel, n'ayant qu'un seul poste de ce type à pourvoir et activant peu de canaux de recrutement.

Un CV est presque systématiquement demandé aux candidats

Le nombre de personnes impliquées dans le recrutement dépend notamment du type de contrat proposé et de la taille de l'établissement : elles sont d'autant plus nombreuses que la relation d'emploi

Graphique 3
Les pièces demandées au(x) candidat(s)



* Pièce d'identité, RIB, titre de séjour, attestation de carte Vitale, certificat médical, etc.

Note : les pièces ont pu être demandées à certains ou à l'ensemble des candidats.

Lecture : pour 89 % des recrutements, l'établissement a demandé un CV à au moins un candidat.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(13) Cette hypothèse est en partie confirmée par le fait que le temps consacré au recrutement est plus élevé pour les annonces et les intermédiaires publics tandis qu'il l'est moins pour les candidatures spontanées et le rappel d'anciens salariés.

(14) Ces employeurs déclarent d'ailleurs moins souvent que les autres que le recrutement a posé des difficultés particulières.

prévue est durable (CDI ou CDD de plus de 3 mois) et que l'établissement est de plus grande taille. Si le nombre et la nature des pièces demandées varient selon les caractéristiques des employeurs et le type de recrutement considéré, le *curriculum vitae* constitue un prérequis, le plus souvent assorti d'une lettre de motivation (graphique 3). Ces pièces permettent aux employeurs d'éliminer un certain nombre de candidats sans les recevoir ou les joindre. Lorsque l'employeur a examiné plus d'une candidature et qu'il est en mesure de détailler les étapes du recrutement, ces pièces lui ont permis d'éliminer en moyenne près d'un candidat sur deux.

L'entretien individuel, méthode privilégiée de sélection du meilleur candidat

Les méthodes retenues pour sélectionner les candidats diffèrent selon les employeurs. Dans près de deux tiers des cas, seules une ou deux méthodes ont été utilisées. L'entretien individuel constitue un mode de sélection privilégié (graphique 4), mobilisé dans près de 90 % des recrutements. *A contrario*, seul un quart des recrutements implique des mises à l'essai (pour observer la manière dont la personne se comporte sur le poste) et des tests reproduisant des situations de travail. C'est notamment le cas pour recruter des ouvriers qualifiés ou non et/ou pour occuper des fonctions de gardiennage, de nettoyage et d'entretien ménager et de soin des personnes. Pour 7 % des recrutements, aucun de ces moyens n'a été utilisé pour sélectionner les candidats.

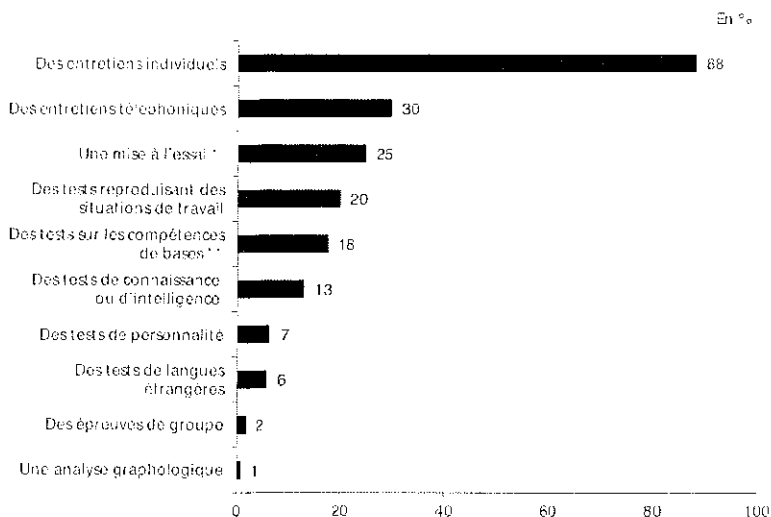
Le nombre de méthodes mobilisées diffère selon le canal qui a permis de recruter. Les employeurs ayant rappelé d'anciens salariés en ont mobilisé moins tandis que ceux ayant recruté par annonces ou par un intermédiaire public ont eu tendance à en utiliser davantage. La durée de la relation d'emploi joue également, les recrutements en CDI ayant impliqué davantage d'actions.

Les employeurs ayant examiné plusieurs candidatures (15) et ayant eu recours aux entretiens individuels ont reçu plus d'un candidat sur deux. Dans 60 % des recrutements, le choix du candidat n'a reposé que sur une seule personne. Ce choix unilatéral est lié, dans plus de la moitié des cas, au fait que cette personne était la seule impliquée dans le recrutement.

L'expérience, les compétences et la motivation sont les critères les plus déterminants pour la sélection du candidat retenu

Pour sélectionner le ou les candidats, les critères mentionnés spontanément (16) par les recruteurs concernent en premier lieu des savoir-faire (17). L'expérience et les compétences sont citées pour respectivement 28 % et 25 % des recrutements (figure 1). La mention de l'expérience va de pair

Graphique 4
Les méthodes utilisées pour sélectionner le candidat



* Afin de voir comment la personne se comporte sur son poste.
 ** Ces compétences correspondent au fait de savoir lire, écrire ou encore compter.
 Note : les méthodes ont pu être mobilisées pour l'ensemble ou seulement certains candidats.
 Lecture : 88 % des recrutements ont impliqué la réalisation d'entretiens individuels pour tout ou partie des candidats.
 Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Figure 1
Critères de sélection mentionnés spontanément par les recruteurs



Note : chaque établissement recruteur pouvait mentionner jusqu'à 3 critères, certains établissements n'en ayant mentionné aucun (ces établissements représentent 1 % des recrutements étudiés). Une lemmatisation a été opérée pour regrouper les mots de la même famille (par exemple, expérience regroupée avec expérimenté).
 Lecture : dans un nuage de mots, la taille de la police du mot (hauteur) est proportionnelle à la fréquence d'apparition dans l'échantillon.
 Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.
 Source : Dares, enquête Ofer 2016.

(15) Plus précisément, il s'agit des établissements ayant examiné plusieurs candidatures et qui sont en mesure de retracer l'historique détaillé du recrutement.
 (16) La question sur les critères de sélection est une question ouverte. Contrairement à l'enquête Ofer 2005, il n'y a pas de typologie définie a priori sur les critères de sélection.
 (17) Est reprise ici la typologie développée dans [7].

avec un nombre important de pièces demandées au candidat, les employeurs s'assurant alors peut-être davantage des qualités du candidat recruté. Les compétences sont beaucoup plus souvent mentionnées pour les recrutements de cadres (52 % contre 22 % pour les autres recrutements).

La motivation est mentionnée dans plus d'un recrutement sur cinq. Ce critère est même le plus cité pour les recrutements effectués en CDD de plus de 3 mois. Il est plus souvent utilisé pour des recrutements sur des contrats avec une incitation financière et pour les personnes peu diplômées.

Les critères liés à la flexibilité de la personne recrutée apparaissent également, comme la disponibilité mentionnée pour 16 % des recrutements. Celle-ci est particulièrement déterminante pour les relations d'emploi courtes (mot mentionné pour 24 % des recrutements en CDD « courts »). Les mots « diplôme » et « formation » sont relativement peu mentionnés (respectivement 6 % et 3 % des recrutements). Cela peut être dû au fait que ces critères ne servent pas dans le choix final du candidat recruté car ils sont utilisés lors de la présélection. Une copie du diplôme ou une attestation de formation est d'ailleurs demandée dans 38 % des cas.

Les recrutements insatisfaisants sont minoritaires

Pour 81 % des recrutements, les établissements déclarent qu'ils embaucheraient la même personne si c'était à refaire. Lorsque le salarié est encore présent dans l'établissement, une requalification de son CDD en CDI est envisagée dans 41 % des cas. Les recrutements n'ayant finalement pas répondu aux attentes de l'employeur à l'aune de ses critères de sélection sont rares (11 % (18)). Néanmoins, ils sont plus fréquents parmi les employeurs ayant rencontré des difficultés lors de la procédure d'em-

bauche et ayant dû assouplir certaines de leurs exigences à l'égard des candidats ou redéfinir le contenu de leur poste. Les petits établissements (moins de 10 salariés) ont davantage de chances d'être peu satisfaits de leurs recrutements tandis que ceux faisant partie d'un groupe sont moins nombreux dans ce cas. En revanche, les recrutements en CDI satisfont davantage les employeurs probablement en raison des moyens que ces derniers ont investis pour sélectionner le « bon » candidat.

La connaissance du candidat semble aussi constituer un facteur important de la qualité perçue du recrutement. Les établissements ayant recruté une personne qu'eux ou un membre de leur personnel connaissaient déjà ou quelqu'un ayant déjà travaillé pour l'établissement sont plus satisfaits que les autres (respectivement 92 % et 96 % contre 88 %). C'est également le cas de ceux ayant recruté grâce à leurs relations personnelles ou professionnelles, celles-ci ayant vraisemblablement permis de sélectionner un candidat répondant davantage à leurs exigences.

Les caractéristiques de la personne embauchée importent également. Si le niveau de salaire auquel le candidat a été recruté joue peu, les femmes et les personnes salariées ou en formation avant leur embauche et dotées d'une certaine expérience sur le type de poste à pourvoir ont davantage de chances de répondre aux attentes de leur employeur au regard des critères de sélection. En revanche, c'est moins souvent le cas des jeunes. Les recrutements des personnes de niveau bac, bac +2 et bac +5 ou plus semblent également plus satisfaisants.

Maxime Bergeat et Véronique Rémy (DARES).

Pour en savoir plus

- [1] Fondeur Y., de Larquier G., Lhermitte F. (2011), « Quand l'informatique outille le recrutement », *Connaissance de l'emploi* n° 76, CEE Apec.
- [2] Bessy C., Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue française de socio-économie* n° 1, p. 121-146.
- [3] Conseil d'orientation pour l'emploi (2015), « L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail », *Rapport du COE*.
- [4] Fondeur Y. (2016), « Les offres d'emploi sur Internet : vers la « transparence » du marché du travail ? », *Connaissance de l'emploi* n° 132, CEET.
- [5] Bessy C., de Larquier G. (2010), « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie* n° 2, vol. 25, p. 227-270.
- [6] Rebiën M. (2010), « The use of social networks in recruiting processes from a firms perspective », *IAB Discussion Paper* n° 5/2010.
- [7] De Larquier G., Marchal E. (2008), « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Document de travail* n° 109, CEE.
- [8] Berche K., Hagneré C., Vong M. (2011), « Les déclarations d'embauche entre 2000 et 2010 : une évolution marquée par la progression des CDD de moins d'un mois », *Across Stat* n° 143, Acoss.
- [9] Chardon O. (2002), « La qualification des employés », *Document de travail* n° F0202, Insee.
- [10] Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, éditions de l'EHESS, Paris.
- [11] Bessy C., Marchal E. (2006), « La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *La Revue de l'ires* n° 52, p. 11-39.

(18) Les employeurs ont été interrogés pour savoir si le recrutement avait « tout à fait », « plutôt », « pas vraiment » ou « pas du tout » répondu à leurs différents critères de sélection (ils pouvaient en mentionner jusqu'à trois). Pour déterminer si un recrutement a ou non répondu à ces critères, un score moyen est calculé selon la réponse donnée par l'employeur variant de 1 (« pas du tout ») à 4 (« tout à fait »). Les recrutements ayant un score moyen strictement inférieur à 3 sont considérés comme n'ayant pas satisfait l'employeur.

Encadré 2 - Qui recrute en 2015 ?

Les établissements étudiés dans l'enquête Ofer 2016 sont les établissements d'au moins un salarié ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre le 1^{er} septembre et le 30 novembre 2015 un salarié relevant du régime général de la Sécurité sociale. Cela concerne 406 000 établissements et 1 196 000 recrutements. Les recrutements ont été réalisés en CDD de 1 à 3 mois (15 %), en CDD de plus de 3 mois (38 %) ou en CDI pour 47 %.

Les établissements des secteurs des services aux particuliers et aux entreprises, ainsi que du commerce, des transports et des activités financières et immobilières sont surreprésentés parmi les établissements ayant recruté en CDI : par exemple, les derniers représentent 34 % des recrutements en CDI et seulement 30 % de ceux en CDD courts et 28 % de ceux en CDD longs (graphique A). *A contrario*, parmi les établissements recrutant en CDD, ceux du secteur de la construction, de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé sont surreprésentés.

Six établissements recruteurs sur dix comptaient moins de 10 salariés au 30 septembre 2015 (graphique B). Trois établissements recruteurs sur dix emploient entre 10 et 49 salariés, tandis qu'un sur dix compte plus de 50 salariés. En revanche, les parts des différentes tailles d'établissements dans les recrutements varient fortement, les établissements de taille plus importante ayant eu tendance à recruter davantage de salariés durant la période considérée. Plus du tiers des recrutements réalisés entre septembre et novembre 2015 ont eu lieu dans un établissement de plus de 50 salariés, soit trois fois plus que leur part dans l'ensemble des établissements (10 %).

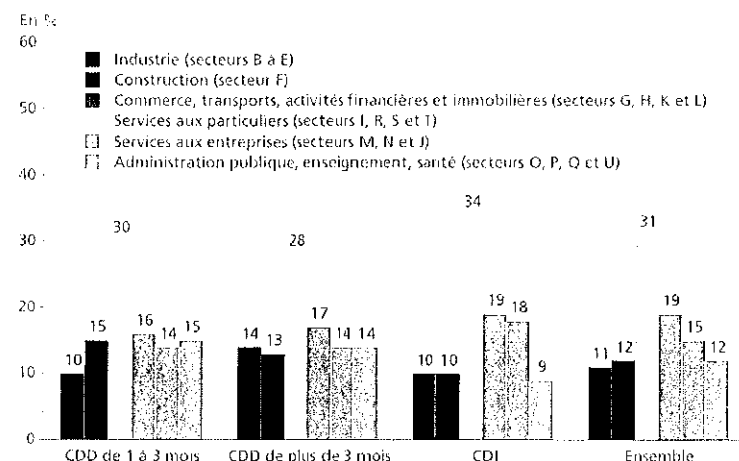
Dans plus de deux tiers des cas, le recrutement étudié est unique – au sens où un seul poste de ce type était à pourvoir dans l'établissement à la période d'embauche. Dans le cas contraire, le nombre médian de postes à pourvoir simultanément est de 4. Les recrutements multiples sont plus fréquents dans le secteur des services aux entreprises (39 %) et celui de l'administration publique, de l'enseignement et de la santé (41 %). Les recrutements correspondent pour moitié à des remplacements et pour moitié à des créations de poste, peu de différences existant selon le type et la durée prévue du contrat.

Les recrutements concernent des femmes pour 47 % d'entre eux. 44 % des personnes nouvellement recrutées ont moins de 25 ans, 48 % entre 26 et 49 ans et 8 % ont plus de 50 ans. Les embauches de jeunes sont légèrement surreprésentées dans l'échantillon de l'enquête. Cela est dû à la conjonction de deux facteurs : le fait que le champ soit restreint aux premières embauches dans l'établissement et le caractère saisonnier de l'enquête qui étudie les recrutements sur une période de trois mois dont le mois de septembre, où les embauches de jeunes sont plus fréquentes [8].

Les recrutements opérés entre septembre et novembre 2015 concernent des cadres pour 11 % d'entre eux (tableau A). Les employés représentent la majorité des embauches (38 %), dont

Graphique A

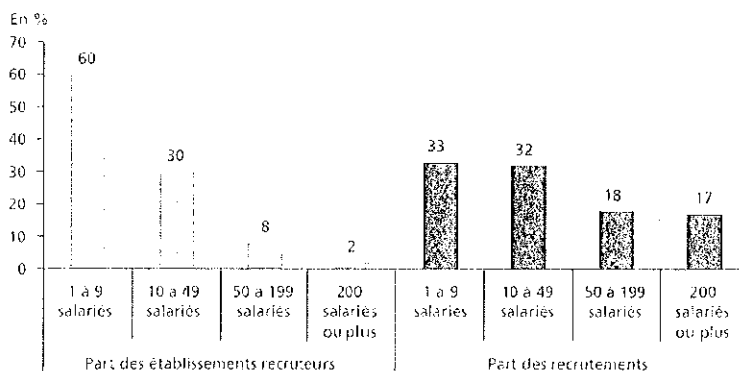
Répartition par secteur d'activité des établissements recruteurs selon le contrat utilisé pour le recrutement



Note : le secteur d'activité est issu du répertoire d'établissements Sirene selon la nomenclature NAF.
Lecture : 10 % des établissements ayant recruté en CDD de 1 à 3 mois entre septembre et novembre 2015 appartiennent au secteur de l'industrie.
Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Graphique B

Répartition des établissements recruteurs et des recrutements par taille des établissements



Note : l'effectif salarié considéré est celui issu des données administratives au 30 septembre 2015 complété de l'information déclarée par l'établissement dans l'enquête si la taille n'était pas disponible dans ces données.
Lecture : 60 % des établissements ayant recruté entre septembre et novembre 2015 emploient 9 salariés ou moins. Ces établissements ont réalisé 33 % des recrutements sur la période.
Champ : ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 ; ensemble des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel, France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Tableau A

Répartition des recrutements étudiés en fonction de la profession et catégorie socioprofessionnelle (PCS) du poste considéré

Profession et catégorie socioprofessionnelle	Part dans l'ensemble des recrutements de ...	Part des CDI dans les embauches de ...
Cadres	11	70
Professions intermédiaires	22	42
Employés qualifiés	25	36
Employés non qualifiés	13	53
Ouvriers qualifiés	14	52
Ouvriers non qualifiés	15	31

Note : la nomenclature utilisée pour distinguer les employés non qualifiés des employés qualifiés est celle introduite dans [9].
Lecture : 11 % des recrutements de septembre à novembre 2015 correspondent à des postes de cadres.
Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.
Source : Dares, enquête Ofer 2016.

Suite page suivante

près de deux tiers correspondent à des postes qualifiés. Les cadres sont plus fréquemment embauchés en CDI : sept embauches sur dix de cadres sont réalisées en CDI, alors que cette part ne dépasse pas 53 % pour les autres professions.

Certaines fonctions comme les études et la recherche et développement sont généralement associées à des relations d'emploi plus pérennes, alors que les postes de production, de chantier ou d'exploitation sont plus souvent pourvus par des personnes en CDD courts (tableau B).

Près d'un tiers des recrutements sont réalisés sur des postes à temps partiel, cette part variant peu selon le type de contrat. Lorsque la quotité de travail est connue, près de la moitié des postes correspondent à des mi-temps ou à une quotité moindre.

Tableau B

Répartition des recrutements étudiés en fonction de la fonction principale du poste et du type de contrat

En %

	CDD de 1 à 3 mois	CDD de plus de 3 mois	CDI	Ensemble
Production, chantier, exploitation	23	19	18	19
Installation, réparation, maintenance	4	6	5	5
Gardiennage, nettoyage, entretien ménager	10	4	6	6
Manutention, magasinage, logistique	8	4	6	5
Secrétariat, saisie, accueil	8	8	6	7
Gestion, comptabilité	2	4	4	4
Commercial, technico-commercial	6	8	12	10
Études, recherche et développement, méthodes	2	4	5	4
Enseignement	3	5	1	3
Soin des personnes	6	4	4	5
Autre fonction	28	34	33	32

Lecture : pour 23 % des recrutements de CDD de 1 à 3 mois de septembre à novembre 2015, la fonction principale du poste considéré est la production, le chantier ou l'exploitation.

Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d'au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofert 2016.



Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise

Laurent Duclos

► To cite this version:

Laurent Duclos. Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise. Entreprise : propriété, création collective, monde commun, Dec 2012, Paris, France. halshs-00965449

HAL Id: halshs-00965449

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00965449>

Submitted on 28 Mar 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Politiques de l'emploi et fonctionnements d'entreprise

Laurent DUCLOS

RÉSUMÉ

Il y a une vingtaine d'années, des chercheurs du pôle « Travail-Emploi-Production » de Marne-La-Vallée s'étaient intéressés aux représentations de l'entreprise véhiculées par la politique de l'emploi. A travers les bilans qu'elle dressait de cette politique, la DARES s'étonnait à la même période du peu de connaissances accumulées sur les comportements d'entreprise en matière de gestion de personnel alors même que la plupart des mesures de politique publique avaient pour but de les modifier. Le projet d'évaluer les dispositifs de la politique de l'emploi en les rapportant à des configurations d'usage et à des logiques d'entreprise avait alors alimenté un programme de recherche principalement porté par le courant de l'économie des conventions.

A la fin des années 1990, ce questionnement, qui avait bénéficié de peu de relais – en dépit par exemple de l'exploitation par la DARES du Fichier annuel des mesures de politique d'emploi par établissement utilisateur (FAMEU) – n'est plus porté par l'administration. La communication s'intéresse aux conditions dans lesquelles cette question a émergé, avant d'être éclipsée par des travaux et des politiques centrés sur le moyen d'améliorer le « fonctionnement du marché du travail ».

Les transformations ayant marqué le mode d'exercice du pouvoir économique – concomitamment le souci d'évaluer l'efficacité des dispositifs adressés à l'entreprise au nom de la politique de l'emploi –, remettent au goût du jour l'étude des « modèles » et fonctionnements d'entreprise. La communication revient sur les déplacements dont cette question fait aujourd'hui l'objet. Elle s'interroge à l'occasion sur les besoins de connaissance propres à chaque segment de la politique de l'emploi, depuis les actions spécifiques (versus les mesures générales), jusqu'aux dispositifs à base contractuelle, ou aux dispositions nouvelles du droit de l'emploi.

*« Dans le combat entre toi et le monde, seconde le monde »
Journal de Kafka, 8 décembre 1917*

Dans son intervention liminaire à une conférence de presse du jeudi 16 mai 2013, le président de la République a fait sienne une formule souvent entendue : « *Ce sont les entreprises qui créent les emplois* ». Alors qu'il venait d'évoquer les objectifs assignés aux deux mesures phares de son gouvernement – 100 000 Emplois d'avenir et 75 000 contrats de génération – il a choisi de lier cette formule à l'évocation du Crédit d'impôt

pour la compétitivité et l'emploi (CICE), mesure fiscale entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013 représentant pour les bénéficiaires potentiels 4 % de la masse salariale, 6% en 2014, hors salaires supérieurs à 2,5 fois le SMIC. Ainsi qu'il le précise alors, ce crédit est « *un moyen d'améliorer les marges des entreprises pour qu'elles puissent investir, employer, exporter. Mais d'abord employer* ». Avant qu'il n'en appelle au retour de la croissance pour démultiplier les bénéfices de cet effort, la partie de son propos consacrée à la politique de l'emploi revient pour terminer sur « *l'accord sur la sécurisation de l'emploi qui (devrait permettre) de donner plus de souplesse aux entreprises, plus de sécurité aux salariés et de signer des accords lorsqu'il y a des menaces sur l'avenir même de sites, pour qu'il y ait des sauvegardes d'emplois et pour que l'on évite ces plans sociaux et ces licenciements* ».

Si la corrélation entre l'évolution de la marge des entreprises et l'évolution de l'emploi est avérée, on pressent que la séquence proposée liant reconstitution des marges, et donc capacité d'autofinancement, à la perspective d'investissements favorables au développement de l'emploi repose sur une certaine représentation de l'entreprise, *a fortiori* lorsque l'abaissement des coûts salariaux est appelé comme moyen de reconstitution de la marge¹. Outre le fait que les variations affectant le taux de marge et celles qui concernent le taux d'investissement ne sont pas clairement corrélées à chaque période, on voit bien que le pari repose sur une hypothèse de fonctionnement.

Et c'est l'idée même de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi que la perspective de pouvoir maintenir, sauvegarder ou développer l'emploi ne dépend pas simplement d'un contexte ou de la création d'un environnement propice, mais également de l'établissement – sans doute coûteux – de règles alternatives de fonctionnement, internes aux entreprises, le cas échéant négociées. De la même façon, on peut penser que le développement des contrats de génération impliquera de modifier certains fonctionnements d'entreprise.

Deux remarques :

- La politique de l'emploi cherche souvent à peser sur les comportements des entreprises. Ainsi des subventions à l'emploi qui visent à déclencher et/ou précipiter l'embauche. A cet égard, on peut supposer que le fonctionnement d'une entreprise a une influence sur son comportement. Mais alors que ce dernier est facilement observable, le fonctionnement, quant à lui, renvoie à des « mécanismes » dont il est difficile de reconstituer l'image. On pense souvent, à tort, qu'on pourrait déduire ces fonctionnements d'une observation portant sur les structures d'organisation ou sur l'identification d'une fonction à laquelle ils s'efforceraient de répondre. C'est l'idée qu'un fonctionnement serait déterminé par la forme, la structure (dont un indice peut être la taille) ou qu'il serait l'exercice simple d'une fonction². Il ne faudrait pas alors se tromper de fonction ;

1. « *Si le CICE est comptabilisé comme baisse du coût du travail (coût moyen en dessous du seuil en question) dans les comptes nationaux, il devrait aboutir à une hausse du taux de marge et du taux d'épargne des sociétés non financières. L'ampleur de cette hausse est difficile à prévoir. La part du CICE qui se traduira par une baisse des prix pour permettre des gains de compétitivité n'aura pas d'impact direct sur la situation financière des entreprises* » Cette (Gilbert), Sylvain (Arnaud), 2013, « Situation financière des entreprises : la France décroche », *Futuribles*, Novembre-Décembre, n°397, p. 56. Pour une discussion des effets sur l'emploi, voir Plane (Mathieu), « Évaluation de l'impact économique du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) », *Revue de l'OFCE / Débats et politiques* – 126 (2012). Selon les hypothèses retenues par l'OFCE pour son évaluation, le CICE induirait en 2014 une baisse des prix correspondant à 75 % du montant de la mesure, les 25 % restant étant utilisés à la restauration des marges. Sans compter les cas de « captation » du CICE par les donneurs d'ordre demandant à leur sous-traitant des remises de prix sur des contrats en cours signalés par le médiateur des relations inter-entreprises en mars 2013 au comité de suivi du CICE ; une anecdote qui ouvre – au-delà du cadre de l'entreprise, dans sa compréhension commune –, à la saisie de fonctionnements en réseau.

2. Comme le montre François Sigaut dans ses essais d'archéologie industrielle, on ne peut inférer directement la fonction d'une chose de sa structure ou de sa forme, sans en passer par l'analyse d'un fonctionnement. Sigaut (François), 1991,

- L'idée que ce sont les « *entreprises qui créent les emplois* » n'est ainsi « même pas fausse ». Pour autant, ainsi que l'énonce René Thom : « *ce qui limite le vrai, ce n'est pas le faux, c'est l'insignifiant* »¹. Or, l'entreprise n'a pas pour fonction précisément 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 de 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 propose d'appeler *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 entreprises².

Les représentations de l'entreprise dans la politique de l'emploi sélectionnent un modèle de l'entreprise, peut-être d'ailleurs plusieurs modèles simultanément, mais sans toujours chercher à les identifier. Ne conviendrait-il pas de mieux spécifier ces modèles et de leur faire passer une « épreuve de réalité » ? Nous verrons que le projet a existé mais que cet effort conceptuel – qui s'étend depuis la fin des années 1980 à la fin des années 1990 – n'a pas rencontré un franc succès. Nous essayerons de comprendre pourquoi la question s'est posée, dans cette période déterminée, et pourquoi le débat s'est refermé.

La connaissance de l'entreprise s'est souvent limitée aux comportements des entreprises face à chaque mesure de la politique de l'emploi ; elle n'a pas cherché à éclairer ces comportements par l'intelligence de « fonctionnements ». On peut d'ailleurs se demander en quoi ce savoir nous serait véritablement utile sur l'ensemble des segments de la politique de l'emploi. Les besoins de connaissance et les manières de connaître propres à chaque segment ne sont peut-être pas les mêmes en effet. La connaissance utile dans le cas des mesures générales de la politique de l'emploi (ainsi des exonérations de charges sur les bas salaires), qui peuvent se satisfaire d'engendrer « sur la masse » un comportement déterminé (*a fortiori* en période de crise de l'emploi), est-elle de même nature que celle qui devrait s'attacher aux mesures plus exigeantes au regard des fonctionnements d'entreprise (ainsi du contrat de génération, de la GPEC ou de l'ARTT) ? Quelle est encore la nature de la connaissance à laquelle l'action conventionnelle de l'Etat nous permet d'accéder ? Quel bénéfice en tirer pour la conception des politiques publiques (*cf.* le cas de l'activité partielle ou de la réforme de modèle français de responsabilisation de l'employeur).

« Un couteau ne sert pas à couper mais en coupant », in *25 ans d'études technologiques en préhistoire*. XIème Rencontres Internationales d'Archéologie et d'Histoire d'Antibes, Juan-les-Pins, Editions APDCA, pp.21-34.

1. Thom (René), 1993. *Prédire n'est pas expliquer*. Paris, Flammarion, Champs, p. 132.
2. Duclos (Laurent), Kerbourec'h (Jean-Yves), 2006. « *Organisation du marché du travail et flexibilité à la française* ». Centre d'Analyse Stratégique, Rapport au Conseil d'orientation pour l'emploi, novembre, p. 78-88 ; Duclos (Laurent), 2007. « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? », *METIS – Correspondances Européennes du Travail*, juin. La notion d'employeurabilité a été proposée une première fois, en France, par le consultant Michel Masounave dans une tribune parue dans le quotidien *les Echos* du 18 janvier 2001. La notion d'employeurabilité (*employer-ability*) n'est pas complètement absente de la littérature européenne. Dans la littérature anglo-saxonne, on la retrouve dans le champ de la formation professionnelle et des sciences de l'éducation, 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 : « *By 'employer-ability' 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* » in Levin (P.), Kent (L.), «The concepts of employability and employer-ability», Part of the Briefing Paper, Colloquium « Rethinking Graduate Employability », 26 June 2002, London. Cette notion a été investie dans diverses régions européennes pour fonder des politiques emploi-formation locales : Scottish Council Foundation (« *the shift from getting a job to providing work for others* ») ; Generalitat de Catalunya (« *Capacitat d'una empresa per a donar ocupació* »).

1. – Un constat : la politique de l'emploi n'est pas fondée sur une connaissance du comportement réel des entreprises

Créée le 15 janvier 1993 à l'initiative de Martine Aubry, pour développer « une capacité d'expertise qui fasse l'équilibre – d'aucuns diraient le contrepoids – avec les statistiques et les analyses produites par la Direction de la Prévision de Bercy, aujourd'hui DG-Trésor »¹, la Dares² entame en 1995 un chantier sans postérité, publié en décembre 1996 sous l'intitulé des « 40 ans de politique de l'emploi »³. L'ouvrage comprend un chapitre relatif à l'évaluation, et une section intitulée « efficacité de l'action publique et comportement des acteurs » au sein de laquelle Bernard Simonin écrit un paragraphe sur « l'utilisation des mesures par les entreprises » (p.309-312). Il observe que :

« la plupart des mesures de politique publique d'emploi (...) ont pour but de modifier le comportement des entreprises en matière de gestion de leur personnel. (...) Cette volonté d'influencer les conduites des entreprises et l'ancienneté de la politique publique de l'emploi pourraient faire penser que s'est forgée au fil du temps, au sein de l'administration, une doctrine bien établie sur les modes d'intervention à privilégier, qui s'appuie sur une connaissance fine de l'usage réel des mesures par les entreprises utilisatrices et sur une représentation bien instrumentées des comportements d'entreprises dans leur diversité. (...) »

1. Intervention de Michel Sapin lors du colloque « Les vingt ans de la DARES » le 13 novembre 2013.
2. Décret n°93-57 du 15 janvier 1993 relatif à l'organisation de l'administration centrale. Elle est l'héritière du Service des études et de la statistique (SES). Jusqu'en 2006, la DARES publie, dans la série des Dossiers, un bilan annuel de la politique de l'emploi, préfacé par la Division Synthèses de la Délégation générale à l'emploi, instance représentant alors le politique. concernant les orientations de la politique de l'emploi. Le Département des Synthèses (2005-2013) est, quant à lui, l'héritier de la Division Synthèses (1982-2005) dont l'ancêtre à la Délégation à l'emploi est la Mission Synthèse (1976-1982).

Aux termes de l'art. 4 de l'Arrêté du 12 octobre 2005 portant organisation de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, « Le Département des Synthèses est compétent pour le suivi de l'ensemble des questions économiques et sociales en lien avec le marché du travail, les politiques d'emploi et de formation professionnelle. Afin d'animer la réflexion que requiert la définition des politiques du ministère il recense, suit et exploite les travaux d'étude et de recherche et participe aux débats. Il contribue à l'évaluation des politiques. En particulier, il participe à la définition et à l'exploitation des travaux de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) pour le compte de la délégation générale. Il analyse, synthétise et diffuse l'ensemble de ces informations. Il est en charge des questions européennes, suit les questions internationales et les actions bilatérales de coopération et assure l'élaboration du plan national d'actions pour l'emploi en lien avec le SGAE et la DARES ».

3. En 1990, le Service des études et statistiques du ministère avait, quant à lui, publié des études relatives aux « Quinze ans de la politique de l'emploi » (Cornilleau (Gérard), Marionni (Pierre), Roguet (Brigitte), « Quinze ans de politique de l'emploi », *Revue de l'OFCE*, n°31, 1990, p. 91-120 republié dans *Travail et Emploi*, n°44, février 1990). En six ans, la politique de l'emploi aurait donc vieilli de 25 ans ! Le déplacement du point d'origine est, en réalité, une impertinence que le contenu des « 40 ans » cherche à peine à justifier. Il est vrai, ce faisant, que la question des origines est souvent controversée. Cf. Freyssinet (Jacques), 2006, « L'émergence des politiques de l'emploi (1945-1973) » in Chatriot (Alain) & alii, *Les politiques du travail (106-2006)*, Rennes, PUR, p.203-214.

Nous retiendrons, quant à nous, que la création du FNE par la loi n°63-1240 du 18 décembre 1963 et le paquet des ordonnances de 1967, largement influencé par le rapport du Commissaire général au Plan, François-Xavier Ortoli, sur les « conséquences sociales de l'évolution des structures économiques » ne sauraient être, sauf à risquer l'anachronisme, associés à l'idée d'une politique de l'emploi autonomisée. Ortoli évoque dans son rapport, l'idée de procurer à « une économie en état d'adaptation continue aux conditions du progrès (...) une infrastructure de l'adaptation ». Tel est le mobile du paquet d'ordonnances de 1967 : Ordonnance n°67-578 du 13 juillet 1967 relative à la création d'une agence nationale pour l'emploi (ANPE) ; ordonnance n°67-579 du 13 juillet 1967 complétant la loi 631240 du 18 décembre 1963 relative au fonds national de l'emploi (FNE) ; ordonnance n°67-580 du 13 juillet 1967 relative aux garanties de ressources des travailleurs privés d'emploi ; ordonnance n°67-581 du 13 juillet 1967 relative à certaines mesures applicables en cas de licenciement.

L'augmentation du chômage à partir de l'été 1974 n'est pas simplement brutale, elle touche désormais, et massivement, les hommes, les ouvriers, et l'industrie (cf., par exemple, Revoil (Jean-Pierre), « L'évolution de l'emploi en 1974 et au début de 1975 », *Economie et statistique*, n°69, Juillet-Août 1975, pp. 59-64) : un changement, qui concerne indissociablement la mesure statistique de ce changement, s'opère alors dans l'ordre du sens. Ce qui fait sens, c'est l'élément de rupture (homme/ouvrier/industrie) qui affecte la chronologie et fait rétrospectivement événement, à mesure notamment que s'affine l'interprétation. C'est pour cette raison que 1974 devient pour chacun l'instance originelle de la politique de l'emploi (rompant avec la précédente chronologie dite des « 30 glorieuses », associée à la convention keynésienne de « plein emploi » dans laquelle l'emploi n'a pas de politique à proprement parler).

Force est pourtant de constater que cette accumulation de connaissance n'a pas réellement eu lieu au sein de l'administration et, qu'encore aujourd'hui, la conception de nouvelles mesures ne se fait pas en référence à un corpus d'hypothèses explicites et stabilisées sur les comportements des entreprises, corpus qui serait bien connu et largement partagé par les agents chargés de la mise en œuvre de ces mesures. (...) Les seules données homogènes et régulièrement disponibles pour la quasi-totalité des mesures, proviennent du suivi statistique mis en place par le Ministère du Travail et donnant lieu chaque année depuis 1981 à un « bilan de l'emploi », devenu « Bilan de la politique de l'emploi » depuis 1992 ».

En 1995 et 1996, le pôle « Travail-emploi-production » de Marne-La-Vallée, regroupant entre autres laboratoires, le CEE, le GIP MI, l'IRES et le LATTS, avait organisé plusieurs journées d'études consacrées à la politique de l'emploi et à sa représentation de l'entreprise. La contribution de Jérôme Gautié et Florence Lefresne du 28 juin 1996 est la seule à avoir fait l'objet d'une publication¹. Dans leur contribution ces derniers empruntent largement aux observations de Bernard Simonin²; ils s'étonnent à leur tour du fait que les logiques d'entreprise sont restées un point aveugle des politiques de l'emploi :

« On pourrait (...) s'attendre à ce que la recherche de forme d'intervention publique à privilégier s'appuie sur une bonne connaissance de l'usage réel des mesures et sur une représentation plus ou moins formalisée de l'entreprise. (En fait), la focalisation de la politique de l'emploi sur l'offre (les publics bénéficiaires) et non pas la demande (les entreprises) – d'où notamment la centralité du thème de l'employabilité (...) – conduit à reléguer les entreprises au statut de boîte noire dont on postule la parfaite rationalité (alors que) les réactions des entreprises à la politique de l'emploi ne sont ni uniformes, ni mécaniques »³.

2. – Ajuster la mise en œuvre de la politique de l'emploi aux problématiques d'entreprises : équiper des négociations dans une perspective d'entre-définition

L'article de Jérôme Gautié et Florence Lefresne faisait abondamment référence aux travaux de François Eymard-Duvernay en la matière. Ce dernier, directeur du Centre d'Etudes de l'Emploi de 1984 à 1993, puis Conseiller scientifique auprès du même établissement, a été l'un des premiers en effet à chercher à mettre en rapport les politiques de l'emploi avec des modes de gestion de la main d'œuvre identifiés, et par extension avec des « types »⁴, puis des « modèles » d'entreprises⁵. Cette perspective est explicitement tracée en 1989 dans un document de travail du CEE non publié intitulé « *Stratégies d'entreprises et politiques d'emploi : propositions pour la mise en place d'un instrument d'étude des politiques d'emploi* ». Ainsi que l'explique Eymard-Duvernay,

1. Gautié (Jérôme), Lefresne (Florence), 1997, « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *Revue de l'IRES*, n°23, Hiver, p.87-117.

2. Simonin (Bernard), 1995, « Evaluation de la politique de l'emploi : les hypothèses sur le comportement des entreprises », Note pour la journée du Pôle Mame-La-Vallée du 23 novembre 1995.

3. Gautié (Jérôme), Lefresne (Florence), 1997, p.88 et *passim*.

4. Delattre (Michel), Eymard-Duvernay (François), 1983, « Sept catégories d'entreprises pour analyser le système productif », *Economie et statistique*, n°159, Octobre, p. 71-87.

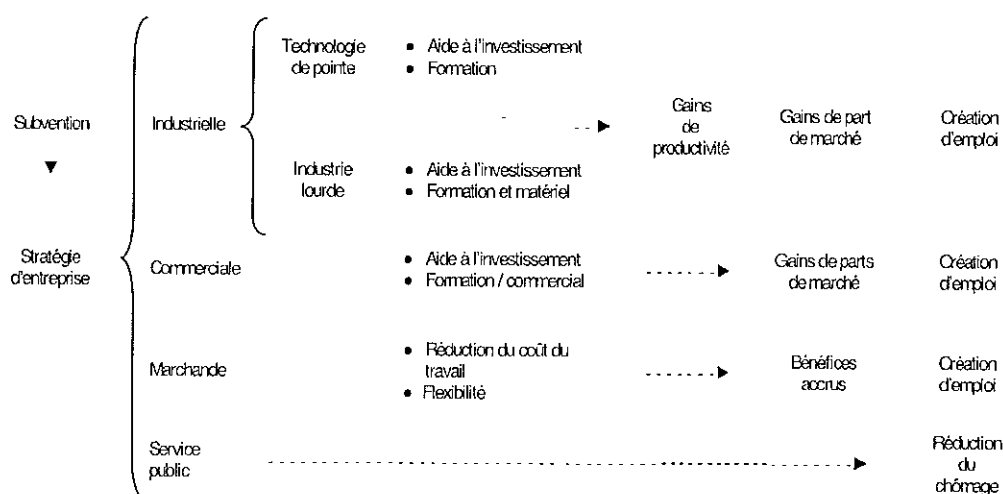
5. Concernant la cohérence d'assemblage de tels modèles, voir par exemple Eymard-Duvernay (François), 1990, « L'ajustement de la qualification du travail et de la qualification du produit » in Reynaud (J.D) & *alii.* eds., *Les systèmes de relations professionnelles*, Editions du CNRS, pp. 209-218 ; Thévenot (Laurent), 1987, *Economie et politique de l'entreprise : esquisse des formules d'investissement industrielle et domestique*, Insee, Unité de recherche, note n°186/930, 18 juin ; Thévenot (Laurent), 1989, « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », Communication au colloque « Les systèmes de relations professionnelles », Paris, GRECO, 2-3 mars.

« la démarche proposée consiste à identifier quelques stratégies type d'entreprises et à re-situer les mesures de politique d'emploi par rapport à ces stratégies »¹. Dans ce texte, l'auteur cherche notamment à mettre en scène les rationalités à l'œuvre dans les décisions d'emploi des entreprises, suivant leur type², et la nature des aides qui seraient susceptibles de les déclencher (aide à l'investissement dans la logique industrielle *versus* toute mesure visant à diminuer le coût du travail dans la logique marchande). Il s'intéresse ainsi à l'aide ajustée aux déterminants des décisions d'emploi pour chaque type d'entreprises.

Cet essai débouchera sur deux courtes publications qui s'efforceront de clarifier l'enjeu de cette confrontation³ :

Alors que « les mesures d'abaissement du coût du travail se fondent sur une représentation marchande de la gestion de l'emploi dans les entreprises », une approche critique permet d'appeler à la « conception d'une action publique qui prenne mieux en considération les mécanismes diversifiés des décisions d'emploi. La considération du coût du travail comme facteur déterminant du volume d'emploi doit être nuancée au regard de la variété des environnements socio-techniques ou formes de coordination ». Autrement dit, « la réduction du coût du travail est surtout adaptée à la coordination marchande. Et il n'est pas étonnant que les petites entreprises soient des utilisateurs importants de ces dispositifs. La reconnaissance d'une pluralité de formes de coordination justifie en revanche une certaine complexité de l'arsenal de mesures, qui ne peut se réduire à une forme universelle »⁴.

Tableau 1.
Aide adaptée aux déterminants des décisions d'emploi pour chaque type d'entreprises



SOURCE : Eymard-Duvernay (François), 1989, « Stratégies d'entreprises et politiques d'emploi », Centre d'Etudes de l'Emploi, document de travail non publié, p.9.

1. Eymard-Duvernay (François), 1989, « Stratégies d'entreprises et politiques d'emploi : propositions pour la mise en place d'un instrument d'étude des politiques d'emploi », Centre d'Etudes de l'Emploi, document de travail non publié.
2. En filigrane, on retrouve également la préoccupation de confronter le modèle de l'économiste à la « modélisation » par l'entreprise de son économie propre. Voir Eymard-Duvernay (François), Thévenot (Laurent), 1985, « L'économiste et son modèle » in *Conventions économiques*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, PUF, p. 129-150.
3. Eymard-Duvernay (François), 1990, « Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi », *La lettre d'information du CEE*, juin, n°16 ; Barbier (Jean-Claude), Eymard-Duvernay (François), 1996, « Gestion de l'emploi dans les entreprises et politiques publiques », *4 pages du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n°15, mai.
4. Barbier (Jean-Claude), Eymard-Duvernay (François), 1996, *op. cit.*, p.2.

Il faudrait pouvoir recontextualiser ces travaux et les replacer dans les débats qui leur ont conféré une actualité :

- ainsi que l'avait pressenti Sabine Erbès-Seguïn dès le début des années 1980 à l'occasion du Colloque dit de Dourdan II :

« Une mise en relation des stratégies de l'Etat avec celles des industriels depuis une quinzaine d'années (montrait) que la notion d'emploi se (chargeait) d'un contenu socio-politique de plus en plus fort, à la fois parce que le chômage (atteignait) des proportions critiques sous l'effet des restructurations économiques, mais aussi dans la mesure où la signification même des interventions de l'Etat dans l'économie se (transformait) par rapport à la période du Welfare State, qui avait prévalu de l'après-guerre à la fin des années 60 »¹.

- un contexte de crise, qui sera marqué notamment par la récession de l'année 1993 avec des formes d'ajustement de l'emploi² qui confirmeront notamment l'effet faible des dispositions relatives à la prévention du licenciement pour motif économique et la résistible modernisation du modèle de responsabilisation de l'employeur³ ;
- un changement dont on commence à mesurer l'ampleur concernant précisément le style des restructurations qui force à rompre avec l'optimisme modernisateur hérité du FNE⁴ et les espoirs de « modernisation négociée » portés par le rapport Riboud⁵ au bénéfice de projets de micromisation (*downsizing*) sans contrepartie. En témoignent notamment l'évolution du poids des grandes entreprises dans l'emploi sur la période 1985-1997⁶ ou, sur un registre plus anecdotique la bronca déclenchée par la présentation à l'École de Paris de l'étude de Philippe Chevalier et de Daniel Dure « Pourquoi licencie-t-on ? » (au moment où les RH se font « manger » par les directions financières)⁷ ;
- l'entrée dans l'ère des politiques générales d'exonération depuis mi-1993 et donc une discussion sur l'effet mesures visant l'allègement du coût du travail au voisinage du

-
1. Erbès-Seguïn (Sabine), 1982, « Les problèmes d'emploi dans la stratégie économique de l'Etat » in Durand (Claude), éd., *L'emploi, enjeux économiques et sociaux* – Colloque de Dourdan II, Paris, Maspéro, p. 122.
 2. Un mécanisme d'ajustement attaquant les « marchés internes » en leur cœur alors même que l'intérim qui s'était considérablement développé depuis le début des années 1990 a fortement contribué en 2008-2009 à l'ajustement de l'emploi : Bardaji (José), 2011 « Impact de la crise sur l'emploi et les salaires en France », *Trésor-éco*, n° 83, Janvier, Amar (Michel) & alii, 2011, « La crise de 2008-2009 et ses suites », *Insee, Emploi et salaires – 2011* ; Argouarc'h (Julie) & alii, 2010, « Comment expliquer les évolutions de l'emploi depuis le début de la crise ? », *Insee, Note de conjoncture*, Novembre.
 3. Soisson (Jean-Pierre), « La loi du 2 août 1989 relative à la prévention du licenciement économique et au droit à la conversion », *Droit social*, sept.-oct. 1989, p. 621-630.
 4. Le Fonds national pour l'emploi, créé par la loi du 18 décembre 1963, n'eut pas simplement pour objet « l'accompagnement social » des restructurations, il constitua explicitement un soutien direct à la modernisation de l'économie ainsi que le révèle en creux – au moment de la restructuration douloureuse du secteur des Mines – la justification « délicate » de ce fonds : « Comment admettre que ceux dont l'effort est le premier facteur de l'accroissement de la production soient aussi les premières victimes des transformations industrielles et commerciales qui nécessairement l'accompagnent ? » (Extrait de l'exposé des motifs de la loi n° 63-1240 du 18 décembre 1963 relative au Fonds national de l'emploi). Ce soutien à la « modernisation » est également une constante dans la construction européenne depuis la CECA. Jusqu'à très récemment, les « mutations économiques » sont vues depuis l'Europe comme nécessaires et largement positives (COM (2004) 274, COM (2005) 120 final).
 5. Riboud (Antoine), *Modernisation, mode d'emploi*. Rapport au Premier ministre, Paris, Éditions 10/18, 1987. Cette dernière référence sera d'ailleurs « passée au tamis » de l'approche en termes de logiques d'entreprises : Eymard-Duvernay (François) & alii, 1998, « La modernisation des entreprises », *La lettre d'information du CEE*, n°10, décembre.
 6. Moussallam (Karim), 1999, « Le poids des grandes entreprises dans l'emploi », *Insee première*, n°683, novembre. Une publication à rapprocher, par contraste, de Cottet (Vincent), 2010, « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee-Première*, n° 1289, avril.
 7. Chevalier (Philippe), Dure (Daniel), 1993, « Pourquoi licencie-t-on ? », Séminaire « Vie des affaires », Ecole de Paris du management. Séance du 5 novembre.

SMIC suite aux recommandations de plusieurs rapports (rapport Charpin en 1992 et le « scandaleux » rapport Maarek en 1994) ¹.

Le cadre d'analyse proposé par François Eymard-Duvernay sera ainsi mobilisé par Bernard Gazier et Rachel Silvera pour compléter une lecture critique des effets portés par la politique d'allègement du coût du travail suivant le modèle de l'entreprise, à partir de l'exploitation secondaire des résultats d'une enquête commanditée par la Délégation à l'emploi, et concernant la perception et la réception de certaines mesures de politique d'emploi sur un échantillon de 1000 entreprises ². Au terme de l'analyse, les auteurs concluent eux aussi sur « *la nécessité d'adapter la politique de l'emploi non seulement en fonction des catégories de main d'œuvre mais aussi selon les catégories d'entreprise* ».

Equiper la relation administration-entreprise

L'approche par les « modèles d'entreprise » n'a pas simplement servi à armer cette fonction critique vis-à-vis des politiques ciblant le coût du travail, *a fortiori* les mesures générales (« *l'entreprise n'est pas une forme stabilisée sur laquelle pourrait s'appuyer une politique générale* » ³ / « *la réduction du coût du travail est surtout adaptée à la coordination marchande* » ⁴); elle a surtout été mobilisée pour soutenir la nécessité d'équiper, sur le terrain, les acteurs de l'emploi dans leurs contacts avec les entreprises, afin notamment d'accroître leur capacité d'expertise et de négociation, entendue comme gage d'efficacité dans la mise en oeuvre de la politique de l'emploi ⁵. La mise en oeuvre des aides conventionnelles du Fonds national de l'emploi (FNE) pouvait alors être prise en exemple ⁶. Autrement dit, « *la mise en place d'instruments permettant de mieux contrôler la façon dont une mesure publique est traduite dans les termes des entreprises* » ⁷, suppose également de considérer le « *rôle des agents les plus proches des entreprises et (les) outils gestionnaires qui permettraient de soutenir leur action* » ⁸.

Au chapitre des Politiques publiques de l'emploi, le programme du Centre d'Etudes de l'Emploi de 1986 comprenait explicitement un projet porté par Nicolas Dodier, Bernard Gomel et Emmanuelle Marchal intitulé « *l'équipement de la relation administration-entreprise* ». Ainsi que le précisait Eymard-Duvernay :

« La mise en œuvre de nombreuses mesures de politique de l'emploi passe par les services extérieurs du ministère chargé de l'emploi. (Ils) sont de plus en plus couramment placés dans la situation d'avoir à négocier avec des entreprises l'application des différents outils mis en place par le ministère (et de démontrer) la justesse économique des mesures » ⁹.

-
1. Gaye (Magoume), Gubian (Alain), 1996, « Les allègements de cotisations employeurs sur les bas salaires » in *Bilan de la politique de l'emploi 1996*, Dares, p. 187-198.
 2. Gazier (Bernard), Silvera (Rachel), 1993, « L'allègement du coût salarial a-t-il un effet sur l'embauche ? », *Travail & Emploi*, n°55, p. 60-70. Voir aussi Gautié (Jérôme) & alii, 1994, *Les subventions à l'emploi : analyses et expériences européennes*, Document Travail et Emploi, Paris, DF.
 3. Eymard-Duvernay (François), 1990, *op. cit.*, p.7.
 4. Barbier (Jean-Claude), Eymard-Duvernay (François), 1996, *op. cit.*, p.3.
 5. Bessy (Christian) & alii, 1995, « Les politiques publiques d'emploi : le rôle des agents locaux », in Fouquet (Annie), éd., 1995, *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris, PUF, p.3-34. Les propositions contenues dans ce texte avaient fait l'objet d'une discussion dans le cadre d'un séminaire dirigé par Olivier Favereau, Emmanuelle et Jean-Daniel Reynaud, en avril 1994, lors d'une séance intitulée « Efficacité des politiques publiques d'emploi : nouveaux développements théoriques ».
 6. Kirsh (Edith), 1995, « La mise en œuvre des aides publiques à l'emploi : un processus complexe. L'expérimentation FNE-prévention » in Fouquet (Annie), *op. cit.*, p.49-77.
 7. Eymard-Duvernay (François), 1990, « Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi », *La lettre d'information du CEE*, juin, n°16, p. 7.
 8. Barbier (Jean-Claude), Eymard-Duvernay (François), 1996, *op. cit.*, p.4
 9. Eymard-Duvernay (François), 1989, *op. cit.*, p.1-2.

On conçoit bien alors les usages « intensifs » possibles, au niveau de l'administration déconcentrée et dans le cadre d'une application négociée de la règle, du canevas conventionnaliste, rajeunissant d'un coup la perspective tracée par la « *statistique de préfet* »¹. Mais cette approche – qui présente l'avantage de rompre avec « *les constructions unicistes de l'entreprise* »² – ne permet véritablement de restituer un fonctionnement qu'en préservant la complexité des situations étudiées (chaque cas s'interprétant comme combinaison forcément originale de ressources hétérogènes et de logiques d'action « pures »), ce qui implique un « *dispositif d'enregistrement adapté (au) cadre d'analyse, (et donc) lui-même complexe* »³, ce qui exclut par contre un questionnement statistique qui ne saurait peu ou prou reconnaître que des « *variables d'Etat* »⁴, et qui nous empêcherait de ce fait de recueillir de manière contrôlée des informations relatives à des ressources et des rationalités aussi diverses, de déterminer en somme la représentativité des modèles de fonctionnement.

Si le passage du cas singulier au modèle peut encore préserver l'image d'un fonctionnement, la volonté de rabattre la complexité d'un cas sur une logique ou un ordre de cohérence dominants⁵ – marchand ; domestique ; industriel ; civique – dégrade rapidement le « modèle » en « type » au détriment précisément d'une capacité à saisir et à anticiper un fonctionnement. Les typologies ne peuvent en effet mettre en lumière que de simples effets de constellation entre des comportements en matière de gestion de l'emploi et l'appartenance à un type déterminé d'entreprise. Les types ne déterminent jamais un fonctionnement, un comportement ou une trajectoire. C'est que montrera Jacques Freyssinet dans une synthèse non publiée, rédigée en mars 1990, figurant dans un document de travail de l'IRES n°90-02 intitulé « *La gestion de l'emploi par les firmes : typologies et modèles* »⁶ et qui reprendra l'ensemble des travaux ayant cherché, sur cette période, à expliquer par « l'entrée entreprise » la différenciation des modes de gestion de la main d'œuvre. Il montre qu'il n'y a pas dans les différents travaux recensés de correspondance évidente entre le type d'entreprise et sa gestion de l'emploi : « *par exemple, les entreprises de « haute technologie » [une catégorie présente dans la plupart des travaux] peuvent privilégier une politique d'investissement humain (stabilité de l'emploi, formation continue, gestion prévisionnelle des carrières) ou, au contraire, privilégier les recrutements de jeunes diplômés avec un fort turn-over (et des licenciements de substitution)* »⁷ ; etc.

Pourquoi l'Etat n'a-t-il jamais véritablement cherché à équiper la relation administration-entreprise ? Bernard Simonin interprétait la montée en puissance des mesures générales de la politique de l'emploi – calées sur une représentation « marchande » de l'entreprise – , comme étant la conséquence d'une incapacité à suivre l'application de mesures plus complexes :

-
1. Desrosières (Alain), 1994, « Le territoire et la localité. Deux langages statistiques », *Politix*, vol. 7, n°25, p. 46-58.
 2. Thévenot (Laurent), 1987, *Economie et politique de l'entreprise : esquisse des formules d'investissement industrielle et domestique*. Insee. Unité de recherche, note n°186/930, 18 juin, p. 37.
 3. *Ibid.* p.67.
 4. Thévenot (Laurent), 1986, « Les investissements de forme » in Thévenot (Laurent), éd., *Conventions économiques*. Cahiers de Centre d'Etude de l'Emploi. Paris, PUF (), pp. 21-71, §.9.
 5. La théorie risquant toujours d'apposer ses masques sur le monde, François Eymard-Duvernay concédait qu'il fallait rester « *sensible au risque de sélectionner la réalité* ». Une fois que l'objectivité d'une chose ou d'un agencement soumis à l'observation était établie, il considérait alors que « *les logiques (théoriques étaient) plus faibles que cette réalité* » et que l'analyse devait donc se concentrer sur les agencements concrets (in « *Le conventionnalisme en débat* », *Cahiers d'anthropologie*, n°7, 1991).
 6. Voir également Freyssinet (Jacques), 1982, *Les politiques d'emploi des grands groupes français*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
 7. Freyssinet (Jacques), 1990, « *La gestion de l'emploi par les firmes : typologies et modèles* », document de travail de l'IRES n°90-02, p. 21-22.

« La focalisation de plus en plus forte sur l'abaissement du coût du travail ne doit pas nécessairement être interprétée comme un aveuglement de l'Etat, inconscient de la diversité des modèles d'entreprises et ayant pour seule référence le modèle marchand. C'est tout autant la reconnaissance de son incapacité actuelle – politique et technique – à engager des négociations plus complexes avec les entreprises, touchant simultanément différents aspects de leur gestion et se poursuivant dans la durée »¹.

Pour autant, il faudrait distinguer les « mesures générales » et les mesures à application négociées. Faute de pouvoir construire, en effet, une information utile intéressant l'ensemble de la population d'entreprises en vue d'ajuster la cible entreprise de la politique de l'emploi, le projet d'équiper méthodologiquement les acteurs en contact avec les entreprises garde un intérêt pour la production, précisément, d'une information pertinente, et donc la conduite des négociations. Au contraire de ce que suggère Bernard Simonin, il n'est pas certain que ce projet soit hors de portée. En revanche, il ne peut être servi par une seule connaissance générale des entreprises. Il ne concernerait alors qu'un type particulier de mesures dont la mise en œuvre permet d'intégrer les problèmes spécifiques à une entreprise parce qu'elle autorise des ajustements et des négociations tournés vers la résolution de problèmes identifiés.

Ainsi que le précise à nouveau Bernard Simonin dans sa contribution aux « 40 ans de la politique de l'emploi » :

« Faire de bons choix réglementaires lorsqu'on définit une mesure de politique d'emploi est, certes, d'une grande importance, mais on ne peut pas imputer à ces choix tout le succès ou l'échec d'une politique. La réglementation est incapable, à elle seule, de diriger les actions des utilisateurs potentiels et de les faire coïncider avec les objectifs des politiques publiques. Elle ne peut pas prévoir dans le détail toute la diversité des situations, éviter a priori des conduites opportunistes ou aberrantes. Et la multiplication des procédures de contrôle se révèle bien trop lourde et peu compatible avec le caractère incitatif des dispositifs. Aussi, la construction de relations de coopération entre les pouvoirs publics et les usagers est indispensable pour que ces derniers adoptent les comportements souhaités par l'administration »².

Entre autres relations de coopération, il évoque notamment, à travers les mouvements de décentralisation, de déconcentration et d'externalisation³ de la politique de l'emploi, le souci d'informer et de coordonner l'action des organismes qui – à côté des opérateurs classiques du SPE – s'emparent des dispositifs et, partant, « favorisent leurs évolutions par les utilisations originales qu'ils en font »⁴. A l'heure où la territorialisation de la politique de l'emploi est pensée comme un choix d'efficacité, l'attention portée aux question d'intendance et aux conditions de « mise en œuvre » de la politique prend du relief. Elle ne doit pas simplement satisfaire aux besoins d'une évaluation « en surplomb » mais doit aujourd'hui déboucher sur une nouvelle façon de problématiser l'action publique⁵. Il ne s'agit plus simplement de former des « relais » pour cette action mais de leur permettre de développer et de valoriser dans l'action un savoir autonome pour qu'ils puissent à la fois exercer leurs compétences nouvelles et assumer leurs responsabilités⁶, à travers notamment l'instrument des « dialogues de gestion »¹.

1. Simonin (Bernard), 1995 cité par Gautié (Jérôme), Lefresne (Florence), 1997, *op. cit.*, p. 101.

2. Simonin (Bernard), 1996, « efficacité de l'action publique et comportement des acteurs » in Dares, *40 ans de politique de l'emploi*, Paris, DF, p.280

3. Balmay (Dominique), Prés., 2004, *Politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes*, Rapport de l'instance d'évaluation, Commissariat général du Plan, Paris, DF.

4. Simonin (Bernard), 1996, *op. cit.*, p.314-315.

5. Mériaux (Olivier), 2011, « La réforme de l'administration territoriale de l'État dans le champ du travail, de l'emploi et de l'économie ». *Pouvoirs locaux*, n°91, p.69-75 ; Mériaux (Olivier), 2011, « Emploi » in Pasquier (Romain) & alii, *Dictionnaire des politiques territoriales*, Paris, Les Presses de Sciences Po, p. 218-224.

6. On est encore aujourd'hui loin du compte. En témoigne, par exemple, l'évaluation des effets portés par l'instruction DGEFP n°2011-09 du 3 mars 2011 relative à la mobilisation pour l'emploi au niveau infra-départemental. Cf. Doan

La conception et la mise en œuvre de la politique de l'emploi ressortiraient, pour ces mesures, à l'application d'une sorte de « principe de précaution » rompant le lien traditionnel entre l'expertise et l'action au profit d'un apprentissage continu reliant l'action à la connaissance², et permettant notamment à l'administration d'économiser son attention. La relation des services de l'Etat en région à l'entreprise n'est encore que trop rarement informée par le produit des études pourtant financées par l'administration, centrale comme déconcentrée. Cette dernière peine alors à problématiser, pour l'exploiter, l'information accumulée au contact des entreprises ; mais elle peine également à incorporer les résultats des études à l'administration de la relation aux acteurs économiques du territoire³.

Résumons. Alors qu'elle ne portait qu'une critique « générale » de mesures elles-mêmes générales, l'approche par les modèles d'entreprise, en tant qu'elle nous permet d'accéder à des fonctionnements d'entreprise pourrait donc aujourd'hui, dans un registre très opérationnel, répondre aux besoins de connaissance associés à la territorialisation de la politique de l'emploi. Elle permettrait d'accéder aux besoins réels auxquels les produits de cette politique s'efforcent de satisfaire et de mieux orienter la mobilisation des outils et des fonds correspondants, voire de concevoir les appuis permettant une meilleure consommation des aides « conventionnelles », notamment ceux qui concernent l'exercice de la fonction d'employeur⁴.

(Quynh Chi), 2013. « Une alternative dans les stratégies de mobilisation du territoire ». Document de travail, Synthèses-DGEFP.

1. En quoi ce vecteur de pouvoir associé à la démarche de performance de l'Etat dans le cadre de la LOLF pourrait-il constituer un meilleur véhicule de savoir au plan déconcentré ? A noter que le « dialogue de gestion » ne met pas, au plan déconcentré, l'administration au contact de l'entreprise – hors le champ des structures d'insertion par l'activité économique – mais au contact des partenaires soutenus par la politique de l'emploi qui peuvent être en contact avec les entreprises. Définition du dialogue de gestion : « *le dialogue de gestion est le processus d'échanges existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition des entités subordonnées et aux objectifs qui leur sont assignés. Ce dialogue de gestion renouvelé est un des symboles forts de la réforme de l'Etat, il s'instaure essentiellement entre les responsables de programme et les responsables opérationnels et entre ces derniers et l'ensemble des services placés sous leur responsabilité. L'objectif de ce dialogue de gestion est de faciliter la participation et le goût de l'initiative de chaque agent et ce, à tous les niveaux de responsabilité et à tous les niveaux d'implication* ». http://www.finances.gouv.fr/lolf/2_2.htm
2. Latour (Bruno), 2006, « Prenons garde au principe de précaution », *Chronique d'un amateur de science*, Paris, Presses des Mines, p. 107-109.
3. L'exploitation par Robert Salais des conventions FNE en termes de « mondes de production » a-t-elle été connue des services déconcentrés (Cf. Salais (Robert), 1992, « Modernisation des entreprises et Fonds National de l'Emploi : une analyse en termes de mondes de production », *Travail & Emploi*, n°51, Janvier, p.49-69). Plus récemment, les perspectives tracées lors de l'évaluation de la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation ont fait l'objet d'une meilleure appropriation par l'administration (Cf. Grimault (Solveig), éd., 2011, « L'obligation de revitalisation des bassins d'emploi de la loi du 18 janvier 2005 », Annyos, CES, LATTS, IRES. Rapport d'étude pour la DATAR et la DGEFP, juillet). Sur le type de savoir concerné, voir notamment Desrosières (Alain), 1994. *op. cit.*
4. Cf., par exemple, la labellisation et/ou le subventionnement d'activités de conseil pensés comme un moyen d'appuyer la transformation de l'entreprise et de moderniser sa gestion, le plus souvent dans un cadre négocié, au bénéfice du développement de l'emploi. Ainsi que l'avait montré le rapport de l'instance d'évaluation de la politique de recours à des opérateurs externes présidée par Dominique Balmay en 2004, de nombreuses formules d'aide au conseil se sont succédées depuis les « audits économiques et sociaux » mis en place en 1983 au bénéfice des entreprises en difficultés. L'aide à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences défini par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (art. L. 5121-3 c. Trav.) est l'héritière de cette série de dispositifs et notamment de l'aide LIGE (« Ligne d'Innovation pour la Gestion de l'Emploi » déterminée par la circulaire DE n°93-5 du 9 février 1993). Dans son rapport de 2008 sur les actions incitatives de l'Etat auprès des PME pour le développement de la GRH, l'IGAS avait insisté sur le surcroît d'efficacité à porter au crédit de la partie « conseil » proprement dite, au regard des opérations (collective) de « sensibilisation » financée sur cette même ligne. On notera à l'occasion que les Régions disposent de leur propre dispositif d'aide : aide régionale au conseil en stratégie et ressources humaines en entreprise (ARCHE) en Champagne-Ardenne ; aide à la gestion des compétences en entreprise en Lorraine ; aide communautaire au ressources humaines en Aquitaine ; aide au conseil Bretagne ressources humaines (ACB RH) ; etc. Contrairement peut-être aux attentes, l'aide au conseil GPEC semble plutôt soutenir des logiques de développement dans la PME (dans la grande entreprise, les problématiques GPEC sont souvent apparues hélas dans des contextes de réduction d'effectifs). Les organisations patronales jouent un rôle moteur dans la connaissance du dispositif. La plupart des entreprises bénéficiaires déclarent qu'elles n'auraient pas eu recours au conseil sans l'aide de l'Etat. Le recours intervient à un moment de la vie de l'entreprise où la question RH est identifiée comme levier de développement. Les présupposés « GPEC » sont perçus, en revanche, comme abstraits au regard des

3. – Intéresser l'entreprise aux dispositifs de la politique de l'emploi : améliorer les spécifications des dispositifs dans une perspective de diffusion

Les entreprises n'ont, historiquement, pas été comptées au nombre des « publics bénéficiaires » de la politique de l'emploi. Il est même possible qu'il n'ait longtemps pas été jugé normal qu'elles en retirent pour elles mêmes un bénéfice. De ce fait, le rapport à l'entreprise a principalement été un rapport d'instrumentalisation : on attendait qu'elles deviennent des intermédiaires disciplinés, neutres et transparents, de la politique de l'emploi, des utilisateurs obligés, certes, mais de dispositifs censés porter en eux-mêmes l'effet attendu de leur mise en œuvre. S'intéresser aux conditions d'usage des dispositifs de la politique de l'emploi, dans ces conditions, n'était-ce pas ouvrir une boîte qui aurait dû par définition rester noire ? Et d'ailleurs pourquoi l'ouvrir ?

Jérôme Gautié et Florence Lefresne relèvent notamment que le lexique du ministère à l'endroit des usages – et au moment des évaluations – alimente souvent un discours de « moralisation » où dominent la mention de dérives, d'abus, d'effets d'aubaine et des garde-fou nécessaires à produire les effets dont les dispositifs publics devaient rester l'attributaire, on pourrait dire, exclusif. Curieusement, les pratiques de recentrage des dispositifs passent généralement moins par un contrôle des usages que par une redéfinition de la cible « public »¹. Il se peut alors que les dérives « constatées » soient elles-mêmes l'effet d'un manque à problématiser les interactions d'un dispositif avec son environnement², à travers lesquelles ce n'est plus tant le dispositif mais la situation qui est pensée comme productrice d'effets. A partir du moment où les entreprises ne sont pas conçues comme public de la politique de l'emploi – au sens de Dewey³ – la question de savoir « qui » utilise domine, quand elle se pose, la question du « comment » et du « pourquoi »⁴.

problèmes pratiques rencontrés par les entreprises. D'après une récente étude Afpa relative à l'aide au conseil GPEC (avril 2012), changement d'échelle, rationalisation RH et recrutement figurent parmi les préoccupations principales de l'entreprise utilisatrice. On sait sinon que plus de la moitié des PME française n'exprime habituellement aucun besoin en matière de conseil. Pour autant, la thématique « ressources humaines » arrive en tête des raisons pour lesquelles les PME déclarent pouvoir avoir un jour recours au conseil. Alors même que le processus de recrutement figure, de leur propre aveu, parmi les moins maîtrisés par les PME, celles qui ont déjà eu recours au conseil n'y ont eu recours paradoxalement que très rarement pour régler un problème RH, à commencer par un problème de recrutement (Etude CCIF-DGCIS, octobre 2011). On voit que, de ce point de vue, l'intervention de l'Etat a un impact fort sur la consommation de conseil. Ce constat vaut bien sûr pour les « dispositifs locaux d'accompagnement » (DLA) créés en 2002 et conçus pour soutenir l'emploi au sein des petites structures du secteur non-marchand et professionnaliser les acteurs qui les font vivre. Les problématiques RH concerne 1/5ème des thématiques DLA et le recrutement l'une des cinq attentes prioritaires des associations en matière d'accompagnement. Le DLA joue un rôle reconnu en matière d'appui au développement de la fonction d'employeur. Quels que soient par ailleurs les défauts du dispositif (cf. rapport d'évaluation IGAS 2011), le DLA constitue sur ce chapitre un modèle dont l'extension aux PME du secteur marchand pourrait être envisagé. Les évaluations relatives à ces dispositifs d'aide au conseil, comme celles concernant – sur le versant « offre de travail » – les expérimentations du type CTP, améliorent notre connaissance de l'ingénierie susceptible d'encourager mais aussi de sécuriser les recrutements. Dans cette perspective, ce serait moins l'employabilité de l'individu *stricto sensu* (logique de l'offre) que la logique d'appariement qui deviendrait l'objet d'un conseil et d'une intermédiation structurée. Ainsi que le révèlent certaines pratiques développées sur les sites du CTP prenant en considération le comportement des entreprises du territoire considéré, l'accompagnement visé pourrait alors devenir coextensif à l'ensemble des actes permettant l'établissement et l'entretien de la relation d'emploi.

1. Ce constat figure déjà dans Gautié (Jérôme), Lefresne (Florence), 1997, *op. cit.*, p.96-97.
2. « Appelons « situation » toutes les moments au cours desquels l'interaction entre un vivant et un [environnement] s'effectue sous la forme d'une action réciproque. En revanche, réservons le mot « contexte » aux moments menant à la conformation passive du premier aux conditions du second. Au plan organique, la distinction entre milieu et environnement fait écho à tout ceci : un milieu « entoure » (...) mais n'est pas défini de sorte à inclure les modifications que les organismes lui font subir. En revanche, un environnement est constitué par l'ensemble des conditions qui interviennent dans le développement des capacités de l'individu au titre de moyen ou de ressources. Un environnement relève donc d'une situation » in Zask (Joëlle), 2008, « Situation ou contexte ? » Une lecture de Dewey. *Revue internationale de philosophie*, 2008/3 n° 245, p. 313-328.
3. Dewey (John), 2003, *Le public et ses problèmes*, Pau, Farrago / Leo Scheer.
4. Pointant un paradoxe, la Dares observait que « l'importance des avantages financiers offerts aux employeurs dans le cadre de cette politique (s'était) beaucoup accrue alors que leur avis sur les dispositifs qui leur sont proposés reste globalement très négatif » (Dares, 1996, *40 ans de politique de l'emploi*, *op. cit.*, p.310).

La focalisation du débat public sur les chiffres du chômage n'est pas pour rien dans cette orientation, et finalement ce relatif désinvestissement. Elle a survalorisé les réponses de nature conjoncturelle et précipité, à cette fin, l'enrôlement de mesures sans cesse réinventées – à commencer par le dispositif des contrats aidés – pour faire face à l'envolée des chiffres du chômage¹.

Dans cette perspective, l'évaluation des politiques est en correspondance avec les pratiques de gestion de programmes cloisonnés dont le pilotage est orienté vers la réalisation d'objectifs quantitatifs nationaux d'entrée dans chaque mesure² : il faut obtenir un effet rapide et massif sur la comptabilité du chômage³ ; il faut donc améliorer la diffusion des dispositifs. Mais comment faire lorsque ces derniers n'intéressent pas les entreprises ? L'attribution récurrente du non recours au défaut d'information est symptomatique à cet égard. En témoignent les bilans annuels que la Dares dressait des dispositions instaurées mi-1992 relatives aux incitations financières en faveur du travail à temps partiel, jugées par tous spécialement avantageuses :

« Environ 40% des salariés ouvrant potentiellement droit à la mesure d'abattement des charges patronales en faveur du temps partiel en font effectivement bénéficier leur employeur. Afin de mieux comprendre les raisons de recours ou de non recours à ce dispositif, une étude monographique a été réalisée auprès de 60 employeurs utilisateurs ou non utilisateurs »⁴.

La Dares semblait découvrir alors – non seulement l'importance du non recours qui lui était au demeurant connue –, mais aussi le fait que le dispositif réglementaire rencontrait un cadre « organisationnel préexistant ». Les effets microéconomiques des politiques les plus documentés par les évaluations en constituaient déjà l'indice (cf. annexe), mais c'est toujours la modélisation des fonctionnements organisationnels sous-jacents qui nous manque.

Au plus fort des crises, on pressent que l'exécutif sera surtout intéressé par l'effet brut d'une mesure (le compteur d'entrées ; les nouveaux emplois imputables sous la ligne budgétaire dédiée). L'évaluation des politiques publiques cherchera plutôt, quant à elle, à dégager les effets nets (macroéconomiques sur l'emploi) par retranchement notamment des effets dits d'aubaine (ou d'inertie). La discussion des effets d'aubaine peuple d'ailleurs l'espace public et alimente régulièrement la « noise » politique alors même qu'ils représentent une forme « providentielle » d'adéquation de la mesure au milieu⁵, au moment où l'attention des pouvoirs publics est focalisée sur les effets bruts et la réponse

-
1. Baguelin (Olivier), 2010, « Le CAE : un outil conjoncturel ? », *Notes du département des Synthèses-DGEFP*, n°2, février ; Baguelin (Olivier), 2012, « Politique conjoncturelle de l'emploi et structure des marchés du travail locaux : le déploiement territorial du CAE en 2009 », *Economie & statistique*, n°454, p.70-107. Estrade (Marc-Antoine), éd., *Au-delà des contrats aidés : repenser le lien entre aide à l'insertion professionnelle et développement économique*, Actes du Séminaire DGEFP « Insertion & Développement » du 1er juillet 2011 : IGAS-IGF, 2012, *Évaluation du pilotage des contrats aidés et de leur performance en termes d'insertion*, Rapport conjoint IGAS/IGF, janvier.
 2. Robineau (Yves), éd., 2002, *Les mesures d'aide aux emplois du secteur non marchand*, CNE-CGP, Paris, La documentation Française.
 3. « La pratique dominante a consisté à mener des évaluations particulières pour chaque mesure de politique publique d'emploi. Ces évaluations ont souvent été limitées à un moment donné de l'existence de la mesure (quelques mois après son lancement par exemple), sans que l'on ait assisté à la mise en place d'une procédure d'évaluation continue qui permette de savoir comment évoluent au cours du temps, les effets de cette mesure sur les publics concernés. L'usage qu'en font les entreprises ou sa mise en œuvre par les services de l'administration » (Dares, 1996, *40 ans de politique de l'emploi*, Paris, DF, p.280). Une évaluation discontinue qui exclut les approches en termes de système ou l'étude des trajectoires, notamment les trajectoires d'emploi des entreprises.
 4. Gaye (Magoume), 2000, « L'utilisation de la mesure d'abattement des charges patronales en faveur du travail à temps partiel », *Premières Synthèses DARES*, août, n°33.3.
 5. A comparer avec le procédé lui aussi coûteux en termes administratifs des aides et soutiens qui sont le produit de négociations directes avec l'entreprise bénéficiaire. Ce procédé pose, quant à lui, des problèmes de transparence, qui déterminent une exigence de traçabilité, comme des problèmes d'inertie en cas de « jeu répété » (une inertie typique des pratiques de soutien à des secteurs déterminés, ainsi de l'aide apportée par exemple aux structures d'insertion par l'activité économique en dépit des contreparties exigées dans le cadre des « dialogues de gestion »). D'où l'intérêt d'équiper la relation administration-entreprise et les « gestionnaires de cas » pour parer aux asymétries d'information et permettre l'appréciation *in situ* des effets d'aubaine et de déplacement (cf. supra).

purement conjoncturelle à une crise de l'emploi. L'évaluateur pourra, à son tour, dédramatiser l'importance de ces effets s'il y retrouve finalement son compte concernant les profils des bénéficiaires, en vertu d'un effet de substitution ou de déplacement, nonobstant la dégradation de la situation des autres publics intéressant potentiellement la politique de l'emploi dans la file d'attente. Sans compter le fait que les effets d'aubaine posent, en filigrane, la question du contrefactuel (mesure des emplois « non additionnels »), plus difficile sans doute à outiller du côté des entreprises que du côté des publics (où le contrefactuel est utilisé, dans le cadre des études longitudinales sur données microéconomiques, pour mesurer des effets nets portant sur les trajectoires des individus¹). Autrement dit par la Dares dans les « 40 ans » à propos des résultats des évaluations relatives à « l'impact des politiques publiques sur le comportement des entreprises » :

« Beaucoup des embauches réalisées par les entreprises dans le cadre des mesures d'incitation existantes auraient de toute façon eu lieu en l'absence de ces mesures. Leur effet net sur le volume global de l'emploi et du chômage apparaît donc faible. Ce dernier constat ne signifie pas pour autant que les mesures manquent leurs objectifs. Il y a bien par ailleurs des effets de substitution : l'entreprise accueille souvent une personne éligible à la mesure, qu'elle n'aurait pas choisie spontanément. La politique de l'emploi permet donc en partie de compenser les désavantages des publics prioritaires vis-à-vis des autres catégories d'actifs susceptibles d'être embauchés (salariés d'une autre entreprise, chômeurs de courte durée) »².

C'est dans ce contexte qu'a été déployé l'effort de connaissance de la Dares. On se limitera ici et simplement à l'évocation de cinq des sources³ qui lui ont servi de support et dont l'exploitation a été la plus féconde :

- la constitution et l'exploitation du *fichier annuel des bénéficiaires des mesures de politique d'emploi par établissements utilisateurs* (FAMEU) à partir de 1994 (cf. encadré ci-dessous) jusqu'à sa reprise en 2006 dans le *Bilan de la politique de l'emploi en 2004*. La tentative de rapprochement entre les fichiers FAMEU et la source DIANE qui comprend les informations comptables (bilan et compte de résultat) issues des greffes des tribunaux de commerce mérite une mention particulière en ce qu'elle a permis de rapprocher les données d'utilisation de certaines mesures de la politique de l'emploi d'informations relatives à la santé économique des entreprises considérées⁴. On eut pu penser que l'administration ait explicitement cherché à s'assurer que les entreprises les mieux équipées en capacité de calcul, souvent les plus « productives », n'étaient pas les premières à profiter des mesures pour l'emploi. Cette question n'est pas clairement traitée, même s'il est observé au début des années 2000 que les entreprises utilisatrices de l'exonération pour l'embauche à temps partiel sont plus rentables et en meilleure situation financière que les utilisatrices des autres dispositifs d'aide à l'emploi⁵ ;

1. Cf. Charpail (Christine), Zilberman (Serge), 2005. « Les panels de la DARES : histoire et méthodes – Regards rétrospectifs », *Évaluer les contrats aidés : l'apport des panels*, Colloque DARES du 8 février 2005 – Paris, Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale.

2. Dares, 1996, *op. cit.*, p. 311.

3. Nous n'évoquerons pas, par exemple, le dispositif relatif à l'Activité et aux conditions d'emploi de la main d'oeuvre (Acemo) qui comprend notamment une enquête sur les très petites entreprises (TPE). Voir dernièrement, Dubois (Hervé), Jauneau (Yves), Neros (Bernard), 2012. « L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2011 ». *Dares Analyses*, Décembre, n° 096. Nous n'évoquerons pas non plus l'exploitation de la Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETHI).

4. Belleville (Anne), Saint-Martin (Anne), 2002. « Emplois aidés et performances des entreprises », *Premières informations/Premières Synthèses*, Dares, n°02.1, janvier.

5. *Ibidem*, p. 10.

Le fichier annuel des mesures de politique d'emploi par établissement utilisateur (FAMEU)

FAMEU a été constitué pour la première fois en 1994. Ce fichier, qui permet une approche de l'ensemble des embauches sous contrat aidé du point de vue des employeurs qui y ont recours, résulte de deux opérations successives :

d'une part, la réorganisation des fichiers individuels d'entrées en mesure emploi en un fichier unique d'établissements ayant conclu au moins un contrat aidé de quelque type que ce soit, grâce à l'identifiant SIRET des établissements ;
d'autre part, le rapprochement du fichier « établissements » précédemment constitué avec le répertoire SIRENE géré par l'INSEE, afin de compléter les informations disponibles : lieu d'implantation géographique, date de création ...

Les dispositifs concernés sont ceux du secteur marchand donnant lieu à l'élaboration d'un contrat de travail :
contrats d'insertion des jeunes en alternance : apprentissage et contrats de qualification et d'adaptation ;
autres contrats ciblés sur des publics particuliers : CIE (anciennement CRE), APEJ (jusqu'en 96) ;
exonération de cotisations sociales : à l'embauche d'un premier salarié (ou d'un deuxième ou troisième dans certaines zones, et, depuis 1997, jusqu'au cinquantième salarié dans les ZRR et ZRU) et pour embauche ou passage à temps partiel.

- les enquêtes par sondage menées auprès des établissements utilisateurs de contrats aidés des secteurs marchands et non-marchands à partir de 1998¹, avec une enquête en 2000², 2001³ et 2007⁴ ;
- la source des monographies d'entreprise, avec des résultats publiés qui ne sont généralement pas mis en rapport avec l'exploitation des sources statistiques à l'exception notable de l'enquête REPONSE (*cf. infra*) ;
- les exploitations secondaires de l'enquête REPONSE et les « post-enquêtes (monographiques) à l'enquête REPONSE », *a fortiori* à l'issue de la troisième vague de cette enquête relative aux « relations professionnelles et négociations d'entreprise » en 2004-2005, qui a fait suite aux éditions de 1992-1993, 1998-1999, en raison notamment de l'introduction dans le questionnaire « entreprise » de nouvelles rubriques enrichissant la description de la fonction RH et de l'organisation de l'entreprise⁵. C'est notamment l'exploitation des réponses apportées à ces questions qui avait permis de montrer que la gestion de l'emploi pouvait déborder le cadre de l'entreprise et ainsi de faire droit à l'existence de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'entreprise-réseau⁶.

-
1. Picard (Claude), 1998, « Les entreprises et les aides à l'emploi en quatre mesures », *Premières Synthèses*, Dares, n°46.1.
 2. Belleville (Anne), 2001, « L'utilisation des aides à l'emploi par les entreprises : permanence ou logique conjoncturelle », *Premières Synthèses*, Dares, n°25.1.
 3. Enquête limitée au secteur non-marchand, menée par le Conseil national de l'évaluation sur les pratiques des employeurs de contrat emploi-solidarité (CES), Contrat emploi consolidé (CEC) et Emplois jeunes. Simonin (Bernard), 2003, « L'usage des emplois aidés par les employeurs du secteur non marchand : logique sociales, logique de gestion », *Premières Synthèses*, Dares, n°06.2.
 4. Le Rhun (Béatrice), 2011, « Le parcours des salariés en contrat aidé chez leur employeur », *Dares Analyses*, janvier, n°004.
 5. Amossé (Thomas), Coutrot (Thomas), 2008, « Genèse et réalité d'une enquête » in Amossé (Thomas) & alii, eds, *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « relations professionnelles et négociations d'entreprise*, Paris, La découverte, p. 51 et suivantes.
 6. Perraudin (Corinne), Petit (Héloïse), Thévenot (Nadine), Rébérioux (Antoine), Valentin (Julie), 2008, « Une gestion de l'emploi qui dépasse le cadre de l'entreprise » in Amossé (Thomas) & alii, *op. cit.*, p.277-297. Pour des développements, voir également Petit (Héloïse) et Thévenot (Nadine), eds, 2006, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.

- les exploitations de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (Ofer)¹, initiée par la Dares, l'ANPE, le CEE et le Cereq, puis élaborée avec La Poste, l'APEC, la Direction générale des entreprises et l'Unédic. Réalisée au cours du premier semestre 2005 auprès des établissements du secteur privé employant au moins un salarié, elle avait pour objectif de fournir des informations sur le déroulement des procédures des millions de recrutements qui ont lieu chaque année.

L'exploitation de ces différentes enquêtes a donné lieu à des constats réguliers concernant les utilisateurs : sensibilité des établissements de petite taille, notamment les plus fragiles, aux mesures d'abaissement du coût du travail sans contreparties, avec un effet emploi évident ; poids des procédures ou des contreparties exigées dans la sélection des « publics entreprises » à due proportion de l'équipement de la fonction RH, y compris sur les aspects de recrutement ; validation assez attendue des différents effets repérés par la littérature ; etc.

Quelle boîte noire ouvrir ?

L'allongement de la durée des transitions entre états professionnels (emploi ; chômage ; formation ; inactivité), comme l'allongement des parcours d'insertion avaient amené à ouvrir une première boîte noire des « parcours » et à informer la matière du « halo »². La prise en compte des trajectoires dans les études longitudinales a ainsi précédé de quelques années l'énoncé d'une nouvelle priorité des politiques de l'emploi autour de la « sécurisation des parcours professionnels » et son inscription dans le droit positif³. Après avoir cherché à évaluer l'effet d'un passage en mesure par les bénéficiaires, cette préoccupation a permis d'ouvrir une nouvelle boîte noire pour renseigner en détail l'action des structures d'accompagnement. Il en est résulté précisément des recommandations sur l'exercice de cette fonction d'accompagnement et sur les configurations d'usage des contrats aidés qui ont certainement eu une influence sur le calibrage, par exemple, des Emplois d'avenir. Ces recommandations ont notamment permis de mettre en évidence la valeur d'utilisations dites « structurelles » des contrats aidés par référence et différence au regard du schéma de mobilisation habituel pour ce type de mesure⁴. Il ne resterait plus donc qu'à ouvrir la boîte noire de l'entreprise ! Mais pour quel bénéfice sur ce segment de la politique de l'emploi ? Ne conviendrait-il pas de se focaliser – non plus sur la connaissance des « modèles » – mais sur un « savoir

1. Voir notamment, Bessy (Christian), De Larquier (Guillemette), 2009, « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », *CEE - Document de travail*, n° 113, janvier 2009 ; Bessy (Christian), Marchal (Emmanuelle), 2007, « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *CEE - Document de travail*, n° 89, 2007.

2. Cézard (Michel), 1986, « Le chômage et son halo », *Economie & Statistique*, n°193-194, Novembre-Décembre 1986, pp. 77-82.

3. Concernant l'adoption de cette nouvelle orientation normative, voir Duclos (Laurent), 2009, « La flexibilité et la question des sécurités adéquates », *La Revue de l'IREES*, n°63, p. 35-62.

Accord National Interprofessionnel (ANI) du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ; ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail ; ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC ; ANI du 7 janvier 2009 sur la formation professionnelle où figure 51 fois l'expression « sécurisation des parcours professionnels ». (NB : renvoi général aux partenaires sociaux depuis la loi n°2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social - Article L.1 du code du Travail) ; ANI du 11 janvier 2013 « Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés » et, notamment, Section 1 « De nouveaux droits individuels pour la sécurisation des parcours » de la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

- Une nouvelle institution dans le champ de la formation professionnelle : le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) créé par l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation, et par la loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle ;

- Un nouveau dispositif dédié au reclassement des licenciés pour motif économique dans le champ des mutations économiques : le Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP) créé par l'ANI du 31 mai 2011, et l'article 41 de la loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels.

4. Cf. note n°2, page 12 du présent document.

accompagner » au seuil de la relation d'emploi et donc sur une connaissance limitée à la séquence du recrutement pour en tirer toutes les conséquences adéquates en termes d'intermédiation et de médiation ?¹

Résumons. Sans aller jusqu'à ouvrir l'ensemble des « boîtes noires », on peut penser qu'une évaluation soucieuse, pour le coup, de manifester l'effet des interactions entre un dispositif de la politique de l'emploi et son environnement « entreprise » nous amènerait à mieux cibler – même grossièrement – la population d'entreprises proposant le « bon environnement » pour le dispositif en question (au bénéfice, par exemple, d'une remise en cause de l'opposition parfois stérile entre secteur marchand et non-marchand dans la détermination de la cible « entreprise »).

Ainsi que l'observait par ailleurs le bilan des 40 ans, un dernier résultat mérite d'être rappelé :

« Si les mesures ponctuelles d'incitation à l'embauche par diminution du coût du travail atteignent souvent les objectifs quantitatifs (...) qui leur sont assignés, on constate (...) l'échec quantitatif de nombreuses mesures incitatives visant à modifier plus globalement les comportements des entreprises en matière de gestion interne de leur personnel afin de favoriser l'emploi et de prévenir les licenciements »².

C'est, en droit de l'emploi, toute l'efficacité du « modèle de responsabilisation de l'employeur » – adopté au moment de l'invention du « plan social » par l'avenant du 21 novembre 1974 à l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la « sécurité de l'emploi » – qui est remise en cause. Or, c'est autour de ce modèle que prolifèrent encore aujourd'hui les controverses concernant la valeur de l'indicateur de « législation protectrice de l'emploi » retenu par l'OCDE, lesquelles ont notamment conduit au recentrage des analyses sur le seul fonctionnement du marché du travail.

4. – Conformer la gestion des ressources humaines aux visées du droit de l'emploi : trouver les bons points d'imputation dans une perspective de responsabilisation

Du fait de la focalisation des politiques mais aussi des investissements de nature académique sur le seul fonctionnement du marché du travail, l'approche pragmatique du lien « politiques d'emploi / logiques d'entreprise »³ connaîtra effectivement une éclipse. L'entreprise a ainsi peu ou prou recouvré son statut de « boîte noire » et d'agent calculeur⁴ : elle est réputée de nouveau sensible aux incitations qu'on lui adresse, quoi qu'il en soit par ailleurs de sa capacité à jouer avec la règle de droit.

1. Duclos (Laurent), éd., 2013, « Appui au recrutement & Médiations pour l'emploi », Recueil des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013, octobre.

2. Dares, 1996, *op. cit.*, p. 311.

3. Tout comme d'ailleurs la considération de l'entreprise comme « instituteur » du marché du travail – à côté, par exemple, de l'Education nationale –, ou la conception de l'économie comme population d'entreprise. Sur les (vieux) programmes du MIT ou de l'université de Californie en la matière, voir Greene (Richard), 1982, « Job Growth in Private Industry », *Monthly Labor Review*, September, p. 3-9.

4. Nous considérerons, quant à nous, que l'entreprise est une « agence économique » intéressée au rendement qu'elle tire de sa propre existence ; qu'elle est dotée d'une organisation qui est à la fois le *sujet* et l'*objet* du calcul. Comme sujet, elle acquiert, en vertu de son agencement propre, une certaine capacité de calcul. Dire que l'entreprise est une « agence économique » signifie bien qu'elle est une « agence de calcul », et non pas un simple « agent calculeur » : le calcul en question renvoie à une « pratique collective » qui met en jeu moins les « capacités cognitives » d'un agent que les structures et les routines d'une « organisation ».

Or, l'usage de cette capacité n'est pas pour rien dans le souci de re-problématiser le rapport qu'entretiennent les politiques de l'emploi, à travers le droit de l'emploi, avec les logiques d'entreprise. Les transformations ayant marqué le mode d'exercice du pouvoir économique remettent, en effet, au goût du jour l'étude des « modèles » et des comportements d'entreprise¹. Entre autres phénomènes, l'effacement des frontières de l'entreprise, la confusion croissante entre groupes de sociétés et réseaux d'entreprise – et avec eux les problèmes de diffusion du pouvoir² –, comme l'effet des rapports de sous-traitance³, sont assez bien documentés. Dans la production de savoirs en la matière, le développement des sciences de gestion a permis d'approfondir notre connaissance des *business models*. Mais cette littérature continue parfois à véhiculer une représentation surannée et anthropomorphique de l'acteur-entreprise ; elle ne nous dit pas toujours grand-chose sur le destin des politiques d'emploi et leur réception par la firme⁴.

S'emparant d'une notion développée par l'économie institutionnaliste au début des années 1970, l'administration, quant à elle, avait pris l'habitude d'identifier la grande entreprise à un « marché interne » du travail pour lui adresser divers dispositifs et lui « vendre » de la « bonne pratique » (ARTT, GPEC, Contrat de génération, Seniors, Jeunes, etc.), mais sans véritablement chercher à actualiser ce référent. Cette identification est d'autant plus malencontreuse que le marché interne peine à traduire désormais l'économie « réelle » de fonctionnement des entreprises⁵. Les administrations du travail et de l'emploi, qui avaient notamment pris en charge les cessations anticipées d'activité ne sont, paradoxalement, pas étrangères à la liquidation desdits marchés. Pour autant cette référence qui désigne un modèle et une économie particulière de l'entreprise est restée, pour se confondre avec le simple statut de « gros employeur ». La taille de l'entreprise continue d'ailleurs de focaliser l'attention des observateurs, qu'on la prenne – souvent indûment – comme variable explicative des comportements, ou comme résultat à expliquer (antienne des « seuils sociaux » ; problèmes de financement de l'économie ; etc.)⁶. On peut penser *a priori* qu'un renouvellement de l'entrée par les « modèles »

1. Les défaillances du modèle de responsabilisation de l'employeur et ses sources pourraient inspirer, par exemple, une réforme des procédures collectives concernant la responsabilité des groupes envers leurs filiales (cf. Note FNE-DGEFP des 20 sept. 2007 et 18 janv. 2008).
2. Voir récemment, Albouy (Michel), éd., 2009, *Concilier finance et management*, dossier spécial de la revue française de gestion, n°198-199, nov.-déc.
3. Voir par exemple : Perraudin (Corinne), Thèvenot (Nadine), Valentin (Julie), 2006, « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », *Document de travail du CEE*, n° 78. Décembre ; Perraudin (Corinne), Petit (Héloïse), Thèvenot (Nadine), Tinel (Bruno), Valentin (Julie), 2009, « Dépendance interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques », *Document de travail du CEE*, n°117, mars ; Thèvenot (Nadine), Valentin (Julie), 2003, « Sous-traitance et précarité de l'emploi : une analyse empirique ». Communication au Forum de la Régulation, Recherche & Régulation, Paris, ENS, 9 et 10 octobre.
4. En ce qui concerne la réception du droit du travail, voir notamment Morin (Marie-Laure), 2005, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du Travail*, Vol. 144, n°1, p.5-30 ; Teubner (Gunther), 1993, « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue française de gestion*, n°96, novembre, p. 50-68.
5. Les pratiques d'administration du personnel basées sur une hiérarchie négociée des positions professionnelles et l'établissement de routines pour l'allocation des ressources n'ont évidemment pas été renouvelées « pour elles-mêmes ». L'immobilisation en main d'œuvre à laquelle correspond l'hypothèse du marché interne n'est, en effet, que le volet RH d'une stratégie globale d'investissement visant à minimiser les coûts unitaires de production pour monopoliser un segment stable de « débouchés » qui concerne plutôt des produits de genre. Sans cette possibilité d'alliance production / consommation de masse, le modèle d'entreprise sous-jacent a certainement perdu de sa pertinence.
6. Pour une discussion « modèle » versus « taille » de l'entreprise, voir anciennement Delattre (Michel) & al., 1983, *op. cit.* Concernant les idées reçues sur l'effet des seuils sociaux, voir Cahuc (Pierre) & alii, 2005, « Seuils de taille et emploi », *Droit social*, n°12, déc., pp.1139-1141. Voir également, l'attention portée aux « entreprises de taille intermédiaire » (ETI), catégorie d'entreprises introduite par l'article 51 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie et le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Cf. Retailleau (Bruno), 2010, « Les entreprises de taille intermédiaire au coeur d'une nouvelle dynamique de croissance », Rapport au Premier ministre février ; Insee, « Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) » in *L'industrie en France*, Edition 2009, p.69-84. En démographie des entreprises, les « gazelles » à la David Birch – PME à croissance rapide –

serait plus utile pour comprendre, par exemple, l'aversion des groupes de société pour l'état de « gros employeur »¹, ou dans le même registre, l'attrait des têtes de réseau pour le *fabless* (selon le mot de Serge Tchuruk s'agissant du modèle du groupe Alcatel). Quelle que soit la taille de l'entreprise, on pourrait alors comprendre pourquoi les figures de l'employeur et de l'entrepreneur se dissocient aujourd'hui². Or cette dissociation et les stratégies de micromisation ou de mise en réseau qui l'accompagnent peut se traduire paradoxalement pour un pouvoir accru de mobilisation de la main d'œuvre mais sans la responsabilité sociale afférente.

Comprendre ces métamorphoses de la firme, difficilement traçables au demeurant (mais c'est parfois un produit de la stratégie qu'elle met en œuvre), serait utile à saisir l'effet du droit, des dispositions et des dispositifs de la politique publique (emploi, fiscalité, protection sociale, etc.). Cette compréhension peut nous permettre, à son tour, d'améliorer nos prises sur le réel, concernant spécifiquement le souci d'accroître la qualité et le volume de l'emploi. Or, c'est précisément notre objet que de rapprocher pour ce faire fonctionnement d'entreprise et droit de l'emploi. La politique de l'emploi est, à ce titre, toujours dépendante, ainsi que l'exprimaient Jacky Fayolle et Robert Salais dans une communication ancienne, de « l'intériorisation de certaines exigences sociales dans les relations privées »³.

On voit à l'occasion que la notion de « modèle d'entreprise » n'est plus forcément adéquate. D'abord parce que les notions de modèle, de type, et de modélisation soutiennent souvent des (re)constructions qui sont extérieures à la logique de l'objet, avec le risque de réifier les contours de l'entreprise pour la confondre avec la société commerciale⁴. Ainsi que le notera Jacques Freyssinet dès sa synthèse des années 1990 :

« désigner l'entreprise comme lieu de la décision est une abstraction commode. Il est moins simple d'identifier l'entité qui correspond à cette définition. (...) Seul le cas de l'entreprise indépendante mono-établissement est simple à traiter, les autres cas de figure posent problème :

- les décisions stratégiques en matière de gestion de l'emploi sont de plus en plus fréquemment prises au niveau du groupe (...);
- les techniques de gestion décentralisées (centre de profit, par exemple) déterminent un découpage qui ne coïncide pas nécessairement avec celui de l'entreprise;
- les réseaux de sous-traitance ou de partenariat dessinent des logiques de gestion de la main-d'œuvre qui échappent à une typologie statistique d'entreprises;
- le niveau de l'établissement, ou du site, est seul pertinent pour repérer l'influence des marchés locaux du travail »⁵.

Appliquée à l'entreprise, la notion de modèles d'entreprises nous permet donc de fixer une image, de donner une idée du type d'organisation produit par « l'action entreprise »,

fascinent évidemment le décideur public. Cf. Girard (Bernard), 2002. « Les PME sont-elles responsables du faible contenu en emploi de la croissance ? ». *Gérer & Comprendre*, n°70, p.15-23. Pour une problématisation, voir Passet (Olivier), 2005. *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Rapport Astypalea. Commissariat général du Plan, Septembre 2005.

1. Par exemple, Moussallam (Karim), 1999, « Le poids des grandes entreprises dans l'emploi », *Insee première*, n°683, novembre; Duhautois (Richard), Lagarde (Philippe), 2004, « Entreprises de groupe ou entreprises indépendantes : quel impact sur les réallocations d'emplois ? », *Economie et Statistique*, n° 380, p. 63-81.
2. Duclos (Laurent), Kerbourec'h (Jean-Yves), 2006, *op. cit.*
3. Fayolle (Jacky), Salais (Robert), 1985, « L'approche contractuelle de l'entreprise : contrôle ou responsabilité en matière de prix et d'emploi », Communication au colloque « Structures du marché du travail et politiques d'emploi », ANPE-Délégation à l'Emploi-CGP, 3-4 octobre.
4. Qu'est-ce d'ailleurs qu'une entreprise, un groupe, un établissement ou une société pour la statistique publique ? Voir, par exemple, Cottet (Vincent). 2010, « Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insee Première*, n°1289, avril, p.4; Insee, « Groupes d'entreprises », *TEF / 15.3* – Edition 2010.
5. Freyssinet (Jacques), 1990, *op. cit.*, p. 7.

mais pas toujours de suivre dans sa dynamique propre « l'action d'entreprendre »¹, ni d'analyser l'effet des dispositifs gestionnaires² (en bref, il n'est pas certain que l'objet dont le modèle nous donne l'image existe véritablement). Or c'est aujourd'hui moins la connaissance de modèles que l'approche compréhensive de fonctionnements qui importe, *a fortiori* dans le rapport de ces fonctionnements à la norme³.

L'idée s'est imposée que le droit du travail pouvait assurer auprès des entreprises la promotion de modèles de gestion responsables. En donnant au modèle le caractère de la règle, le législateur a cherché à informer directement la pratique des acteurs économiques. La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences représente un cas de « bonne pratique » à imiter. À partir de cet exemple, nous avons montré que la façon dont les acteurs jouent avec la règle de droit déçoit les perspectives d'appropriation du modèle tracées par le législateur. Entre les usages qui s'attachent à un objet et son régime juridique, les rapports sont fragiles et la déconnection toujours possible. La question est alors de savoir comment soutenir les capacités d'imputation du droit pour rénover les rapports d'obligation qu'il était censé instaurer⁴. La connaissance utile, en l'occurrence, passe aujourd'hui par la connaissance du droit. Elle est le fait des juges qui sont, par ailleurs, les seuls à pouvoir et savoir « réchauffer » les décisions de gestion au bénéfice de la responsabilisation de l'employeur, au grand dam des représentants des employeurs qui réclament, à l'inverse, de voir ces décisions juridiquement sécurisées. Il faudrait sur cette base, non pas développer une nouvelle « économie du droit » mais plutôt une science de gestion du droit.

5. – Conclusion

Articuler les savoirs sur l'entreprise à la mobilisation des instruments de la politique de l'emploi

Au moment où la politique de l'emploi s'autonomise⁵, la grande affaire de l'Etat, avant même l'apparition des premières mesures ciblées, c'est le contrôle de la population active ou la politique démographique de l'emploi, y compris donc les mesures de retrait⁶. L'intervention de l'Etat se justifie par la prise en charge des « *conséquences sociales de l'évolution des structures économiques* » ; son action « modernisatrice » reste marquée

-
1. En droit « l'entreprise désigne d'abord l'action de celui qui use de la liberté d'entreprendre (i.e. l'action entreprise), et c'est seulement dans un sens second et dérivé qu'elle désigne l'organisation juridique de cette action (i.e. l'entreprise instituée) ». Supiot (Alain), 2002, « Vers un ordre social international ? observations liminaires sur les « nouvelles régulations » du travail, de l'emploi et de la protection sociale » in Auer (P.), Daniel (Ch.), éd., 2002, *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale*, Symposium France/OIT 2001.
 2. Brosnan (Peter), 2005, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et Emploi*, n° 103, juillet-septembre, p.7-20.
 3. Pour une approche théorique, voir par exemple, Favereau (Olivier), 2006, « Critères d'efficacité économique du droit du travail : un essai de classification raisonnée » in Lyon-Caen (A.), éd., *L'évaluation du droit du travail : problèmes et méthodes*, Tome II, Institut International Pour les Études Comparatives – DARES.
 4. Duclos (Laurent), 2008, « Le droit de la bonne pratique : enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers Philosophiques*, Dossier : Nouvelles pratiques juridiques, n°116, , décembre, p. 41-68.
 5. La politique de l'emploi repose sur un ensemble de dispositions et de dispositifs visant, d'une part, à améliorer la « situation de l'emploi » (a), d'autre part à atténuer les conséquences des « crises de l'emploi » (b). La politique de l'emploi, initialement pensée en relation avec la politique économique (a) et la politique sociale (b), s'est progressivement autonomisée. Elle procède d'une stratégie volontariste des pouvoirs publics définie en réaction à la montée du chômage de masse et qui a mis à l'épreuve les structures du marché du travail héritées. Des actions spécifiques ont déterminé d'abord ponctuellement puis par sédimentation l'objet de la politique de l'emploi. Ces actions spécifiques cohabitent avec des mesures générales plus spécialement fondées sur une représentation du chômage et de ses causes.
 6. Colin (Jean-François) & alii, 1982, « Politiques d'emploi : la rupture de 1977 – Eléments pour une analyse critique des politiques spécifiques d'emploi (1974-1980) », *Travail & Emploi*, n°10, p. 9-22.

par l'esprit des ordonnances de 1967 : il s'agit de renforcer les institutions du marché du travail mais pour procurer, selon les termes du rapport Ortolí, à « *une économie en état d'adaptation continue aux conditions du progrès (...) une infrastructure de l'adaptation* ».

Pour le reste, et jusqu'en 1974 au moins, « *les modes d'intervention de l'Etat dans la vie économique et sociale restent centrés sur les rapports Etat-citoyen et les interventions en matière de politique industrielle sont d'inspiration dirigiste* »¹. Dans le champ social, le relais de l'action publique auprès des entreprises reste, à titre principal, la branche professionnelle. Si dans le préambule de l'ANI du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi, il est dit que « *les entreprises (doivent) jouer leur rôle dans cette politique de sécurité de l'emploi* » (§.4), il était surtout prévu qu'un « *problème grave de reclassement qui n'aurait pu être résolu* » (§.3) dans ce cadre soit traité ailleurs. En 1969, cet ailleurs est la « *profession organisée* » dans le cadre de la branche et des commissions paritaires de l'emploi. Il faut attendre les années 1980 pour découvrir l'entreprise, la diversité de ses modèles et l'intérêt qu'elle peut représenter, à son tour, comme relais de l'action publique. En octobre 1985 – il y a donc presque trente ans –, la Délégation à l'emploi avait organisé en lien avec l'ANPE et le Plan, un colloque intitulé « *Structures du marché du travail et politiques d'emploi* ». Parmi les travaux présentés, une série de communications commençait précisément à faire émerger cette diversité, à commencer par ceux de François Eymard-Duvernay², mais sans la mettre encore en rapport avec les politiques d'emploi.

La découverte de l'entreprise comme relais de l'action publique

Les débats qui se nouent, dans l'orbite du Plan, autour de la réduction du temps de travail, ne sont sans doute pas pour rien dans l'idée de constituer l'entreprise en relais de l'action publique au bénéfice de l'emploi³. Etalés sur une dizaine d'années, ils vont permettre de rapprocher deux thèses irréconciliables, l'une sur l'emploi, l'autre sur la flexibilité :

« La première thèse portée par les experts partisans de la RTT est que la réduction de la durée du travail doit être forte et générale pour se traduire par des créations d'emploi. La deuxième thèse veut que l'aménagement du temps, nécessairement lié à la réduction, soit négocié au plus près des réalités de terrain pour l'adapter à l'hétérogénéité des situations productives. La distance qui sépare ces deux discours ne peut être couverte que s'il existe des mécanismes d'articulation de la négociation collective aux différents niveaux. Or dans notre pays, cette articulation est très faible »⁴.

Du point de vue de l'entreprise, il est acquis alors que la réduction de la durée du travail ne peut plus être que la contrepartie à un surcroît de flexibilité. Jacques Freyssinet remarque alors qu'au plan décentralisé, la fragmentation des thèmes de négociation, horizontale et verticale, qui fait que les salaires, la formation professionnelle, le temps de

-
1. Raimbault (Michel), Saussois (Jean-Michel), 1982. « L'organisation des rapports Etat-industrie en matière d'emploi » in Durand (Claude), éd., *op. cit.*, p.61. Lorsqu'on s'intéresse aux logiques d'entreprises, dans le champ des sciences sociales, on s'intéresse surtout à la grande entreprise industrielle, et relativement peu à ses modes de gestion de la main d'œuvre (Cf., par exemple, Karpik (Lucien), 1972, « Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle », *Sociologie du Travail*, n°1, p. 82-105). La formation comme les déformations d'un idéal-type de « rapport salarial » (fordiste) focalise sinon les débats : l'entreprise elle-même semble prise dans ce rapport sans être perçue comme sujet d'action désencastré.
 2. Eymard-Duvernay (François), 1985, « Modes de gestion de la main-d'œuvre et flexibilité du marché du travail », Communication au Colloque « Structures du marché du travail et politiques d'emploi », ANPE-DE-CGP, 3-4 octobre, Paris. Voir encore, Fayolle (Jacky), Salais (Robert), 1985, *op. cit.*
 3. Après une période de focalisation sur les effets macro-économiques. Cf. Charpin (Jean-Michel), Mairesse (Jacques), « Réduction de la durée du travail et chômage : éléments de réflexion en forme de modèle », *Revue Économique*, n° 1, janvier 1978, repris dans Mairesse (Jacques), *Emploi et chômage*, Paris, PFNSP, 1982, p. 165-182.
 4. Intervention de Jacques Freyssinet devant la commission « La réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation », séance du mardi 14 mars 2000.

travail sont négociés, à la fois, séparément et à des niveaux et à des rythmes différents, interdit de déboucher sur des compromis acceptables. Or, pour être efficace la réduction du temps de travail doit désormais être négociée par les intéressés, au plus près des situations, mais elle doit également être articulée avec le produit d'autres négociations. Mais l'introduction d'une « *négociation multidimensionnelle de moyen terme* », selon son expression, ciblée sur l'organisation de l'entreprise rencontre de multiples résistances : « *le patronat (...) craint qu'elle ne conduise à une mise en discussion de la stratégie économique des entreprises, dont il considère qu'elle relève de sa seule responsabilité, les (...) syndicats (...) redoutent qu'une telle négociation, dominée par les impératifs de compétitivité ne les enferme dans une logique de concession* »¹. Le rapport Join-Lambert, fruit du travail réalisé au Commissariat général du Plan entre juin et septembre 1984 par un groupe de 25 experts appartenant à différents ministères, réaffirme quant à lui que « *le traitement pertinent du processus de RTT se situe (...) au niveau le plus décentralisé (...). Les modalités pratiques de mise en œuvre (...) doivent (...) être conçues sur le terrain même où elle s'appliqueront. (...). L'ajustement entre les contraintes de l'entreprise et les aspirations des salariés semble (...) passer par une concertation sociale élargie au niveau de l'entreprise* »². Dans cet appel à la décentralisation des négociations, la négociation de branche est pour partie déclassée au profit de la négociation d'entreprise. L'échec des grandes négociations « multidimensionnelles » de 1984 sur « l'adaptation des conditions de l'emploi », dites négociations sur « la flexibilité de l'emploi » repoussera aux lois de Robien puis Aubry la réalisation de ce programme³.

La promotion de l'équation « RTT / flexibilité contre emploi » ne consacrera donc pas simplement l'émergence du droit de la « bonne pratique », elle consacrera également l'entreprise comme un acteur incontournable de la politique de l'emploi. C'est à cette période que s'ouvre la parenthèse que nous évoquions au début de cette communication. Et c'est un fait que cette parenthèse s'est refermée progressivement dans les années 2000 au profit d'analyses recentrées sur la perspective d'assurer un meilleur « fonctionnement du marché du travail ».

Un recentrage des politiques, comme des travaux académiques, sur le « fonctionnement du marché du travail »

Bien que le risque chômage soit aujourd'hui encore conçu comme un risque systémique, l'hypothèse de « chômage structurel » a, à cette période, assez largement détrôné les approches keynésiennes. La prévention du risque n'appelle plus, de ce fait, les mêmes régulations macro-économiques centrées sur la demande globale, à supposer que l'Etat en eût encore les moyens. Le chômage structurel est, pour les analystes, plutôt la conséquence du comportement des agents et des imperfections du marché. Le passage d'une lecture keynésienne, macro-économique, à une hypothèse de chômage structurel modifie notre regard sur l'origine du risque. L'adoption de cette nouvelle grille de lecture – précipitée par débats autour de la « législation de protection de l'emploi » ou les

-
1. Freyssinet (Jacques), 1997, *Les liens entre les politiques du temps de travail et l'emploi : l'expérience française*, Communication au colloque « Travail, activité, emploi : une comparaison France-Allemagne », Paris, 9-10 octobre, p. 10.
 2. Accessoirement, le rapport Join-Lambert inventera l'appui-conseil. Join-Lambert (Marie-Thérèse), *Aménagement et réduction du temps de travail*, Paris, CGP-DF, 1985 p. 21-22.
 3. Sur l'ensemble de cette séquence historique, voir Duclos (Laurent), « Eléments pour une histoire de la RTT » in Rouilleault (Henri), prés., 2001, *RTT, les enseignements de l'observation*, Paris, CGP-La Documentation française, Chapitre II, pages 49 à 77.

discussions menées dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi (SEE)¹ qui constitue la première expérimentation « en vraie grandeur » de la « *méthode ouverte de coordination* » (MOC) – conduit alors à modifier l'imputation de la responsabilité : « *ce n'est plus tant le système ou l'état du marché des biens et services qui sont en cause mais les comportements et les institutions, et en particulier tout ce qui peut déterminer l'offre de travail. Les comportements de recherche d'emploi et ceux des institutions de protection de l'emploi deviennent facteurs essentiels de chômage* »². Dans ce contexte, le paradigme de la *flexicurité* vise à déterminer, selon les termes de l'OCDE, une « *approche équilibrée* » des réformes structurelles du marché du travail, susceptible d'éclairer le partage des responsabilités dans le respect des droits fondamentaux des différents acteurs.

Le principal mérite de ces débats – construits notamment sur l'opposition « protection de l'emploi » / « protection de l'employabilité » – est de nous avoir forcés à prendre au sérieux, en France, non pas tant la question de la « flexicurité », que l'impératif de sécurisation des parcours et donc la question des transitions. Ils nous amènent aujourd'hui à ré-ouvrir une nouvelle boîte noire, celles des institutions du marché du travail, à réinterroger les formes d'intermédiation et à examiner notamment le contenu d'une fonction qui peuple la plupart de nos dispositifs, à savoir la fonction d'accompagnement. Ce détour nous met, dans un premier temps, en position de défaire un certain nombre de lieux communs relatifs à l'intermédiation, au « fonctionnement du marché du travail » et aux services nécessités par l'accès et le retour à l'emploi³ : faut-il former les chômeurs ? La politique de l'emploi doit-elle se donner pour idéal de résoudre les tensions sur le marché du travail en aggravant son « adéquationnisme » foncier ? Comment résoudre la question des emplois vacants⁴ ? Comment aider l'individu à franchir le seuil de la relation d'emploi ? Quels sont les moyens « d'occasionner l'embauche » ? On ne peut répondre à ces questions sans s'intéresser derechef à des fonctionnements d'entreprise, non pas globaux, à tout le moins centrés sur cette séquence du recrutement.

Articuler la connaissance de l'entreprise aux formes de l'action publique

A la sortie, la réaffirmation par le juge notamment d'une obligation à la charge de l'employeur de veiller au maintien de la capacité à occuper un emploi⁵, nous oblige à revoir l'ensemble du modèle de responsabilisation de l'employeur : mais il faudrait pouvoir améliorer les prises que ne réussit pas à aménager aujourd'hui notre droit des « bonnes pratiques ».

Entre ces deux chantiers, la reconnaissance d'une pluralité de formes et de logiques d'entreprise doit être associée à la reconnaissance d'une pluralité de formes et de véhicules de l'action publique au bénéfice d'une économie globale du savoir et de la constitution de savoirs d'action véritablement opérationnels. Les trois entrées choisies

1. Salais (Robert), 2004, « La politique des indicateurs : du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi » in Zimmermann (B.), éd., *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action*, Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

2. Dayan (Jean-Louis), 2002, « Peut-on parler de prévention du risque chômage ? ». Communication au Séminaire « Domaines et techniques de la prévention », MiRE-DREES, juin

3. Duclos (Laurent), éd., 2013, « Appui au recrutement & Médiations pour l'emploi », Recueil des travaux préparatoires au séminaire DGEFP du 24 octobre 2013, octobre.

4. DGEFP, « Les échecs au recrutement » in Dossier documentaire de la table ronde n°1 : « Mobiliser pour l'emploi et la formation professionnelle », Grande conférence sociale pour l'emploi 20 et 21 juin 2013.

5. « *L'employeur [...] veille au maintien de leur capacité [des salariés] à occuper un emploi* » (Code du travail, art. L. 6321-1). Voir spécialement Cass. Soc., 23 octobre 2007, n° 06-40.950, Syndicat professionnel l'Union des opticiens (UDO) c/ Soulies et a. ; Dr. Soc. 2008 : 126, Obs. J. Savatier.

pour dresser un panorama de la situation sur le lien pragmatique entre les politiques de l'emploi et la prise en compte comme la prise en charge des problématiques d'entreprises sont plus que jamais nécessaires. Il s'agit toujours de :

- Conformer la gestion des ressources humaines aux visées du droit de l'emploi et donc de trouver les bons points d'imputation dans une perspective de responsabilisation de l'employeur (mais qui est l'employeur ? et qu'est-ce que l'entreprise ?)
- Intéresser l'entreprise aux dispositifs de la politique de l'emploi, et donc améliorer les spécifications des dispositifs dans une perspective de diffusion (l'information suffit-elle à assurer la diffusion ? que suppose une problématique assumée d'intéressement au plan de la conception des dispositifs de la politique de l'emploi ? doit-on, pour autant, tout savoir des logiques d'entreprise pour suivre cette orientation ?)
- Ajuster la mise en œuvre de la politique de l'emploi aux problématiques d'entreprises, et donc équiper des négociations dans une perspective d'entre-définition.

Parce qu'ils s'hybrident, les mesures, dispositions, dispositifs de la politique de l'emploi supposent sans doute de mixer ces stratégies de *conformation* et de *responsabilisation*, *d'intéressement* et de *diffusion*, enfin, *d'ajustement* et de *négociation*. La réforme de l'activité partielle (ou du chômage partiel) par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi est un bon exemple de cette hybridation. Parce que l'activité partielle est un bon moyen de sécuriser l'emploi et de préserver la compétence des actifs, il est nécessaire de diffuser ce dispositif sous consommé dans la crise, en comparaison notamment des pratiques allemandes en la matière¹. Mais il faut alors « enforcer », comme dit joliment la langue anglaise, des fonctionnements d'entreprise comme pouvoir vérifier au bénéfice de négociations locales avec les employeurs, que les usages sont conformes aux attendus de la politique de l'emploi. Les dispositions présentes procèdent à une simplification d'ampleur : elles fusionnent les différents dispositifs d'allocation en un dispositif unique d'allocation d'activité partielle dont l'accès est facilité et dont les conditions de mise en œuvre sont adaptables en fonction de la situation des entreprises contraintes de réduire temporairement leur activité ; elles renforcent l'attractivité de cet outil, véritable alternative au licenciement, en augmentant l'indemnisation des heures chômées pour les employeurs ainsi que le niveau d'indemnisation garanti aux salariés subissant une réduction de leur temps de travail en deçà de la durée légale ou conventionnelle (elles visent également et théoriquement, en autorisant à mettre en œuvre tous les types de formation professionnelle pendant ces périodes de sous-activité, à les mettre à profit pour améliorer les compétences des salariés afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise et de sécuriser les emplois). Dans la pratique, le dispositif est « à étages » : la première demande d'autorisation peut être relativement automatisée et/ou accordée tacitement ; ce n'est que dans un second temps, et lors des renouvellements, que les usages peuvent déclencher une « enquête ». Cette façon de « payer pour voir », et de lier l'action au savoir par degré, est conforme au double impératif d'urgence et de prudence qui doit informer l'action publique. Mais il faut alors équiper méthodologiquement l'enquête en question.

Cette première version : mercredi 11 décembre 2013

1. Charpail (Christine), 2012, « France - Allemagne : l'incomparable chômage partiel », *La revue de l'IREs*, n°74, p. 209-221.

ANNEXE

Répertoire des effets
des subventions à l'emploi

SOURCE : Gautié (Jérôme) & alii, 1994, *Les subventions à l'emploi*. Document Travail et Emploi, La documentation Française, Chapitre 6, p. 201-252, repris dans Bapt (Gérard), 1999, *Le rôle des flux financiers entre les collectivités publiques et les entreprises en matière d'emploi*, Annexe du rapport d'information n° 329 de l'Office parlementaire d'évaluation des politiques publiques, avril.

EFFETS MICROECONOMIQUES

Effets de statique comparative

1. *Effet de substitution au capital* : l'entreprise recrute davantage de travailleurs dont le prix a baissé relativement au capital.
 2. *Effet d'échelle* : l'entreprise recrute davantage de travailleurs parce qu'il lui est avantageux de produire à plus grande échelle.
 3. *Effet d'aubaine* : l'entreprise touche la subvention pour des embauches qu'elle aurait de toute façon réalisées.
 4. *Effet de seuil à rejoindre* : dans le cas de seuils minima d'effectifs permettant d'obtenir la subvention, les entreprises embauchent des salariés non subventionnés afin de bénéficier, pour d'autres salariés, de la subvention.
 5. *Effet déplacement catégoriel* : l'entreprise substitue une catégorie de salariés à une autre afin de bénéficier de la subvention.
 6. *Effet de substitution horaire* : l'entreprise limite les horaires des salariés non subventionnés afin de bénéficier de postes de travail subventionnés. Ou encore l'entreprise substitue des régimes d'emploi subventionnés à ceux qui ne le sont pas. (exemple : des temps plein face à des temps partiels).
 7. *Effet de cannibalisme* : les entreprises subventionnées jouissant d'un avantage compétitif supplantent leurs concurrentes ou étendent leurs parts de marché à leur dépens : il y a donc substitution du travail subventionné au travail non subventionné à travers cette distorsion de la concurrence.
- Les effets 5, 6 et 7 sont des effets de substitution travail/travail qui viennent compléter, limiter, voire contre l'effet 1 et 2.
8. *Effet travailleur additionnel ou effet d'appel* : l'existence de subventions incite certaines personnes à passer de l'inactivité à l'activité.

Effets de interactifs statiques

9. *Effet domino* : une entreprise demande la subvention que sa concurrente a obtenue, soit pour compenser une perte de compétitivité, soit à titre de défense préventive, soit à titre d'imitation.
10. *Effet de réallocation* : un accord conclu par une entreprise lui permet de bénéficier de la subvention des travailleurs qui sont déjà embauchés, en modifiant leur affectation apparente. Par exemple, une entreprise déplace une activité dans une autre entreprise avec laquelle elle s'est entendue afin que les salariés apparaissent comme nouvellement embauchés.

11. *Effet de desserrement disciplinaire* : si les entreprises cherchent à accroître l'effort de leurs salariés par hausse du salaire relatif et créent du chômage, la subvention rend l'intensification de l'effort plus coûteuse par rapport à son extension, elle accroît l'emploi et fait baisser l'intensité du travail.
12. *Effet d'écrémage* : les entreprises trient parmi les salariés susceptibles d'être embauchés dans le cadre de la subvention et ne recrutent que les catégories qu'elles auraient spontanément embauchées.
13. *Effet de stigmatisation* : l'existence d'une subvention en faveur d'une catégorie donnée de salariés les désigne comme travailleurs de faible qualité, et constitue un obstacle à leur embauche, soit dans des cas où la subvention est susceptible d'être obtenue, soit en général.
14. *Effet d'affaiblissement des insiders* : si le chômage résulte d'une rente ou d'un pouvoir de négociation bénéficiant aux salariés déjà embauchés, la subvention limite cette rente ou ce pouvoir et déplace la combinaison salaire/emploi en faveur de l'emploi.

Effet de dynamique simple

15. *Effet de développement ou effet de filière* : les entreprises subventionnées dont le développement a été stimulé relancent le développement des autres entreprises par les débouchés qu'elles élargissent.
 16. *Effet d'embauché anticipée* : les entreprises effectuent immédiatement une embauche qu'elles envisageaient d'effectuer plus tard afin de saisir l'opportunité de la subvention. Cet effet est une spécification temporelle de l'effet d'aubaine.
 17. *Effet d'accoutumance / de clientélisme* : les entreprises « consomment » les subventions parce qu'elles sont insérées dans les réseaux administratifs, ont abaissé le coût de gestion des subventions et ont pris des habitudes.
 18. *Effet de clientèle* : les entreprises ont sélectionné certaines catégories de bénéficiaires « abonnés », et les recrutent préférentiellement au détriment d'autres travailleurs, qu'ils soient susceptibles d'être subventionnés ou non.
- Cet effet reprend sur un mode persistant l'effet 4 de déplacement catégoriel et l'effet 11 d'écrémage.
19. *Effet canard boiteux* : les subventions maintiennent en l'état voire accroissent les effectifs des entreprises faiblement rentables ou faiblement efficaces, et diffèrent l'échéance d'une faillite, d'une restructuration ou d'une réduction du chiffre d'affaires.
 20. *Effet anti-hystérésis* : les chômeurs réembauchés retrouvent le statut, les habitudes et les motivations qu'ils avaient perdus dans le processus d'éloignement de l'emploi, et brisent la « dépendance d'état ou « dépendance de durée ».
 21. *Effet de formation* : les salariés recrutés grâce aux subventions accroissent leur expérience, actualisent leurs connaissances, et accroissent leurs chances d'occuper un emploi durable.
 22. *Effet précarisation de la main d'oeuvre* : les entreprises sont incitées à recruter en profitant des avantages salariaux à court terme, et négligent d'entretenir des relations durables avec leurs salariés.
- Effet s de dynamique complexe
23. *Effet d'effort différé* : si une subvention n'est accordée que pour une période limitée, les entreprises diffèrent

le plus tard possible l'effort qui leur est demandé, pour obtenir la subvention tout en minimisant l'effort.

24. *Effet de manipulation du seuil* : une entreprise licencie durant une période donnée pour bénéficier de la subvention anticipée pour la période suivante.
25. *Effet de manipulation des effectifs* : dans le cas d'un seuil fixé une fois pour toutes, une entreprise embauche et produit massivement, pour ensuite licencier et écarter les marchandises ainsi préalablement subventionnées. Ces deux effets sont des effets de substitution cyclique.
26. *Effet de gestion modulée* : les entreprises moduleront leurs programmes de recrutement de manière à optimiser la gestion temporelle conjointe des coûts de la main d'oeuvre et des apports des subventions. Cet effet reprend, en dynamique complexe, l'effet d'embauché anticipée.
27. *Effet de rotation ou effet turbine* : les entreprises remplacent une personne subventionnée pendant une période par une autre subventionnée pour la période suivante.

EFFETS MACRO-ECONOMIQUES ET SECTORIELS

Effets globaux de statique comparative

28. *Effet de substitution capital / travail* : le jeu des prix relatifs augmente la part du travail dans la combinaison productive.
29. *Effet d'échelle* : la baisse des coûts stimule la production.
30. *Effet de dépense* : les subventions injectent un flux de revenu dans le circuit économique et déclenchent un effet multiplicateur.
31. *Effet d'éviction* : les sommes affectées aux subventions auraient pu créer des emplois dans le secteur privé ; ces emplois étaient au moins aussi viables économiquement que ceux qui ont été créés par les subventions, et sans doute davantage.
32. *Effet de distorsion* : les réallocations d'emplois faites via les subventions distordent les choix spontanés qui auraient été faits par le libre jeu du marché ; ces emplois subventionnés sont une source d'inefficience.
33. *Effet Phillips* : le recul du chômage génère des tensions sur le marché du travail, donc des pressions

inflationnistes, ce qui limite les gains de croissance et d'emploi.

34. *Effet de flexion de la main d'oeuvre* : reprise au niveau global de l'effet micro du travailleur additionnel.

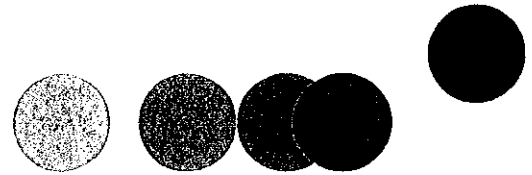
Effets de statique comparative : réponses différenciées

35. *Effet d'offre différencié* : pour les secteurs en situation de "price taker", la subvention opère via la chute du coût marginal ; pour les secteurs en situation de "price maker", la subvention opère via l'abaissement en général bien moindre du coût moyen.
36. *Effet subvention déguisée à l'exportation* : si le commerce international correspond à une situation "price taker", la subvention permet aux firmes d'accroître leurs profits et leurs parts de marché, et de reporter le chômage sur les pays étrangers. Dans les cas les plus oligopolistiques ("price maker"), la subvention obtient le même résultat par baisse des prix.
37. *Effet tromperie de la courbe de Phillips* : une subvention en faveur de travailleurs peu intégrés sur le marché du travail abaisse le taux de chômage non inflationniste parce qu'on favorise l'embauche des travailleurs peu susceptibles de peser sur les salaires.

Effets de dynamique simple

38. *Effet goulot d'étranglement* : les subventions ayant affecté des salariés disponibles lors d'une récession à certaines entreprises ou activités, ils sont indisponibles lors de la reprise pour d'autres entreprises ou activités qui redémarrent.
39. *Effet freinage du progrès technique* : à long terme les subventions favorisent les combinaisons productives moins capitalistes ou freinent l'embauche du personnel très qualifié, ce qui peut être défavorable à l'emploi au regard de la concurrence internationale.
40. *Effet anti-industrie* : dans le cas de subventions dont le seuil est fixé de période en période, les secteurs en compression d'effectifs (l'industrie) sont pénalisés par rapport aux secteurs aux effectifs stabilisés voire croissants (les services). Les distorsions entre les deux secteurs sont source d'inefficience qui à terme nuisent à l'emploi global.

Ces effets sont des spécifications temporelles de l'effet de distorsion 32.



RENFORCER LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À RECRUTER

Rapport du groupe de travail n° 4
du Réseau Emplois Compétences

Rapporteur

Morad Ben Mezian





SOMMAIRE

Introduction	5
Chapitre 1 – Le marché du travail français vu sous le prisme d'une inadéquation des compétences	9
1. Un marché du travail peu performant ?.....	9
2. La formation comme principal instrument des politiques de l'emploi	19
Chapitre 2 – Qualifications <i>versus</i> compétences	31
1. Un lien faible entre formation et emploi.....	31
2. Ce que cherchent les entreprises	35
Chapitre 3 – Comment connaître les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises ?	39
1. Les enquêtes statistiques sur les pratiques de recrutement et de formation	39
2. Les études qualitatives	47
Conclusion	53
Annexes	
Annexe 1 – Composition du groupe de travail.....	57
Annexe 2 – Organisation du groupe de travail	59
Annexe 3 – Sigles et abréviations	61
Bibliographie	63



INTRODUCTION

Le groupe de travail n° 4 du Réseau Emploi Compétences¹ avait pour objectif initial d'identifier les méthodes et les sources statistiques permettant d'appréhender les « modes d'alimentation » des métiers. L'accès à un emploi peut en effet s'opérer par des voies différentes – après une formation initiale ou continue, par exemple – ou bien privilégier certains profils – jeunes débutants, actifs expérimentés ou demandeurs d'emploi. Étudier ces chemins vers l'emploi permet d'éclairer la nature du lien entre formation et emploi.

La question a déjà été traitée, mais le plus souvent sous l'angle d'un dysfonctionnement de l'appareil de formation ou du processus d'appariement sur le marché du travail². Avec cette idée sous-jacente que si un certain nombre d'emplois restent vacants, c'est par manque de candidats possédant les compétences adéquates. Progressivement, le groupe de travail a été amené à s'intéresser à l'autre bout de la chaîne, autrement dit aux modalités de recrutement des entreprises. Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre lui sont en effet apparues comme un déterminant important des modes d'accès aux métiers. Or peu de travaux ont encore exploré cette voie.

Ce changement de point de vue modifie considérablement le regard porté sur la relation entre emploi et formation professionnelle. De fait, depuis une vingtaine d'années, les politiques en faveur de la formation professionnelle se sont multipliées – encore sous le dernier quinquennat. Elles sont en effet perçues comme un des principaux leviers de la lutte contre le chômage puisqu'elles sont censées réduire les difficultés de recrutement liées à l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail.

¹ Voir les annexes pour la composition du groupe et l'organisation des travaux.

² Voir par exemple Lainé F. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Centre d'analyse stratégique, juillet ; Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Économie et statistique*, n° 388-389, Insee, juin.

Cependant, force est de constater que les plans massifs de formation et l'élévation du niveau de diplôme ont eu peu de prise sur le taux de chômage. Certains travaux considèrent même que les effets de ces plans sont nuls, quand ils ne conduisent pas à dégrader relativement la situation des profils les moins diplômés. La première partie du rapport passe en revue la littérature sur ce sujet.

Ce constat entrouvre la porte à une autre interprétation des difficultés de recrutement, fondée non plus sur les défauts de compétences des actifs mais sur la qualité de la gestion de la main-d'œuvre pratiquée par les entreprises. Cette approche, complémentaire à la première, appelle la mise en œuvre de politiques de formation différenciées, selon les secteurs ou les profils, comme l'expose la deuxième partie du rapport.

Reste que cette gestion de la main-d'œuvre est complexe à appréhender car de nombreux facteurs entrent en ligne de compte. Quelle est la « structuration RH »¹ d'une entreprise ? Quelles sont ses pratiques en matière de recrutement et de formation ? Plusieurs sources statistiques et diagnostics permettent heureusement de mieux connaître cette dimension : leur exposé fait l'objet de la troisième partie de ce rapport.

Que nous révèlent ces sources ? Précisément que le niveau et la spécialité de formation ne sont pas toujours le premier critère de recrutement des entreprises. Avec d'importantes variations selon les métiers, les secteurs ou les territoires, ces entreprises tendent à privilégier l'expérience et la motivation comme indicateur de la capacité des candidats à satisfaire aux exigences d'un poste. Dès lors, les difficultés de recrutement ou les pénuries invoquées changent de visage : elles pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues mais plutôt les propres difficultés des employeurs à identifier la capacité des candidats. En améliorant en amont la gestion des ressources humaines, il deviendrait dès lors possible d'améliorer *in fine* l'impact de la formation sur le retour à l'emploi. Pour les pouvoirs publics, il deviendrait possible de mieux cibler les réponses aux besoins en ressources humaines des entreprises – qu'ils relèvent de la

¹ Par structuration RH, on entend les procédures mises en œuvre pour la sélection des candidats, la catégorie du « recruteur » (chef d'entreprise, responsable RH, etc.), mais aussi son niveau d'implication dans les recrutements. En effet, des travaux ont montré que les candidats étaient évalués différemment selon que les recruteurs étaient polyvalents ou spécialistes d'une technique d'évaluation particulière (Marchal, 1999) ou encore que leur jugement se formait à l'aune de leurs propres trajectoires sociales, scolaires et professionnelles (Hidri, 2009). Source : Yannick Fondeur (2014), « La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection », *Revue française de socio-économie*, 2014/2, n° 14, p. 135-153.

formation initiale ou continue, de dispositifs d'emploi ou d'appui et d'accompagnement.

Promouvoir une telle démarche suppose que les acteurs institutionnels – les Régions, l'État, Pôle emploi, les partenaires sociaux – sortent d'une logique « adéquationniste » axée sur le « tout formation ». Cela suppose aussi que le monde de l'entreprise prenne ses responsabilités dans l'identification de ses besoins en compétences. Certaines branches ont déjà commencé ce travail en mettant en place des outils d'accompagnement de leurs adhérents : accompagnement de proximité réalisé par les branches professionnelles ou les OPCA ou plateforme RH financée par l'État, etc.

Toutefois, la responsabilisation et l'accompagnement des entreprises restent souvent traités de manière secondaire, avec des efforts qui portent essentiellement sur la seule phase de recrutement : aide à la définition des profils de poste, au processus du recrutement proprement dit ou encore à l'accueil du nouvel embauché. Nécessaire, cet outillage demande à être complété. Ces dernières années, cet appui RH s'est en outre concentré sur la construction d'outils généralisables à l'ensemble des entreprises alors que les sources statistiques identifiées dans ce rapport montrent à quel point les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs¹.

Ce rapport vise à permettre aux acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (EFOP) de s'emparer de ce sujet pour l'intégrer à leur réflexion sur l'évolution des politiques d'emploi et de formation pour leur territoire ou leur branche professionnelle.

¹ Voir la revue de littérature de Colin et Grasser (2008). Voir aussi Anact, DGEFP (2013) ou les travaux de Stéphane Michun (2007).



LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS VU SOUS LE PRISME D'UNE INADÉQUATION DES COMPÉTENCES

Le marché du travail français est souvent considéré comme peu performant. Non seulement il accuse un niveau de chômage élevé – 9,5 % en 2017 contre 7,9 % dans l'UE-28¹ – mais il se caractérise à la fois par un nombre important d'offres d'emploi non pourvues² et par des difficultés de recrutement pour les entreprises. Pour expliquer ce paradoxe, les employeurs mettent en avant une inadéquation entre les compétences des individus et les besoins des entreprises. Ce diagnostic mérite sans doute d'être réexaminé.

1. Un marché du travail peu performant ?

La performance du marché du travail s'apprécie, dans le débat public, par sa capacité à appairer les offres et les demandes d'emploi. Ce qui suppose de préciser deux notions clés : les emplois vacants et les offres d'emploi non pourvues.

Taux de chômage et emplois vacants

Au sens défini par Eurostat, les emplois dits « vacants » ou les « postes à pourvoir » (en anglais *job vacancies*) sont des postes libres ou sur le point de se libérer, pour lesquels l'employeur a entrepris des démarches actives en vue de trouver, à l'extérieur de son établissement, le candidat convenable dans l'immédiat ou dans un avenir proche.

¹ Taux de chômage au sens du BIT à fin mars 2017. Source : Eurostat

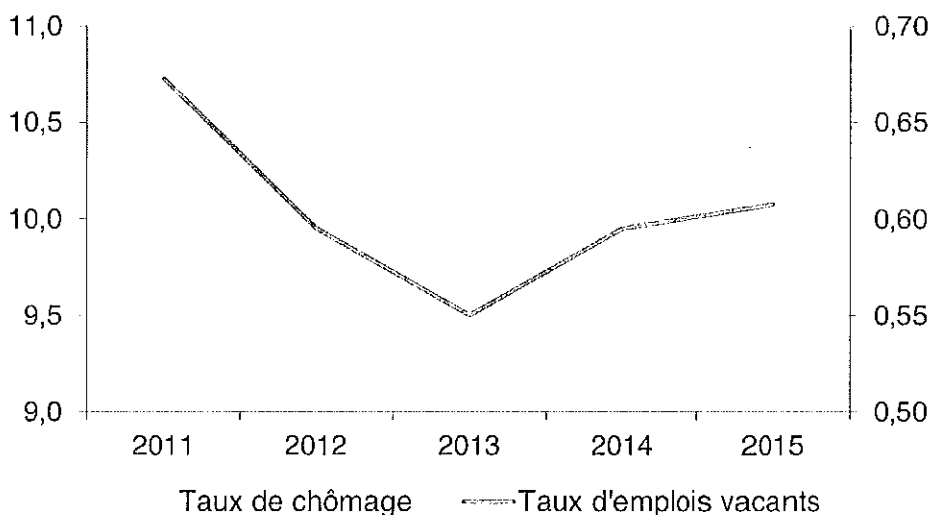
² Blache G. et Gaumont S. (2016), « Offres d'emploi difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs », *Éclairages et synthèses*, n° 21, Pôle emploi, avril.

Comme le rappellent les travaux du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)¹, l'existence d'emplois vacants dans une économie n'est pas forcément synonyme d'inefficacité du marché du travail. Dès que l'on sort d'un cadre théorique simplifié, avec un marché en situation de concurrence pure et parfaite, on constate que la rencontre entre une personne et une entreprise n'est jamais un mécanisme instantané.

Les modèles théoriques des économistes, dits « modèles d'appariement », mettent en avant un lien négatif entre emplois vacants et taux de chômage : plus il y a de chômeurs, plus les entreprises reçoivent de candidatures et donc plus la probabilité de trouver un candidat adéquat est grande. En outre, plus il y a d'emplois vacants, plus les chômeurs ont en principe de chances de trouver un emploi.

Sur la période 2011-2015, en France la relation entre taux d'emplois vacants² et taux de chômage n'a rien d'évident. Alors que le taux d'emplois vacants a augmenté fortement entre 2013 et 2014, le chômage est resté stable sur cette même période. Pour les pays de la zone euro, les deux courbes sont plus en miroir.

Graphique 1 – Taux de chômage et taux d'emplois vacants, France 2011-2015 (moyenne annuelle en pourcentage)

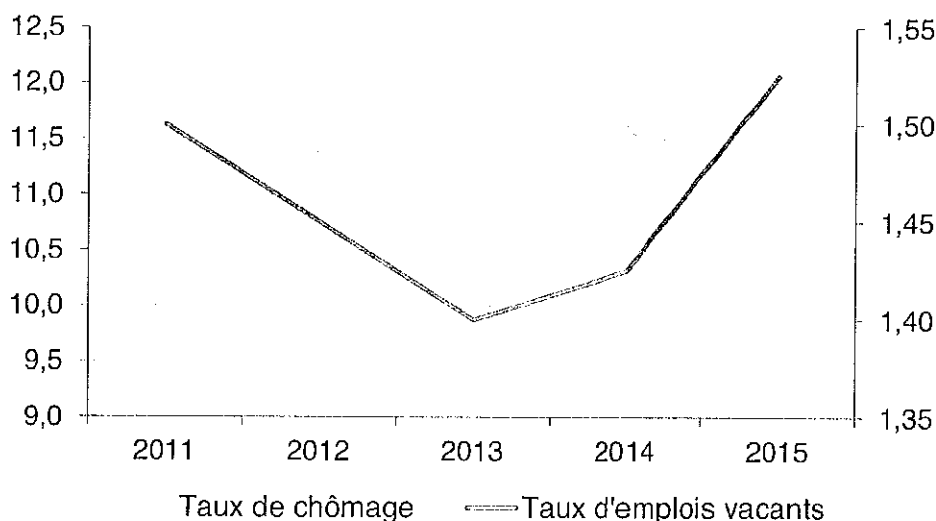


Source : Eurostat, Dares ; traitement : France Stratégie

¹ COE (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, septembre.

² Le taux d'emploi vacant mesure la proportion entre le nombre d'emplois vacants et le nombre total d'emplois.

**Graphique 2 – Taux de chômage et taux d'emplois vacants, UE-19 2011-2015
(moyenne annuelle en pourcentage)**



Source : Eurostat, Dares ; traitement : France Stratégie

Bien que sujettes à caution¹ ces données semblent corroborer le fait que la France connaît un taux de chômage élevé et que les entreprises font état de difficultés pour trouver des profils adéquats. Ces difficultés entraîneraient l'allongement des procédures de recrutement ou le recrutement de profils inadéquats, voire l'abandon du projet de recrutement². Elles sont d'autant plus dommageables pour l'économie qu'elles ont un impact négatif sur l'activité des entreprises³.

Les difficultés de recrutement

Plusieurs sources permettent de mesurer les difficultés de recrutement. La plus utilisée reste l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO)⁴, mais on peut également

¹ Les modalités de décompte sont très différentes d'un pays à l'autre, ce qui limite les comparaisons internationales des taux d'emplois vacants, malgré la disponibilité des données auprès d'Eurostat (CNIS, 2010 ; Dares, 2013). Par ailleurs, deux ruptures de série existent au T4 2010 et au T4 2015 pour la France, ce qui réduit la fiabilité des résultats observés. Ces deux ruptures s'expliquent par des changements méthodologiques intervenus dans l'enquête Acemo.

² Garner H. et Lutinier B. (2006b), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières synthèses, premières informations*, n° 48.2, Dares, novembre.

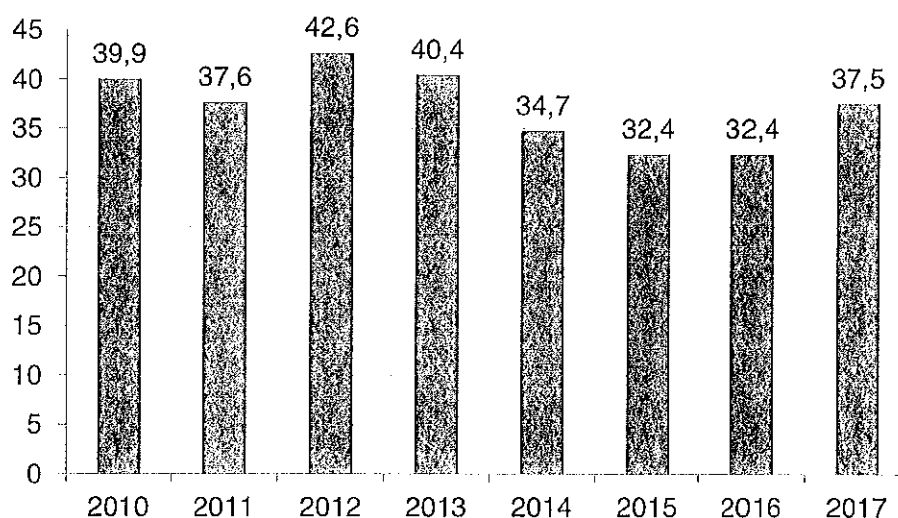
³ Insee (2017), « Note de conjoncture », juin ; ManpowerGroup (2015), « Enquête 2015 sur la pénurie de talents », mai.

⁴ Buchner D., Duchon P., Gaumont S. et Lainé F. (2017), « Enquête besoin en main-d'œuvre – Les employeurs prévoient de recruter davantage en 2017 », *Éclairages et synthèses*, n° 34, Pôle emploi, avril.

citer l'enquête de conjoncture de l'Insee ou celle sur la pénurie de talents réalisée chaque année par ManpowerGroup.

Les tendances observées par ces enquêtes sont relativement proches¹. On note logiquement une hausse des difficultés de recrutement en phase d'accélération de l'activité et de l'emploi – les entreprises ayant besoin d'embaucher davantage qu'auparavant – et une baisse des difficultés en phase de réduction de l'activité.

Graphique 3 – Part des projets de recrutement difficiles (en pourcentage)



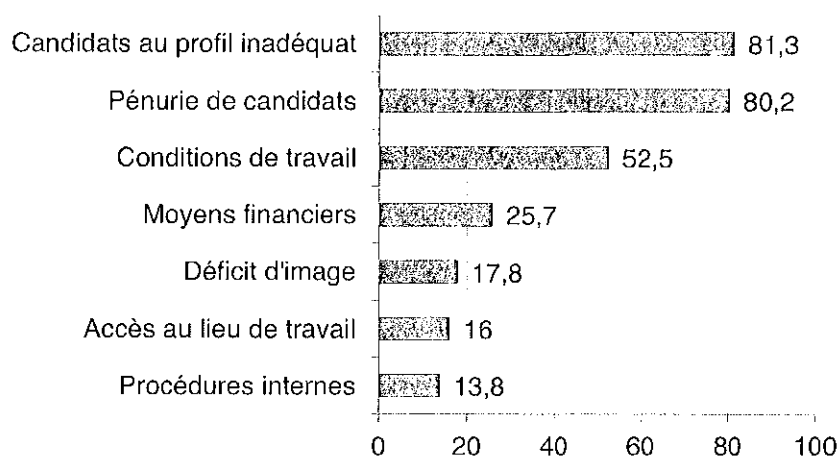
Source : enquête BMO 2017, Pôle emploi - Crédoc

En 2017, 37,5 % des projets seraient jugés difficiles contre 32,4 % en 2016, soit une hausse de 5,1 points. Les petites structures sont particulièrement touchées : les difficultés de recrutement concerneraient près de 42,9 % des projets pour les établissements de 1 à 4 salariés et 44,6 % pour les établissements de 5 à 9 salariés².

La nature des difficultés est très variable. Dans l'enquête BMO 2017, elles sont attribuées d'abord à la pénurie ou au profil inadéquat des candidats (plus de 80 % des établissements). Dans l'enquête de conjoncture de l'Insee, l'indisponibilité d'une main-d'œuvre compétente (27 %) est le deuxième critère évoqué par les entreprises derrière l'incertitude liée à la situation économique (28 %).

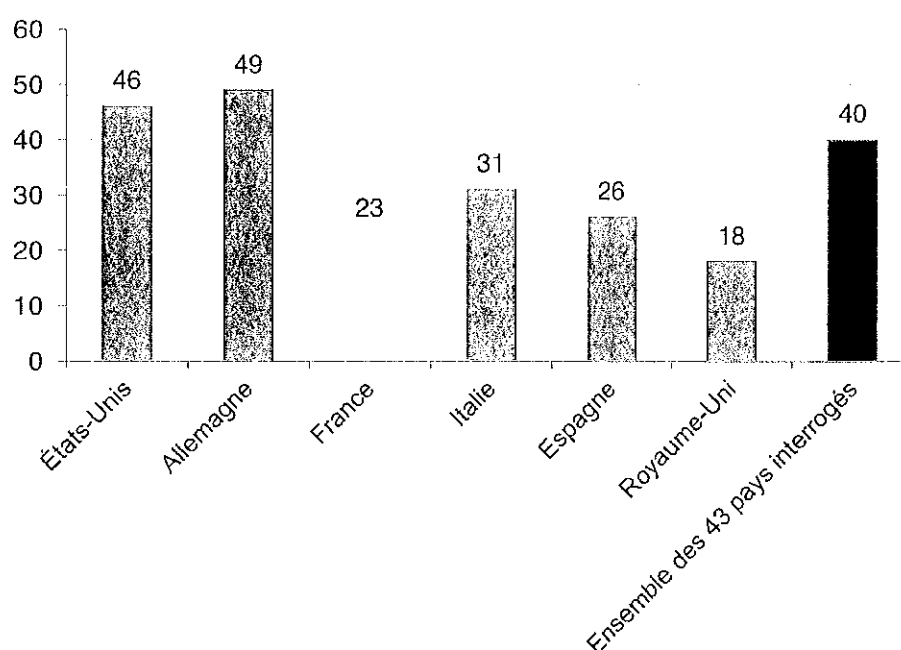
¹ On note toutefois un écart sur les niveaux des difficultés, lesquelles sont plus élevées dans l'enquête BMO (37,5 %) que dans l'enquête de conjoncture (31 %) ou l'enquête de ManpowerGroup (23 %). Cet écart provient de l'unité de mesure différente d'une enquête à l'autre (BMO mesure le nombre de projets de recrutement difficiles, l'enquête de ManpowerGroup mesure le nombre d'entreprises ayant rencontré des difficultés de recrutement quel que soit le nombre de recrutements).

² Buchner D., Duchon P., Gaumont S. et Lainé F. (2017), *op. cit.*

Graphique 4 – Nature des difficultés de recrutement (en pourcentage)

Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc

Les comparaisons internationales manquent pour mesurer les difficultés de recrutement et leurs causes. Toutefois, selon l'enquête 2016/2017 de ManpowerGroup, les employeurs en France sont 23 % à éprouver des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, contre 40 % dans le monde. Les employeurs français déclarent ainsi moins de difficultés que les Allemands (49 %) ou les Américains (46 %), mais plus que les Britanniques (18 %).

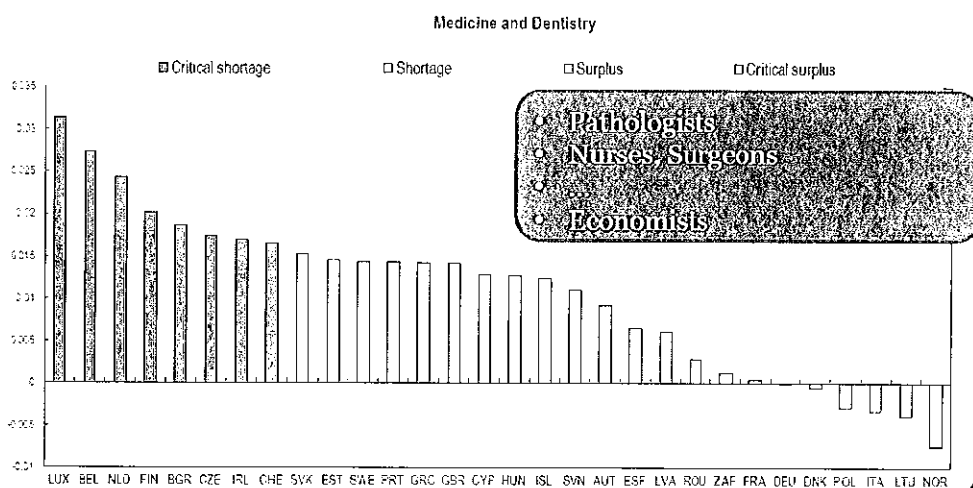
Graphique 5 – Part des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement (en pourcentage)

Source : enquête 2016/2017 sur la pénurie de talents, ManpowerGroup

L'OCDE a également réalisé une comparaison entre les pays de l'Union européenne sur le manque de compétences dans plusieurs domaines professionnels. L'approche est relativement différente des enquêtes citées précédemment, qui s'appuient sur la perception des employeurs concernant les difficultés de recrutement et la pénurie de main-d'œuvre adéquate. L'OCDE quant à elle tente d'évaluer objectivement cette pénurie en croisant des données sur les niveaux de chômage et d'emploi par domaine professionnel mais aussi sur l'évolution des salaires.

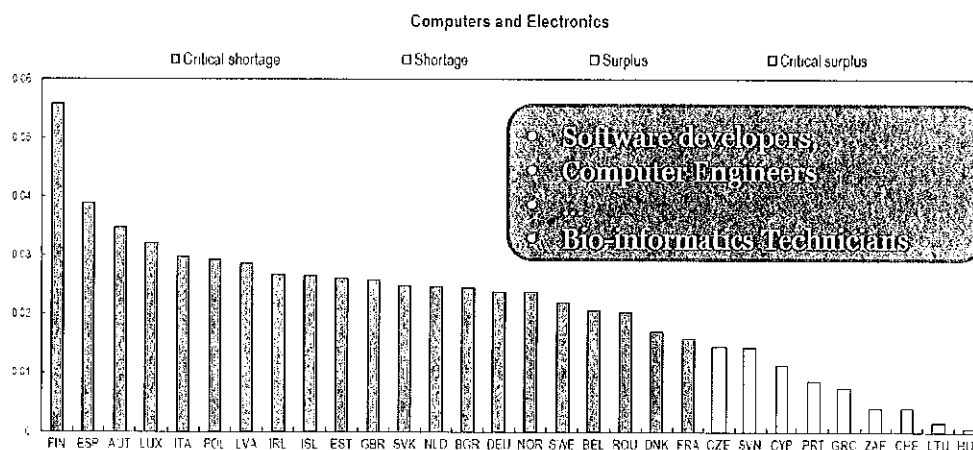
Les résultats obtenus sont cohérents avec ceux de ManpowerGroup. Par exemple, dans les métiers de la santé ou de l'informatique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est plus faible en France qu'au Royaume-Uni ou en Allemagne.

Graphique 6 – Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers de santé, pays de l'OCDE



Source : OCDE, base de données Skills for jobs

Graphique 7 – Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers de l'informatique, pays de l'OCDE



Source : OCDE, base de données Skills for jobs

Ces éléments conduisent à relativiser l'idée que la France connaîtrait une situation paradoxale en cumulant taux de chômage et difficultés de recrutement plus élevés que chez ses voisins européens.

L'allongement de la période de recrutement

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) de 2005 (Garner et Lutinier, 2006a) permet de mesurer le temps que prend un recrutement entre le moment où le besoin est défini et la sélection du candidat. La durée moyenne d'un recrutement sans problème est de 25 jours contre 32 jours pour l'ensemble des recrutements. Cette durée mesurée en 2005 n'a aucune raison d'être stable au cours du cycle économique, les facteurs à l'œuvre étant très sensibles aux évolutions conjoncturelles.

Pour suivre dans le temps une approximation de ces paramètres, il est possible d'utiliser une autre méthode qui consiste à calculer le rapport entre les offres disponibles d'emploi en fin de mois (OEFM) et le nombre moyen d'offres déposées chaque semaine à Pôle emploi (OEE) (Estrade, 2013). Cette durée de survie des offres dans les fichiers de Pôle emploi présente un caractère cyclique très marqué, oscillant entre sept semaines pendant les périodes d'excellente conjoncture (2000, fin 2007) et quatre semaines dans les périodes les plus creuses (début 2009). En effet, la durée d'un recrutement – de même que le stock d'emplois à pourvoir – augmente quand la conjoncture s'améliore.

L'inadéquation des compétences

Lorsqu'une entreprise échoue à trouver le profil adéquat, elle peut être conduite à recruter une personne de profil différent. On parle alors de déséquilibre ou d'inadéquation entre compétences recherchées par les entreprises et compétences détenues par les individus (en anglais *skills mismatch*). Pour mesurer l'ampleur de ce phénomène, il existe plusieurs méthodes, dites « subjective », « normative » ou encore « empirique »¹, mobilisant chacune différents indicateurs (niveau de formation, spécialité de formation, compétences en littératie ou en numératie). L'OCDE aborde cette thématique des *skills mismatch* de manière très détaillée, en

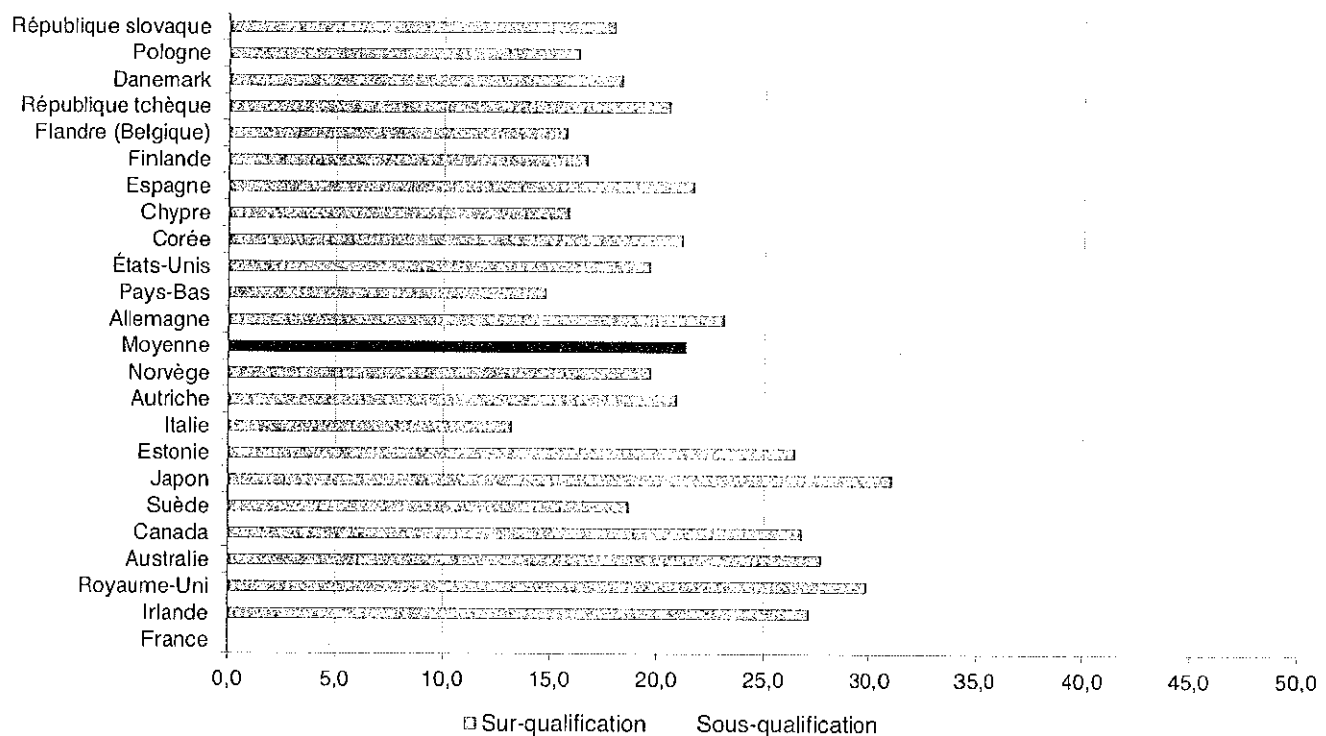
¹ La méthode de mesure normative consiste à faire évaluer objectivement les caractéristiques techniques des emplois par des professionnels de l'analyse des postes de travail et d'en inférer le niveau et le type d'éducation requis pour occuper chaque emploi. L'approche subjective s'appuie sur la perception du travailleur concernant l'adéquation entre son niveau d'éducation et l'emploi occupé. La norme est ainsi fixée par la personne interrogée. La méthode empirique renvoie à la sphère statistique en postulant qu'une relation compétence emploi est « normale » si elle correspond à la situation la plus souvent rencontrée.

croisant les méthodes et les indicateurs. Son travail permet d'établir des comparaisons internationales mais aussi de mesurer l'impact du « mismatch » sur les performances économiques de chaque pays.

Les tendances observées par ces différentes méthodes sont relativement proches. On note un déséquilibre plus élevé en France que pour la moyenne des pays de l'OCDE en ce qui concerne le niveau de diplôme et la spécialité de formation. En revanche, pour la littératie, le déséquilibre est moins important en France où il traduit surtout une surqualification.

Ces déséquilibres sont dommageables à la fois pour l'économie et pour le bien-être des individus. L'OCDE les explique par une sous-utilisation des qualifications produites par le système éducatif.

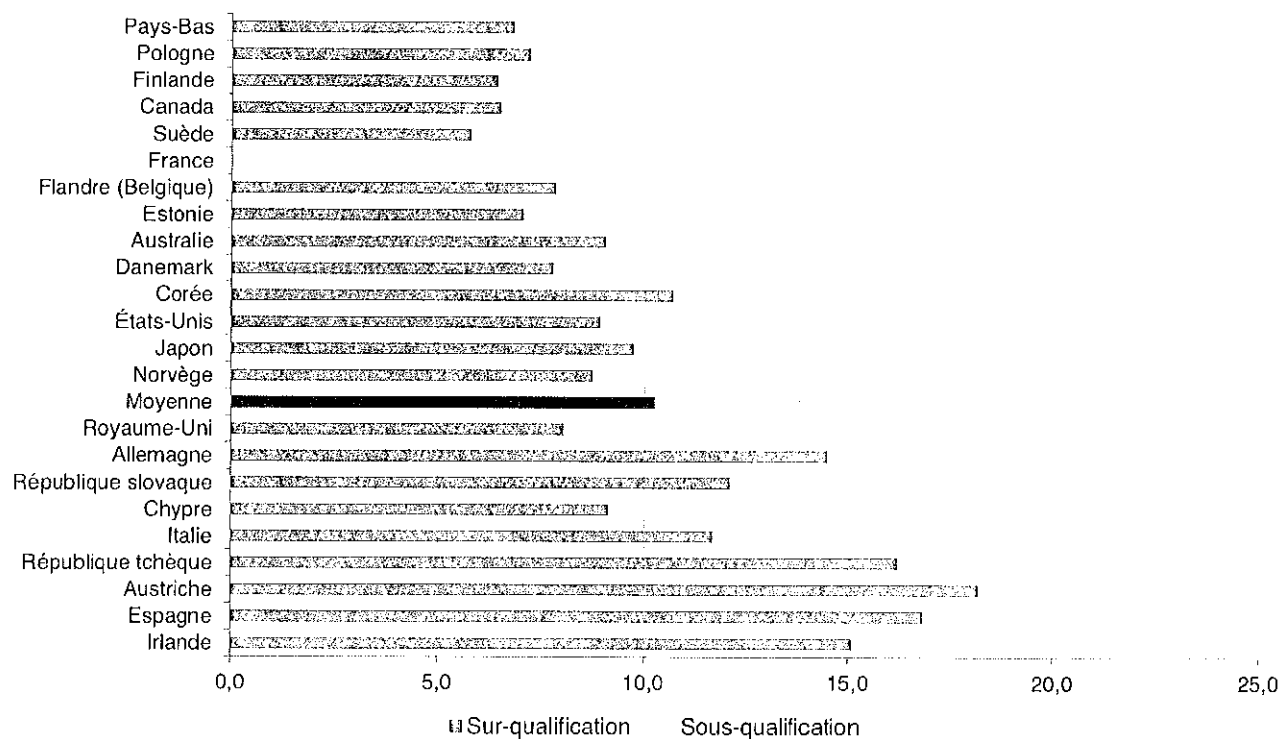
Graphique 8 – Déséquilibre concernant le niveau de formation (en pourcentage)



Lecture : en France, 44 % des travailleurs ont un niveau de diplôme qui ne correspond pas à l'emploi qu'ils occupent, 31 % sont surqualifiés et 14 % sont sous-qualifiés.

Source : PIAAC 2012

**Graphique 9 – Déséquilibre concernant les compétences en littératie
(en pourcentage)**



Lecture : en France, 11 % des travailleurs ont un niveau en littératie différent de la moyenne de l'ensemble des travailleurs, 7 % des travailleurs ont un niveau en littératie supérieur à la moyenne et 4 % ont un niveau inférieur.

Source : PIAAC 2012

**Graphique 10 – Déséquilibre concernant la spécialité de formation
(en pourcentage)**



Lecture : en France, 42 % des travailleurs ont une spécialité de formation qui ne correspond pas à l'emploi qu'ils occupent.

Source : PIAAC 2012

Les offres d'emploi non pourvues

Lorsque les difficultés à trouver le candidat adéquat sont telles que l'entreprise abandonne le projet de recrutement, on parle d'offre d'emploi « non pourvue ».

D'après Pôle emploi, le nombre d'offres d'emplois non pourvues faute de candidats est estimé à 191 000¹ en 2014. Ces offres sont concentrées dans quelques secteurs et dans les petits établissements. Ainsi, les abandons sont plus fréquents dans la construction et l'agriculture, où 14,2 % et 12,5 % des offres sont abandonnées, contre 8,5 % en moyenne. De même, parmi les entreprises de moins de dix salariés, 9,8 % ont abandonné leur recrutement contre 6,2 % des établissements de 50 salariés ou plus. Enfin, la recherche de cadres et d'ouvriers qualifiés se solde dans plus d'un cas sur dix par un abandon contre 5,8 % dans le cas d'employés non qualifiés. Sur la même période, le nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) de

¹ Blache G. et Gaumont S. (2016), *op. cit.*

catégorie A s'élevait à 3,5 millions. Si ces 191 000 offres avaient toutes été pourvues, cela n'aurait pas réduit considérablement le niveau de chômage en France. Pourtant, cette question du « bon appariement » entre offre et demande d'emploi est devenue ces dernières années l'enjeu presque exclusif des politiques d'emploi et de formation.

2. La formation comme principal instrument des politiques de l'emploi

L'ampleur des difficultés de recrutement déclarées par les employeurs et leurs conséquences en termes d'offres d'emploi non pourvues sont donc à relativiser. D'autant que l'absence de candidats ayant les compétences adéquates n'est pas le seul facteur explicatif. De fait, seulement 31 % des procédures de recrutement de CDI sont abandonnées ou suspendues pour ce motif ; 30 % le sont suite à la disparition du besoin de recruter, soit que la conjoncture ait changé, soit que l'entreprise ait perdu un marché¹.

Tableau 1 – Origine de l'échec de la procédure de recrutement (en pourcentage)

	Procédure de CDI	Procédure de CDD
Disparition du besoin	30	43
Motif propre au processus	70	57
<i>Aucun candidat ne correspondait au profil recherché</i>	31	19
<i>Abandon du candidat</i>	18	16
Autres motifs inhérents au processus	21	22

Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi.

Lecture : 30 % des procédures de recrutement de CD sont abandonnées ou suspendues du fait de la disparition du besoin de recruter.

Source : Dares, enquêtes Offre d'emploi et recrutement, 2005

Pourtant, le nombre d'offres d'emploi non pourvues est souvent interprété comme un dysfonctionnement de l'appareil de formation ou des politiques d'orientation et d'appariement sur le marché du travail. Et l'augmentation du nombre de personnes

¹ Garner H. et Lutinier B. (2006b), *op. cit.*

2. Ce que cherchent les entreprises

L'adéquation entre la formation et le poste à pourvoir n'est de fait pas le principal critère de recrutement des entreprises. Si le diplôme reste important, il n'a que peu de valeur intrinsèque pour certains employeurs. Divers travaux mettent en avant l'idée que le diplôme joue un rôle de signal de compétences individuelles, mais d'autres signaux prennent le pas au fil de la carrière (voir encadré 3). D'après une étude de Pôle emploi, seulement 46 % des entreprises font de la formation leur premier critère de sélection lors des recrutements, contre 60 % pour l'expérience professionnelle ou 64 % pour des compétences transversales comme la polyvalence ou la capacité d'adaptation¹. Les employeurs expriment souvent leurs attentes, singulières, avec les mêmes termes génériques² : motivation, autonomie, capacité d'initiative... Ces notions étant difficilement objectivables, les employeurs s'appuient sur des critères censés les capter de façon indirecte, en premier lieu le niveau de diplôme³.

Les compétences nécessaires pour exercer un métier peuvent s'acquérir par d'autres voies que la formation. Lors d'un recrutement, l'employeur prendra en compte le capital humain des individus (formation initiale, continue, expérience professionnelle, ancienneté, etc.) mais également leur capital économique (posséder un véhicule, par exemple) et social (le réseau).

Si les entreprises valorisent les qualités telles que l'expérience, la polyvalence ou la capacité d'adaptation, c'est aussi parce qu'elles ont du mal à mettre en œuvre une réelle gestion des compétences⁴, c'est-à-dire à identifier précisément et à anticiper leurs besoins de compétences. D'après le Céreq, elles sont moins de 15 %⁵ à faire de la gestion de compétences et il s'agit essentiellement de grandes entreprises.

¹ Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairage et synthèse*, n° 22, Pôle emploi, juin.

² Tallard M. (2011), « Qualification, classification, compétences », Dictionnaire du travail.

³ Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions EHESS.

⁴ Si le concept de gestion de compétences s'est largement répandu, il est loin de faire l'objet d'une définition consensuelle. Comme l'ont rappelé Colin et Grasser (2008) dans une revue de la littérature, les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs. Toutefois, il est possible d'en donner une définition suffisamment générique pour pouvoir s'appliquer au nombre varié de situations. On peut résumer cette dernière comme l'ensemble des moyens permettant d'identifier, d'évaluer et de reconnaître les compétences, mais aussi, d'articuler l'évaluation régulière de ces dernières et la mise en place de formations.

⁵ Sigot J.-C. et Vero J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref du Céreq*, n° 318, février.

Face à cette difficulté, les employeurs cherchent avant tout à évaluer le « potentiel » des candidats, c'est-à-dire leurs capacités à s'adapter aux différentes situations et aux évolutions possibles de l'activité. En effet, en France, la sélection est moins souvent destinée à satisfaire une offre précise qu'à ouvrir une carrière au sein d'une entreprise¹, contrairement à ce qu'on observe en Allemagne.

Cette notion de potentiel est subjective et diffère donc d'un employeur à l'autre. Pour certains, elle représente à la fois la maîtrise technique d'un outil particulier, mais aussi la disponibilité face à une commande urgente et imprévue. Pour d'autres, elle signale seulement la capacité du candidat à résister à des conditions de travail difficiles.

Par exemple, dans le bâtiment, les employeurs recherchent en priorité des personnes rapidement opérationnelles et qui acceptent les conditions de travail sur les chantiers. Pour les entreprises de ce secteur, les qualités en termes de « savoir-être » (être travailleur, courageux, discipliné, etc.) sont les plus importantes. Certaines entreprises vont jusqu'à considérer que la nationalité du candidat est un indicateur plus pertinent pour mesurer son potentiel que le fait de posséder un diplôme du domaine bâtiment². Ce comportement des entreprises a un impact important sur la relation emploi-formation et sur l'efficacité de la formation dans ce domaine. Ainsi, dans les régions où la main-d'œuvre immigrée est fortement représentée, le lien emploi-formation est souvent moins fort qu'au niveau national. Par exemple, en Île-de-France – qui concentre 46 % des actifs immigrés –, seuls 15 % des jeunes ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment ont un diplôme de la spécialité de formation correspondante contre 24 % au niveau national³.

**Encadré 3 – Le diplôme n'est plus un signal suffisant :
d'un modèle de la qualification à un modèle de la compétence⁴**

Un « modèle de la qualification » se caractérise par un lien clairement établi entre une liste de tâches à effectuer pour occuper un poste et une liste de savoir-faire matérialisée par le diplôme. Pour être efficace, ce modèle nécessite d'anticiper suffisamment tôt les mutations du travail et des technologies. Il suppose aussi que ces mutations se diffusent lentement et de manière homogène dans un

¹ Estrade M.-E. (2013), *op. cit.*

² Jounin N. (2009), « Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment », Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

³ Omont L., Gonnard S. et Ben Mezian M. (2016), *op. cit.*

⁴ Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après-taylorisme*, Paris, Economica.

secteur économique pour permettre le bon ajustement des diplômés et des flux de sortants de formation initiale.

Or la mondialisation, les contraintes environnementales, les bouleversements technologiques et la diffusion du numérique¹ ne permettent plus un ajustement suffisamment rapide de l'appareil de formation piloté par l'Éducation nationale. Les savoirs nécessaires pour faire face à ces défis ne pourront plus être enseignés uniquement à l'école, avant le début de carrière : ils s'acquerront surtout en situation de travail, et ces acquis devront être mieux reconnus.

Le constat n'est pas nouveau. Il s'est imposé après les différentes vagues d'automatisation (Gautié, 2004) et de digitalisation des processus de production. L'importance de ce nouveau « modèle de la compétence » est rappelée par l'ensemble des acteurs depuis la fin des années 1990. Il est omniprésent dans les politiques publiques d'emploi et de formation mais aussi dans les stratégies en ressources humaines des entreprises (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, compte personnel de formation).

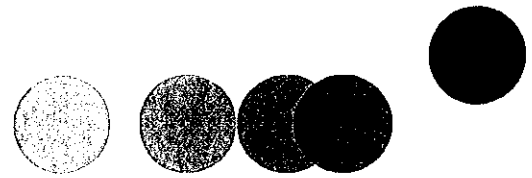
Ce modèle de la compétence est fondé sur les aptitudes comportementales des individus à occuper une fonction au sein d'une entreprise et non plus un métier type dans une classification de branche. Dans ces conditions, la formation continue devient une partie intégrante du modèle. Les aptitudes les plus souvent citées sont l'autonomie, l'initiative et la responsabilité (Tallard, 2011).

Pour être efficace, l'entreprise doit jouer un rôle central dans la définition, l'évaluation et la reconnaissance de ces aptitudes. Elle doit aussi articuler l'évaluation régulière des compétences et mettre en place des formations liées à ces évaluations. Cette démarche est étroitement liée à l'organisation du travail et à l'outillage RH des entreprises. Or on note encore trop peu de véritables démarches compétences dans les entreprises : elles concernent moins de 15 % des entreprises (Amossé *et al.*, 2008 ; Sigot et Vero, 2014).

Le déficit de GRH et de GPEC² des entreprises joue un rôle déterminant dans le retard de la France pour mettre en place un modèle de la compétence. Dans un contexte où les employeurs ont du mal à anticiper leurs besoins de compétences et à les objectiver, leurs choix se reportent sur des critères « signaux » qui peuvent être discriminatoires : le diplôme, la personnalité, les caractéristiques sociodémographiques, etc.

¹ Jolly C., Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), 2017-2027 – « Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs », France Stratégie, mars.

² GHR : gestion des ressources humaines ; GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.



CONCLUSION

Présenter dans un même document une analyse faisant le lien entre modes de gestion de la main-d'œuvre, difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises et impact de la formation sur l'accès et le retour à l'emploi modifie considérablement le regard porté sur les politiques de formation développées ces dernières années. Ayant en tête la difficulté de promouvoir une telle démarche auprès des acteurs de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelle (EFOP), le groupe a néanmoins souligné l'enjeu qu'il y a à ce que ces derniers l'intègrent désormais pleinement à leur réflexion sur l'évolution des politiques d'emploi et de formation à mener pour leur territoire ou leur branche professionnelle.

Plusieurs pistes d'approfondissement ressortent de ces travaux. On retiendra de façon plus spécifique celles qui, pour les membres du groupe, sont considérées comme prioritaires.

- Promouvoir une telle démarche suppose que les acteurs institutionnels – les Régions, l'État, Pôle emploi, les partenaires sociaux – sortent d'une logique purement « adéquationniste » axée sur le « tout formation » et intègrent les spécificités des métiers et des secteurs d'activité, et la manière dont ils sont « alimentés » en candidats et dont les employeurs cherchent à pourvoir leurs postes disponibles.

Eu égard à l'importance de l'échelon régional dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle, cette approche doit notamment nourrir la réflexion des acteurs régionaux au moment de l'élaboration et la mise en œuvre des Contrats de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

- Plusieurs sources statistiques et diagnostics permettent de mieux connaître les pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Toutefois, le lien éventuel entre ces pratiques et les difficultés de recrutement ressenties par les entreprises est encore peu documenté statistiquement. Un axe de progrès consisterait donc à

améliorer la connaissance statistique sur ce point, en s'appuyant notamment sur les dispositifs existants (Ofer, DEFIS).

Il reste que la taille de l'échantillon des différentes enquêtes limite leurs utilisations à un niveau géographique fin et leur intégration dans les diagnostics de besoins de formation au niveau régional. Les approches qualitatives resteront donc importantes pour appréhender ces questions.

- Enfin, promouvoir une telle optique suppose que le monde de l'entreprise travaille sur l'identification de ses besoins en compétences. Certaines branches et certains territoires ont déjà commencé ce travail en mettant en place des outils d'accompagnement des entreprises : accompagnement de proximité réalisé par les branches professionnelles ou les OPCA, plateforme RH financée par l'État, etc.

S'il s'agit là d'initiatives très intéressantes, elles sont encore trop peu partagées et connues. Il apparaît donc utile que les acteurs de l'EFOP s'orientent vers l'identification d'une offre de service partagée, de nature à améliorer l'animation de ces structures et la diffusion des bonnes pratiques. Le tout dans l'optique double d'améliorer les processus de recrutement et l'efficacité des formations.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Comment aider les entreprises à recruter plus, à recruter mieux ?

- Partie III -

■ **Six vidéos de l'UODC sur emploi, entreprise et accompagnement - www.uodc.fr..... pp. 155-161**

1 - Passer de l'emploi pour tous à l'activité pour tous. Dépasser les œillères des économistes

Berry Michel, VC n°239, 2019

2 - Agir pour l'égalité des chances des diplômés ? Le travail de NQT : des parrains, des entreprises et des réseaux

Chir Yazid, VC n°236, 2018

3 - Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée

Gallois Louis, VC n°218, 2017

4 - Développer le travail et l'emploi en France ? Mettre la négociation collective au centre du jeu

Combrexelle Jean-Denis, VC n°197, 2016

5 - Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi. Entre tensions et possibles

Demazière Didier et Blanc Jean-Marie, VC n°148, 2013

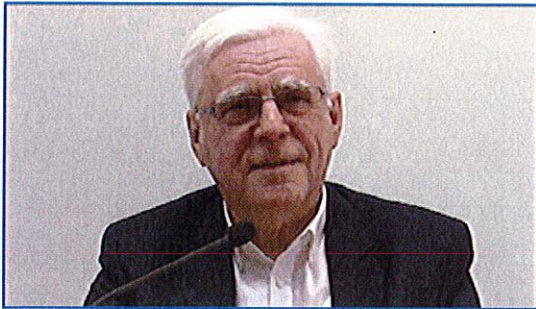
6 - Les pratiques d'accompagnement. Professionnaliser les acteurs de l'accompagnement. Contexte, processus, références et compétences

Chauvet André, VC n°57, 2007

Passer de l'emploi pour tous à l'activité pour tous Dépasser les œillères des économistes

Michel Berry

Fondateur et directeur de l'École de Paris du management



De Giscard à Macron, qui écoutent nos dirigeants lorsqu'ils cherchent des solutions au chômage ? Les économistes. Et quels sont leurs trois mots clés depuis 40 ans ? Croissance, compétitivité, fluidité du marché du travail.

Mais, petit détail : **les activités exposées à la mondialisation représentent moins du tiers des emplois.** Elles doivent bien sûr être vraiment compétitives. Mais pour s'occuper de tout le reste (70% de l'emploi...), ne faudrait-il pas d'autres lunettes que celle des économistes ?...

Les Séquences :

- 1. Depuis des décennies, le poison du chômage et les potions des économistes (02:30)
- 2. Nomades, sédentaires et inutiles : l'analyse sociétale de Pierre-Noël Giraud (02:49)
- 3. Il faut soutenir la compétitivité des 27 % d'emplois nomades, mais aussi des 73 % d'emplois sédentaires. Dont les économistes ont du mal à parler (03:19)
- 4. Économie sociale et solidaire, développement des emplois sédentaires : le jardin des « entrepreneurs » (03:36)
- 5. L'exemple de Siel Bleu : de l'exercice physique pour les personnes âgées. 600 salariés, des entrepreneurs à but non lucratif (02:24)
- 6. Môm'artre : des activités artistiques pour les enfants après l'école, des emplois et un potentiel de développement considérable (02:42)
- 7. Les Jardins de Cocagne : de la production bio qui emploie des exclus. 5000 salariés en contrat d'insertion (04:33)
- 8. Les « Dîners chez Mamy » aux Mureaux ! Viser le plein emploi grâce au tourisme (!) dans une « ville-monde » aux identités multiples (05:53)
- 9. L'association Voisins malins : faire émerger des interlocuteurs qui recréent du lien dans des quartiers où plus rien n'existait (03:00)
- 10. Les Réseaux d'échanges réciproques de savoirs : apprendre et enseigner en retour, remède efficace à beaucoup de drames de la société actuelle (03:02)
- 11. Inventer des transferts intelligents pour financer des activités permettant de donner une utilité à tous (03:03)
- 12. Les contrats aidés : éviter les excès, le gaspillage, les utiliser à bon escient car ils font société (02:01)
- 13. Pour un transfert intelligent du travail à plein temps et absurde d'être chômeur vers des activités socialement utiles (03:33)
- 14. La piste des entreprises à but d'emploi. Voire d'un « New Deal » pour sortir les gens de l'inutilité (01:52)
- 15. L'utilité pour tous ou la dépression nerveuse ? Keynes l'avait prédit : il n'y aura plus besoin de tout le monde pour produire (03:02)
- 16. Des dirigeants qui ne voient l'économie qu'à un niveau macro. L'inutilité sociale, les « invisibles » ne se voient qu'au niveau micro (01:05)
- 17. Peut faire passer un autre point de vue que celui de l'économie classique aux décideurs politiques ? (02:07)
- 18. Revenu universel, retraite active... Cela devrait servir à soutenir des activités socialement utiles (02:28)
- 19. Pointer la myopie des économistes ? Oui mais il faut aussi faire accepter socialement l'idée de financer des activités utiles pour tous (01:37)
- 20. L'action de Nos quartiers ont des talents (NQT) : quand des parrains « nomades » trouvent du sens en aidant des jeunes issus des quartiers (02:37)
- 21. Les entrepreneurs doivent être soutenus pour leurs créations d'emplois, mais aussi pour les services rendus à la collectivité (02:11)
- 22. Nicolas Hulot ? Il aurait dû être nommé ministre d'État, ministre des Émergences écologiques et sociales (01:34)
- 23. Des économistes qui disent des choses passionnantes ? Mais ce ne sont pas ceux qu'écoute le Prince ! (01:59)
- 24. Abel et Caïn : comment ne plus les opposer et faire comprendre le lien organique entre emplois nomades et sédentaires ? (01:28)
- 25. Les émergences économiques et sociales, c'est comme pour l'urgence climatique : quand est-ce que ça révolutionne, que l'on pourra retrouver l'optimisme ? (03:23)

Agir pour l'égalité des chances des diplômés ?

Le travail de NQT : des parrains, des entreprises et des réseaux

Yazid Chir

Président cofondateur de l'association NQT, président de Be-Bound



Comment faire avancer la diversité ? En ne parlant pas de diversité ! Le réel, c'est qu'un jeune diplômé venant d'un quartier difficile (ou portant un nom d'origine étrangère) a exactement 5 fois moins de chance de décrocher un entretien d'embauche. 5 fois, à diplôme égal. Alors comment faire vivre cette magnifique devise de la République : Égalité ?

Yazid Chir, vif entrepreneur High Tech né et installé à Saint-Ouen se retrouve en 2005 président du Medef 93 Ouest. Pour quoi faire ? Pour agir sur ce « petit » fait, si banal : **un jeune adulte, brillant, même avec un double master n'arrive pas à décrocher le moindre entretien d'embauche...**

Les Séquences :

- 1. Tous ces jeunes, ces « pépites » dans les quartiers : ils devraient être des exemples mais ils sont cabossés (04:30)
- 2. Convaincre les entreprises, coacher les jeunes, leur affecter un parrain : le « pilote » de NQT (04:43)
- 3. « Délit de code postal », nom à consonance étrangère et zéro réseau : créer un modèle d'accompagnement qui marche avec des parrains (04:21)
- 4. De 200 à plus de 44.000 jeunes accompagnés : le ROI de l'association NQT (03:50)
- 5. Sortir les jeunes diplômés défavorisés de la galère : ce que ça rapporte à la France ! Et ce que coûtent les talents formés que l'on n'exploite pas... (04:37)
- 6. Skill gap : neuf jeunes hauts diplômés sur dix ont choisi une filière pour laquelle il n'y a pas de besoins (04:26)
- 7. L'alternance, un dispositif qui permet aux entreprises de sourcer les jeunes hautement qualifiés. Pour les jeunes défavorisés ? Une bénédiction ! (04:04)
- 8. En France, une grosse pénurie de talents à l'horizon 2030 : des bons chercheurs, très peu de commerciaux pour vendre leurs résultats (03:24)
- 9. En quoi consiste l'accompagnement des parrains NQT ? La recette du « parrain des parrains », cadre chez Orange, 100% de succès ! (04:29)
- 10. Les parrains NQT avec des emplois du temps de fous, la « serial marraine » chez LVMH et sa dixième filleule : mais pourquoi font-ils tout ça ? (04:30)
- 11. L'intérêt des entreprises : ne pas rester hors-sol par rapport à la société, intégrer des talents, des jeunes qui ont la gnaque (03:21)
- 12. Pour ne pas rater la révolution du digital ? Jouer sur l'alternance avec les jeunes bac+3 défavorisés et qui rêvent d'un master (04:02)
- 13. Le partenariat NQT / OpenClassrooms : c'est la multicom pétence qui permet d'être enfin « bankable » sur le marché du travail (04:22)
- 14. Les facteurs clés du déploiement de NQT : d'abord « commercial », ne pas dépendre financièrement de l'État, compter surtout sur le privé (03:17)
- 15. NQT c'est finalement un service rendu aux entreprises (BNP, etc.), à l'opposé des « quotas diversité » (04:07)
- 16. Le financement de NQT ? Entreprises, crowdfunding, ressources publiques, services en nature pour les jeunes (03:42)
- 17. Intervenir en amont de la « galère » ? Les recettes de NQT pour toucher le maximum de jeunes défavorisés (04:23)
- 18. De Orange à Google, etc. : des parrains et marraines NQT pour les jeunes qui sont forcément en entreprise (01:10)
- 19. Le partenariat entre NQT et OpenClassrooms, une PME française hors-normes : former des jeunes à des métiers en tension (07:21)
- 20. Et les plus de trente ans ? Et les migrants ? NQT se concentre sur sa cible jeunes défavorisés mais travaille en écosystème (04:28)
- 21. Quels obstacles rencontrés ? Quelles recettes pour se développer ? Ce qui a failli faire mourir NQT... (07:34)
- 22. Un million d'associations, vingt millions de bénévoles engagés : il faudrait un Big Bang en France pour financer les associations mieux que des startups (05:09)

Les Mots-clés :

Insertion professionnelle, Inégalité sociale, Diplôme, Sortie formation, Réseau social, Jeune

Comment un territoire pourrait venir à bout du chômage de longue durée ?

Louis Gallois

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité



En France, plus de 2 400 000 personnes sont au chômage depuis plus d'un an : leur nombre a explosé en dix ans, leur chance de retrouver un emploi très faible. Pas assez de travail, pas assez d'argent, trop de personnes devenus inemployables : pour renverser la table, parce que c'est insupportable de condamner tant d'êtres humains à l'inutilité, que faut-il faire ?

ATD Quart Monde s'est mobilisée sur un projet : **éradiquer le chômage longue durée**. Elle a réussi à faire voter une loi à l'unanimité, début 2016, pour lancer une expérimentation sur 10 territoires.

Et Louis Gallois, que l'on ne présente plus (haut fonctionnaire puis dirigeant de la Snecma, d'Aérospatiale, de la SNCF, d'EADS - Airbus, auteur d'un fameux rapport sur la compétitivité en 2012, Président de la Fédération des acteurs...

Les Séquences :

- 1. Le chômage de longue durée, la gangrène de notre pays (03:05)
- 2. Quand une loi permet : dix expérimentations « Territoires zéro chômeur longue durée » sur dix territoires très divers (03:34)
- 3. Trois convictions au fondement de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée : (1) Tout le monde est employable (00:41)
- 4. Trois convictions... : (2) Il y a plus d'emplois en France que de chômeurs longue durée (04:01)
- 5. Trois convictions... : (2 bis) Il y a des emplois utiles qui concourent au bien-être des gens (02:27)
- 6. Trois convictions... : (3) Il y a de l'argent pour financer ces emplois, énormément d'argent ! (02:13)
- 7. La mise en place d'un Territoire zéro chômeur longue durée : comment ça marche ? (05:10)
- 8. La création et le financement de « l'EBE », Entreprise à but d'emploi (03:48)
- 9. Quatre enseignements de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (06:00)
- 10. Est-ce que les gens vont rester toute leur vie dans les entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- 11. Quels seront les critères de réussite de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:37)
- 12. Quel modèle d'entreprise, quel financement pour les EBE, Entreprises à but d'emploi ? (02:57)
- 13. Les Entreprises à but d'emploi (EBE) forment-elles leurs salariés ? Qui finance ? (03:19)
- 14. Les syndicats sont-ils représentés au sein de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:35)
- 15. Y a-t-il une méthodologie d'inventaire des emplois utiles ? Qui la met en œuvre ? (02:10)
- 16. Conduites addictives, problématiques personnelles : jusqu'où l'entreprise à but d'emploi doit-elle accompagner les personnes ? (02:05)
- 17. ESAT, IAE : des cousins de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée (01:15)
- 18. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée a-t-elle vocation à être « généralisée » à l'ensemble du territoire ? (03:15)
- 19. Le mécénat : peut-il être un complément utile à l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée ? (01:30)
- 20. « France périphérique », banlieues, zones industrielles sinistrées : contre le chômage « que cent fleurs s'épanouissent » (02:09)
- 21. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée pourrait-elle permettre de relocaliser des productions et des emplois ? (00:53)
- 22. L'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée rencontre-t-elle des freins, des obstacles ? (04:05)
- 23. La méthodologie de l'expérimentation Territoires zéro chômeur longue durée permettrait-elle de lutter contre le chômage de manière plus générale ? (06:54)
- 24. Quelles choses apprises par l'ex-grand patron arrivé dans le monde associatif du social ? (04:42)

Les Mots-clefs :

Chômage, insertion par l'économie, emploi, territoire, CAS

Développer le travail et l'emploi en France ? Mettre la négociation collective au centre du jeu

Jean-Denis Combrexelle

Président de la section sociale au Conseil d'État



En France, ce qui ne s'écrit pas dans la loi n'est pas considéré comme important. Au plan social, au niveau d'un pays comme d'une entreprise ou d'une organisation, ce qui vient d'en haut doit tout régler. Or le social va mal en France : les directions d'entreprises se désengagent, les syndicats vieillissent, les branches sont pour la plupart inactives.

Par lettre de mission du 1er avril 2015, le Premier ministre charge **Jean-Denis Combrexelle** d'une mission sur "l'élargissement de la place de l'accord collectif dans notre droit du travail et la construction de normes sociales". Et c'est peu dire que le rapport du président de la section sociale au Conseil d'État et ancien directeur général du travail, était attendu.

Jean-Denis Combrexelle défend nettement une vision : **pour développer l'activité et l'emploi, il faut redonner tout son poids à la négociation collective en matière sociale**, sortir de la passion française pour la Loi qui règle tout.

Le rapport rédigé à l'issue de cette mission, "**La négociation collective, le travail et l'emploi**" (septembre 2015), formule 44 propositions précises...

Les Séquences :

- 1. Modifier le Code du travail pour créer de l'emploi ? Il n'existe pas de martingale ! (03:04)
- 2. Les trois types de régulation collective du travail. Où se situe la France (03:11)
- 3. Les syndicats doivent s'emparer de la question de l'évolution des relations de travail (04:01)
- 4. L'absence de culture de la négociation et du compromis en France (03:24)
- 5. L'absence de culture de la négociation et du compromis : pas seulement dans les syndicats, mais aussi à la tête des entreprises (02:49)
- 6. Une culture juridique qui phagocyte la négociation, les initiatives sociales (02:36)
- 7. Loi, accords de branches, d'entreprises : plutôt qu'une « Inversion des normes », un principe de subsidiarité (03:34)
- 8. La négociation sociale aujourd'hui n'a pas prise sur les évolutions du travail (Bernard Masingue) (04:02)
- 9. L'indispensable intermédiation pour rééquilibrer la relation de travail dans les emplois dits « ordinaires » (Bernard Masingue) (02:01)
- 10. Une négociation sociale qui doit se déplacer vers les bassins d'emploi (Bernard Masingue) (03:10)
- 11. Faire des bassins d'emploi des territoires de négociation : pourquoi il est urgent de ne pas légiférer ! (04:21)
- 12. Faut-il des formations communes pour les différents acteurs de la négociation ? (02:40)
- 13. Entre salariat et travail indépendant : quelles protections sociales pour les « zones grises » du travail ? (04:46)
- 14. Autonomie de la négociation, représentativité syndicale, comités d'entreprise : peut-on s'inspirer du modèle allemand ? (04:01)
- 15. Ne vaut-il pas mieux un bon dialogue social informel que des accords collectifs sans dialogue, oubliés et que l'on n'applique pas ? (03:50)
- 16. Le CDI intérimaire dans le travail temporaire : un exemple possible pour la négociation territoriale ? (06:05)
- 17. Bulletins de salaires, formalités, branches, Europe : pourquoi c'est compliqué ? Comment simplifier ? (05:24)
- 18. Un rapport sur la négociation, le travail et l'emploi : sa « fabrique », sa réception... Et que se passe-t-il après ? (07:12)

Les Mots-clefs :

Emploi, négociation sociale, négociation collective

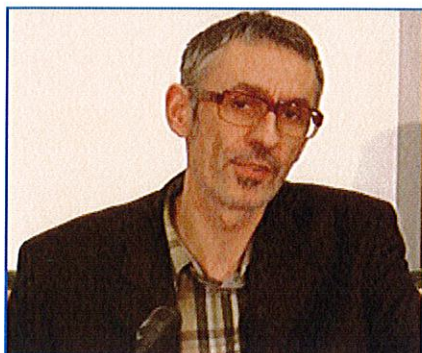
Vidéo séquencée n° 197
© Pratiques & Stratégies - juin 2016

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le métier d'accompagnement du retour à l'emploi Entre tensions et possibles

Didier Demazière, Jean-Marie Blanc

Sociologue, spécialiste des questions du chômage - Directeur de l'Institut Apec du Conseil



« L'accompagnement » est devenu en quelques années le mot clef de nombreuses politiques publiques. De la qualité de l'accompagnement dépendraient la survie des jeunes entreprises, la santé des personnes âgées, de meilleures chances de retour à l'emploi, etc.

En ce qui concerne le chômage, il est devenu tellement massif et récurrent dans les sociétés occidentales qu'un peu partout **des politiques d'accompagnement** se sont au fil du temps inventées, déployées, installées. Elles peuvent avoir des effets, au-delà des déplacements dans l'ordre de la "file d'attente". Ces effets sont parfois évalués : sur le plan de la pertinence de ces politiques d'accompagnement, de leur cohérence, de leur efficacité, de leur efficience...

Les Séquences :

- 1. Professionnaliser des professionnels de l'accompagnement : sciences humaines plutôt que sciences du management (Marc Glady) (04:46)
- 2. De nouvelles « normes » pour les professionnels de l'accompagnement : trois questions essentielles (Marc Glady) (03:42)
- 3. Le travail d'accompagnement du retour à l'emploi : une nébuleuse de pratiques (Didier Demazière) (08:29)
- 4. Le métier de conseiller à Pôle emploi : la tension entre accompagnement et contrôle (Didier Demazière) (05:31)
- 5. L'introuvable référentiel du métier d'accompagnement à l'emploi (Didier Demazière) (07:52)
- 6. Professionnels de l'accompagnement et chômeurs : un drôle de jeu de rôles (Didier Demazière) (08:42)
- 7. Le travail d'accompagnement vers l'emploi : une activité foncièrement « morale » (Didier Demazière) (02:55)
- 8. Accompagner le chômage de masse : une professionnalité à construire (Didier Demazière) (02:07)
- 9. L'Apec : un accompagnement sans la contrainte réglementaire du contrôle (Jean Besançon, Jean-Marie Blanc) (03:15)
- 10. L'accompagnement : entre éthique et esthétique du métier (Jean-Marie Blanc) (03:53)
- 11. Accompagner : « un jeu de dupes... » (Jean-Marie Blanc) (02:35)
- 12. Accompagner : «... mais un passionnant et utile métier d'entre-deux » (Jean-Marie Blanc) (01:48)
- 13. Accompagner : aider la personne à donner du sens au changement (Jean-Marie Blanc) (02:46)
- 14. Accompagner : sortir de la dictature du projet (Jean-Marie Blanc) (05:18)
- 15. Accompagner : un métier qui peut être enthousiasmant (Jean-Marie Blanc) (02:13)
- 16. Accompagner comme à l'APEC : est-ce possible à Pôle emploi ? (J. Besançon, D. Demazière) (03:29)
- 17. Consultant, conseiller ou prestataire... : l'accompagnant précaire ? (D. Demazière, J-M Blanc) (02:31)
- 18. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:01)
- 19. Pratiques d'accompagnement : que peut apporter un master professionnalisant ? (J-M Blanc, M. Glady) (03:10)
- 20. Accompagner le retour à l'emploi : un métier pas assez professionnalisé (J-M Blanc, D. Demazière) (04:22)
- 21. Accompagnement des chômeurs : on ne peut échapper à la question de l'efficience ! (J-M Blanc, D. Demazière) (04:11)

Les Mots-clefs :

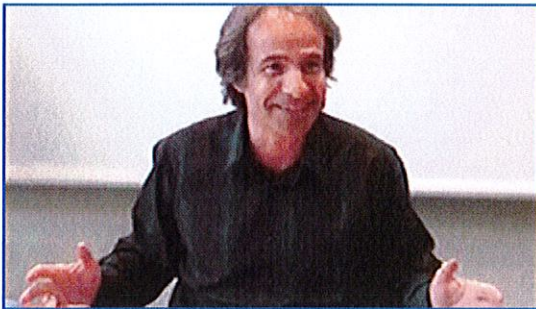
Accompagnement, Métier insertion, Conseiller insertion, Conseiller professionnel, Chômeur, Réinsertion professionnelle, Orientation professionnelle, Service public emploi, Pôle emploi, Apec

Les pratiques d'accompagnement. Professionnaliser les acteurs de l'accompagnement

Contexte, processus, références et compétences

André Chauvet

Consultant, directeur de André Chauvet Conseil



Accompagner ! Accompagner au savoir, accompagner un parcours professionnalisant, accompagner un processus de VAE, accompagner les mobilités professionnelles dans l'entreprise, accompagner un projet, accompagner le changement, accompagner des populations en difficulté, etc.

Stop ! Restons en là ! **La liste pourrait remplir plusieurs pages.** Ce qui fait question et intérêt pour nous, ce sont les **usages et les formes pris depuis une dizaine d'années, par les pratiques d'accompagnement**, dans les univers professionnels (social, qualité, RH, compétences, professionnalisation, formation, etc.)...

Les Séquences :

- 1. Tous ces jeunes, ces « pépites » dans les quartiers : ils devraient être des exemples mais ils sont cabossés (03:17)
- 2. Convaincre les entreprises, coacher les jeunes, leur affecter un parrain : le « pilote » de NQT (12:16)
- 3. « Délit de code postal », nom à consonance étrangère et zéro réseau : créer un modèle d'accompagnement qui marche avec des parrains (13:11)
- 4. De 200 à plus de 44.000 jeunes accompagnés : le ROI de l'association NQT (05:19)
- 5. Sortir les jeunes diplômés défavorisés de la galère : ce que ça rapporte à la France ! Et ce que coûtent les talents formés que l'on n'exploite pas... (04:15)
- 6. Skill gap : neuf jeunes hauts diplômés sur dix ont choisi une filière pour laquelle il n'y a pas de besoins (03:10)
- 7. L'alternance, un dispositif qui permet aux entreprises de sourcer les jeunes hautement qualifiés. Pour les jeunes défavorisés ? Une bénédiction ! (03:33)
- 8. En France, une grosse pénurie de talents à l'horizon 2030 : des bons chercheurs, très peu de commerciaux pour vendre leurs résultats (06:18)

Les Mots-clefs :

Accompagnement, Conseiller professionnel, Accompagnement salarié, Analyse pratiques

Vidéo séquencée n° 57

© Pratiques & Stratégies / UODC - juin 2007

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.