

OBSERVATOIRE PARTENARIAL de l'ÉCONOMIE de Lille Métropole

Avril 2015

LES (IN)ADEQUATIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL METROPOLITAIN

LES OBJECTIFS DE L'OPE :

Depuis 2006, l'OPE travaille à la définition des enjeux du territoire et à la mise en place d'un outil partagé de connaissance de l'économie métropolitaine.

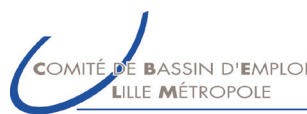
LES PARTENAIRES :

Agence de développement et d'urbanisme de Lille Métropole, Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Lille, Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Nord de France, Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Région Nord - Pas-de-Calais, Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole, Conseil de développement de Lille Métropole, Conseil Général du Nord, Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi du Nord - Pas-de-Calais, Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement, et du logement, Face Lille Métropole, Nord France Innovation Développement /Je Créée en Nord-Pas de Calais, Institut national de la statistique et des études économiques, Lille's Agency, Lille Place Tertiaire, Observatoire Régional Emploi Formation Nord - Pas-de-Calais, Maison de l'Emploi Lys-Tourcoing, Maison de l'Emploi de Lille Homme Hellemmes, Maison de l'Emploi Métropole Nord-Ouest, Maison de l'Emploi de Villeneuve d'Ascq-Mons en Baroeul et communes partenaires, Maison de l'Emploi Pévèle Mélandois Carembault, Maison de l'emploi du Roubaisis, GIP AGIRE-Maison de l'Emploi du Val de Marque, Métropole Européenne de Lille, Mission Bassin Minier, Pôle emploi, Union régionale de l'insertion par l'activité économique, Union pour le Recouvrement des cotisations de la Sécurité sociale et des Allocations familiales, Université de Lille 1.

Directeur de publication : Eric Vanhuyse (CBELM)

Coordination et rédaction : Roland Famin (MDE PMC), Jean-Michel Landas (Pôle emploi), Aurélie Thorel (CBELM), Eric Vanhuyse (CBELM)

Mise en page : Céline Couderc (CBELM), Stéphanie Simon (ADULM)



Maison De l'Emploi
Pévèle Mélandois Carembault



Cette étude s'appuie sur les contributions écrites de plusieurs partenaires :



INTRODUCTION	5
PRÉAMBULE	6
LE MARCHÉ DU TRAVAIL	7
▶ Synthèse.....	8
▶ Situation du marché du travail dans l'arrondissement de Lille	9
▶ Les difficultés d'adéquation sur le marché du travail.....	14
LES POURQUOI ET LES LEVIERS	18
▶ Synthèse	19
▶ Recrutement et intermédiaires : une pluralité de formes d'intermédiation.....	22
▶ L'enjeu de l'intérim et la nécessité que chacun adapte ses pratiques et ses souhaits dans un environnement changeant.....	25
▶ La plateforme jeune et le circuit court.....	27
▶ Les clauses d'insertion au regard des parcours des salariés en contrats aidés : immersion en entreprise	29
▶ Les facteurs de réussite de l'intermédiation et les limites à leur pratique : approche dans et en dehors du cadre de la méthode IOD	30
▶ Les déterminants de l'intégration du salarié en entreprise.....	32
▶ La gestion des ressources humaines dans les entreprises au regard des conditions d'emploi, de travail, flexibilité.....	34
▶ Les relations des entreprises avec Pôle emploi : récits d'expériences heureuses et malheureuses	36
▶ L'apparence physique et le comportement dans le processus de recrutement	39
▶ L'appréhension du comportement unique des candidats à l'emploi	41
▶ L'enjeu de la détection des offres dans les petites entreprises	43
▶ Des problématiques ressources humaines et formation, freins à l'emploi dans la filière Images.....	46
▶ Le recrutement à l'ère du numérique	48
CONCLUSION	50

La question qui a servi de fil conducteur à cette étude, peut être formulée comme telle : **« Pourquoi l'adéquation entre économie et emploi, entre offre et demande d'emploi, souhaitée par tous et simple en apparence, se révèle plus difficile en pratique ? »**. Est-ce une question d'orientation, de formation, de compétences, d'évolutions sociales, d'évolutions économiques, de gestion des ressources humaines et/ou d'intermédiation ?

Périodiquement, voire même quotidiennement, notamment dans les médias, est soulevée cette problématique de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, avec des appellations diverses : les emplois vacants, les offres insatisfaites, les métiers en tension, les pénuries de main d'œuvre... Comment ne pas réussir à la résoudre, alors même que l'on a un chômage de masse ?

Même si le premier défi est de répondre au manque d'emplois, cet ajustement entre une entreprise qui embauche et une personne qui cherche un emploi est effectivement au cœur des préoccupations et politiques d'emploi et de lutte contre le chômage. Elle est au croisement d'enjeux économiques et sociaux perçus dans un territoire comme l'arrondissement de Lille :

- ▶ répondre aux besoins de compétences nécessités par le développement des activités économiques ;
- ▶ permettre aux habitants d'accéder aux emplois présents sur le territoire et, notamment, aux emplois en émergence (relation client, numérique, ...).

À la croisée de l'économie et de l'emploi, l'Observatoire Partenarial de l'Économie de Lille Métropole (OPELM), réseau d'organisations ayant des activités d'analyse statistique, a permis de réaliser cette étude composée de deux contenus complémentaires :

- ▶ l'un repose sur des données chiffrées, de manière à mieux cerner le sujet, qualifier les contenus, mettre en évidence les évolutions ;
- ▶ l'autre fait appel à des contributions émanant de divers acteurs du territoire (que nous remercions vivement pour cela), sur la base notamment de pratiques de terrain et de retours d'expériences.

Au final, nous espérons que l'étude apporte une analyse quantitative et qualitative et vous permette de :

- ▶ situer la question dans le contexte de l'arrondissement et de son marché du travail ;
- ▶ caractériser plus précisément la nature et les causes de ces difficultés ;
- ▶ cerner la diversité des situations rencontrées selon les métiers ou les territoires ;
- ▶ identifier des évolutions en cours et des bonnes pratiques déployées.

Nous avons espoir que cette étude contribuera à la nécessité de mieux prendre conscience collectivement de la nature structurelle du défi et de la complexité de cette problématique, convaincus de l'impératif de conjuguer les interventions de chacun et d'interroger ses pratiques au regard des évolutions à l'œuvre.

Comment qualifier la liste des points qui suivent ? Certainement comme une simple ouverture du débat pour un sujet crucial de la vie professionnelle des habitants de la métropole...

► Ce n'est pas une spécificité française. Nos voisins belges sont par exemple tout autant confrontés à cette problématique d'adéquation entre offre et demande d'emploi. Cela va donc bien au-delà d'un simple « jeu d'acteurs » franco-français à requalifier.

► Des recrutements, il y en a quotidiennement. La médiatisation du paradoxe des emplois vacants, les difficultés pour les demandeurs d'emploi à retrouver du travail..., peuvent faire penser à un système bloqué. Or, sur l'arrondissement de Lille, plus de 953 000 déclarations d'embauche ont été enregistrées en 2013, dont plus de 57 000 en CDI.

► Manifestement, il ne faut pas compter sur une solution miracle, comme la formation par exemple. Ni sur une transformation radicale d'un des boucs émissaires (l'intermédiaire inefficace, l'entreprise exploiteuse ou le chômeur fainéant) ; ni même sur une transparence du marché du travail ou plutôt des offres d'emploi.

► Un recrutement, cela reste avant tout une rencontre entre des individus, qui mobilise les compétences relationnelles de ceux-ci. Veillons à en garder la dimension humaine (à côté des algorithmes). Et acceptons les possibles ainsi ouverts mais aussi le lot d'incompréhensions, d'incompatibilités, d'incertitudes... et donc d'erreurs, de ruptures...

► Recruter, c'est toujours difficile. Et cela le restera... au regard des évolutions de compétences et exigences constatées. D'où des recrutements sous tensions (et pas seulement des métiers) : il n'y a qu'à voir le champ des possibles qui s'ouvre quand entreprises et demandeurs d'emploi se rencontrent sans recruter ou candidater.

► Stock d'emplois n'est pas flux d'embauches. Adéquation n'est pas ligne droite. Gardons-nous des raccourcis. Le champ des possibles

est plus ouvert que de prime abord : il y a des embauches en dehors des métiers en tension, y compris dans des secteurs en difficulté, parce que la réalité est aussi celle d'entreprises positionnées spécifiquement sur un marché. Les parcours sont faits d'erreurs, d'opportunités... et donc d'imprévus... en contradiction avec une vision cartésienne des adéquations. Plus globalement, soyons conscients que nous n'avons pas vraiment la connaissance précise des flux de recrutement et des parcours professionnels.

► Équilibrer plutôt qu'opposer. Pour nombre de politiques publiques telles que celle sur le recrutement, reste délicat le mix de dimensions qu'il conviendrait davantage d'associer : les réponses structurelles (moyen terme et prévention) et conjoncturelles (court terme et réactivité), les interventions sectorielles (branches, métiers...) et transversales (interprofessionnel, territorial...) et celles sur les individus (obstacles personnels...) et celles sur les services apportés aux entreprises, l'individualisation et le collectif, la gestion de la complexité (pluralités de réponses...) ou la recherche de la simplicité (guichet unique...)... Difficile en période de disette budgétaire et de choix à faire...

LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Synthèse.....	8
Pourquoi est-il nécessaire de dépasser les approches quantitatives du fonctionnement du marché du travail métropolitain ?	
Situation du marché du travail dans l'arrondissement de Lille.....	9
Pourquoi est-il nécessaire de dépasser les approches quantitatives du fonctionnement du marché du travail métropolitain ?	
Les difficultés d'adéquation sur le marché du travail.....	14
La caractérisation des difficultés de recrutement permet à Pôle emploi et à la Maison de l'Emploi Pévèle Mélançois Carembault de nuancer les phénomènes qui caractérise l'inadéquation sur le marché du travail.	

En représentant 36% des actifs en emploi, 39% de l'emploi salarié privé et 40% des offres d'emploi enregistrées par Pôle emploi, l'arrondissement de Lille constitue, de loin, le premier territoire économique de la région Nord-Pas de Calais.

Le territoire métropolitain n'est cependant pas épargné par les tensions économiques rencontrées par le pays et la région depuis 2008. Jusqu'en 2013, l'arrondissement de Lille a continué de détruire régulièrement des emplois **(+1,1% entre 2012 et 2013)**. Depuis 2014, la croissance des activités de services est parvenue à équilibrer les difficultés rencontrées par l'industrie, le commerce ou la construction. Si le taux de chômage métropolitain diminue légèrement en 2014, il reste supérieur à la moyenne nationale et le nombre de demandeurs d'emploi poursuit sa progression en augmentant de 6 100 personnes en 2014.

Ce contexte de diminution de l'emploi salarié et de croissance du chômage n'empêche pas de constater l'existence d'un volume significatif d'offres d'emploi annulées (16% des offres enregistrées par Pôle emploi). Par ailleurs, selon l'enquête Besoin en Main-d'Oeuvre, les employeurs du territoire estiment que 35% des projets de recrutement prévus en 2014 sont difficiles à mener.

L'analyse des statistiques de Pôle emploi montre que 40 métiers dits « en tension sur l'arrondissement de Lille » sont particulièrement concernés par des difficultés de recrutement et des inadéquations entre offre et demande d'emploi. 11 métiers sont plus précisément impactés par des pénuries de candidats (inadéquation quantitative) ; ces métiers n'attirent pas suffisamment de candidats au regard du nombre d'offres d'emploi déposées par les entreprises. 5 autres métiers sont confrontés à des inadéquations qualitatives ; les exigences ou les compétences des

candidats à ces emplois sont incompatibles avec celles formulées par les employeurs. Enfin, les 24 derniers métiers en tension rencontrent à la fois des inadéquations quantitatives et des inadéquations qualitatives, soit parce que ces deux phénomènes peuvent coexister sur les 2 bassins d'emploi de la métropole, soit parce que les employeurs peuvent estimer qu'ils ne reçoivent pas suffisamment de candidats adaptés à leurs exigences.

L'absence de frontière clairement tracée entre inadéquations quantitatives et qualitatives pour la majorité des métiers dits « en tension » illustre la variété des difficultés de recrutement, la fluctuation de ces problématiques selon les territoires ou les périodes ainsi que l'importance de l'appréciation des employeurs et des intervenants dans la caractérisation de ces phénomènes ...

Face à ces constats, les contributions réalisées par différents partenaires du territoire ont vocation à aller au-delà de l'analyse du contexte statistique. Il s'agit de prendre conscience de la nature structurelle et de la complexité de la problématique résumée par la question « Pourquoi l'adéquation entre économie et emploi, entre offre et demande d'emploi, souhaitée et simple en apparence, se révèle difficile en pratique ? »

Situation du marché du travail dans l'arrondissement de Lille

Contributeur : Aurélie Thorel, Chargée d'études au Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole

La réalité économique du territoire, les caractéristiques de sa population, la localisation des zones d'activité et d'habitat..., et bien entendu le

niveau du chômage existant, sont autant de facteurs influant sur le marché du travail et la capacité soit à recruter, soit à trouver du travail.

La situation des actifs en âge de travailler

Au 1^{er} janvier 2011, près de 809 000 personnes ont entre 15 et 64 ans et sont considérées comme étant en âge de travailler, soit 31% de la population de 15 à 64 ans régionale.

Parmi la population en âge de travailler résidant dans l'arrondissement de Lille, près de 564 500 se déclarent actifs sur le marché du travail, qu'ils occupent ou non un emploi (soit un taux d'activité de 69,8%) et 244 500 personnes se déclarent inactives, c'est à dire n'étant ni en emploi ni au chômage (élèves, étudiants et stagiaires non rémunérés, retraités et préretraités, hommes et femmes au foyer, personnes en incapacité de travailler).

Parmi la population active, près de 478 800 sont en emploi sur ou en dehors de l'arrondissement de Lille (c'est à dire exerçant une profession salariée ou non même à temps partiel, aidant une personne dans son travail même sans rémunération, apprenti ou stagiaire rémunéré, chômeur tout en exerçant une activité réduite ou étudiant ou retraité mais occupant un emploi) et 85 700 se déclarent chômeurs (c'est-à-dire sans emploi et en recherchant un, inscrits ou non à Pôle emploi).

La situation de l'emploi total

En 2011, plus de 496 200 actifs exercent un emploi dans l'arrondissement de Lille, soit 36% des actifs en emploi régionaux.

48% des actifs ayant un emploi dans l'arrondissement de Lille sont des femmes, une proportion plus élevée qu'en région (46%).

La pyramide des âges des actifs ayant un emploi dans l'arrondissement de Lille est sensiblement moins âgée que celle de la région : 22% des actifs ayant un emploi dans l'arrondissement de Lille ont moins de 30 ans (21% en région), 36% ont 45 ans et plus (38% en région).

Le niveau de diplôme des actifs ayant un emploi dans l'arrondissement de Lille est plus élevé que celui de la région : 43% des actifs ayant un

emploi dans l'arrondissement de Lille ont un diplôme de niveau égal ou supérieur au Bac +2 (34% en région), 19% ont un niveau Bac (20% en région), 21% un niveau CAP/BEP (27% en région) et 18% un niveau inférieur au CAP/BEP (19% en région).

Les emplois sont sensiblement moins précaires de par la nature des contrats dans l'arrondissement qu'en région. En effet, 82% des actifs ayant un emploi dans l'arrondissement de Lille sont des emplois sans limite de durée, soit des CDI soit des titulaires de la Fonction Publique (80% en région), 11% sont des emplois à durée limitée (12% en région) et 7% sont non salariés (8% en région).

PRINCIPALES FAMILLES PROFESSIONNELLES EXERCÉES DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



Source : INSEE – RP2011 / Traitement : OPELM

La situation de l'emploi salarié privé

Au 3^e trimestre 2014, l'arrondissement de Lille comptabilise près de 393 700 salariés du secteur privé, soit 39% des salariés régionaux.

Après les pertes d'emploi observées en 2013 (-1,1%), l'emploi croît de nouveau dans l'arrondissement : **+870 emplois salariés entre le 3^e trimestre 2013 et le 3^e trimestre 2014**. La croissance de l'emploi salarié privé est plus forte dans l'arrondissement (+0,2%) qu'en France (+0,0%) et s'oppose à la décroissance observée en région (-0,2%).

Depuis le 3^e trimestre 2000, le nombre d'emplois salariés privés reste en croissance de +2,9% (soit +11 200 emplois), moins forte qu'en France (+6,0%) mais plus forte qu'en région (+0,9%).

La plus forte dégradation depuis 2000 dans l'arrondissement de Lille est **entre 2008 et 2009** : -7 800 emplois salariés (-1,9%) ; **la plus forte amélioration est entre 2006 et 2007** : +6 900 emplois salariés (+1,8%).

TAUX D'ÉVOLUTION ANNUELLE DE L'EMPLOI SALARIÉ

	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
Arrondissement	+1,6%	+0,6%	-1,3%	-0,1%	-0,0%	+1,1%	+1,8%	+0,8%	-1,9%	+0,2%	+1,1%	+0,1%	-1,1%	+0,2%
Région	+2,3%	+1,1%	-0,2%	-0,1%	-0,1%	+1,1%	+1,0%	-0,1%	-2,8%	+0,0%	+0,9%	-0,7%	-1,3%	-0,2%
France	+2,6%	+0,7%	-0,0%	+0,3%	+0,9%	+1,6%	+1,6%	+0,2%	-2,8%	+0,7%	+0,9%	-0,2%	-0,6%	+0,0%

Source : Urssaf-ACOSS, 3^e trimestre 2000 au 3^e trimestre 2014 (données cvs) / Traitement : OPELM

Le secteur des services emploie plus de 247 900 salariés (soit 63%) ; viennent ensuite les secteurs du commerce avec plus de 75 000 salariés (19%), l'industrie avec plus de 44 400 salariés (11%) et la construction avec plus de 26 300 salariés (7%).

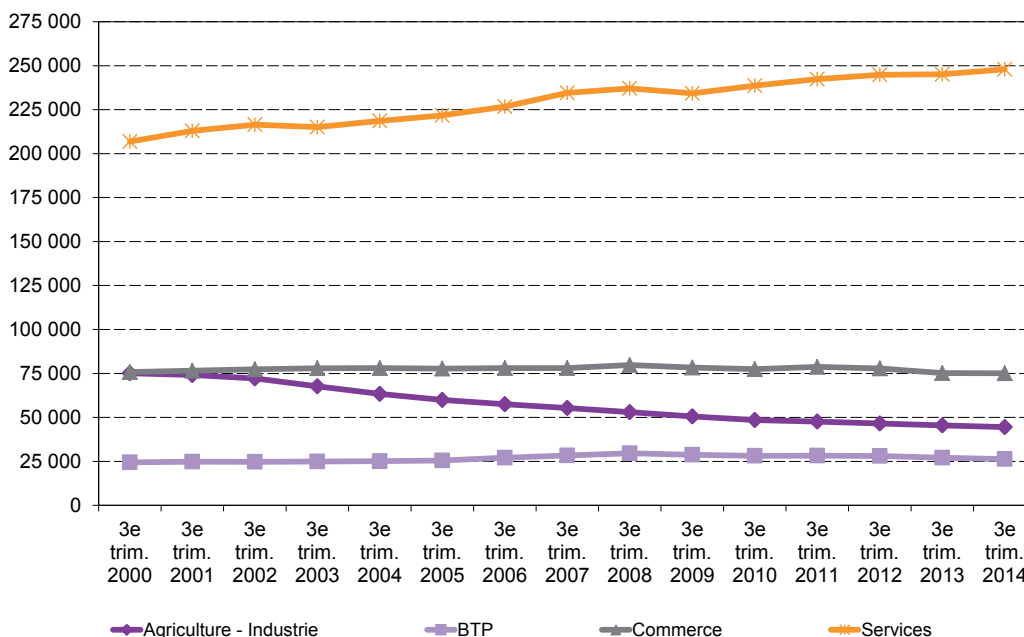
Entre le 3^e trimestre 2013 et le 3^e trimestre 2014, **l'industrie est le secteur le plus touché** avec plus de 1 000 emplois de moins sur un an (-2,3%) ; de plus ces pertes sont équivalentes à celles observées entre 2012 et 2013 (-1 000 emplois soit -2,2%).

Les secteurs de la construction (-700 emplois soit -2,7%) et du commerce (-100 emplois soit -0,2%) ont également subi de nouvelles diminutions d'emploi, mais néanmoins moins importantes qu'entre 2012 et 2013.

Les forts gains d'emplois dans le secteur des services (+2 800 emplois soit +1,1%), principalement dans les activités scientifiques et techniques, de soutien et services administratifs (+1 600 emplois) et les administrations publiques, défense, enseignement, santé humaine et action sociale (+500 emplois), ont néanmoins **permis une croissance de l'emploi sur le territoire**.

Depuis le 3^e trimestre 2000 dans l'arrondissement, l'industrie a perdu plus de 30 700 emplois (soit -40,8%) ; le commerce est en baisse avec 700 emplois de moins (-0,9%), alors que les services ont eux gagné plus de 41 100 emplois (soit +19,9%) et la construction plus de 1 900 (soit +7,9%).

ÉVOLUTION DE L'EMPLOI SALARIÉ PRIVÉ PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



Source : Urssaf-ACOSS, 3^e trimestre 2000 au 3^e trimestre 2014 (données cvs) / Traitement OPELM

▼ La situation du chômage

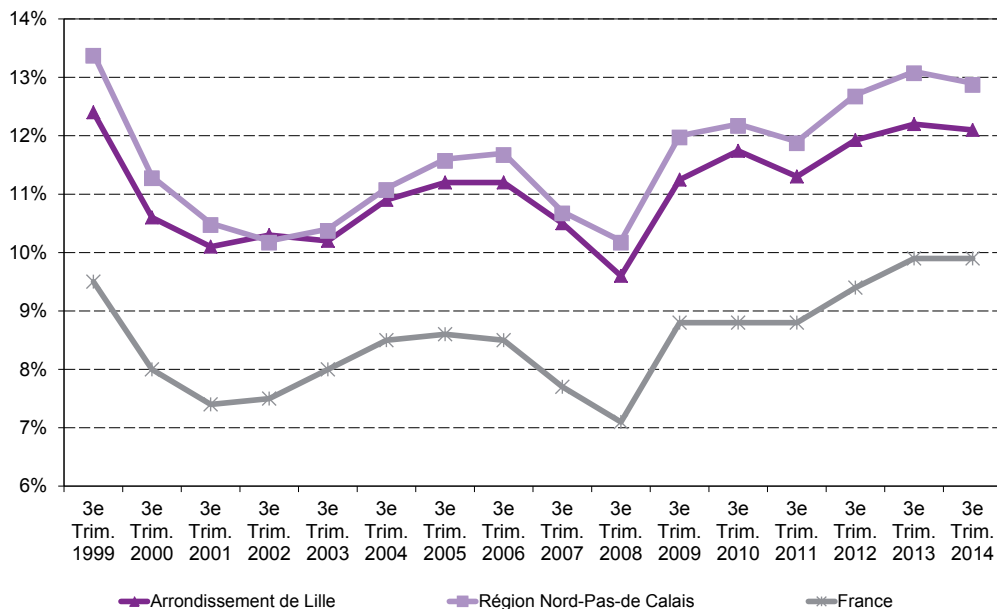
Au 3^e trimestre 2014, le taux de chômage de l'arrondissement de Lille atteint 12,1% de la population active, un taux supérieur de 2,2 points à celui de France (9,9%) mais inférieur de 0,8 point à celui de la région (12,9%).

Par rapport au 3^e trimestre 2013, le taux de chômage a diminué de 0,1 point dans l'arrondissement, un rythme moins rapide qu'en région (-0,2 point) mais plus rapide qu'en France (+0,0 point).

Le taux de chômage de l'arrondissement est passé sous la barre des 10% pour la première fois depuis 1999 aux 1^{er} et 2^e trimestres 2008, mais depuis la crise, il ne cesse d'augmenter.

Depuis le 1^{er} trimestre 1999, le taux de chômage de l'arrondissement est toujours demeuré inférieur à celui de la région (écart variant entre -0,1 point et -1,6 point) sauf en 2002 ; il est toujours demeuré supérieur à celui de la France métropolitaine (écart variant entre 2,1 points et 3,3 points).

ÉVOLUTION DU TAUX DE CHÔMAGE (AU SENS DU BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL)



Source : INSEE, 3^e trimestre 1999 au 3^e trimestre 2014 / Traitement : OPELM

▼ La situation des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi

Fin 2014, l'arrondissement de Lille comptabilise près de **117 900 demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi** et tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi (catégories ABC), soit 30% des demandeurs d'emploi régionaux.

La progression du chômage se poursuit : +6 100 personnes entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014. Tant dans l'arrondissement de Lille qu'en région et qu'en France, le rythme de croissance annuelle reste positif et est plus fort en 2014 qu'en 2013.

Cependant, **l'évolution sur un an** dans l'arrondissement de Lille (+5,4%) est **meilleure qu'en France** (+6,4%) mais **plus défavorable qu'en région** (+4,5%).

La **plus forte dégradation** depuis 2000 dans l'arrondissement de Lille est **entre 2008 et 2009** : +12 600 demandeurs d'emploi (+16,0%) ; la **plus forte amélioration** est **entre 2005 et 2006** : -8 800 demandeurs d'emploi (-9,7%).

Au 31 décembre 2014, parmi les demandeurs d'emploi de catégories ABC, l'arrondissement de Lille recense :

- ▶ 46% de femmes (soit 54 500 personnes) et 54% d'hommes (soit 63 300 personnes) ;
- ▶ 17% ayant moins de 25 ans (soit 19 500 personnes), 64% ayant entre 25 et 49 ans (soit 75 600 personnes) et 19% ayant 50 ans et plus (soit 22 700 personnes) ;
- ▶ 53% inscrits depuis moins d'un an (soit 62 500 personnes), 20% depuis 1 à 2 ans (soit 23 300 personnes) et 27% depuis 2 ans et plus (soit 31 500 personnes) ;
- ▶ 24% ayant un droit payable au Revenu de Solidarité Active (soit 28 100 personnes).

ÉVOLUTION DE LA DEMANDE DE L'EMPLOI INSCRITE EN FIN DE MOIS À PÔLE EMPLOI DE CATÉGORIES ABC

	2000 2001	2001 2002	2002 2003	2003 2004	2004 2005	2005 2006	2006 2007	2007 2008	2008 2009	2009 2010	2010 2011	2011 2012	2012 2013	2013 2014
Arrondissement	+1,5%	+2,8%	+4,1%	+3,6%	-0,8%	-9,7%	-6,8%	+4,7%	+16,0%	+5,9%	+3,4%	+6,9%	+4,2%	+5,4%
Région	-1,0%	-0,8%	+3,5%	+2,5%	-0,5%	-9,0%	-5,8%	+4,8%	+14,5%	+6,0%	+3,7%	+8,2%	+3,1%	+4,5%
France	+0,6%	+3,5%	+5,7%	+2,5%	-3,4%	-9,9%	-8,7%	+5,3%	+18,3%	+4,9%	+5,3%	+8,6%	+6,1%	+6,4%

Source : Pôle emploi, 31/12/2000 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

La situation des inscriptions et des sorties des fichiers de Pôle emploi

L'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi observée en 2014 dans l'arrondissement de Lille est le résultat d'un flux d'entrée (126 900 personnes se sont inscrites à Pôle emploi en 2014) qui est supérieur au flux de sortie (118 600 personnes sont sorties des fichiers de Pôle emploi en 2014).

Au cours de l'année 2014, près de **126 900 demandeurs d'emploi se sont inscrits à Pôle emploi**, soit 33% des inscriptions régionales.

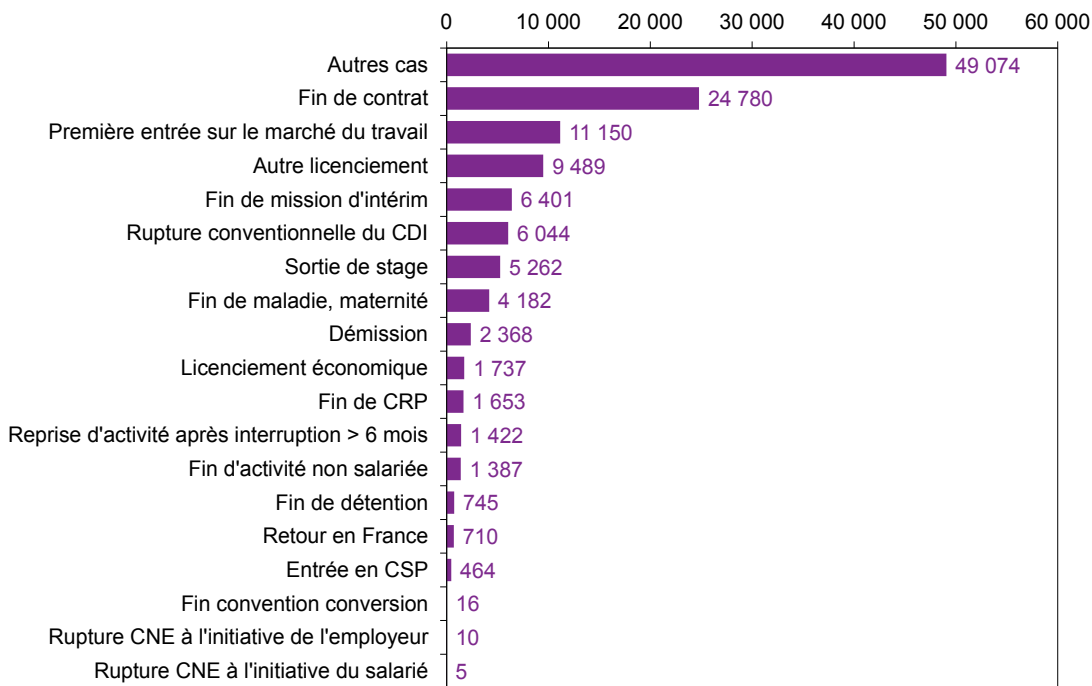
Plus de 52 200 personnes se sont inscrites à Pôle emploi en 2014 à la fin d'une situation de travail, soit 41% des inscriptions. Il s'agit majoritairement d'une fin de contrat, d'un licenciement (économique ou non), d'une fin de mission d'intérim, d'une démission, d'une rupture conventionnelle...

Plus de **11 100 inscriptions** à Pôle emploi concernent une **première entrée sur le marché du travail**, soit 9% des inscriptions. Il s'agit

notamment de personnes qui viennent d'achever leurs études ou qui étaient auparavant inactives.

À noter que près de **49 100 inscriptions** concernent des **autres cas**, soit **39%** des inscriptions. Les inscriptions pour « Autres cas » recouvrent des situations qui ne correspondent à aucun des 18 autres motifs ou qui ne sont plus répertoriés dans les nouvelles inscriptions ; par exemple, lorsque des personnes s'inscrivent à Pôle emploi après avoir cessé leur activité salariée (depuis octobre 2005), ou lorsque le demandeur d'emploi entre en Convention de Reclassement Personnalisée (CRP), ou en Contrat de Transition Professionnelle (CTP) (depuis mai 2006). Les entrées suite à une rupture conventionnelle de CDI y ont également été ajoutées en août 2008.

RÉPARTITION DE LA DEMANDE D'EMPLOI ENREGISTRÉE PAR MOTIF D'INSCRIPTION DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



Source : Pôle emploi, cumul du 01/01/2014 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

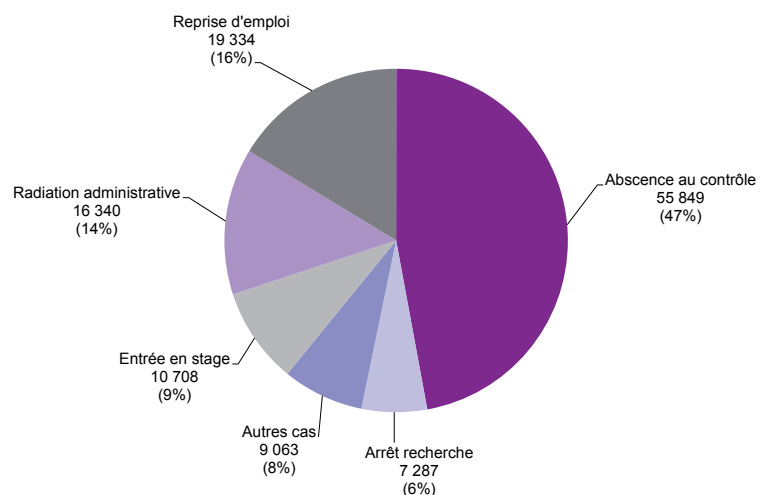
Au cours de l'année 2014, près de **118 600 demandeurs d'emploi sont sortis des fichiers de Pôle emploi**, soit 32% des sorties régionales.

47% des sorties concernent une **absence au contrôle** (soit plus de 55 800 personnes) lorsque le demandeur d'emploi n'a **pas actualisé sa déclaration de situation mensuelle**. Il s'agit du premier motif de sortie des demandeurs d'emploi. À noter cependant que **selon Pôle emploi, un nombre important de demandeurs d'emploi ne s'actualisent pas car ils ont repris une activité professionnelle**.

La **reprise d'emploi** est le deuxième motif de sortie le plus fréquent avec **16% des sorties** (soit plus de 19 300 personnes).

Les **radiations administratives** représentent **14% des sorties** (soit plus de 16 300 personnes) ; elles peuvent intervenir lorsque le demandeur d'emploi ne répond pas à une convocation, lorsqu'il fait une fausse déclaration ou lorsqu'il refuse une offre d'emploi, une formation, un contrat en alternance...

RÉPARTITION DE LA DEMANDE D'EMPLOI SORTIE PAR MOTIF DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



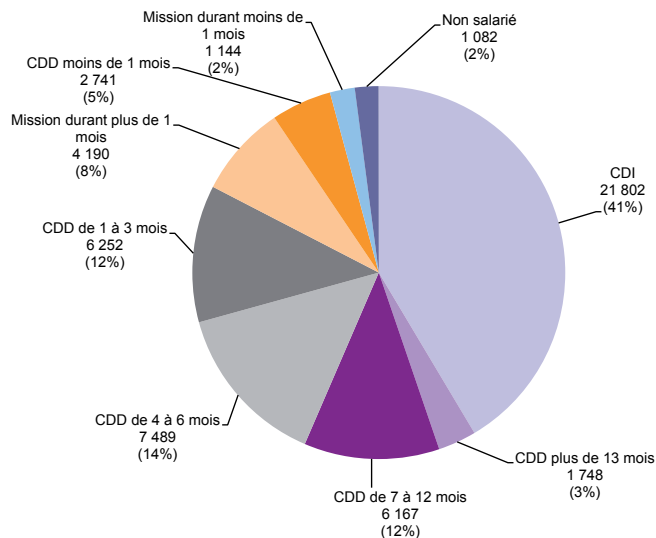
Source : Pôle emploi, cumul du 01/01/2014 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

▼ La situation des offres d'emploi déposées à Pôle emploi

En 2014, Pôle emploi a enregistré plus de **52 600 offres d'emploi** dans l'arrondissement de Lille, soit 40% des offres d'emploi régionales.

41% des offres enregistrées à Pôle emploi dans l'arrondissement de Lille sont des **CDI** (contre 30% en région), 15% des CDD de plus de 6 mois (contre 17% en région), 26% des CDD de 1 à 6 mois (contre 33% en région) et 7% des contrats de moins de 1 mois (contre 8% en région).

RÉPARTITION DES OFFRES D'EMPLOI ENREGISTRÉES PAR TYPE DE CONTRAT DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE

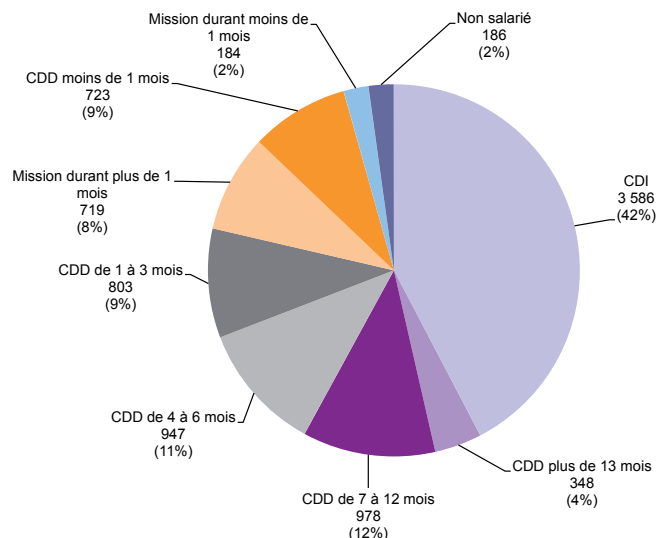


Source : Pôle emploi, cumul du 01/01/2014 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

En 2014, plus de **8 400 offres d'emploi** enregistrées à Pôle emploi ont été **annulées** dans l'arrondissement de Lille, soit 47% des offres régionales annulées. À noter que la part de l'arrondissement en région est nettement supérieure à celle observée au niveau des offres enregistrées ou des demandeurs d'emploi.

Les offres annulées sont majoritairement des contrats dits durables, c'est-à-dire des CDI (42% des offres annulées soit près de 3 600 offres) et des CDD de plus de 6 mois (16% des offres annulées soit plus de 1 300 offres). La part des contrats durables parmi les offres annulées est plus forte dans l'arrondissement (58%) qu'en région (52% dont 36% de CDI et 17% de CDD de plus de 6 mois).

RÉPARTITION DES OFFRES D'EMPLOI ANNULÉES PAR TYPE DE CONTRAT DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE

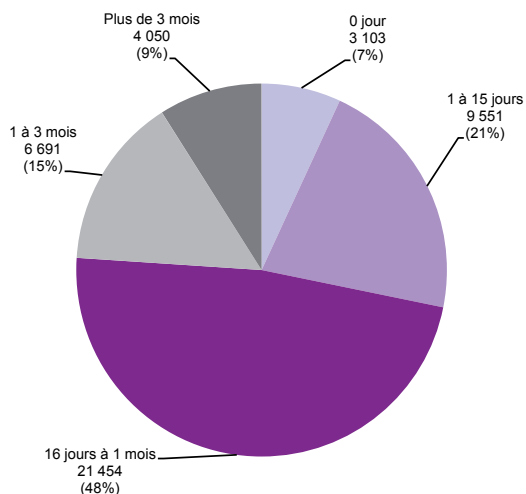


Source : Pôle emploi, cumul du 01/01/2014 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

En 2014, plus de **44 800 offres d'emploi** enregistrées à Pôle emploi ont été **satisfaites** dans l'arrondissement de Lille, soit 39% des offres régionales.

76% des offres d'emploi ont été satisfaites en moins de 1 mois dans l'arrondissement, une proportion légèrement inférieure à celle observée en région (77%), et 9% dans un délai supérieur à 3 mois, une part équivalente à celle de la région (9%).

DURÉE MOYENNE DE SATISFACTION DES OFFRES D'EMPLOI DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



Source : Pôle emploi, cumul du 01/01/2014 au 31/12/2014 (données brutes) / Traitement : OPELM

Les difficultés d'adéquation sur le marché du travail

Contributeurs : Jean-Michel Landas, Chargé d'études Pôle emploi Nord – Pas de Calais / Roland Famin, Chargé de projets Action Economique à la Maison de l'emploi du Pévèle Mélantois Carembault

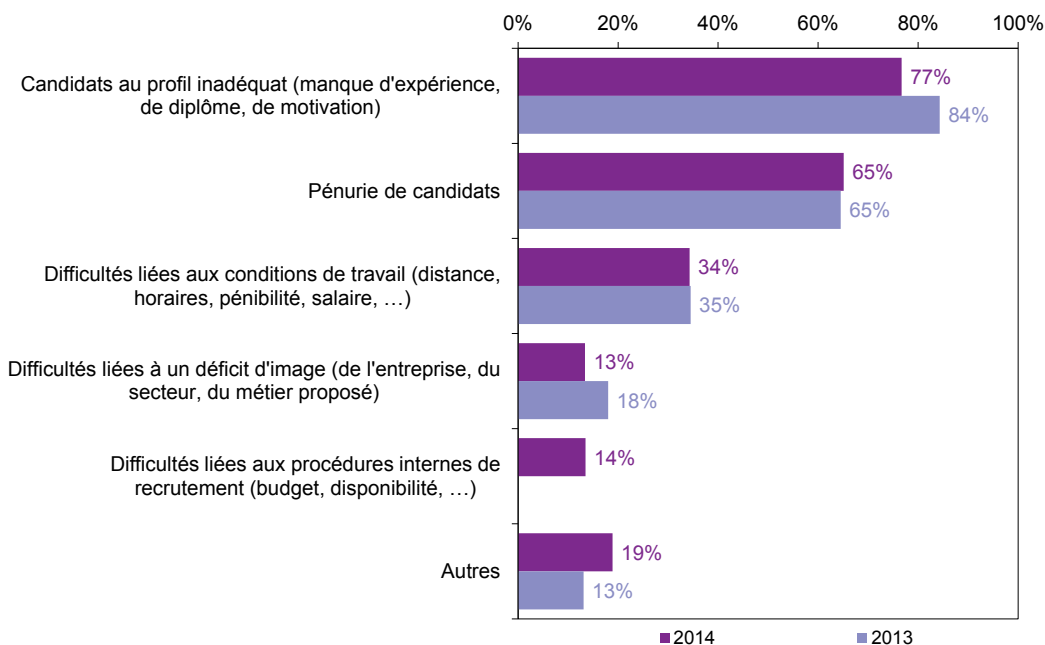
Les motifs de difficulté de recrutement pour les entreprises

L'étude des problématiques d'adéquations sur le marché du travail peut être abordée à travers la difficulté des entreprises à recruter la main d'œuvre dont elles ont besoin pour assurer leur fonctionnement ou leur développement, à pourvoir leurs offres d'emploi.

L'analyse du taux de satisfaction des offres d'emploi et l'enquête «Besoins en main-d'œuvre» menées par Pôle emploi permettent une première approche quantitative de la nature et de l'importance de ces difficultés de recrutements.

Les résultats de l'enquête BMO 2014, publiés par Pôle Emploi en avril 2014 à l'échelle régionale, proposent une caractérisation des difficultés de recrutement telles qu'elles sont anticipées par les chefs d'entreprises. Ces données mettent en avant les problématiques liées aux **caractères inadéquats des profils des candidats reçus** en réponse à une offre d'emploi, puis, dans un second temps la **pénurie de candidats**. Les difficultés de conditions de travail et de déficits d'images peuvent être considérées comme des facteurs explicatifs du manque de candidats.

NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EN 2013 ET 2014 (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



Source : Pôle emploi, Enquête Besoins en main d'œuvre 2013 et 2014

Les métiers en tension : inadéquation quantitative et/ou qualitative

Il existe donc deux types d'inadéquations sur le marché du travail :

- l'inadéquation quantitative ;
- l'inadéquation qualitative.

L'inadéquation quantitative se caractérise par une pénurie de candidats ; l'inadéquation qualitative par la présence de candidats (notamment dans les fichiers de Pôle emploi) en nombre apparemment suffisant pour pourvoir les emplois vacants, mais pourtant ceux-ci ont des difficultés à être recrutés tandis que les employeurs éprouvent des difficultés à recruter.

Mais la frontière entre ces deux inadéquations n'est pas clairement tracée et dépend souvent de l'appréciation des experts eux-mêmes. Ainsi, pour un même métier, certains peuvent estimer qu'il y a pénurie de candidats quand d'autres pensent qu'il y a inadéquation qualitative. Par exemple, pour un métier donné, il peut y avoir un nombre suffisant de candidats inscrits à Pôle emploi, mais les employeurs les estiment sous-qualifiés ; ils parlent donc de pénurie de candidats qualifiés,

c'est-à-dire correspondant à leurs exigences, alors qu'on peut aussi estimer qu'il y a une inadéquation entre les profils recherchés par les entreprises et ceux des candidats présents sur le marché du travail.

Afin d'établir sa liste de métiers en tension (c'est-à-dire en difficulté de recrutement), Pôle emploi utilise une méthodologie alliant une détection des métiers à l'aide d'indicateurs statistiques et analyse des métiers par des experts de terrain, conseillers et responsables d'équipes sectorielles. Le repérage des métiers en tension ne s'intéresse qu'aux métiers représentant au moins 10 offres d'emploi dans l'année au niveau du bassin d'emploi, et privilégie les métiers représentant les plus forts potentiels de recrutement. Dès lors, la liste de Pôle emploi peut ne pas être exhaustive, certains métiers rares ou ne recrutant pas par Pôle emploi peuvent ne pas figurer sur cette liste tout en pouvant néanmoins être considérés comme en tension.

À l'échelle de l'arrondissement de Lille, **40 métiers figurent en 2014 sur la liste des métiers en tension de Pôle emploi** ; 11 d'entre eux sont communs aux deux bassins d'emploi de la métropole (ceux de Lille et

de Roubaix-Tourcoing) ; 29 métiers ne sont retenus que dans l'un des deux bassins.

LISTE DES MÉTIERS COMMUNS AUX BASSINS D'EMPLOI DE LILLE ET DE ROUBAIX-TOURCOING

Code Rome	Intitulé du ROME
D1102	Boulangerie - viennoiserie
D1402	Relation commerciale grands comptes et entreprises
D1407	Relation technico-commerciale
G1602	Personnel de cuisine
G1803	Service en restauration
H2902	Chaudronnerie - tôlerie
H2913	Soudage manuel
I1304	Installation et maintenance d'équipements industriels et d'exploitation
M1801	Administration de systèmes d'information
M1805	Études et développement informatique
M1810	Production et exploitation de systèmes d'information

Source : Pôle emploi, 2014

LISTE DES MÉTIERS EN TENSION DANS UN SEUL BASSIN D'EMPLOI

Bassin d'emploi	Code ROME	Intitulé du ROME
Lille	C1504	Transaction immobilière
Lille	D1101	Boucherie
Lille	D1104	Pâtisserie, confiserie, chocolaterie et glacerie
Lille	D1401	Assistanat commercial
Lille	D1403	Relation commerciale auprès de particuliers
Lille	F1610	Pose et restauration de couvertures
Lille	G1601	Management du personnel de cuisine
Lille	H1202	Conception et dessin de produits électriques et électroniques
Lille	H2901	Ajustement et montage de fabrication
Lille	H2903	Conduite d'équipement d'usinage
Lille	I1302	Installation et maintenance d'automatismes
Lille	I1603	Maintenance d'engins de chantier, levage, manutention et de machines agricoles
Lille	J1303	Assistance médico-technique
Lille	J1404	Kinésithérapie
Lille	J1501	Soins d'hygiène, de confort du patient
Lille	K1202	Éducation de jeunes enfants
Lille	K1303	Assistance auprès d'enfants
Lille	K2107	Enseignement général du second degré
Lille	K2111	Formation professionnelle
Lille	M1202	Audit et contrôle comptables et financiers
Lille	M1203	Comptabilité
Lille	M1802	Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information
Roubaix-Tourcoing	C1102	Conseil clientèle en assurances
Roubaix-Tourcoing	D1408	Téléconseil et télévente
Roubaix-Tourcoing	I1310	Maintenance mécanique industrielle
Roubaix-Tourcoing	K1305	Intervention sociale et familiale
Roubaix-Tourcoing	K2110	Formation en conduite de véhicules
Roubaix-Tourcoing	M1803	Direction des systèmes d'information
Roubaix-Tourcoing	M1806	Expertise et support technique en systèmes d'information

Source : Pôle emploi, 2014

Les causes de tension

L'analyse des causes de tension sur ces 40 métiers dans l'arrondissement de Lille permet de les répartir en trois groupes :

1. les métiers touchés par une pénurie de main d'œuvre ;
2. les métiers touchés par une inadéquation offres/demandes ;
3. les métiers touchés à la fois par la pénurie et l'inadéquation.

Le 3^e groupe semble paradoxal, mais, comme indiqué plus haut, la perception des experts et des acteurs de terrain peuvent différer et conduire à la double analyse. Ainsi, un même métier peut être considéré en inadéquation dans l'un des deux bassins de la métropole et en

pénurie dans l'autre. Mais aussi, dans un même bassin, les équipes de Pôle emploi peuvent estimer qu'un métier manque de candidats, mais aussi que les candidats inscrits à Pôle emploi ne correspondent pas aux offres d'emploi.

Parmi les 40 métiers reconnus en tension dans l'arrondissement de Lille :

- **11 métiers** en tension sont identifiés en **pénurie de main d'œuvre** ;
- **5 métiers** en tension sont identifiés en **inadéquation offres/demandes** ;
- **24 métiers** en tension sont considérés **à la fois en pénurie de main d'œuvre et en inadéquation offres/demandes**.

LISTE DES 11 MÉTIERS EN PÉNURIE SEULE

Bassin d'emploi	Code ROME	Intitulé du ROME
Lille	C1504	Transaction immobilière
Roubaix-Tourcoing	D1408	Téléconseil et télévente
Lille	H1202	Conception et dessin de produits électriques et électroniques
Lille	H2903	Conduite d'équipement d'usinage
Lille	J1404	Kinésithérapie
Lille	J1501	Soins d'hygiène, de confort du patient
Roubaix-Tourcoing	K1305	Intervention sociale et familiale
Lille	K2107	Enseignement général du second degré
Roubaix-Tourcoing	K2110	Formation en conduite de véhicules
Lille	M1202	Audit et contrôle comptables et financiers
Lille	M1802	Conseil et maîtrise d'ouvrage en systèmes d'information

LISTE DES 5 MÉTIERS EN INADÉQUATION SEULE

Bassin d'emploi	Code ROME	Intitulé du ROME
Lille	D1401	Assistanat commercial
Lille	H2901	Ajustement et montage de fabrication
Lille	K1303	Assistance auprès d'enfants
Lille	K2111	Formation professionnelle
Lille	M1203	Comptabilité

LISTE DES 24 MÉTIERS EN PÉNURIE ET INADÉQUATION

Bassin d'emploi	Code ROME	Intitulé du ROME
Roubaix-Tourcoing	C1102	Conseil clientèle en assurances
Lille	D1101	Boucherie
Lille/Roubaix-Tourcoing	D1102	Boulangerie - viennoiserie
Lille	D1104	Pâtisserie, confiserie, chocolaterie et glacerie
Lille/Roubaix-Tourcoing	D1402	Relation commerciale grands comptes et entreprises
Lille	D1403	Relation commerciale auprès de particuliers
Lille/Roubaix-Tourcoing	D1407	Relation technico-commerciale
Lille	F1610	Pose et restauration de couvertures
Lille	G1601	Management du personnel de cuisine
Lille/Roubaix-Tourcoing	G1602	Personnel de cuisine
Lille/Roubaix-Tourcoing	G1803	Service en restauration
Lille/Roubaix-Tourcoing	H2902	Chaudronnerie - tôlerie
Lille/Roubaix-Tourcoing	H2913	Soudage manuel
Lille	I1302	Installation et maintenance d'automatismes
Lille/Roubaix-Tourcoing	I1304	Installation et maintenance d'équipements industriels et d'exploitation
Roubaix-Tourcoing	I1310	Maintenance mécanique industrielle
Lille	I1603	Maintenance d'engins de chantier, levage, manutention et de machines agricoles
Lille	J1303	Assistance médico-technique
Lille	K1202	Éducation de jeunes enfants
Lille/Roubaix-Tourcoing	M1801	Administration de systèmes d'information
Roubaix-Tourcoing	M1803	Direction des systèmes d'information
Lille/Roubaix-Tourcoing	M1805	Études et développement informatique
Roubaix-Tourcoing	M1806	Expertise et support technique en systèmes d'information
Lille/Roubaix-Tourcoing	M1810	Production et exploitation de systèmes d'information

Source : Pôle emploi, 2014

Les causes de pénurie tiennent le plus souvent à un problème d'attractivité du métier, en raison des conditions de travail (horaires par exemple). C'est le cas dans les métiers contraignants au niveau de la disponibilité horaire, comme ceux de la restauration ou les métiers de bouche (boulangier, boucher). L'attractivité d'un métier peut aussi **pâtir d'une image de pénibilité**. C'est le cas des métiers du bâtiment et de l'industrie, mais aussi d'un métier comme celui du télé-conseil (cadences, pression nerveuse). Ce manque d'attractivité peut aussi provenir de **conditions de rémunération particulières**, notamment pour les métiers commerciaux (vendeurs à domicile, négociateurs immobiliers), rémunérés à la commission ou même parfois en statut non salarié.

Dans certains cas, la proximité du marché du travail belge introduit une concurrence, les professionnels qualifiés étant très incités à travailler en Belgique (soudeurs par exemple).

Les **causes d'inadéquation**, quant à elles, relèvent de deux problématiques :

- ▶ **l'insuffisance de compétences** ;
- ▶ **des exigences** des candidats et des recruteurs **incompatibles**.

L'insuffisance de compétences peut s'exprimer de différentes manières, telles que la qualification insuffisante, le niveau de formation insuffisant ou les formations inadaptées. Dans cette catégorie se retrouvent des métiers comme la comptabilité (niveau exigé Bac+2), ou ajustement et montage de fabrication.

L'incompatibilité entre les exigences des recruteurs et celles des candidats concernent de nombreux métiers aux conditions de travail ou d'horaires particulières, comme les métiers de la restauration. Le cas du cuisinier qui n'accepte plus la restauration traditionnelle mais uniquement la collectivité en est l'exemple type. Dans le bassin de Lille, le cas des assistantes maternelles est également évocateur : de nombreuses candidatures coexistent avec des offres d'emploi difficiles à satisfaire, les demandeurs d'emploi n'acceptant pas les conditions des emplois vacants (déplacements au domicile des parents d'enfants).

LES POURQUOI ET LES LEVIERS

Synthèse.....	19
Recrutement et intermédiaires : une pluralité de formes d'intermédiation.....	22
Anne Fretel, de l'Université de Lille 1, dessine un paysage de l'appariement entre offre et demande d'emploi qui mobilise une multiplicité de modalités d'intervention face à des situations très diverses.	
L'enjeu de l'intérim et la nécessité que chacun adapte ses pratiques et ses souhaits dans un environnement changeant.....	25
Céline Rattez, du FAF.TT, propose une réflexion sur les problématiques de recrutement liées au travail temporaire et sur la nature des services développés par les agences d'intérim pour y répondre.	
La plateforme jeune et le circuit court.....	27
Henri Lepoutre, du Pacte pour l'avenir et l'emploi des jeunes, encourage le développement des circuits courts en vue de dépasser les limites perçues auprès des dispositifs de mise en relation traditionnels.	
Les clauses d'insertion au regard des parcours des salariés en contrats aidés : immersion en entreprise.....	29
Patrick Dallongeville, de l'URIAE, détaille les opportunités d'accès à l'emploi offertes par les clauses d'insertion et les conditions de réussite de la mise en œuvre de ces dernières.	
Les facteurs de réussite de l'intermédiation et les limites à leur pratique : approche dans et en dehors du cadre de la méthode IOD.....	30
Jean-Marc Lafitte, de Transfer-IOD, identifie des pistes permettant d'améliorer le partenariat entre entreprises et acteurs de l'emploi en dépassant les « complexes inhibiteurs » que peuvent avoir ces derniers.	
Les déterminants de l'intégration du salarié en entreprise.....	32
Roland Famin, de la Maison de l'Emploi Pévèle Mélantois Carembault, et Marie-Hélène Toutin, de l'Université de Lille 1, proposent une réflexion sur les causes des ruptures de contrats de travail peu qualifiés et les marges de manœuvre pour y remédier.	
La gestion des Ressources Humaines dans les entreprises au regard des conditions d'emploi, de travail, flexibilité.....	34
Cindy Lemette, de l'ARACT, invite à considérer que les pratiques d'intermédiations classiques sont insuffisantes pour répondre aux phénomènes d'inadéquation.	
Les relations des entreprises avec Pôle emploi : récits d'expériences heureuses et malheureuses.....	36
Les élus du collège employeur du Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole (MEDEF, CGPME) questionnent les leviers permettant d'améliorer le partenariat entre entreprises et acteurs locaux de l'emploi.	
L'apparence physique et le comportement dans le processus de recrutement.....	39
Ayité Creppy, de FACE Lille Métropole, insiste sur l'importance de l'apparence et du comportement individuel dans la réussite d'une rencontre entre employeur et demandeur d'emploi.	
L'appréhension du comportement unique des candidats à l'emploi.....	41
Jean-Marie Toulisse, du CESER, développe l'importance du savoir être, de la personnalité et de la prise en compte des valeurs de l'entreprise dans un processus de recrutement.	
L'enjeu de la détection des offres dans les petites entreprises.....	43
Eric Vanhuyse et Aurélie Thorel, du Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole, exposent les spécificités liées au fonctionnement du marché du travail développés par les petites entreprises.	
Des problématiques Ressources Humaines et formation, freins à l'emploi dans la filière Images.....	46
Anthony Pecret et Marie-Christine Vermelle, de l'Université de Lille 1, interrogent l'impact des pratiques managériales sur les problématiques de recrutement et de maintien dans l'emploi rencontrées par les entreprises du numérique.	
Le recrutement à l'ère du numérique.....	48
Rafik Boudrelal, de la Maison de l'Emploi Lys Tourcoing, mesure les impacts des nouveaux outils du numérique sur le fonctionnement du marché du travail et le rapprochement entre offre et demande d'emploi.	

<p>Recrutement et intermédiaires : une pluralité de formes d'intermédiation</p>	<p>L'enjeu de l'intérim et la nécessité que chacun adapte ses pratiques et ses souhaits dans un environnement changeant...</p>
<p>Mme Fretel de l'Université de Lille 1 nous précise une vision de l'appariement (plus qu'une simple rencontre entre l'offre et la demande d'emploi) intégrant la multiplicité des intervenants à même d'assurer des médiations et des canaux de recrutement (dont seuls 42% sont formels via un intermédiaire ou une annonce). Elle met en valeur le rôle des intermédiaires qui disposent d'une marge pour résoudre les inadéquations, en intervenant sur la définition des offres et demandes, en acceptant ou négociant les critères de sélection.</p> <p>Elle nous propose une grille de lecture articulée autour de 2 axes : le conseiller accompagne la personne (mis en condition ou en situation) ou l'entreprise (en dehors ou en dedans) et 2 grandes conceptions de mise en relation : placement ou matching (rapprochement sans valeur ajoutée) / médiation avec construction des demandes et de la relation d'emploi.</p> <p>Cette grille montre bien la diversité des formes de mises en relation selon les caractéristiques des publics et entreprises. Elle répond à l'enjeu fort de pouvoir moduler les logiques d'intervention, notamment sur un territoire en organisant la place respective et les complémentarités de solutions possibles.</p>	<p>La contribution du Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF.TT) concerne les agences emploi, qui développent l'intérim mais pas que, et qui ont une place incontestable sur le marché du travail de la métropole lilloise au regard du nombre de recrutements effectués par leur biais chaque année. Empreinte de retour d'expériences et marquant également les spécificités des interventions des agences de travail temporaire, le témoignage illustre bien la gamme de problèmes à résoudre que rencontre l'intermédiaire : critères de sélection subjectifs ; formation initiale insuffisante pour certains métiers proposant des offres d'emploi ; contenus des titres et les diplômes évoluant moins vite que les métiers ; écarts entre les dispositifs de formation et l'offre de formation ; expertise à développer des recruteurs sur les métiers connexes pour élargir le sourcing ; tutorat ou parrainage insuffisants lors de la prise de poste ; formations réglementaires agissant comme une sorte de « permis de travailler »... Au-delà, la contribution illustre la gamme de services à mettre en œuvre comme d'actions spécifiques à initier, en obtenant des acteurs concernés, entreprises et demandeurs d'emploi, des changements dans les engagements et postures rendant plus favorable l'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi.</p>
<p>La plateforme jeune et le circuit court</p>	<p>Les clauses d'insertion au regard des parcours des salariés en contrats aidés : immersion en entreprise</p>
<p>Initiative de la Région, le Pacte pour l'avenir et l'emploi des jeunes encourage le « circuit court » entre les entreprises et les jeunes en recherche d'emploi.</p> <p>De la rencontre jeunes/entreprises sur des modes nouveaux, naissent davantage de possibilités que ne le révèlent les outils traditionnels de mise en relation et de recrutement.</p> <p>Sur le territoire métropolitain, la Plateforme Lille Métropole-Pévèle du Pacte apporte aux entreprises rapidité, simplicité et efficacité pour la satisfaction de leurs besoins de recrutement. Elle leur procure une ouverture aux jeunes de tout le territoire de la Métropole.</p> <p>Pour autant, le « circuit court » ne se substitue pas à toutes les autres initiatives bienvenues des partenaires de l'emploi sur les territoires locaux. Il apporte une contribution nouvelle en visant à rapprocher de la manière la plus directe les entreprises d'une part, les jeunes « en recherche » et les partenaires qui gèrent leur suivi d'autre part... En résumé, une « intermédiation » en vue d'obtenir des résultats d'embauches supplémentaires.</p>	<p>La clause d'insertion professionnelle constitue une opportunité et une proposition faite par les conseillers aux publics les plus éloignés de l'emploi (demandeurs d'emploi de longue durée, allocataires du RSA, seniors, jeunes sans diplôme ...).</p> <p>Pour parvenir à une bonne mise en œuvre de la clause d'insertion et une immersion réussie du candidat, l'entreprise, et plus particulièrement le tuteur, a un rôle essentiel à jouer en fournissant la possibilité au candidat de parfaire son expérience, d'acquérir des compétences, de se confronter aux réalités d'un métier et donc de valider son parcours d'insertion.</p>

Les facteurs de réussite de l'intermédiation et les limites à leur pratique : approche dans et en dehors du cadre de la méthode IOD	Les déterminants de l'intégration du salarié en entreprise
<p>M. Laffite de Transfer-IOD met en exergue les «complexes inhibiteurs» que peuvent se donner les acteurs de l'emploi face à la rationalité supposée du chef d'entreprise. Le fait de considérer les besoins et exigences de l'employeur comme figés et purement rationnels conduit à surinvestir l'accompagnement, la préparation ou la sélection des demandeurs d'emploi au détriment du dialogue et du partenariat avec l'entreprise.</p> <p>La capacité à questionner l'employeur sur ses pratiques permet pourtant de sortir de normes d'évaluations dominantes qui tendent à écarter certaines catégories de publics et, se faisant, à créer des situations artificielles de pénuries de main d'œuvre. Il s'agit, pour les acteurs, d'investir une autre approche de l'employeur conduisant à apporter des réponses globales aux besoins d'accompagnement RH des TPE, à appréhender les populations sous l'angle de leurs atouts ou à mobiliser plus largement les outils de l'immersion. L'intermédiaire de l'emploi ne peut se limiter à la détection de l'offre et à l'adaptation de l'individu aux exigences de l'emploi. Il doit progressivement parvenir à développer avec l'employeur des collaborations permettant d'influer sur les pratiques de recrutement et de management. L'enjeu est de réussir à rééquilibrer un rapport à l'entreprise par nature dissymétrique.</p>	<p>La Maison de l'Emploi Pévèle Mélançois Carembault (et ses partenaires) et l'Université de Lille 1 (Clercée) ont interrogé entreprises et salariés sur les marges de manœuvre possibles pour limiter les ruptures de contrats de travail liées à des emplois de premier niveau de qualification, tels que agent de propreté et employé polyvalent de restauration, sécuriser la relation salariale et limiter les coûts liés à la rotation du personnel.</p> <p>Si la tenue d'un poste de premier niveau de qualification ne nécessite pas une adéquation forte entre les exigences techniques de l'emploi et le savoir-faire du salarié, il y a des facteurs objectifs de fragilisation de la relation salariale (des savoirs et savoirs-être nécessaires à l'exercice du métier difficiles à intégrer et mettre en œuvre par le salarié ou l'employeur (autonomie et travail en équipe...) et des quiproquos, malentendus ou non-dits dans les relations entre salarié et employeur tant autour des exigences de l'activité (pas de véritable période d'intégration – apparition d'exigences de compétences implicites et informelles ...).</p> <p>Les axes de progrès sont identifiés : mise en place d'évolutions de pratiques au niveau de la hiérarchie de proximité, processus de recrutement davantage centré sur la vérification de l'expérience professionnelle acquise par les personnes. Le déploiement d'une capacité à anticiper les ruptures nécessite l'évolution des postures professionnelles des intermédiaires et l'engagement des entreprises. Mais les entreprises sont confrontées à de fortes contraintes économiques, et, rencontrent dès lors des difficultés à s'investir par manque de temps, d'outils, voire de compétences.</p>

La gestion des ressources humaines dans les entreprises au regard des conditions de travail, d'emploi, flexibilité	Les relations des entreprises avec Pôle emploi : récits d'expériences heureuses ou malheureuses
<p>L'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail nous invite à considérer qu'au-delà des diverses réalités qui se cachent derrière le phénomène d'inadéquation, les pratiques classiques d'intermédiation sont nécessaires mais insuffisantes.</p> <p>Il s'agit de considérer que ce sont dans les situations de travail que se développent ou pas les compétences, d'où l'importance des choix organisationnels des entreprises.</p> <p>Il nous faut donc progresser vers un premier niveau de réponse par la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (définition des besoins ; processus ; montée en compétence ; mobilités et passerelles) puis vers un deuxième niveau pour être vraiment efficaces en ayant une réflexion globale sur l'entreprise, l'organisation du travail, le mode de management.</p>	<p>Un meilleur partenariat permettrait-il de trouver les solutions efficaces aux difficultés rencontrées par certaines entreprises dans le cadre de recrutements réalisés via Pôle emploi ? Mobilisées par le Medef, la CGPME et la CCI, une dizaine d'entreprises de l'arrondissement de Lille, de toute taille et exerçant dans différents secteurs d'activité, ont pris le temps d'échanger avec les services de Pôle emploi.</p> <p>Cette contribution montre bien que, pour tous, l'acte de recruter comme d'assurer l'intermédiation se complexifie, et ce pour plusieurs raisons : la multiplication des compétences recherchées et des critères de recrutement utilisés par les entreprises ; des cadres d'enregistrement d'offres ou de formation « enfermant » et « pas adaptés aux évolutions rapides des métiers » ; de nouveaux critères déterminants comme la motivation.</p> <p>Les entreprises estiment que la nouvelle gamme de services aux entreprises proposée par Pôle emploi est en mesure de répondre à leurs besoins, et donc de tendre vers une offre de services « sur mesure ».</p> <p>Cette avancée ne sera cependant effective que si se mettent en place dans les territoires des temps de communication et de dialogue, permettant de progresser dans la connaissance de la palette de services de Pôle emploi (y compris des limites d'intervention) et de s'en saisir efficacement.</p>

L'apparence physique et le comportement dans le processus de recrutement	L'appréhension du comportement unique des candidats à l'emploi
<p>La discrimination liée à l'apparence est souvent évoquée par les publics bénéficiaires des actions du club d'entreprises qu'est Face Lille Métropole, et ce, quelles que soient leurs qualifications et/ou expériences. Cette apparence, faite d'éléments visibles (genre ; âge ; couleur...) ou non (croyance ; valeurs...) est déterminante dans la décision du recruteur. Les candidats potentiels ne s'y trompent pas et adoptent des comportements et des biais imprégnés des filtres perçus comme ceux des recruteurs.</p> <p>Se conformer devient une nécessité pour les candidats en vue de réussir à se faire embaucher. Voulant être ainsi acceptés, les publics ne mettent pas en valeur leurs personnalités réelles et authentiques. Or les entreprises recherchent des personnalités ! Le marché du travail revient à fonctionner avec des qualités affichées qui sont différentes de celles qui sont recherchées ...</p> <p>Pour qu'un recrutement fructueux puisse être une rencontre qui privilégie les compétences à l'apparence, il est tout autant nécessaire de persister dans l'appui aux entreprises en matière de management de la diversité, que d'accompagner les candidats en impliquant l'entreprise, permettant ainsi de mieux apprécier et surmonter les filtres présents dans les pratiques et choix des recruteurs.</p>	<p>Le message traditionnellement porté est qu'un entretien de recrutement a des règles, que le rôle de l'entreprise, lors de l'entretien, est d'informer le candidat sur le poste à pourvoir et ses caractéristiques mais surtout de vérifier l'adéquation entre le profil de poste qu'elle propose et le profil du candidat. Pour réussir son entretien, il est donc demandé au candidat de se conformer aux exigences et aux besoins de l'entreprise et de prouver qu'il pourrait convenir au poste à pourvoir de par sa formation, son expérience professionnelle, ses compétences, ses qualités relationnelles, ses motivations, ses aspirations...</p> <p>Or, le comportement et l'expérience d'un candidat sont uniques ; la seule lecture d'un CV ne peut suffire à prédire le potentiel d'adaptation d'un candidat ou sa performance future dans une entreprise ou dans une équipe. Il faut davantage prendre en compte le savoir-être et privilégier l'adéquation en termes de personnalité et de valeurs avec les attentes de l'entreprise.</p>

L'enjeu de la détection des offres dans les petites entreprises	Des problématiques ressources humaines et formation, freins à l'emploi dans la filière images
<p>Lorsqu'une entreprise a un poste à pourvoir et recherche un candidat, son comportement diffère s'il s'agit d'une petite entreprise ou d'une grande entreprise.</p> <p>Les grandes entreprises sont connues et disposent des moyens suffisants pour diffuser leurs offres d'emploi et gérer leurs recrutements, à l'inverse des petites et moyennes entreprises (PME).</p> <p>Les PME souffrent d'un manque de visibilité auprès des candidats et disposent de peu de moyens pour se faire connaître et valoriser leurs atouts. L'intermédiation est l'un des moyens nécessaires pour permettre aux PME d'être proactives, de mieux gérer le dépôt et de faciliter la détection de leurs offres d'emploi, et de rechercher les candidats et non pas de d'attendre les candidatures.</p>	<p>Malgré une offre de formation initiale régionale riche, comment expliquer que cette « industrie » de l'image innovante, soft... puisse être concernée par des difficultés de recrutement ? Est restitué ici par Anthony Pécret, doctorant, un projet conjoint entre l'Université et le pôle d'excellence du secteur de l'image visant à mieux insérer des jeunes en difficulté dans les entreprises du Pôle Images par la voie de l'alternance. Sur la base de plus de 25 entretiens menés auprès des dirigeants d'entreprises, les freins à l'engagement des entreprises dans des parcours de formation sont identifiés, dont nombre d'entre eux sont communs à d'autres entreprises. De toute évidence, apparaissent surtout les spécificités d'activités, certes « jeunes » et « petites », mais avant tout, en émergence dont les modèles économiques se conjuguent difficilement avec structuration et vision à terme. Seule l'action collective, proposant des outils concrets, ouvre la voie de pratiques RH nécessaires pour optimiser recrutement, formation, intégration...</p>

Le recrutement à l'ère du numérique

Le numérique, en tant qu'outil intervenant dans l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi. Voilà bien ici ce qui modifie profondément, et va assurément continuer à le faire, le fonctionnement de nos marchés du travail et les pratiques des acteurs. La Maison de l'Emploi Lys-Tourcoing a développé une expertise sur le sujet qu'elle nous restitue dans cette contribution. Vous y trouverez le descriptif des outils (et des termes employés) se développant, les pratiques que cela génère, les apports et limites face aux enjeux du recrutement... Une invitation à une action structurante à renforcer dans nos territoires, auprès des opérateurs de l'emploi-formation-insertion comme des publics et entreprises.

Contributeur : Anne Fretel, Université Lille 1, chercheuse au Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques (CLERSEE) et associée à l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES)

Le recrutement est plus que la simple rencontre d'une offre et d'une demande de travail, c'est un processus d'appariement entre une personne, un employeur et parfois un intermédiaire.

En France, le recours aux intermédiaires a été encouragé et institutionnalisé. Si, dans les années 1960, on pensait optimiser le fonctionnement du marché du travail en confiant le monopole du placement à l'ANPE, aujourd'hui cet objectif passe par la multiplication des intervenants depuis l'ouverture à la concurrence de cette activité (loi

de cohésion sociale du 18 janvier 2005 renforcée par la loi du 12 juillet 2010). Si les options changent, la logique demeure. Il s'agit d'introduire des acteurs à même d'assurer des médiations pour organiser les appariements sur le marché du travail.

Mais quelle est leur place réelle dans le processus de recrutement ? Quel rôle jouent-ils ou sont-ils appelés à jouer ? De quelle manière interviennent-ils dans la construction de la relation d'emploi ?

▼ En France les modes de recrutement sont relativement peu formalisés

Quand une entreprise souhaite recruter elle peut prendre contact avec des candidats par des moyens très hétérogènes : faire appel à un ancien salarié, publier une offre d'emploi, mobiliser son réseau de relation, s'appuyer sur un intermédiaire... Pour simplifier les choses, on peut distinguer deux grandes options qui s'offrent à elle¹ : soit mobiliser des canaux informels, c'est-à-dire des canaux qui limitent la prospection à des réseaux de relation ou de notoriété (l'entreprise informe alors de son besoin de recrutement en s'appuyant sur du bouche à oreille) ; soit mobiliser des canaux formels, ce qui suppose dans ce cas que l'entreprise s'oriente vers un appel plus large à candidature et qu'elle procède à la rédaction d'une offre d'emploi pour que l'information circule au-delà ses réseaux de relation.

Au total, **plus de la moitié des recrutements ayant abouti (56%) sont passés par des canaux informels** et - au sein de ces canaux informels - c'est l'usage des candidatures spontanées qui apparaît comme le premier canal de recrutement. Dans moins d'un cas sur trois, le recrutement transite par un intermédiaire, public ou privé.

Dit autrement, plus d'un recrutement sur deux ne donne pas lieu à la rédaction d'une offre d'emploi en tant que telle. De ce point de vue, **offre d'emploi et besoin de recrutement ne se recouvrent pas**.

Cette relative rareté des offres d'emploi formulées, couplée à la mobilisation plutôt modeste des intermédiaires par les entreprises, conduit à relativiser un certain nombre d'indicateurs construits à partir des offres d'emploi déposées à Pôle emploi. Selon les DPAE (déclaration préalable à l'embauche), il y a environ 20 millions de recrutements par an, hors intérim². Si l'on compare cette source avec les OEE (offres d'emploi enregistrées) à Pôle emploi, on se rend compte que les offres d'emploi collectées couvrent environ un tiers des recrutements effectués par les entreprises en contrat de plus de un mois et que cette part ne dépasse pas 4% sur les contrats courts³. Cela conduit du coup à analyser différemment la notion de métiers en tensions calculés en comparant les offres d'emploi déposées à Pôle emploi avec les demandes enregistrées : un métier en tension indique avant tout l'importance du recours à Pôle emploi et la formalisation du recrutement sur un secteur. Cet indicateur ne dit rien des opportunités d'emploi. D'ailleurs, en regardant les DPAE, on remarque que tous les métiers ou secteurs embauchent, même ceux dits en déclin⁴. Il y a des opportunités à creuser, et de ce point de vue, il importe de ne pas opposer le contexte d'emploi au projet professionnel de la personne.

PART DES RECRUTEMENTS AYANT ABOUTI IMPUTÉS À CHAQUE CANAL

Canaux informels	Candidatures spontanées	23%
	Relations professionnelles	14%
	Relations personnelles	9%
	Réembauche	10%
Canaux formels	Intermédiaire public	19%
	Autre intermédiaire	11%
	Annonces	12%
Autre		2%

Source : Enquête Ofer 2005, Dares / Lecture : les candidatures spontanées sont à l'origine de 23% des recrutements ayant abouti.

¹ Référence : Christian Bessy et Emmanuel Marchal « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », document de travail du Centre d'Etudes de l'Emploi, juillet 2007

² Données ACOSS, 2013 (données brutes)

³ Calculs effectués à partir des données de l'ACOSS pour les déclarations préalables à l'embauches (DPAE) et du fichier STMT de Pôle emploi/Dares pour les offres d'emploi collectées par Pôle emploi (données CVS)

⁴ Voir les travaux du groupe de travail DGEFP « Information et intermédiation », février à juillet 2012

http://www.emploi.gouv.fr/files/files/CSP-GroupeTravail_Information-Intermediation_fev-juil.2012_Recueil-debats.pdf

▼ Le rôle des intermédiaires : un rôle qui n'est pas neutre

Comme le soulignent Bureau et Marchal⁵, « 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. (...) Chacun d'eux dispose d'une certaine marge de manœuvre pour apparier 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 (...) et non comme un préalable ». La façon dont les intermédiaires interviennent n'est donc pas neutre. Ils peuvent soit renforcer les critères de sélection ou du moins les naturaliser en acceptant les critères de sélection affichés par les entreprises, soit chercher à la négocier.

Dans le cadre d'une étude réalisée auprès des intermédiaires du SPE (Service public de l'emploi), nous avons cherché à caractériser leurs modalités d'intervention. On peut considérer que **ces modalités d'intervention⁶ sont traversées par deux axes : l'un qui se rapporte à la manière dont un conseiller accompagne la personne ; l'autre qui se rapporte à la manière dont un conseiller accompagne l'entreprise.**

Sur le premier axe (accompagnement proposé à la personne), il ressort que les postures professionnelles sont traversées par deux grandes oppositions dans la manière dont on engage la personne sur sa recherche d'emploi :

► d'un côté le fait de « mettre en condition » la personne : c'est-à-dire que l'intermédiaire considère que le contexte d'emploi est une donnée qui s'impose peu ou prou à l'individu et que ce dernier doit s'y adapter. Le conseiller va alors être là pour l'aider à se signaler au mieux compte tenu des critères de recrutement en vigueur qui sont peu négociés.

En termes d'accompagnement cela conduit le conseiller par exemple à inciter la personne à se positionner sur des métiers en tensions, à l'aider à rédiger un CV ou une lettre de motivation, à lui permettre d'accéder à des compléments de formation :

► l'autre posture consiste pour le conseiller à considérer que le contexte, s'il n'est pas à occulter, laisse certaines marges de manœuvre. 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 (indépendamment des enjeux de métiers en tension). Cela peut, d'autre part, amener l'intermédiaire à mettre l'individu dans des situations de travail pour notamment lui permettre de tester son projet professionnel. Cette mise en situation de travail permet aussi de faire ressortir des qualités qui vont se révéler au fil du temps et qui ne ressortent pas à la simple lecture d'un CV. On est dans un accompagnement « chemin faisant » où le conseiller valorise progressivement des compétences qui ne le seraient pas autrement.

Le second axe porte sur le type d'accompagnement adressé à l'entreprise, le type de rapport que l'intermédiaire va développer avec l'entreprise. Il y a là aussi deux grandes postures :

► soit l'intermédiaire reste en dehors de l'entreprise, il fait de la mise en relation à distance en se basant sur l'information que lui transmet l'entreprise véhiculée par une offre d'emploi formalisée.

► soit l'intermédiaire se déplace dans l'entreprise, essaye d'en saisir les modes de fonctionnement RH, de faire émerger ses éventuels besoins, besoins qui peuvent d'ailleurs être révélés à l'occasion de rencontres. Dans ce cas le conseiller va opérer une distinction entre l'information que transmet une entreprise et ses besoins. Le conseiller établit une relation personnalisée dans laquelle il apporte sa propre compétence pour rendre possibles des choses qui ne le seraient pas autrement.

Du coup si on articule ces deux axes, on se retrouve avec deux grandes conceptions de la mise en relation entre une personne et une entreprise :

► **une logique de placement, de « matching »**, où le conseiller gère une rencontre « ponctuelle » sur le marché du travail entre une offre et une demande déjà formalisées. Le conseiller gère avant tout un problème d'information entre les futures parties du contrat de travail. Il est là pour les rapprocher mais il n'apporte pas de compétence propre : avec ou sans lui, le recrutement se serait déroulé de cette façon, c'est à dire à distance, en mobilisant les critères usuels de sélection (modalisation d'un CV et d'une lettre de motivation).

► cette pratique d'intermédiation se distingue d'une logique de **médiation où le conseiller aide à l'expression des deux demandes qui ne sont pas encore formalisées** : celle de la personne et celle de l'entreprise. Il co-construit ces demandes, leur donne forme. Il s'agit pour le conseiller moins d'aider à gérer une rencontre ponctuelle en vue d'un recrutement que d'aider à l'établissement d'une relation d'emploi, de la définition des besoins à l'intégration dans l'emploi de la personne recrutée.

On voit donc qu'il n'y a pas UNE mais DES formes de mise en relation qu'il convient de pouvoir manier en fonction des caractéristiques des personnes accompagnées et des besoins des entreprises.

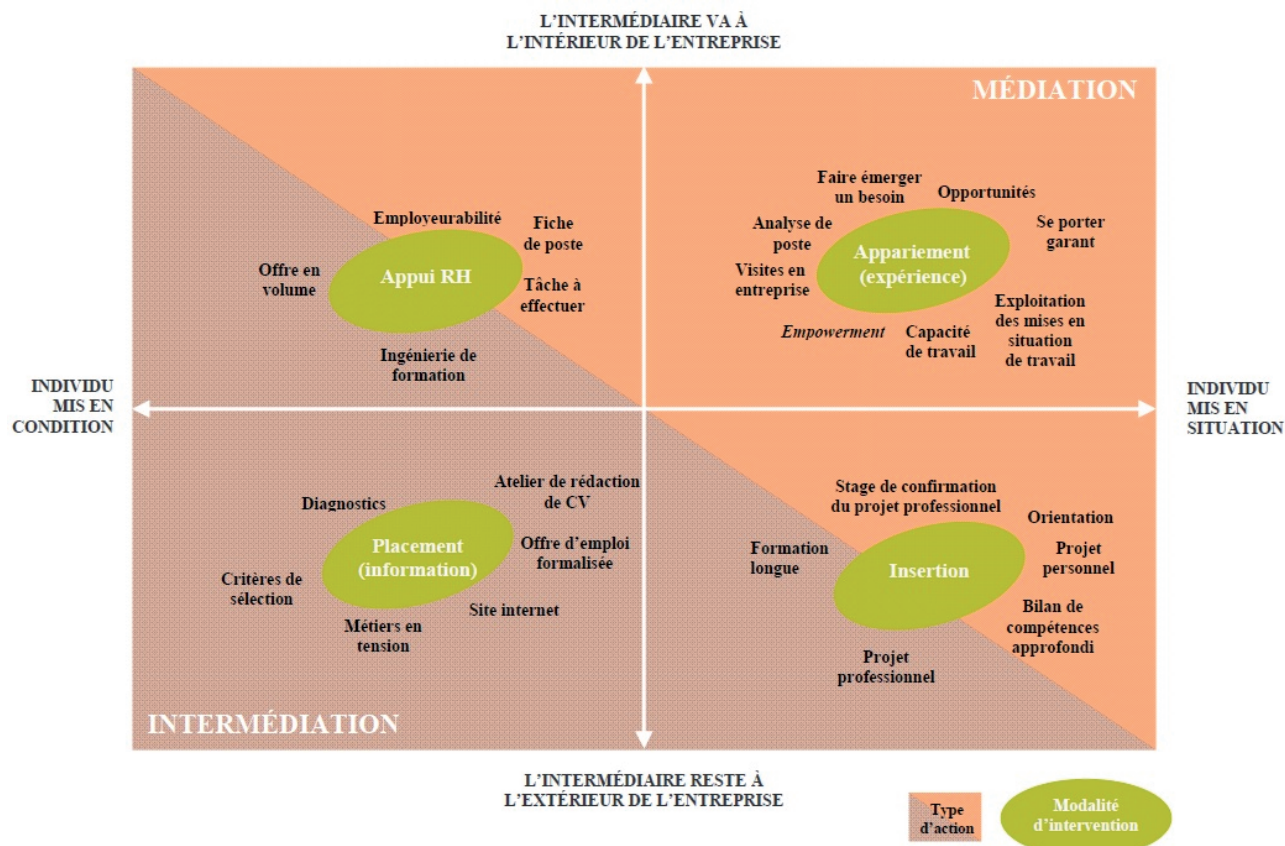
A l'heure actuelle, la très grande majorité des pratiques se rattache à une posture d'intermédiation, c'est-à-dire un travail de mise en relation de la personne avec une entreprise que l'on aborde essentiellement à partir des offres d'emploi émises par l'entreprise, faute de temps ou de compétences pour déployer d'autres stratégies. Dit autrement, la majorité des acteurs du SPE franchissent peu la « porte de l'entreprise ». Or, toutes les entreprises ne recrutent pas la même manière et certaines (notamment les PME) peuvent avoir besoin d'un appui pour recruter et intégrer leurs salariés. De plus, la mobilisation des offres d'emploi à proprement parlées pour des publics éloignés du marché du travail conduit à des recrutements très sélectifs qui ne valorisent pas les compétences des personnes accompagnées⁷. Il y a donc un enjeu fort pour un conseiller à pouvoir moduler ses logiques d'intervention en fonction des caractéristiques des personnes accompagnées et des entreprises.

⁵ Bureau Marie-Christine Bureau et Emmanuel Marchal « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie* (vol. 50 - pages 573 à 598), mars 2009

www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2009-3-page-573.htm

⁶ Pour plus de détail voir Anne Fretel « Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? », Document de travail IRES, février 2012

<http://www.ires-fr.org/images/files/DocumentsTravail/DT022012/DT022012.pdf>



Source : Fretel (2012) *Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?*, IRES, Document de travail n° 02/2012

⁷ Voir sur la question de la sélectivité des offres d'emploi Emmanuel Marchal et Géraldine Rieucan « Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir », Centre d'Etudes de l'Emploi, *Connaissance de l'emploi* n°11, janvier 2005 <http://www.cee-recherche.fr/publications/connaissance-de-lemploi/candidat-de-plus-de-40-ans-non-diplome-ou-debutant-sabstenir>

L'enjeu de l'intérim et la nécessité que chacun adapte ses pratiques et les souhaits dans un environnement changeant...

Contributeur : Céline Rattez, déléguée territoriale Nord - Pas de Calais au Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire (FAF.TT)

▼ D'où viennent les intérimaires ?

On entre en moyenne à 25 ans dans l'intérim, légèrement plus tôt lorsque l'on est diplômé d'un baccalauréat ou plus (23 ans). Par ailleurs, l'intérim attire toujours davantage les plus diplômés dès la sortie de leurs études : 39% étaient étudiants avant leur entrée dans l'intérim contre 19% pour les moins diplômés.

Comme les années précédentes, les **intérimaires interrogés entrent en intérim majoritairement suite à une période de chômage** (56% contre 57% en 2011).

Dans un contexte de crise économique, et face à l'augmentation des chiffres du chômage, les intérimaires interrogés adoptent un comportement pragmatique : la logique d'accès rapide à l'emploi domine. L'intérim apparaît pour 78% des personnes interrogées comme une solution efficace de transition vers le marché de l'emploi : 65% voulaient travailler et l'intérim leur permettait d'avoir un emploi rapidement (+6 points) et 28% ne trouvaient pas de CDD ou de CDI et se sont tournés vers l'intérim².

Les constats listés ci-dessous relèvent de témoignages d'Agence d'intérim et de situations observées par l'OPCA dans le cadre des

opérations collectives de formation multi enseignes (OPAL). Les remarques formulées sont donc issues de l'expérience terrain et non pas d'une analyse formalisée. Elles concernent un public intérimaire et des cas concrets rencontrés.

Lors des bilans formation dans le cadre des OPAL, on constate que près de 50% des publics interrogés n'ont pas d'expérience en lien avec leur formation initiale. Ce ratio est d'autant plus important lorsque le diplôme n'a pas été obtenu. L'orientation scolaire est difficile et parfois contrariée pour les publics de niveaux V (système des 3 choix avec un accès facilité au choix 1 pour les bons élèves).

Lorsque l'orientation suivie correspond bien aux souhaits de la personne, on constate que le niveau obtenu est insuffisant par rapport à la demande des clients. En mécanique par exemple, les clients recrutent à minima un niveau Bac, souvent au niveau BTS ; le CAP/BEP mécanicien ne permet donc pas d'exercer un emploi en mécanique, or c'est une qualification très fréquemment rencontrée chez les jeunes inscrits en agence d'intérim.

▼ Les freins à l'accès à l'emploi

La formation initiale n'est pas toujours suffisante pour certains métiers. Sur certains métiers de l'industrie, l'offre de formation initiale est insuffisante, notamment sur les métiers de calorifugeur, tôlier traceur, usineur, ébavureur...

Les contenus des titres et les diplômes n'ont pas toujours été adaptés à l'évolution des métiers. Par exemple, en coffrage, on voit de plus en plus de coffrages préfabriqués qu'il faut assembler (nécessité d'être formé à l'élingage, voire conduite de grue GME ...). Des demandes complémentaires sont intégrées dans le titre coffreur (bilan OPAL CITY PRO mars 2014) : pose de 2 hauteurs de banche (reprise banche) ; pose de plancher préfabriqué sur les étais ; pose de rupteur thermique/dalle allégé, résistance au feu ; béton auto plaçant dans le cadre de la nouvelle réglementation thermique... Aujourd'hui, le stagiaire peut valider le titre coffreur bancheur sans avoir à justifier de ces compétences recherchées par les entreprises.

Il est nécessaire de développer l'expertise des recruteurs sur les métiers connexes. Pour les commandes non servies, les ETT (Entreprises de Travail Temporaire) proposeront des candidats sur des métiers proches (ex : chaudronnier pour usineur), calorifugeur pour un poste de tôlier traceur... Toutefois, cette expertise sur l'aire de mobilité se fait très souvent de manière empirique. Les agences d'emploi précisent que la mobilité est aussi liée aux conditions de travail qui doivent être proches de celles des emplois occupés précédemment.

Certains métiers sont confrontés à un problème d'attractivité. Un chaudronnier qui a l'opportunité de passer une licence de soudure,

préférera exercer comme soudeur en raison d'une meilleure rémunération, d'un travail moins complexe. Cette situation amène les agences d'emploi à supprimer la licence de soudure Arc sur les parcours de formation chaudronnier (alors que c'est une compétence recherchée par les clients) pour freiner la mobilité des chaudronniers vers des emplois de soudeur.

Les dispositifs de formation ne sont pas toujours en adéquation avec l'offre de formation. Les dispositifs de branche Travail Temporaire sont trop courts pour former à certains métiers, notamment parce que les pré-requis des candidats nécessitent des formations longues. Les coûts pédagogiques sont trop élevés et la visibilité des entreprises trop courte pour garantir un retour sur investissement. Des intérimaires rencontrent des difficultés d'accès à certains CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) car réservés aux salariés de la branche. De nombreux diplômes nécessitent trois ans de formation et le contrat de professionnalisation est limité à deux ans.

Les critères de sélection sont parfois subjectifs. Le savoir être est une notion subjective... L'agence de travail temporaire précise que pour une même commande (offre d'emploi identique), les candidats proposés ne seront pas les mêmes. L'évaluation en fin de mission permet de mieux connaître les critères de recrutement d'un client. Les conditions de l'exercice de l'emploi sont également des critères à prendre en compte pour le recrutement (sur chantier, en atelier, contact client...).

Les formations réglementaires, recommandations Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail... deviennent un « permis de

² Sources : Regard croisés sur l'intérim – Opinion Way – Etude réalisée en 2013 sur 1 002 intérimaires

travailler». Lors des réunions OPAL, les agences d'emploi disent avoir des personnes qualifiées mais «non adaptées». La raison est la foule d'habilitations réglementaires obligatoires pour accéder à l'emploi. Les ETT parlent «d'un permis de travailler». L'agence Temis de Dunkerque qui travaille essentiellement sur ARCELOR et sites SEVESO confiait lors d'une réunion OPAL « Si je veux faire travailler tous ces petits jeunes qui sortent de l'école, je dois d'abord les rhabiller entièrement avec le N1, la R408, l'ANFAS, et l'ARI l'H0B0 et le M0B0 et même le PRAP ou SST parfois ... ».

Ces formations réglementaires ne sont pas proposées dans le cadre des formations initiales. Il s'agit par exemple de la R408 (habilitation Monteur Echauffeur) indispensable pour toutes personnes travaillant en hauteur (peintre, plombier, couvreur, étancheur bardeur, mécanicien...). Seuls les prestataires de formation référencés par le SFE (Syndicat Français de l'Echafaudage) sont habilités à faire passer ces habilitations (il faudrait que l'Education Nationale le soit).

Une part importante des plans de formation des entreprises est dédiée aux financements de ces formations réglementaires. Le budget restant est insuffisant pour travailler sur l'adaptation des compétences pour le maintien dans l'emploi ou le développement de compétences (évolutions professionnelles sur les nouveaux métiers.)

En Allemagne, l'investissement formation est partagé entre l'entreprise utilisatrice et l'agence d'intérim.

Le tutorat ou le parrainage sont insuffisants au moment de la prise de poste. Les contraintes économiques font que le temps d'adaptation (ou le parrainage – tutorat) est de plus en plus court. Pour certains postes, le temps de formation et d'adaptation nécessaire est trop long pour le retour sur investissement (durée de mission proposée). Si l'intérimaire habituel n'est pas disponible, l'entreprise utilisatrice annulera sa commande.

La POEC (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective) est-elle une solution ? 50% des POEC réalisées en Nord – Pas de Calais sont portées par l'intérim. La POEC propose une période de formation externe et une période de stage en entreprise (égale à un tiers du parcours). Les taux d'insertion sont importants (71% des personnes formées sont à l'emploi sur une durée de six mois et plus), les clients acceptent de revoir leurs critères de recrutement grâce à ce dispositif, ils s'engagent également sur des durées de mission plus longues (exigence du dispositif). Il faut veiller toutefois à ce que ces périodes

▼ Remarque sur la spécificité du travail temporaire : l'intermédiation par l'agence d'intérim est à la fois un atout et une faiblesse

Exemple constaté dans le cadre du CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle) art. 4 : Pôle emploi et la SODIE faisaient remarquer lors des comités de suivi que les salariés intérimaires accompagnés dans le cadre du CSP n'avaient pas de CV, ne savaient pas mener un entretien d'embauche... contrairement aux fin de CDD ou aux licenciés économiques.

En fin de mission, c'est le chargé de recrutement qui positionne le salarié intérimaire sur une autre mission et qui valorise l'expérience acquise lors des missions précédentes. Très souvent c'est l'agence d'intérim qui complète le CV en fonction des missions confiées.

Une relation de confiance s'établit entre l'ETT et le client. Le chargé de recrutement va d'une certaine manière « co-opter » le salarié intérimaire en réponse à la demande client (il n'y aura pas le filtre du CV, ni le filtre de l'entretien d'embauche). Par l'expérience, l'agence d'intérim va pouvoir mieux cibler les candidats (l'ETT parle notamment de l'importance du contact avec le responsable hiérarchique direct, plutôt que le Directeur des Ressources Humaines).

de stage ne détruisent pas de l'emploi (travail mené en lien avec Pôle Emploi).

La visite médicale du travail est une difficulté pour les entreprises et les intérimaires. Une Entreprise de Travail Temporaire (ETT) privilégiera une personne avec une visite médicale à jour en raison de son coût. La visite médicale ne peut concerner que trois métiers or les intérimaires sont très souvent polyvalents sur plus de trois postes. La visite médicale ne peut pas mentionner des aptitudes mais des postes, ce serait plus facile s'il s'agissait d'aptitudes (travail posté, aptitude à la conduite d'un chariot, aptitudes aux travaux en hauteur par exemple). Le délai est parfois long pour obtenir une visite médicale : sur certains métiers à risque (par exemple, le secteur nucléaire à Gravelines), les ETT parlent d'un délai de trois mois pour obtenir une visite médicale spéciale. Les candidats de Dunkerque sont envoyés dans l'Est pour passer la visite médicale spéciale... EDF bloquerait volontairement le nombre de visites médicales pour éviter les primo-arrivants sur la centrale... Or, les ETT forment des intérimaires pour répondre aux besoins des sous-traitants...

Certains métiers exigent des EPI (Équipement de Protection Individuelle) et des outillages spécifiques :

- ▶ les calorifugeurs sont délégués avec une caisse à outils complète ;
- ▶ le coffreur doit avoir son mètre et son marteau ;
- ▶ les étancheurs bardeurs, doivent avoir un bleu ignifugé ;
- ▶ le soudeur doit avoir le tablier et le masque... ;
- ▶ ils reçoivent une prime d'outillage en compensation mais l'investissement de départ est parfois coûteux.

Dans l'industrie et le bâtiment, les intérimaires doivent être équipés de chaussures de sécurité, bleu et casque.

Dans une moindre mesure, les autres freins à l'accès à l'emploi sont :

- ▶ la main d'œuvre étrangère : sur les grands chantiers (par exemple, terminal méthanier à Dunkerque ou Centrale Thermique de Bouchain), le taux de recours aux salariés détachés est important ;
- ▶ la rémunération : certains métiers sont sous évalués par rapport aux compétences nécessaires et complexité de l'emploi (par exemple, témoignage d'un chaudronnier qui a passé une licence de soudeur et qui ne veut plus travailler en chaudronnerie) ;
- ▶ le permis de conduire et véhicule souvent considéré comme un «pré-requis pour travailler» ;
- ▶ l'aire de mobilité géographique des demandeurs d'emploi.

Elles constatent fréquemment une hiérarchisation des critères de recrutement différente entre ces deux interlocuteurs.

Certaines entreprises externalisent la fonction Ressource Humaine aux ETT, c'est le cas de la plateforme logistique BOULANGER. De plus en plus fréquemment, lorsque les volumes sont importants, les ETT proposent « des implants » directement sur site. Les agences d'emploi parlent d'un recrutement largement facilité dans ces cas-là. L'agence d'intérim a un objectif « de moyen » par rapport à des travaux à réaliser. L'urgence du besoin fait que l'entreprise utilisatrice n'aura pas les mêmes critères de sélection que pour un recrutement CDD ou CDI.

Les ETT ont également développé le « placement actif ». Dès lors qu'une inscription correspond à des offres non servies ou une compétence recherchée, l'ETT va proposer la candidature alors même que le besoin n'est plus d'actualité. L'offre crée la demande.

Contributeurs : Henri Lepoutre, Directeur de la Plateforme pour l'avenir et l'emploi des jeunes Lille Métropole - Pévèle

▼ Préambule

Il y a de nombreuses causes structurelles aux inadéquations entre l'économie et l'emploi, l'offre et la demande d'emploi : programmes de formation, manque d'adaptation aux besoins concrets des entreprises, facteurs sociétaux entraînent l'inadaptation de certains chercheurs d'emploi.

Cette contribution laisse volontairement de côté toutes ces questions pour s'attacher à des faits concrets et à la pratique du «circuit court».

▼ Rappel de l'origine et des buts du Pacte pour l'Avenir et l'Emploi des Jeunes

« Le Pacte » a été lancé par le Conseil Régional du Nord - Pas de Calais, à l'initiative de Pierre de Saintignon, en octobre 2012. Il concerne les jeunes demandeurs d'emploi de 16 à 25 ans, qui ont quitté le monde scolaire et universitaire.

Il vise à rapprocher les jeunes de tous types de profils et de niveaux de qualification, des entreprises (un « monde » dont ils sont souvent éloignés ...).

Au-delà, il vise surtout à positionner des jeunes sur des offres d'emploi des entreprises du «secteur marchand», en CDI, CDD long ou alternance.

Pour cela, la plateforme Lille Métropole – Pévèle, qui couvre tout le territoire de la Métropole Européenne de Lille et celui de la Communauté de communes Pévèle Carembault, est proche des entreprises, avec le soutien des branches professionnelles, chambres consulaires, organes représentatifs des entrepreneurs. La Plateforme pour l'Avenir et l'emploi des jeunes a ses bureaux sur le Campus Entreprises et Cités à Marcq-en-Barœul, au cœur du monde entrepreneurial.

Pour plus d'informations sur le Pacte et la Plateforme pour l'avenir et l'emploi des jeunes : www.pacteavenirjeunes.fr

▼ Le « circuit », accélérateur d'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi

« Le Pacte » a été lancé par le Conseil Régional du Nord - Pas de Calais, Le « circuit court » accélère les contacts jeunes-entreprises et les réponses aux offres d'emploi des entreprises.

Dès qu'une entreprise, en contact avec la Plateforme, souhaite recruter, la Plateforme sollicite ses partenaires emploi au travers d'un réseau de référents, sur l'ensemble du territoire métropolitain.

En ce sens, elle est complémentaire des actions menées par les Missions locales qui couvrent chacune seulement une partie de la Métropole Européenne de Lille.

Dans un délai rapide, l'entreprise reçoit une réponse. Les candidatures ont été présélectionnées pour faciliter son travail de recrutement. La Plateforme reste en contact régulier avec l'entreprise jusqu'à l'embauche réussie.

Donc au final : efficacité, simplicité, rapidité et satisfaction.

D'autres actions concrètes participent aussi à ce « circuit court » :

► organisation de manifestations-emploi spécifiques et « sur mesure » (tables rondes de présentation de métiers, visites d'entreprises et job-dating) à la demande d'entreprises (exemple : Décathlon) ou de filières professionnelles (exemple : filières industrielles).

► animation de réunions publiques jeunes : échanges informels et conseils entre des chefs d'entreprise et des jeunes en recherche d'emploi, motivés et avec un projet défini. Après les réunions, on cherche pour les jeunes des rendez-vous individuels en entreprise afin de leur ouvrir un « réseau » relationnel. A ce jour, 20 réunions ont débouché sur plus de 40% de solutions emploi pour les jeunes participants.

► l'ensemble des actions « circuit court » a abouti à ce jour à 2 500 contacts individuels jeunes-entreprises, et à 350 embauches durables. La coopération avec les autres partenaires locaux et métropolitains

s'est améliorée au fil du temps, dans les deux années précédentes. Au départ, il y a eu des craintes des partenaires : craintes de « court-circuit ». Ces craintes se sont progressivement dissipées au vu des complémentarités ; l'emploi des jeunes 16-25 ans est un tel problème sociétal (25% de taux de chômage voire plus) que toutes les initiatives qui ajoutent des « gouttes d'eau » en termes de solutions sont les bienvenues ! Concrètement, cela suppose d'être attentifs, de bien veiller à ne pas initier des actions qui concurrencent dans le calendrier les forums emploi ou job-dating déjà existants.

Le «plus» est de rapprocher vraiment les jeunes d'un monde de l'entreprise qui leur est souvent mal connu. Ce monde de l'entreprise auquel ils doivent postuler pour leur avenir... Ceci se fait en suscitant des contacts individuels, directs, personnels au travers d'événements conçus « sur mesure » :

► des réunions publiques de libres échanges entre des jeunes et des entreprises. Pour les jeunes, c'est l'occasion de recevoir des conseils concrets et ainsi « rebondir » dans leurs démarches de recherche d'emplois ;

► des « chat emplois » suivis de job-dating individualisés ; des métiers méconnus sont expliqués suscitant des « vocations ».

Au final, il s'agit de vaincre certaines inadéquations sur le marché du travail, liées à la fois à la méconnaissance par les jeunes du monde de l'entreprise et aux préjugés de certaines entreprises vis-à-vis des jeunes et de leur « savoir être ».

▼ Limites et pistes d'amélioration du «circuit court»

Le circuit court favorise les contacts. Les embauches n'en résultent pas toujours. Ceci peut être dû au manque de préparation de certains jeunes ou à l'exigence d'entreprises qui, par sécurité, préfèrent au final recruter des candidats plus âgés sur des critères d'expérience et de formation préalable.

La préparation des jeunes s'améliore depuis deux ans grâce au travail des partenaires emploi (Pôle emploi et Missions locales) et à une recherche plus poussée d'adéquation entre les exigences des offres d'emploi et les caractéristiques et aptitudes des jeunes présentés. Ce travail reste encore à optimiser.

▼ En conclusion

Le positionnement de la Plateforme sur l'ensemble de la Métropole Européenne de Lille et du Pévèle est fédérateur, aux côtés des acteurs de l'emploi locaux.

Il répond aux souhaits des entreprises d'élargir le champ géographique de leur recherche de candidats.

Il n'y a pas d'effet « mille feuilles ». Lorsqu'un partenaire emploi est déjà en contact avec une entreprise, à sa satisfaction, la plateforme n'intervient pas.

Le rôle du «circuit court» est complémentaire. La problématique de l'emploi des jeunes est telle que toutes les actions en direction des entreprises potentiellement recruteuses sont bienvenues.

Le rôle premier du « circuit court » est de s'attacher aux besoins des entreprises, d'être à leur écoute, pour aider les jeunes à « monter dans le train de l'emploi ».

Les clauses d'insertion au regard des parcours des salariés en contrats aidés : l'immersion en entreprise

Contributeur : Patrick Dallongeville, Directeur de l'association Arcane et administrateur de l'Union Régionale de l'insertion par l'Activité Economique (URIAE)

▼ Avantages

Ce type de période « hors SIAE » et « intra-marché de l'emploi classique » permet au salarié en parcours d'insertion de bien se représenter son passage par l'Insertion par l'Activité Economique en tant qu'ÉTAPE transitoire dans son propre parcours, et non comme une illusoire fin en soi.

Elle lui permet également de mesurer l'écart pouvant le cas échéant subsister encore entre son projet professionnel et les exigences spécifiques à sa réalisation effective.

Selon la durée dans laquelle elle s'inscrit, la clause d'insertion (ou la simple immersion en milieu professionnel) peut permettre l'acquisition ou la consolidation de savoir-faire et de savoir-être susceptibles de favoriser une intégration ultérieure sur un poste similaire.

Dès lors qu'elle fait effectivement l'objet d'une restitution tripartite (salarié

en immersion / tuteur en entreprise / référent socio-professionnel), l'immersion en entreprise peut s'avérer un marqueur déterminant dans la trajectoire du salarié en insertion vers l'emploi durable. Elle permet donc de valider les compétences d'ores et déjà acquises, et de mesurer celles qui restent éventuellement à consolider.

Il se peut en revanche que l'immersion en entreprise amène à amender un projet professionnel, en confrontant le salarié en parcours d'insertion à des contraintes qu'il ne soupçonnait pas, ou que divers freins liés à sa situation personnelle ne lui permettent pas de surmonter à ce stade de son parcours.

▼ Précautions indispensables

De par son aspect contraignant pour l'entreprise, il faut absolument veiller à ce que l'application de la clause d'insertion n'en vienne pas à relever pour elle d'un simple « alibi » voire, d'une « corvée ». On n'accueillerait dès lors des personnes en parcours d'insertion que « parce qu'il le faut bien », pour s'acquitter d'une contrepartie, en échange de l'attribution d'un marché public. À ce titre, les instances chargées du contrôle de l'exécution de ces clauses ne doivent évidemment pas se limiter à vérifier la dimension quantitative de leur réalisation, mais bien aussi celle de la qualité de l'accueil et de l'accompagnement (voire de la formation) des salariés accueillis dans ce cadre.

À cette fin, les modalités spécifiques de l'intégration (même provisoire) du salarié par l'entreprise signataire de la clause d'insertion doivent impérativement avoir été explicitées : que les enjeux respectifs, tant pour l'entreprise d'accueil que pour lui-même (ainsi que ceux de la collectivité signataire et/ou donneur d'ordre) soient le moins possible porteurs d'ambiguïté. C'est là une condition essentielle pour éviter toute déception (si la clause d'insertion ne revêt, comme dans la plupart des cas, qu'un caractère temporaire), et aussi pour que le salarié concerné puisse mesurer les réelles perspectives de gain qu'il pourra en tirer (découverte d'un métier ou d'un secteur professionnel spécifique, validation d'un projet, expérience à valoriser ensuite ...). À ce titre, le rôle du tuteur au sein de l'entreprise demeure, plus que jamais, fondamental.

Les facteurs de réussite de l'intermédiation et les limites à leur pratique : approche dans et en dehors du cadre de la méthode IOD

Contributeur : Jean-Marc Lafitte, directeur de l'association TRANSFER-IOD

La question posée n'est pas nouvelle, mais elle prend une acuité toute particulière dans la conjoncture actuelle, marquée par le paradoxe entre un chômage massif et l'expression persistante de difficultés de recrutement. Dans ce contexte, l'association Transfer est pleinement mobilisée à la fois pour partager ses expériences et observations et pour contribuer à dégager des solutions efficaces, convaincue qu'il en existe.

Transfer limite son propos aux problèmes d'adéquation sur des postes de premiers niveaux de qualification, c'est à dire une part importante des besoins exprimés.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, Transfer développe, avec des partenaires publics et de l'Economie Sociale et Solidaire, des projets résolument centrés sur la médiation active entre des entreprises du secteur marchand et des demandeurs d'emploi en situation de pauvreté et prioritairement non diplômés.

Ces projets sont parties prenantes, selon les territoires, de programmes d'intervention liés au RSA, à la Politique de la Ville, à l'insertion des jeunes ou à des démarches de GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale), et bénéficient du soutien financier de collectivités territoriales, de services de l'Etat et de fonds européens. Ils sont actuellement développés dans 10 régions métropolitaines (75 territoires) et en Belgique.

Conceptrice de la méthode IOD (Intervention sur les Offres et les Demandes d'emploi) et assurant une formation continue de ses partenaires, Transfer est également un centre de recherches, d'évaluation et d'animation mutualisé. L'association contribue depuis sa création au débat public et à la réflexion sur les pratiques professionnelles dans le champ de l'insertion, de l'emploi et de l'action sociale, par des publications et des interventions dans des groupes de travail et colloques.

▼ Trois axes de réflexion pour situer le problème

L'action auprès des entreprises est généralement sous-investie dans les dispositifs d'intermédiation, ou bien elle est investie sur un mode strictement adaptatif.

L'entreprise est-elle un objet figé et purement rationnel auquel on ne pourrait que s'adapter et en fonction duquel doivent se finaliser les parcours ou bien s'agit-il d'un acteur qui, comme tous les autres, évolue, réagit et se transforme au contact de son environnement ? La rationalité attribuée au fonctionnement des entreprises est en réalité relative et limitée mais elle est souvent mise en exergue, au point de donner des complexes inhibiteurs aux acteurs du social. Ceci conduit à une situation où ceux-ci, majoritairement, soit restent à l'écart de l'environnement économique et se replient sur l'accompagnement en « face à face » des publics, soit cherchent à établir des liens mais sur un mode purement adaptatif, sans questionner les exigences des recruteurs. Le souci de satisfaire la demande de recrutement et de fidéliser l'entreprise conduit fréquemment l'intermédiaire à répondre « au mieux » à l'entreprise, c'est à dire à relayer « telles quelles » ses exigences, y compris quand elles sont inutilement sélectives, voire à les anticiper. D'autre part, les modes d'appariement sont guidés par la recherche d'une adéquation forte avec les parcours professionnels des candidats et par la perception d'attributions personnelles jugées favorables ou à l'inverse réhabilitaires. Enfin, au-delà de ces phénomènes d'« écrémage », la préoccupation d'une réponse fidèle à la demande spontanée de l'entreprise s'accompagne d'un souci de proposer plusieurs candidatures, créant ainsi un contexte de recrutement concurrentiel particulièrement préjudiciable aux chômeurs de longue durée.

Or, dans les faits, il est constaté que beaucoup d'entreprises, tout particulièrement les TPE-PME, sont en situation de forte incertitude et en demande d'interlocuteurs de proximité pour mieux identifier leurs besoins en ressources humaines et pour les formuler de manière plus adaptée et attractive sur le marché du travail. Les besoins exprimés ne se limitent d'ailleurs pas au champ du recrutement. Ils s'accompagnent

de demandes pour dépasser des problèmes de turnover, d'intégration et de fidélisation, d'évolution des compétences, de qualité ou de management du travail...

Ce sont autant d'éléments qui ouvrent aux intermédiaires des opportunités pour investir une autre approche de l'entreprise, qui valorise clairement le lien entre insertion et gestion des ressources humaines.

Ce sous-investissement et cette logique adaptative amènent à surestimer les réponses en termes de formation et de préparation des chômeurs, au détriment de l'action sur d'autres facteurs puissants comme la sélectivité du marché et des process de recrutement, la précarité des conditions d'embauche ou le déficit d'intégration au sein des organisations de travail.

Paradoxalement, la plupart des diagnostics pointent ces facteurs comme des causes majeures dans la production des inégalités d'accès à l'emploi, mais l'action concrète pour limiter leur prégnance est peu présente dans la conception des dispositifs d'intermédiation. Alors que les besoins de main d'œuvre sur des postes de premiers niveaux de qualification demeurent importants, nombre de chômeurs qui pourraient les occuper sont davantage regardés et accompagnés sous l'angle de leurs difficultés que de leurs atouts. De même, on ne peut que constater que les dispositifs les plus connectés aux entreprises (l'alternance par exemple) sont à la fois les plus efficaces en termes d'intégration professionnelle et les moins proposés à certaines catégories de travailleurs (les moins qualifiés par exemple). Plus rarement encore, un lien est établi entre ces facteurs et les difficultés de gestion des ressources humaines des entreprises – alors même que, par exemple, le fait d'ouvrir le recrutement à des profils de candidats inhabituels ou atypiques est une des pistes pour résoudre certaines difficultés de recrutement, tout comme l'embauche en CDI est un puissant facteur de fidélisation.

Du coup, le risque de générer des inadéquations et des pénuries « artificielles » est bien réel, sans compter les effets d'écrémage au détriment de certaines populations de travailleurs.

Il est tacitement admis du côté des intermédiaires que la réussite du rapprochement entre offres et demandes d'emploi tient d'abord à la capacité à « coller » aux demandes des entreprises : le risque de laisser de côté des catégories de travailleurs qui répondent moins aux normes d'évaluation aujourd'hui dominantes s'en trouve de fait renforcé. Or les expériences et observations montrent qu'il est tout autant possible de satisfaire les demandes des recruteurs en les questionnant et en les

aidant à évoluer.

La même remarque peut être faite quant aux enjeux de fidélisation des salariés : « On voudrait bien recruter tel profil, mais les gens ne s'intègrent pas ou ne restent pas ». Ici aussi, les intermédiaires ont des cartes à jouer, en aidant l'entreprise à développer ses capacités d'intégration plutôt qu'en ramenant les dysfonctionnements à des comportements individuels « inadaptés ».

▼ Rechercher un autre positionnement de l'intermédiaire : de l'intermédiation à la médiation active

L'intermédiation, pour retisser du lien et dégager davantage d'ajustements offre/demande, nécessite d'investir sur la qualité et la consistance de ce lien. L'enjeu est ici de contribuer à la déconstruction/reconstruction collective des modes de jugement, en les rapprochant de la réalité des besoins.

L'offre de travail émane d'une organisation de travail et gagne fréquemment à être précisée, contextualisée, et souvent à être reformulée. Donner plus de visibilité au travail réalisé sur les postes de première qualification et revaloriser ainsi ces fonctions constituent d'ailleurs une piste majeure pour réduire les difficultés fréquemment évoquées à pourvoir certaines offres sur le marché du travail.

Le rôle d'intermédiaire ne saurait se limiter à la détection des besoins de recrutement. Pour que les opportunités identifiées bénéficient à des cibles de publics plus larges, il paraît nécessaire que l'intermédiaire soit tout autant en entreprise qu'en face à face avec le public ; qu'il suscite des rencontres et des interactions entre offres et demandes, y prenne part et pèse sur leurs conditions de mise en œuvre ; qu'il cherche à faire évoluer les pratiques de recrutement et d'intégration au sein des entreprises. Ces préoccupations pratiques valent d'ailleurs aussi bien pour les mises en relation « externes » (passer les barrages sélectifs du recrutement) qu'« internes » (impulser ou accompagner des processus de soutien et de coopération dans l'entreprise, éviter ou prévenir les ruptures de contrats).

L'intermédiation ainsi conçue implique une position d'extériorité mais en aucun cas de neutralité : il ne s'agit pas de relayer des informations mais de rééquilibrer le plus possible un rapport toujours dissymétrique. Elle renforce parallèlement la qualité de réponse à l'entreprise, en mobilisant une véritable offre de service d'appui à sa gestion des ressources humaines, et restitue à la personne « accompagnée » un statut d'acteur en élaborant avec elle des stratégies concertées d'intervention sur son environnement économique.

Dans cette optique, la "professionnalité" de l'intermédiaire se définit avant tout en termes de capacité d'influence, ce qui renvoie à des postures (par exemple la renégociation et le regard sur l'entreprise qu'elle implique) et pas seulement à une technicité. Les savoir-faire méthodologiques et pratiques pour les concrétiser existent (tels que ceux formalisés au travers de la méthode IOD). Ils peuvent aisément s'approprier, au fur et à mesure de l'action, pour peu que celle-ci se situe majoritairement au cœur de l'entreprise, là où se jouent les processus d'intégration.

Bien entendu, le déploiement de cette "professionnalité", et des solutions qu'elle apporte à la question de départ, pourrait être largement facilité par des mandats explicites donnés aux intermédiaires quant à ces options.

Contributeur : Roland Famin, chargé de projet action économique à la Maison de l'emploi du Pévèle Mélantois Carembault, avec le soutien de Marie-Hélène Toutin, membre du Céreq

Les travaux menés par le CEREQ en 2013 sur le territoire du Pévèle Mélantois Carembault analysent les stratégies déployées par les entreprises pour sécuriser la relation salariale et limiter les ruptures de contrats de travail liés à des emplois de premier niveau de qualification tels que agent de propreté et employé polyvalent de restauration.

L'exercice et la tenue de poste de premier niveau de qualification ne nécessitent pas une adéquation forte entre les exigences techniques de l'emploi et le savoir-faire du salarié. Cependant, un certain nombre de facteurs viennent fragiliser la relation salariale. Ces éléments de fragilisation sont récurrents quelle que soit l'activité abordée mais leurs combinaisons peuvent varier en fonction des spécificités de chaque métier ou entreprise. Ils sont caractérisés par le fait que certains savoirs et savoirs-être nécessaires à l'exercice d'un métier sont objectivement difficiles à mettre en œuvre par le salarié ou l'employeur. Il apparaît aussi que l'environnement personnel du salarié peut troubler la relation salariale.

Cependant, les pratiques de ressources humaines développées par l'entreprise peuvent aussi générer des facteurs de fragilisation de la relation salariale en favorisant l'émergence de quiproquos et de malentendus entre salarié et employeur sur les exigences de l'emploi. Ces quiproquos peuvent être liés à plusieurs faits :

- ▶ d'abord, la période d'intégration en entreprise annoncée lors de l'embauche est peu respectée par les employeurs. Ce phénomène crée une situation d'incertitude chez des salariés qui ne bénéficient pas du cadre de travail permettant l'acquisition de certaines exigences de l'emploi.

- ▶ ensuite, des modalités particulières de gestion de l'activité par l'entreprise conduisent à troubler et à durcir les conditions de travail normalement attendues par le salarié. L'application de règles de temps partiels, d'horaires de coupures ou de périodes de repos hebdomadaires non prévues initialement mais rendues nécessaires par les contraintes de la production décuplent, notamment, les difficultés inhérentes aux emplois proposés.

- ▶ enfin, des exigences de compétences implicites et informelles font leur apparition au fur et à mesure du déroulement du contrat sans qu'elles aient été l'objet d'un dialogue préalable avec le salarié. Les notions de qualité de service, de mobilité et de disponibilité constituent, en particulier, des exigences de l'emploi dont le cadre est rarement défini explicitement par l'entreprise. Il revient au salarié de trouver, sans repère particulier, les résultats, les marges de manœuvre et les limites souhaités par l'employeur.

Face à ces problématiques, les employeurs cherchent à faire évoluer leurs pratiques et leurs stratégies de gestion des ressources humaines (GRH) de manière à réduire les risques de fragilisation de la relation salariale liés à l'émergence de quiproquos dans la relation d'emploi. Ces axes de progrès portés par les entreprises volontaristes dans ce champ s'articulent autour de deux pôles d'interventions :

1. Mise en place d'une politique d'évolution de la hiérarchie de proximité : Les pratiques de management développées par les encadrants de proximité occupent une place importante dans l'émergence ou la levée des situations de quiproquos entre l'entreprise et le salarié. Les dirigeants et les responsables des ressources humaines travaillent ainsi à faire en sorte que, malgré les contraintes de l'activité, les encadrants puissent respecter les processus d'intégration des nouveaux salariés, améliorer leur approche du management notamment pour rendre plus lisible leurs attentes professionnelles et repenser les organisations qui ont tendance à durcir les conditions de travail. Ce dernier point conduit, notamment, les entreprises à lever certaines difficultés liées aux pressions physiques et morales naturellement liées aux métiers proposés.

2. Mise en place de processus de recrutement qui garantissent l'adéquation des personnes avec les exigences du poste de travail et les modalités particulières de gestion de l'activité : Les entreprises proposant des emplois de premier niveau de qualification centrent leurs processus de sélection sur la vérification de l'expérience professionnelle acquise par les personnes. Il s'agit de vérifier si les candidats appréhendent et ont déjà été confrontés aux facteurs de ruptures implicites ou explicites liés à l'exercice de l'emploi proposé. Cette approche de l'expérience lors du recrutement est complétée par un ensemble de questionnements visant à évaluer de manière indirecte et informelle les savoirs-être, la disponibilité, la mobilité et le niveau scolaire des demandeurs d'emploi. A partir du moment où le critère de l'expérience constitue un élément central du processus de recrutement, les entreprises ne jugent, en général, pas opportun d'initier des étapes spécifiques de formation préalable à l'embauche. Toutefois, pour sécuriser l'intégration de la personne et s'assurer de l'acquisition des méthodes spécifiques à l'activité, l'employeur peut recourir à des formations menées « sur le tas » durant l'exercice de l'activité ou à travers les dispositifs publics dédiés.

Dans un contexte de tensions économiques, les employeurs prennent conscience que l'évolution de leurs pratiques de ressources humaines peut permettre d'améliorer leur qualité de services et de réduire les coûts liés à la rotation du personnel. Cependant, le déploiement de ces axes de progrès est freiné dans l'entreprise par le manque d'outils, de temps et de compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement. Par ailleurs, ces évolutions de moyen terme ne sont pas toujours perçues comme immédiatement rentables d'un point de vue économique. C'est, le plus souvent, l'intime conviction du dirigeant qui l'amène à chercher et à appliquer des pistes de réduction des facteurs de fragilisation salariale.

Au-delà de ce constat, les pôles d'interventions initiés par les entreprises se heurtent à plusieurs limites :

- ▶ l'évolution des pratiques de la hiérarchie de proximité progresse peu du fait de la confrontation de cet objectif avec les autres contraintes économiques et organisationnelles attribuées à l'encadrant intermédiaire. Celui-ci n'a pas toujours le temps ou la volonté d'améliorer son organisation ou ses processus d'intégration alors qu'il

fait face aux exigences et aux urgences imposées par l'activité. Par ailleurs, la volonté des entreprises de s'assurer de l'engagement des salariés en rendant transparents leurs attendus en matière de qualité de service, de mobilité et de disponibilité peut se heurter à des stratégies managériales d'encadrants intermédiaires qui préfèrent entretenir le flou afin de se ménager des marges de manœuvre et de flexibilité. Face à ces contraintes, l'évolution des pratiques des encadrants passe, soit par la formation ou le tutorat de ces derniers, soit par le recrutement externe de nouveaux profils. Ces mesures peuvent théoriquement être mises en œuvre de façon aisée dans les entreprises de taille moyenne. Cependant, l'activation de ces leviers dans les très petites entreprises nécessite une approche plus circonstanciée car les fonctions de direction et de management de proximité sont souvent portées par la même personne.

► les outils de recrutement déployés par les entreprises afin de repérer si les candidats seront en mesure de faire face et de s'adapter aux exigences de l'emploi se montrent peu efficaces. Les démarches menées cherchent à évaluer des critères informels à l'aide de procédures peu outillées, imparfaites et qui laissent une grande place au jugement subjectif. Au-delà des risques de stigmatisation véhiculés par ce type de méthodes, certaines entreprises en perçoivent les limites en termes de capacité à drainer un nombre suffisant de candidatures pertinentes et de capacité à limiter le turn-over et à diminuer les dysfonctionnements liés à la compétence de la main d'œuvre. Cependant, les remises en causes concrètes de ces pratiques restent peu courantes car, dans un environnement où la main d'œuvre est abondante, le coût de l'erreur de recrutement reste modéré pour l'entreprise.

Contributeur : Cindy Lemette, chargée de Mission à l'Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT) dans le Nord - Pas de Calais

Derrière le phénomène d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi, se cachent diverses réalités. Pour les entreprises, cela se traduit principalement par un déficit de candidats sur certains types d'offres d'emploi ou secteurs d'activités et/ou un turn-over élevé du personnel nouvellement embauché dans la période qui suit le recrutement. Pour les demandeurs d'emplois, le décalage par rapport au marché de l'emploi possède des causes multiples : faible niveau de qualification, réorientation professionnelle sur des métiers faiblement porteurs d'emplois pérennes, éloignement de l'emploi, phénomène d'usure professionnelle qui s'accompagne d'inaptitudes physiques, etc. Face à ce phénomène d'inadéquation, les pratiques « classiques » des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle qui consistent à orienter les demandeurs d'emploi et à organiser leur mise en relation avec les entreprises à travers des forums de recrutement et divers dispositifs de découverte des métiers et de formation professionnelle sont des réponses nécessaires mais souvent insuffisantes. Ces différentes techniques qui cherchent à rapprocher l'offre et la demande d'emploi butent généralement sur de nombreux freins au recrutement et à l'intégration pérenne dans l'entreprise :

- ▶ manque voire absence de définition des besoins en compétences et profils à recruter ;
- ▶ conditions d'accueil et d'intégration non prévues ;
- ▶ faible recours à la formation professionnelle pour acquérir les compétences nécessaires à la maîtrise du poste ;
- ▶ absence de perspectives professionnelles ;
- ▶ conditions d'emploi défavorables (faible rémunération et précarité) ;
- ▶ conditions de travail difficiles : manque de moyens matériels et humains, travail répétitif, pénibilité physique et psychique, horaires de travail décalés, absence de collectifs de travail, management non soutenant... ;
- ▶ ...

Lorsqu'elles consistent à :

- ▶ clarifier et formaliser un processus de recrutement (de la définition du besoin à l'intégration) ;
- ▶ définir un parcours de montée en compétence ;
- ▶ favoriser et accompagner les mobilités en s'appuyant sur des référentiels métiers, l'identification de passerelles entre ceux-ci et la mise en place d'un plan de formation.

Alors, la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) constitue un premier niveau de réponse au problème d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi. En particulier, parce qu'elle limite le nombre d'échecs lors de la période d'intégration en balisant et construisant un rapprochement progressif et qualitatif entre les compétences et expériences détenues par un demandeur d'emploi et les compétences et exigences attendues par l'employeur.

Cependant, bien qu'indispensables, ces pratiques RH ne répondent qu'en partie au problème. Pour être vraiment efficaces, elles doivent s'accompagner plus largement d'une réflexion globale sur l'entreprise elle-même et notamment, sur tout ce qui peut constituer des freins au recrutement et à l'intégration pérenne : les conditions d'emploi proposées, l'organisation du travail (qui détermine le contenu du

travail, l'aménagement du temps de travail et horaires de travail, les coopérations à l'occasion du travail, les parcours professionnels, etc.), l'adéquation des moyens du travail aux objectifs fixés, le mode de management, etc.

Dans le contexte actuel de mutations économiques et technologiques permanentes, ces pratiques « RH » « quotidiennes » qui atténuent le phénomène d'inadéquation, doivent aussi comporter une dimension prospective. Grâce à un travail de projection fondé sur une veille relative aux évolutions économiques et technologiques sur leur marché et à une estimation de leurs effets sur les métiers et les compétences, les entreprises peuvent contribuer à anticiper et prévenir le phénomène d'inadéquation, en particulier celui qui est dû à l'obsolescence de certaines compétences ou à la nécessité d'en acquérir de nouvelles, en préparant leurs salariés.

Enfin, il est très important de souligner que la prévention de l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi ne passe pas que par des processus RH et de formation. Les choix organisationnels opérés par les entreprises ont un impact fort sur l'employabilité des personnes. Employabilité non seulement liée aux compétences acquises lors du parcours professionnel, mais aussi liée à l'état de santé physique et psychique tout au long de ce parcours. C'est dans les situations de travail que se développent ou pas les compétences et aussi, que se génèrent les risques d'altération de la santé physique et mentale des salariés pouvant conduire à l'exclusion du marché du travail. Ces situations dépendent principalement de l'organisation du travail. Pour ne pas générer elle-même d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi, il est donc nécessaire pour l'entreprise de s'interroger sur son organisation du travail et de vérifier que celle-ci favorise bien le maintien dans l'emploi grâce à l'acquisition et l'actualisation de compétences et à la préservation de la santé au travail. Ainsi les conditions de maintien durable en emploi sont aussi les conditions d'une intégration facilitée et durable.

Plusieurs pistes d'amélioration peuvent être envisagées :

- ▶ installer des pratiques et réflexes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences dans les entreprises.
- ▶ expérimenter de nouveaux modèles d'organisation du travail visant la performance, le développement des compétences et la qualité de vie au travail, en particulier dans les secteurs d'activité dit « en tension ».
- ▶ pratiquer des méthodes de mise en relation des demandeurs d'emploi et des employeurs basée sur l'analyse de l'activité et l'intermédiation pendant la phase de recrutement et d'intégration (méthode de type Intervention sur l'Offre et la Demande, Méthode de Recrutement par Simulation).
- ▶ de plus de 50 salariés une obligation de négociation collective sur les thèmes de l'intégration, la transmission des savoirs et le maintien en emploi des seniors. C'est une opportunité pour les entreprises d'instruire les liens entre l'organisation du travail et l'employabilité des salariés et ce dès le recrutement. L'Association Régionale de l'Amélioration des Conditions de Travail du Nord - Pas de Calais dispose d'une offre de service adaptée d'appui au dialogue social, le guide «Négocier un accord Contrat de génération» notamment.

L'expérimentation des plateformes d'appui aux mutations économiques est une opportunité de mieux intégrer la question des conditions de

travail et d'emploi dans les différents types possibles d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

Les relations des entreprises avec Pôle emploi : récits d'expériences heureuses et malheureuses...

Contributeurs : Pascale Odoux, chargée de mission au Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole / Arnaud Cousin, Medef Lille Métropole / François Leduque, Confédération Générale du Patronat des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) du Nord

La coexistence du chômage et de difficultés de recrutement, ainsi que le regard critique de certaines entreprises sur la capacité de Pôle emploi à jouer son rôle d'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, ont incité en 2013 les représentants patronaux siégeant au sein du Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole (Medef / CGPME) à mettre en place un groupe d'échanges entre un collectif d'une dizaine d'entreprises (de différents secteurs d'activités et de tailles diverses) de l'arrondissement de Lille et les services de Pôle emploi. Ce collectif a réuni à la fois des chefs d'entreprises qui ne sont pas directement en lien avec Pôle emploi (car disposant de services «RH»), mais également des responsables d'entreprises en charge du recrutement dans des TPE/PME.

L'objectif de ce groupe était, à partir notamment de l'expression par ces entreprises des difficultés rencontrées dans le cadre de recrutements

réalisés via Pôle emploi, de trouver les solutions permettant de développer un partenariat efficace entre ces deux acteurs du recrutement, et ainsi de favoriser la relation offre/demande d'emploi du territoire.

Trois rencontres ont été organisées entre juillet et novembre 2013 afin d'échanger autour des expériences et besoins des entreprises, et de leur présenter l'offre de service de Pôle emploi, son organisation territoriale, mais également les principales aides à l'embauche et à la formation existantes (contrats aidés,...). Ces rencontres ont été l'occasion également de faire découvrir aux entreprises la méthode de recrutement par simulation (MRS) mise en œuvre par Pôle emploi, et de tester cette méthode à travers un exercice pratique. Plusieurs constats ressortent de ces échanges.

▼ Le travail de mise en relation offre/demande d'emploi se complexifie

Les exigences économiques fortes des entreprises confrontées à une demande complexe et versatile, ainsi qu'à une forte concurrence, nécessitent des ajustements de leurs produits et services, et donc des compétences pour les produire.

Ces contraintes économiques se traduisent, dans le cadre des recrutements, par une multiplication des compétences recherchées et des critères de recrutement utilisés par les entreprises :

► aux côtés de métiers « traditionnels » qui requièrent des diplômes et compétences bien identifiés (mais dont on constate l'évolution des appellations dans les offres d'emploi...), se multiplient de nouvelles activités et de nouveaux métiers qui ne sont pas répertoriés dans les outils utilisés par Pôle emploi et autres intermédiaires (code Rome, rubriques du Site Internet...). Certaines entreprises peinent ainsi à trouver des réponses à leurs besoins de compétences en s'appuyant uniquement sur les outils de repérage des candidats à leur disposition, sans appui d'un conseiller.

L'un des chefs d'entreprise participant au groupe d'échanges juge ainsi les codes Rome trop « enfermants » et « pas adaptés aux métiers actuels » ; un second chef d'entreprise souligne l'absence de référencement des métiers exercés dans son entreprise.

► les métiers requièrent aujourd'hui souvent une polyvalence et de multiples compétences (surtout dans les TPE/PME), et n'ont pas toujours de diplôme de référence, ce qui rend difficiles à la fois la définition d'un profil de poste par l'entreprise elle-même, la bonne compréhension par le conseiller de Pôle emploi du profil recherché par l'entreprise, et par conséquent le repérage et la sélection du candidat adéquat.

Un responsable d'entreprise de sécurité incendie exprime ainsi des difficultés de recrutement sur le métier de Technicien Protection Incendie, du fait notamment de l'absence de formation existante dans ces métiers.

► les critères de sélection des candidats utilisés par les entreprises se multiplient et diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre : certaines recherchent « un diplôme », tandis que d'autres s'intéresseront, à travers les loisirs pratiqués (et donc le « bas » de CV), à la créativité et l'ouverture d'esprit du candidat, alors qu'enfin certains chefs d'entreprises vérifieront avant tout la motivation ou encore la capacité du candidat à s'intégrer dans l'entreprise, en le questionnant sur ses expériences de vie et professionnelles... Les conseillers de Pôle emploi doivent donc s'adapter en individualisant les réponses apportées aux entreprises qui font appel à leurs services.

Un responsable d'entreprise de création et d'impression d'étiquettes (antivol, RFID...) indique par exemple ne pas avoir de politique de recrutement spécifique, être « ouvert à tous les profils », « la motivation des candidats étant un critère déterminant », alors qu'un responsable d'une entreprise industrielle indique rechercher des « besoins de compétences très spécifiques pour pouvoir travailler sur d'anciennes machines »...

Cette complexification du travail d'intermédiation est renforcée par le fait qu'une part élevée des recrutements sont réalisés par des TPE/PME, ce qui multiplie le nombre d'interlocuteurs pour les services de Pôle emploi, et nécessite de déployer des moyens importants (et pourtant limités) dans la relation avec les entreprises.

Une intermédiation efficace, permettant de mettre en relation et d'ajuster l'offre et la demande d'emploi exige donc aujourd'hui de la part des services de Pôle emploi **de développer, dans des conditions de masse, une offre de service qui se veut « sur-mesure ».**

▼ Pôle emploi développe une nouvelle gamme de services aux entreprises

Face à cette demande plurielle des entreprises, Pôle emploi vient d'adopter une nouvelle feuille de route qui devrait contribuer à favoriser l'adéquation offre et demande d'emploi.

Cette nouvelle « feuille de route » répond à trois priorités :

- ▶ la personnalisation de l'offre de services ;
- ▶ la proximité d'action plus forte avec ses partenaires (déconcentration des services avec une plus grande autonomie des responsables d'agences locales pour adapter l'offre aux besoins) ;
- ▶ la poursuite de l'effort d'optimisation des moyens (renforcement des effectifs en front office / réduction du back office).

Pôle emploi a ainsi pour ambition d'améliorer ses relations avec les entreprises dans le cadre des recrutements qui lui sont confiés, en leur proposant un service personnalisé, adapté à leurs besoins, y compris pour les TPE/PME.

Plusieurs niveaux d'intervention sont possibles, en fonction de l'autonomie de l'entreprise dans la procédure de recrutement. À partir d'un diagnostic des besoins de l'entreprise, l'offre de services de Pôle emploi peut aller d'un simple accès aux profils des candidats enregistrés sur son site Internet (pour les entreprises les plus autonomes), jusqu'à

un appui renforcé au recrutement à travers une aide à la rédaction d'un profil de poste, à la formulation des besoins, et à la sélection des candidats, pour les entreprises qui en ont besoin.

Si l'un des chefs d'entreprises présents dans le groupe d'échanges exprimait au début de la démarche le sentiment que « *Pôle emploi semblait plus performant sur les grands projets de recrutement que pour les TPE* », l'ensemble des entreprises ont exprimé au final une satisfaction quant à la nouvelle gamme de services proposée par les services de Pôle emploi aux entreprises. Celle-ci répond, selon eux, aux besoins des entreprises, en particulier pour les TPE/PME qui souvent n'ont pas de compétences internes en matière de GRH, mais suscite néanmoins des interrogations quant **aux moyens à la disposition de Pôle emploi pour la mettre en œuvre à grande échelle**.

Pour les entreprises les plus autonomes qui souhaitent recruter via le site internet de Pôle emploi sans appui d'un conseiller, reste néanmoins la difficulté à faire correspondre leurs offres d'emploi aux catégories pré-formatées figurant sur le site (il faut « rentrer dans les cases »), et donc le risque de réception de candidatures ne correspondant pas à leur recherche.

▼ Cette gamme de services, pour être efficace, doit s'accompagner d'un effort de communication et de dialogue

Cet effort de communication et de dialogue est indispensable pour parvenir à une réelle offre de services personnalisée et pour mettre en adéquation les besoins exprimés par les entreprises et les réponses apportées par Pôle emploi :

- ▶ les chefs d'entreprises mobilisés ont souligné, en grande majorité, leur méconnaissance des services de Pôle emploi et de son fonctionnement, et la nécessité d'aller à la rencontre des entreprises et de communiquer davantage auprès des TPE/PME. Cette communication doit faire en sorte que les entreprises aient :

- plus facilement accès à ces services : pour cela, la connaissance d'un interlocuteur précis est un levier incontestable, alors que le numéro d'une plateforme téléphonique semble très dissuasif pour les chefs d'entreprises ;
- une bonne compréhension de la gamme de services proposée et des capacités d'intervention de Pôle emploi (et de ses limites), afin de lever les incompréhensions et insatisfactions souvent issues d'une mauvaise communication ou d'incompréhensions sur le service proposé et les résultats attendus.

- ▶ par ailleurs, la gamme de services proposée aux entreprises, ainsi qu'une plus grande communication de cette offre de services, ne peuvent lever certaines difficultés inhérentes aux réalités du marché local de l'emploi et aux contraintes de fonctionnement de Pôle emploi telles que :

- la pénurie de certaines compétences sur le marché du travail ;
- la nécessaire mais difficile anticipation des besoins en compétences des entreprises (les dimensions « temporelles » de l'entreprise et de Pôle emploi ne sont pas toujours les mêmes...) ;
- ou encore le cadre contraint d'intervention des agences locales de Pôle emploi, qui doivent traiter un nombre important de dossiers dans un temps et avec des moyens limités, et déployer leur intervention et mettre en œuvre des outils et mesures (contrats aidés,...) définis au niveau national, avec parfois peu de marges de manœuvre au niveau local.

La mise en adéquation de l'offre et de la demande dépendra alors essentiellement du **dialogue** instauré (ou pas), entre Pôle emploi et l'entreprise qui cherche à recruter. C'est ce dialogue qui permettra la construction de réponses sur mesure, et de satisfaire la demande de l'entreprise.

Dans le cadre de l'évaluation de la démarche menée avec le collectif d'entreprises, l'un des participants indique que les entreprises ne « veulent pas d'aide avec des contrats impossibles à mettre en place de par leur opacité et complexité ». Un autre chef d'entreprise indique qu'il a dû « procéder à des recrutements en urgence, via des contrats intérimaires... recrutements difficiles à anticiper qui n'ont pas permis de travailler avec Pôle emploi ».

Un troisième chef d'entreprise exprime son incompréhension liée au refus de lui accorder une nouvelle AFPR (Action de Formation Préalable au Recrutement) ». Pôle emploi explique que ce refus est justifié par le fait que le nombre d'AFPR par entreprise est limité du fait de contraintes budgétaires.

Du côté de Pôle emploi : les conseillers doivent sans doute davantage **alerter** le chef d'entreprise sur les difficultés rencontrées en cas d'absence de réponse possible (afin par exemple d'éviter la déception liée à l'absence de candidature adaptée à son besoin, et ce sans explication sur les raisons de cette inadéquation), et **négoier** avec celui-ci pour faire évoluer ses critères de recrutement, ou pour trouver une solution alternative (utilisation d'une mesure adaptée, formation d'un demandeur d'emploi, montée en compétence d'un salarié, recours à la méthode de recrutement par simulation...).

Du côté de l'entreprise : il s'agira de comprendre et d'accepter les limites d'intervention de Pôle emploi (pénurie de compétences pour certains métiers, exigence de « sur-mesure » tout en traitant des dossiers en masse, critères d'aides définis au niveau national,...), mais également aussi parfois d'accepter de revoir ses critères de recrutement, voire même de faire évoluer son organisation interne, de façon par exemple à mieux pouvoir anticiper ses besoins de compétences ou à favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs.

L'une des entreprises participant au groupe d'échanges indiquera lors de la dernière rencontre ne plus vouloir recourir aux services de Pôle emploi, ces derniers étant incapables de trouver des candidats répondant à ses besoins, malgré plusieurs tentatives de recrutement et des départs répétés de collaborateurs.

Un second chef d'entreprise, ayant indiqué lors de la première rencontre devoir recruter «50 personnes pour en garder 20» a développé de nouveaux partenariats avec Pôle emploi, notamment à travers l'utilisation de la Méthode de Recrutement par Simulation. Celui-ci a exprimé sa satisfaction quant aux échanges avec Pôle emploi dans le cadre du groupe mis en place, et au côté pédagogique de cette expérience.

Pour conclure, les échanges avec ce collectif d'entreprises ont montré que l'amélioration de la relation établie entre Pôle emploi et l'entreprise dans le cadre du recrutement favorise l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail, car elle permet d'adapter les

réponses aux besoins spécifiques de chaque entreprise, et d'agir à la fois sur la demande d'emploi mais aussi sur l'offre.

Cette relation est cependant très complexe car les besoins et attentes des entreprises sont multiples. L'amélioration de cette relation passera avant tout par une meilleure communication et par l'instauration d'un dialogue permettant de construire une relation de confiance, et un partenariat dans la durée.

Afin de favoriser la mise en relation des entreprises avec les services de Pôle emploi, plusieurs pistes sont envisagées par Pôle emploi, la CGPME et le Medef, parmi lesquelles :

- ▶ l'information des chargés de relation entreprise du Medef sur la nouvelle offre de services de Pôle emploi ;
- ▶ la mise en place d'une permanence de Pôle emploi au sein de la CGPME pour permettre aux entreprises d'avoir un interlocuteur direct au sein de Pôle emploi.

Pôle emploi expérimente également de nouvelles modalités de partenariats avec les entreprises du territoire (expérimentation de «clubs d'entreprises» menée par l'agence locale de La Madeleine).

Ces différentes actions ont en fait la même finalité : mettre en relation les individus au sein de réseaux, favoriser les rencontres interpersonnelles... Au final, la réussite de ces démarches dépendra de la volonté de deux individus (le recruteur et son conseiller référent) de construire ensemble des solutions pour réussir l'exercice complexe que constitue le recrutement.

Contributeur : Ayité Creppy, directeur de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) Lille Métropole

▼ Le contexte

Face Lille Métropole est un club d'entreprises qui mobilise, anime et innove avec les entreprises et leurs collaborateurs pour agir de façon concrète contre les exclusions et les discriminations autour des trois métiers suivants :

- ▶ la prévention / responsabilité sociale des entreprises en vue d'agir sur les causes et de prévenir les exclusions et les discriminations ;
- ▶ l'emploi en vue de favoriser l'accès à l'emploi du plus grand nombre de personnes ;
- ▶ la formation et le conseil en vue de faire évoluer les comportements et mentalités des collaborateurs d'entreprises en matière d'exclusion et de discrimination et surtout d'acquérir ou de développer leur savoir-faire en matière de management de la diversité. Bref, Face Lille Métropole accompagne les entreprises et les partenaires pour faire évoluer leurs pratiques.

▼ L'apparence, une discrimination visible mais également liée à l'invisible

Les discriminations peuvent porter sur l'apparence physique visible pour des décisions d'appréciation qui portent sur l'invisible. Tout semble être résumé dans et par l'apparence physique mais tout semble être accepté par le ressenti du proche, ou du lointain, « le in et le out ».

Depuis au moins trois ans, l'eurobaromètre sur les discriminations de la Commission européenne fournit des données très intéressantes en matière de discriminations (Pour plus d'informations : http://ec.europa.eu/index_fr.htm).

À compétences et qualifications égales, les critères qui peuvent défavoriser un candidat sont en 2009 de 48% la façon de s'habiller de se présenter, 48% l'âge, 38% la couleur de la peau, 37% l'existence d'un handicap et 36% l'apparence physique générale.

Autant dire que l'apparence est déterminante dans la décision du recruteur. Ces éléments visibles influencent la décision car de fait d'autres éléments invisibles s'y collent. Les discriminations liées à l'apparence sont une double, triple discrimination, car leur potentiel de force de nuisance est important. A contrario, leur potentiel d'ouverture est

▼ Le comportement

Le marché du travail revient à fonctionner avec des qualités affichées qui sont différentes de celles qui sont recherchées

Les filtres du recruteur peuvent entraîner des comportements biaisés. Tout le comportement « du différent » est analysé à travers des grilles de lecture, ou des filtres, dans ce processus de recrutement qui passe allègrement de critères discriminants aux décisions discriminatoires.

Les candidats potentiels ne s'y trompent pas et les organisations qui les accompagnent tels que Face Lille Métropole non plus. L'apparence est une discrimination combinée qui entraîne des comportements particuliers chez les discriminés potentiels : à partir de l'expérience de Monsieur Creppy et des constats réalisés à Face Lille Métropole, on

Face Lille Métropole et ses équipes accueillent tous les ans au moins 1 000 personnes souhaitant accéder à l'emploi et ou bénéficier de stages, de jobs d'été, de formations emploi à travers son groupement d'employeurs dans les métiers de services.

Aussi, Face Lille Métropole est un observatoire attentif des difficultés des personnes qui s'adressent à eux et qui évoquent souvent les discriminations comme un des éléments de non accès à l'emploi.

Les discriminations pour accéder à l'entreprise et à l'emploi constituent une inégalité de traitement dans des situations comparables de recrutement et donc peuvent être des sources d'inadéquation pour différents candidats à l'emploi et ce quels que soient les critères. La discrimination liée à l'apparence, évoquée souvent par les publics bénéficiaires, revient bien souvent, et ce, quelles que soient les qualifications et expériences.

également important (cf. définition de Monsieur Point et expérience de Monsieur Creppy).

Monsieur Point l'a si bien compris qu'il a pris en compte quatre dimensions dans son approche de la diversité :

- ▶ les plus visibles sont le genre, le sexe, la race, la couleur, le handicap physique et l'apparence physique ;
- ▶ les moins visibles sont l'éducation, les croyances, l'orientation sexuelle, les valeurs et les connaissances ;
- ▶ les primaires (invariables) sont l'âge, l'origine ethnique, l'aptitude et l'orientation sexuelle ;
- ▶ les secondaires (évolutifs) sont le revenu, le statut marital, le statut parental, les expériences professionnelles et les croyances religieuses.

Toutes ses considérations donnent beaucoup de pouvoir au recruteur mais entraînent également beaucoup de discours « professionnels de justification » de leur part car les critères combinés d'appréciation s'éloignent nettement de l'appréciation de la compétence et de l'objectivité car complexes et trop contingents et essentiellement « culturels ».

note des éléments de trois ordres dans le comportement :

- ▶ une mise en place de stratégies et de comportements de la part des discriminés potentiels entre l'acceptable et l'inacceptable (valoriser tel élément de son CV ou en escamoter tel autre, la survalorisation soit d'éléments particuliers par exemple de diplômes ou d'expériences en lien direct avec le marché) ;
- ▶ l'élimination de tel aspect ou tel autre (oubli volontaire de telle formation, expérience ou telle autre) ;
- ▶ la non-prise en compte d'engagements sociaux qui peuvent apparaître politiques ou communautaristes ;
- ▶ le changement de prénoms, la valorisation de la nationalité Française, ...

Se conformer devient une nécessité et la règle perçue pour les candidats pour réussir à se faire embaucher.

Bref, les candidats potentiels en arrivent à escamoter leurs potentiels personnels, des qualités essentielles, des expériences réelles mais dévalorisantes à leurs yeux ou selon eux en déphasage avec ce que l'on attend d'eux. Tout semble indiquer qu'ils ont la nécessité de se «CONFORMER» pour être acceptés au lieu de mettre en valeur leur personnalité réelle et authentique.

Le marché du travail est devenu un marché de conformisme social et professionnel alors même que de nombreux directeurs des ressources humaines et patrons recherchent des personnalités capables d'assurer les missions confiées mais également de faire progresser l'entreprise dans une situation économique marquée par l'internalisation, la globalisation et l'extension des marchés. Tout ce qui peut apporter une note particulière est recherché mais tout semble se jouer pour normaliser les candidats.

▼ Conclusion

Agir contre les discriminations liées à l'apparence nécessite de ne pas négliger la partie invisible liée à cette discrimination. Cette dernière fausse tout le processus de recrutement car tout semble indiquer que le discriminé potentiel recherche comment s'adapter en privilégiant des solutions à courte vue pour plaire.

C'est pourquoi, seule une action résolue des deux parties en présence peut aider à en sortir :

- ▶ préparer les recruteurs et les former au management de la diversité afin de prendre conscience du processus discriminatoire, et également agir sur les procédures internes en matière de recrutement ;
- ▶ agir sur la prise de conscience des discriminés potentiels et réels dans le cadre d'une action de sensibilisation sur comment vivre sa diversité.

L'apparence, une discrimination qui appelle une politique réelle de diversité pour sa prise en compte : mettre l'accent sur les avantages d'une politique de la diversité, se former au management de la diversité pour faire évoluer ses pratiques et apprécier les risques personnels, professionnels et juridiques que l'on prend en continuant à procéder de la sorte.

Une action sur l'accompagnement des candidats est également nécessaire.

Les différentes actions de Face Lille Métropole ces dernières années, telles PME-PMI (Prestation de Médiation à l'Entreprise, Prestation de Médiation à l'Intégration), Job Académie, le parrainage Jeune diplômé, aident les publics à rencontrer les entreprises, à bénéficier de la préparation des entreprises pour mieux apprécier les filtres et surtout à conserver voire à développer des personnalités « qui fécondent les entreprises ».

Ce travail de longue haleine peut aider à vivre une rencontre de recrutement fructueuse qui privilégie les compétences à l'apparence.

Cette inadéquation du marché du travail invisible pour le plus grand nombre peut faire perdre à l'entreprise des occasions de recruter des talents, des personnalités qui peuvent la faire progresser et contribuer à son développement.

Contributeur : Jean-Marie Toulisse, membre du Conseil Economique, Social et Environnemental Région Nord - Pas de Calais et animateur du blog « Questions de générations »

▼ Des exigences accrues liées à la situation socio-économique

Selon le discours du Président de la République en ouverture de la Grande Conférence Sociale du 20 juin 2013, entre 200 000 et 300 000 offres d'emploi ne trouvent pas de demandeurs sur les marchés des offres d'emplois en France, ils sont nommés « les emplois en tension ».

La cause souvent mise en avant est la non adéquation offre/demande ; la cause principale est la méconnaissance réciproque des demandeurs d'emploi par l'entreprise et de l'entreprise par les demandeurs d'emploi.

Ce ne sont pas les chômeurs (les jeunes en particulier) qui en seraient responsables, ce n'est pas non plus seulement une question d'adéquation de compétences. Il faut chercher plus loin les causes profondes de cette inéquation entre certaines offres et les demandeurs d'emploi.

L'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi serait trop simple si le profil de la demande était généralisable ; chaque demandeur d'emploi porte une attitude propre, une histoire personnelle, des compétences exclusives. L'offre est anonyme, le demandeur est porteur d'une identité.

▼ L'attitude de l'intermédiaire vis-à-vis du demandeur d'emploi

La personne des services publics de l'emploi, intermédiaire entre le demandeur d'emploi et l'entreprise, a une énergie importante à fournir pour motiver le candidat (se faire écouter, écouter, avoir de l'empathie, ...) ; elle est généralement en difficulté pour observer la richesse du demandeur d'emploi, et elle devrait être en capacité de reconnaître l'unicité du demandeur. L'objet de la négociation entre l'intermédiaire et le demandeur d'emploi est de lui faire signer un contrat dans une entreprise, mais cela nécessite une énergie plus importante que celle imaginée au départ, les salariés du service de l'emploi ne sont absolument pas préparés à cette négociation.

Lors de leur première rencontre, l'intermédiaire doit comprendre que le demandeur d'emploi est comme il est, qu'il ne le changera pas mais qu'il doit, lui-même, trouver la bonne attitude à avoir, le bon comportement. L'enjeu pour l'intermédiaire est ainsi de savoir changer, de montrer une attitude non moralisatrice afin d'aider le demandeur d'emploi à sortir du système dans lequel il se sent, en le déstabilisant si nécessaire, sans toutefois lui mettre la pression et en lui laissant toujours le choix. Il s'agit avant tout de nouer une relation avec une personne unique, en prenant son temps et en faisant preuve de modestie.

Il est nécessaire d'insister sur cette inégalité, ce non sens qui veut que ce soit toujours le demandeur qui doit s'adapter à l'offre et jamais l'inverse. Tant que le salarié des services publics de l'emploi ne se retournera pas vers l'entreprise pour lui demander de modifier légèrement son offre, ça ne marchera pas.

Il y a cependant plusieurs manières d'accompagner le demandeur selon la classe d'âge à laquelle il appartient :

► chez les seniors, il existe une expérience professionnelle qui les incite à imaginer retrouver les mêmes conditions de travail, celles qu'ils ont toujours connues, il faut les aider à en faire le deuil. De plus, le demandeur d'emploi expérimenté a tendance à se refermer sur lui-

même car il se sent en marge du monde professionnel dans lequel il a évolué. L'intermédiaire doit nécessairement connaître l'expérience et le parcours du demandeur senior afin de lui proposer plusieurs solutions, voire l'aider à revenir sur les autres voies professionnelles qu'ils avaient pu mettre de côté. Cependant, il peut arriver que le demandeur d'emploi senior ne cherche plus nécessairement un parcours professionnel, mais souhaite davantage avoir un regard sur ses droits au chômage et à la retraite. L'accompagnement est un aspect important pour le demandeur d'emploi expérimenté qui a besoin de retrouver confiance en lui et comprendre que sa situation future sera différente de la précédente mais en sera aussi la prolongation.

► chez les jeunes, le temps de concentration est plus limité (environ 15 minutes) pour un entretien efficace. Ils sont souvent caricaturés comme des « zappeurs ». Les jeunes demandeurs ont une incapacité à travailler sur un plan différent de celui qu'ils ont imaginé seuls au départ, il est ainsi nécessaire que l'intermédiaire commence par travailler avec le jeune sur le plan que ce dernier souhaite, avant de lui en proposer d'autres. Le bouche à oreille et les réseaux sociaux ont une forte influence sur leur opinion et leurs aspirations. Il est néanmoins important de leur enseigner les codes et les comportements sociaux à avoir dans le monde professionnel, ce que l'école est incapable de leur transmettre.

Exemple de l'école de la 2^{ème} chance

L'école de la 2^e chance (E2C) du Grand Lille (Roubaix, Lille, Saint Omer, Armentières) forme pendant 9 mois maximum des jeunes adultes âgés de 18 à 25 ans, sortis du système scolaire sans diplôme ni qualification professionnelle et qui affichent une volonté de s'en sortir. En 2012, 65% des 605 jeunes stagiaires accueillis ont trouvé un emploi à leur sortie, le meilleur taux national.

Plusieurs raisons expliquent le succès de l'école :

- ▶ l'implication permanente des entreprises dans le dispositif ;
- ▶ le rejet de tous les stéréotypes culturels sur la jeunesse en difficulté ;
- ▶ une individualisation des parcours de formation ;
- ▶ un accompagnement pendant et après la sortie à l'emploi.

Lors des premiers entretiens, l'E2C reçoit des jeunes très fragilisés, fracassés par de multiples échecs dont l'échec scolaire. Les jeunes ont perdu confiance en eux mêmes mais aussi envers le monde des adultes. Pourquoi les adultes de l'E2C ne continueraient-ils pas à leur mentir comme les autres, pourquoi l'E2C tiendrait les promesses que l'Ecole de la 1^{ère} chance n'a pas tenues ?

Les entretiens de recrutement sont toujours réalisés par des femmes et des hommes d'entreprise, en tenant le discours que si les jeunes sont d'accord de tout faire pour accéder à un emploi, l'E2C s'engage à tout faire, elle aussi, pour les aider à forcer les portes. C'est un engagement réciproque.

Comme toutes les écoles, l'E2C travaille à l'acquisition des savoirs-faire et des savoirs-être, mais également à un accompagnement « au lâcher prise » en les aidant à quitter l'école et à se lancer dans la vie autonome et ainsi à reprendre pied dans la société, en leur permettant de :

- ▶ libérer leurs capacités de dynamisme et d'imagination ;
- ▶ découvrir les filières, entreprises et métiers différents ;
- ▶ faire naître l'envie et le plaisir d'apprendre ;
- ▶ saisir toutes les clefs de la réussite pour aboutir à une insertion durable dans l'emploi.

Pour l'entreprise, l'E2C offre aussi une chance exceptionnelle d'assurer la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. En effet, l'école propose aux employeurs des candidat(e)s volontaires ; le partenariat entreprise E2C permet l'innovation sociale, la lutte contre les stéréotypes et la promotion de la diversité ; enfin, la palette d'interventions de l'entreprise est très large (découverte des métiers, soutien financier, parrainage...). L'entreprise choisit de s'engager selon ses possibilités.

La réussite de l'E2C ne dépend pas d'abord des moyens financiers mais uniquement de la mobilisation du personnel, des bénévoles et des entreprises partenaires. Le jeune motivé peut ainsi s'appuyer sur des adultes solides qui les respectent comme des jeunes adultes et non plus comme des adolescents en échec.

▼ Les attentes des jeunes et des seniors

Il n'y a pas de conflit générationnel dans les relations au travail entre les jeunes et les salariés expérimentés ; en revanche, il existe des incompréhensions dans les comportements.

Les seniors ont des difficultés à comprendre les jeunes ; ils estiment que les jeunes manquent de courtoisie, ne font pas preuve de savoir-vivre, manquent d'engagement dans le travail et respectent peu les valeurs de l'entreprise. En revanche, ils apprécient le dynamisme des plus jeunes générations.

Gagner sa vie, être bien rémunéré, gagner plus d'argent sont des motivations communes principales des jeunes et des seniors. Mais globalement, les attitudes et les fondamentaux des jeunes sont souvent différents de ceux des seniors :

- ▶ si les jeunes travaillent avant tout pour gagner leur vie et ainsi avoir une autonomie financière, ils veulent exercer un métier afin de se réaliser et développer leurs compétences.
- ▶ les jeunes ont des envies très fortes et risquent de « zapper » jusqu'à pouvoir les assouvir, un phénomène accentué par une non-fidélisation à l'entreprise dans laquelle ils évoluent.
- ▶ les jeunes ont la capacité à aller chercher eux-mêmes la solution ; pour eux la confiance à priori, n'existe pas et Internet est là pour vérifier la parole de l'autre.

▶ les jeunes veulent acquérir l'expérience des seniors, rapidement, sans attendre, ce qui surprend généralement les seniors (Pourquoi veut-il aller si vite ? Veut-il prendre ma place ?).

▶ les jeunes ont besoin de savoir le « pourquoi du comment », ce qui peut paraître très déstabilisant pour l'entreprise mais démontre un signe de responsabilisation et d'intérêt du jeune.

- pour eux, l'accès à l'emploi rime le plus souvent avec la précarité ; la stabilité de l'emploi et les conditions de travail sont au cœur de leurs préoccupations.

À noter que selon une étude publiée par l'Observatoire Cegos, la vie de famille arrive largement en tête des priorités des jeunes de 20 à 30 ans dans leur vie de manière générale (important pour 90% des 20 à 30 ans), suivie par les amis (55%) ; la valeur « travail » n'arrive qu'en 3^e position (51%).

L'enjeu de la détection des offres dans les petites entreprises

Contributeurs : Aurélie Thorel, Chargée d'études, et Eric Vanhuysse, Directeur au Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole

Des exigences accrues liées à la situation socio-économique

Au 31 décembre 2011, l'arrondissement de Lille dénombre près de 88 400 établissements actifs pour près de 505 500 salariés, soit 35% des établissements régionaux et 38% des salariés régionaux. Parmi eux, près de 57 700 établissements n'emploient aucun salarié.

Les établissements employant entre 1 à 9 salariés sont les plus nombreux ; ils représentent 74% des établissements employeurs de l'arrondissement (soit plus de 22 800 établissements) mais n'emploient que 15% des salariés, des proportions plus faibles qu'en région (respectivement 76% des établissements et 17% des salariés) et qu'en France (respectivement 80% des établissements et 20% des salariés).

Bien que moins nombreux (1 700 établissements), les établissements de 50 salariés ou plus emploient 61% des salariés de l'arrondissement, une proportion plus forte qu'en région (57%) et en France (53%).

Selon l'enquête de Pôle emploi sur les Besoins en Main-d'Oeuvre, parmi les 27 900 projets de recrutement pour l'année 2013 dans l'arrondissement de Lille, 20% émanent d'établissements de 200 salariés et plus (soit 5 440 projets), viennent ensuite les établissements de 20 à 49 salariés (17% soit 4 600 projets), ceux de 1 à 4 salariés (16% soit 4 400 projets) et ceux de 50 à 99 salariés (14% soit 3 900 projets). L'arrondissement de Lille se distingue de la région et de la France par une forte prédominance des projets de recrutement dans les établissements de plus de 200 salariés (20% contre respectivement 19% et 13%). À l'inverse, la part des TPE dans les projets de recrutement est plus faible dans l'arrondissement de Lille (23%) qu'en région (25%) et en France (31%).

L'attitude de l'intermédiaire vis-à-vis du demandeur d'emploi

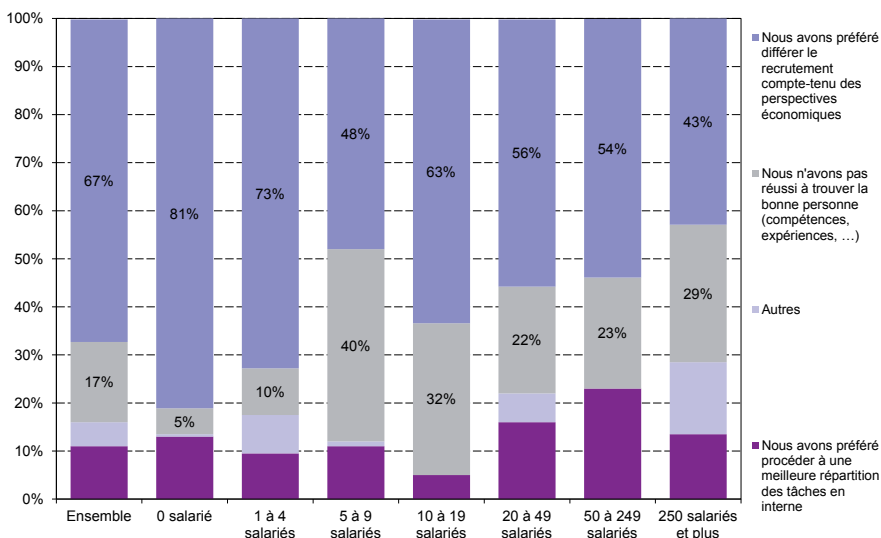
Selon l'enquête complémentaire de Pôle emploi sur les besoins en main d'œuvre, la nature des contrats proposés par les établissements recruteurs dépend fortement de leur structure. Les établissements de taille moyenne, employant entre 5 et 49 salariés, proposent plus fréquemment des postes pérennes (61% des postes proposés sont des CDI ou des CDD ou missions intérimaires de plus de 6 mois contre 49% en moyenne). Les établissements de petite taille, ayant moins de 5 salariés, privilégient majoritairement les recrutements en contrat court de moins de 6 mois et les emplois saisonniers.

Le surcroît d'activité anticipé est le principal motif de recrutement des établissements employeurs dans les petits établissements de moins de 10 salariés (entre 33% et 55% des motifs de recrutement). À l'inverse,

au sein des établissements de plus de 10 salariés, le départ définitif de salarié est le motif le plus fréquent (entre 30% et 32% des motifs de recrutement).

Selon une étude sur le comportement des entreprises face à l'emploi selon leur taille, menée conjointement par Meteojob, site d'offres d'emploi et de recrutement, et Companeo, place de marché pour les achats des TPE et PME, 37% des entreprises ont suspendu un projet de recrutement déjà démarré au cours de l'année 2013 soit car le projet de recrutement a été reporté en raison de l'incertitude économique et d'une absence de visibilité (67% des personnes interrogées), soit car le profil

RÉPARTITION DES ENTREPRISES AYANT ABANDONNÉ DES PROJETS DE RECRUTEMENT PAR TAILLE ET PAR MOTIF DÉCLARÉ



Source : Meteojob et Companeo, Enquête 2013

Cependant, 31% des entreprises se déclarent régulièrement en sous-effectif et 37% ponctuellement. Les entreprises ayant entre 10 et 19 salariés sont les plus concernées par le problème de sous-effectif (78%) mais plutôt ponctuellement (56%) que régulièrement (22%). Les entreprises ayant entre 1 et 4 salariés sont les entreprises se considérant le plus régulièrement en sous-effectif (40%).

Les entreprises en situation de sous-effectifs déclarent que le principal frein à l'embauche est le coût du travail (près de 40%), suivi par l'absence de visibilité et le caractère saisonnier de leur activité. L'effet de seuil, qui crée des nouvelles obligations pour les entreprises à partir d'un certain nombre de salariés, n'est cité que dans 10% des cas sauf pour les entreprises de 20 à 249 salariés où cette part est plus élevée.

Les créations de postes par taille

Les mouvements de main d'œuvre mesurent les entrées (CDI, CDD) et les sorties (fin de CDD, fin de mission, licenciement économique, autres licenciements, ruptures conventionnelles, fin de période d'essai, départ retraite, autres motifs) des salariés des établissements du secteur concurrentiel hors intérim.

En 2012, 81% des établissements employeurs ont recruté en CDD ; la part des CDD dans les embauches est majoritaire quelle que soit

la taille. Les taux d'entrée en CDD sont cependant plus élevés dans les petits établissements (45%) que dans les établissements de taille intermédiaire (39%) et dans les grands établissements (43%). Les taux de rotation, c'est-à-dire la moyenne des taux d'entrée et taux de sortie, est plus élevée dans les petits établissements (56%) que dans les grands établissements (51%).

MOUVEMENTS D'ENTRÉE ET DE SORTIE PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENT EN FRANCE MÉTROPOLITAINE

Établissements	De 1 à 9 salariés	De 10 à 49 salariés	50 salariés et plus	Ensemble
Taux de rotation	56%	50%	51%	52%
Part des CDD dans les embauches	81%	78%	83%	81%
Taux d'entrée en CDD	45%	39%	43%	43%
Taux de sortie de CDD	42%	37%	41%	40%
Taux d'entrée en CDI	11%	11%	9%	10%
Taux de sortie de CDI	13%	12%	10%	11%

Source : DARES, DMMO-EMMO 2012

Les enjeux de vieillissement par taille

En 2010, près de 13 500 établissements emploient au moins un salarié senior de 55 ans et plus dans l'arrondissement de Lille ; plus de 66 500 salariés de 55 ans et plus travaillent dans ces établissements, soit 14% des salariés en activité.

Plus la taille des établissements diminue, plus la proportion de seniors en activité augmente. En effet, la proportion de seniors est plus forte dans les établissements de moins de 50 salariés (15% soit près de 22 200 salariés seniors) que dans les établissements de 50 à 299 salariés (14% soit plus de 22 900 salariés seniors) et dans ceux de 300 salariés et plus (12% soit plus de 21 400 salariés seniors).

88% des établissements employant au moins un salarié senior compte moins de 50 salariés et regroupent 33% des salariés seniors en activité.

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYANT AU MOINS UN SÉNIOR ET DES SALARIÉS SÉNIORS PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENTS DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE

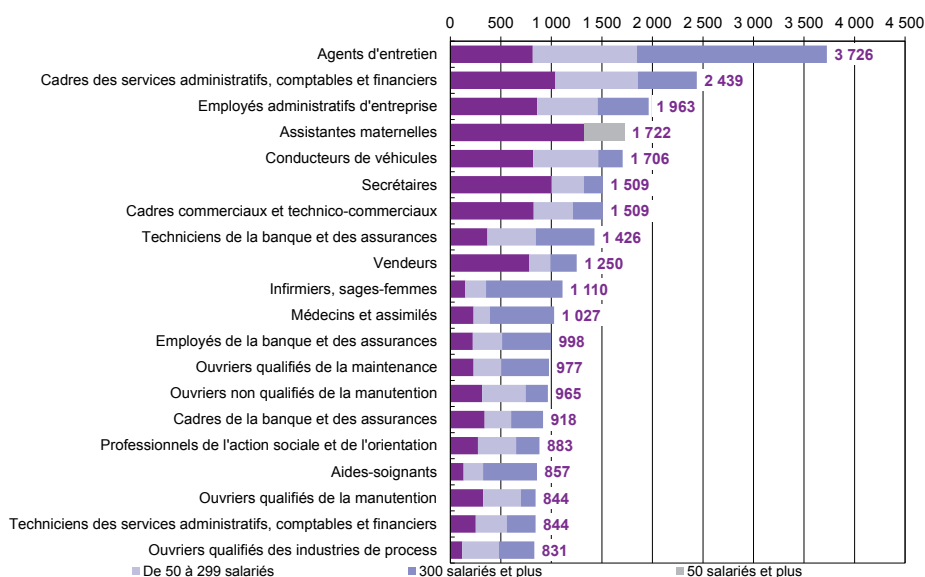
		Établissements employant au moins 1 salarié de 55 ans et plus	Salariés de 55 ans et plus
Moins de 50 salariés	Nombre	11 900	22 200
	Part	88%	33%
50 à 299 salariés	Nombre	1 400	22 900
	Part	10%	35%
Plus de 300 salariés	Nombre	190	21 400
	Part	2%	32%
Ensemble	Nombre	13 500	66 500
	Part	100%	100%

Source : INSEE, DADS 2010 / Traitement : OPELM

Certains métiers exercés par des seniors sont plus fortement représentés dans les établissements de moins de 50 salariés que dans les grands établissements, tels que ceux d'assistante maternelle (77%

des salariés seniors exercent ce métier dans un établissement de moins de 50 salariés), de secrétaire (66%), de vendeur (63%) ou de cadre commercial (55%).

RÉPARTITION DES SALARIÉS SÉNIORS PAR TAILLE D'ÉTABLISSEMENT DANS L'ARRONDISSEMENT DE LILLE



Source : INSEE - DADS 2010 / traitement : OPELM

Les impacts sur la capacité à détecter l'offre

Schématiquement et très certainement de manière caricaturale, deux marchés du travail se distinguent, qu'il conviendrait de croiser avec les spécificités des marchés également selon les métiers, avec des fonctionnements différents, des vécus pour l'entreprise comme le chercheur d'emploi contrastés : ceux des grandes entreprises d'une part, et celui des petites entreprises d'autre part.

Les grandes entreprises, importantes sur l'arrondissement de Lille, sont sur-sollicitées. Tout le monde les courtise, acteurs privés comme publics. Elles sont visibles, constituent des viviers de candidatures, participent à plusieurs forums emploi voire en organisent elles-mêmes. Toute candidature y rencontre des situations d'hyper-concurrence. En effet, dès qu'une offre est publiée et visible (presse, internet...), les candidatures affluent et les chances d'aboutir sont minimes. Les parcours des demandeurs d'emploi sont ainsi à ce niveau marqués par le faible nombre d'entretiens d'embauche obtenus et une probabilité d'échec au final. C'est bien entendu un marché à continuer d'accompagner (en ne négligeant pas l'intérim), au regard des créations d'emploi et des recrutements issus de ces entreprises (voir paragraphes précédents).

Les petites entreprises sont elles très nombreuses et peu visibles. Elles créent également des emplois et embauchent également. Elles recrutent dans l'instant, les dirigeants gérant cela comme un « problème à régler », quand il se pose, ni avant, ni après. Cela signifie qu'il faut être dans l'entreprise de manière récurrente, quasi quotidienne...

Quelques indicateurs extraits de l'enquête régionale sur les besoins de main d'œuvre illustre ce propos et cette dualité :

- ▶ 19 projets de recrutements en moyenne pour les établissements de 100 salariés et plus contre 2 projets de recrutement pour les établissements de moins de 20 salariés ;
- ▶ 60% de ces établissements de plus de 100 salariés sont susceptibles de recruter contre 18% pour les moins de 20 salariés ;

- ▶ 21 500 projets de recrutements dans les établissements de 100 salariés et plus (soit 27% du total) contre 27 200 projets de recrutements dans les établissements de moins de 20 salariés (soit 34% du total).

On peut se poser des questions sur la capacité réelle à détecter le marché de la TPE/PME. A chaque nouveau dispositif développant la relation entreprise, on tend à faire le constat que peu de nouvelles offres sont vraiment inconnues.

- ▶ qui a vraiment la capacité et les moyens de développer une prospection « quotidienne » auprès de ces entrepreneurs ? Est-ce tenable vu le rapport efficacité-coût (très peu d'offres par contact). C'est sûrement le vrai « marché caché » (on met des sens différents derrière cette appellation : les réseaux, voire les « pistons »...).
- ▶ notre meilleure force de prospection, n'est-ce pas les publics eux-mêmes (à l'image des rallyes emploi organisés auparavant entre le Lion's club et l'ANPE) ? Pouvons-nous les aider à capter les bonnes informations, à cibler davantage (localiser en fonction des postes recherchés...), ce qui est d'autant plus essentiel que le nombre des métiers actuels s'exerce dans une large gamme d'employeurs de secteurs différents ?

- ▶ quels autres leviers sont mobilisables ?
 - la proximité dans les territoires (voir l'expérience d'appui aux TPE de la Maison de l'Emploi Lys-Tourcoing) ;
 - le partenariat avec l'artisanat et la Chambre des Métiers et de l'Artisanat ;
 - le recours à des tiers (ex : « le facteur distribue le courrier et collecte des emplois » avec la Mission Locale et La Poste de Rennes) ;
 - la carte du numérique (son utilisation face à cet enjeu de repérage et de mise en visibilité des offres des petites entreprises),
 - ...

Contributeur : Anthony Pécret, doctorant en Sciences de l'Éducation, au laboratoire CIREL Trigone de l'université Lille 1, accompagné par Marie-Christine Vermelle, maître de conférence en sociologie au département sciences de l'éducation et formation des adultes de Lille 1.

Après avoir connu un véritable boom, le secteur des Images en région Nord – Pas de Calais (jeux vidéos, audiovisuel, animation, design numérique,...) est toujours en croissance. L'image ferait donc presque figure de curiosité, dans un contexte économique national encore et toujours moribond. Avec près de quarante entreprises⁸, cette filière récente⁹ crée en effet de l'emploi, concentré dans la métropole lilloise et le valenciennois. Elle peut également s'appuyer sur une offre de formation initiale régionale riche, avec plus de 7 000 étudiants répartis en une vingtaine d'établissements, pour plus de 60 formations diplômantes, en 2012-2013.

Comment expliquer alors que cette industrie soit touchée par de réelles difficultés de recrutement ? Des problèmes pour garder ses collaborateurs ?

Dans la continuité de nombreuses initiatives des partenaires pour l'emploi pour enrayer ce phénomène susceptible de ralentir le développement de la filière, le Pôle Images¹⁰, en qualité de Pôle d'Excellence et de Développement Économique, s'est ainsi associé en 2012 à des ingénieurs en formation du Service Universitaire de Développement Économique et Social de l'Université Lille 1, dans le cadre du Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle. Partant de ce double constat qui veut que les entreprises sont appelées à se développer dans les années à venir, en terme de créations et de besoins en recrutement, et que la formation - et l'alternance, dont la filière fait preuve d'une très faible culture - peut être un véritable levier contre la problématique du chômage des jeunes, toujours très pertinente dans la région Nord – Pas de Calais, le «Projet d'insertion de jeunes en difficultés dans les entreprises du Pôle Images par la voie de l'alternance¹¹» a vu le jour. Il s'agissait d'analyser les besoins en compétences des entreprises afin de déterminer les métiers susceptibles d'être accessibles à des jeunes peu ou pas diplômés (niveau 3). Puis d'identifier les certifications en alternance existantes ou créer un plan de formation adapté (sur les aspects « mise à niveau » par exemple) qui permettrait aux entreprises de recruter des profils moins diplômés mais formés en grande partie en leur sein et à moindre coût.

Dans ce contexte et à partir de plus de 25 entretiens menés auprès des dirigeants d'entreprise, il est permis d'esquisser une typologie des freins à l'alternance et des réticences des employeurs empreintes d'idées reçues exposée ici sommairement :

► un premier constat s'est dégagé : la filière est « dévoreuse » de main d'œuvre. Les entreprises ont naturellement recours à des formes d'emplois qui fonctionnent bien : stages dits « longs », emplois de personnes en freelance ou d'intermittents, voire externalisation d'une partie de l'activité.

► non dépourvues d'images sur l'alternance, les entreprises estiment que ce mode de formation a un réel coût financier, que nombre d'entre elles ne peuvent supporter. Celles des entreprises qui se sont pourtant laissées tenter mettent en exergue les lourdeurs administratives de ce mode de recrutement.

► la formation est également un obstacle au choix du recrutement par alternance. Deux raisons essentielles sont évoquées. D'une part, notamment pour les métiers hors production, beaucoup de formations ne seraient pas de qualité (comptabilité, gestion, communication...). D'autre part, on peut parler d'une véritable carence de formations en alternance spécifiques au cœur de métier.

► s'engager : une notion qui effraie particulièrement les dirigeants. Si cette peur se traduit par le recours massif à des pratiques de recrutement peu contraignantes et permettant d'être très peu lié contractuellement avec l'employé type freelance ou intermittence, elle relègue le recrutement en alternance au dernier plan, pour deux raisons essentielles. D'une part, l'effort de formation, perçu comme un investissement lourd notamment en termes de temps, est souvent rendu vain par le départ du stagiaire à l'issue du contrat (qui file, après parfois seulement une année, hors région, vers de plus attrayantes structures parisiennes notamment des SSII qui offrent des conditions de travail, de salaire et un confort de vie bien au-delà). D'autre part, les dirigeants n'ayant aucune expérience ou méthode en matière de gestion des ressources humaines, ils procèdent de manière récurrente à une mauvaise évaluation du candidat avant la signature du contrat.

► autre frein identifié, les recrutements qui se font en moyenne à Bac +4/+5, avec de plus en plus l'exigence de maîtrise de langues étrangères. Parce que ces hauts diplômés sont perçus par des dirigeants comme plus vite opérationnels, plus autonomes et moins longs sur les tâches. Une seule variable était toutefois à noter : l'accumulation d'expérience, qui peut exceptionnellement pallier ces exigences de recrutement¹².

► de plus, dans un secteur où les marges de manœuvre des directions sont limitées et les deadlines resserrées, l'organisation en mode projet érigée en modèle semble incompatible avec le rythme de l'alternance qui bouleverse le planning de production et empêche d'avoir des équipes soudées - ce que recherchent des dirigeants qui veulent fidéliser leurs salariés ; les fonctions commerciales n'échappent pas à cette règle. Seuls les métiers administratifs offrent une certaine souplesse et sont ainsi plus enclins à accueillir l'alternance.

► enfin, bien au-delà de ces représentations, un certain nombre de dirigeants ne se sont tout simplement jamais intéressés à l'alternance. Cela, souvent par manque de temps - ce sont souvent des jeunes qui créent leur entreprise à leur sortie de l'école, la «tête dans le guidon». Cela masque encore une toute autre réalité : beaucoup de TPE se satisfont d'équipes réduites parce que la pérennité de l'activité n'est pas assurée ou par manque de visibilité à long terme. D'où une méconnaissance des dispositifs et des recrutements sans cesse reportés.

⁸ 80% de TPE encerclant les deux géants que sont KTM Advance et Ankama.

⁹ 40% des entreprises avaient moins de 5 ans en 2013. Source : Diagnostic de la filière images. Janvier 2013.

¹⁰ Devenu Pictanovo après sa fusion avec le Centre Régional des Ressources Audiovisuelles en janvier 2013.

¹¹ 2011-2013

¹² A noter que cette multitude de pratiques apparaît en contradiction avec la volonté souvent affichée des chefs d'entreprise de faire confiance à des profils de passionnés : si la passion est souvent mise en avant, elle ne prime, pour l'heure, aucunement sur le diplôme.

De surcroît, l'analyse a mis en lumière les aspects frappants de la confrontation entre les discours sur la gestion des ressources humaines (GRH) et les usages. On observe un total décalage avec une quelconque volonté de pérennisation de la part des entreprises.

Ainsi, les pratiques de recrutement dénotent un manque d'envie de développement, beaucoup d'entreprises préférant se protéger avant tout d'un marché certes en plein essor mais très fluctuant et continuant pour certains à faire fructifier sans penser à demain.

Le dirigeant recrute peu, délègue encore peu. Le plus souvent, il gère lui-même les aspects administratifs et financiers. Parfois, il emploie une assistante administrative, qui doit traiter à elle seule tout ce qui dépasse le cadre de l'activité de production.

Et que dire du désintérêt réel des entreprises pour la formation ? Tutorat et autoformation, les deux pratiques les plus répandues, sont réellement « maltraitées ». Les dirigeants, qui craignent le départ du salarié après qu'il a été formé et pour qui la formation n'entraîne pas un gain direct de productivité, ne perçoivent donc pas la formation comme investissement. Ils privilégient des recrutements au moins cher et au plus rapide, qui ne nécessitent pas de former. « Beaucoup de sociétés font leur beurre sur la précarité », avait indiqué un dirigeant.

Le recours aux stages longs en fin d'études revêt à cet effet deux intérêts majeurs : d'une part, les jeunes n'ont pas besoin d'être formés ; d'autre part, en allant chercher les salariés hautement qualifiés directement dans les écoles, elles parient sur leur fidélisation et leur adhésion à ses projets. Cela explique tout ou partie de leur réticence à l'égard de l'alternance, qui n'est à leurs yeux qu'un mode de recrutement présentant, à court terme, de grosses contraintes pour des avantages peu évidents. Ils n'ont pas assimilé l'idée que l'alternance est – et doit être – un mode de formation (au-delà des avantages qu'elle présente pour le développement de la filière). En réalité, les dirigeants ne se projettent pas dans un rôle de formateur et se rapprochent en conséquence assez peu de Pôle emploi ou des OPCA.

Ainsi, « la faible pratique de l'alternance s'accompagne d'une méconnaissance des pratiques de formation, elle-même révélatrice d'un manque de structuration de la filière. Une absence de structuration surtout la conséquence de processus de GRH encore mal maîtrisés et de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) quasiment absente. Quand on regarde plus en détails, on s'aperçoit qu'en ce qui concerne les « RH », c'est toute une filière qui peine à s'organiser et qui ne témoigne pas unanimement d'une envie de développement »¹³. Comment alors penser la formation pour qu'elle soit au service du processus de GRH et donc de l'emploi ? Voici quelques pistes d'action.

Une première étape serait d'informer et accompagner les entreprises notamment par la mise à disposition d'une plateforme de mutualisation des outils et d'échanges collaboratifs (simulations de coûts, bourse à l'emploi, cartographie des formations,...). Si des initiatives dans ce sens ont déjà vu le jour au cours des dernières années, il pourrait s'agir d'organiser de manière plus régulière des groupes de travail et d'échanges en présence d'experts et autour des problématiques RH les plus représentatives et spécifiques au secteur, afin de tendre vers une meilleure connaissance du processus de GRH.

Enfin, une idée forte serait de développer une offre de services RH de proximité pour les TPE en lien avec un réseau de partenaires (CCI, OPCA...), sous la forme de plateformes RH, qui proposeraient d'informer sur l'offre de formation existante, participeraient à la conclusion de contrats et à la prévention des ruptures en accompagnant l'entreprise, en amont du contrat et tout au long de la formation en alternance. L'intégration du jeune serait préparée en précisant le rôle de chaque collaborateur – et celui de l'indispensable tuteur dont le rôle, amoindri dans l'alternance telle qu'elle se pratique aujourd'hui, est totalement à repenser. Sur un modèle semblable, un service de formation mutualisé répondant aux besoins spécifiques et transversaux des entreprises pourrait être pensé.

Plusieurs propositions peuvent également être faites pour promouvoir l'alternance. Organiser des actions d'échanges et de communication sur le sujet, qui prendraient par exemple la forme de remises de diplômes, de concours visant à repérer les jeunes talents ou de manifestations organisées par les clubs d'entreprises, offrant une visibilité en valorisant des expériences réussies, en informant sur les aides financières et la mise en place de parcours sur mesure. Cela dissiperait en partie les jugements a priori et offrirait matière à réflexion chez chaque dirigeant.

Les initiatives doivent à l'évidence être multipliées dans la mise en relation d'entreprises avec la formation initiale et de jeunes créatifs. C'est là la clef - mais aussi la condition - d'une meilleure adéquation entre emploi et contexte économique qui assurera la pérennité de l'Image en région.

¹³ In *Développer l'alternance dans la filière Images : état des lieux et nouvelles perspectives. Mémoire de Master 2 écrit par Anthony Pécret. 2013, Centre Université-Économie d'Éducation Permanente, Université Lille 1.*

Contributeur : Rafik Boudrelal, animateur et formateur cyber-base emploi à la Maison de l'emploi Lys Tourcoing

▼ Un changement de contexte

Des évolutions dans les technologies de l'information et de la communication

Pour toucher un public de 50 millions de personnes, il a fallu 38 ans à la radio, 13 ans à la télévision, contre seulement 4 ans à internet.

En 30 ans, nous sommes passés de 1000 appareils connectés à Internet en 1984 à 5 000 000 000 en 2012. Depuis 2013, nous comptons plus d'appareils connectés que d'habitants sur la planète.

En 2014, 3,4 millions d'emails sont envoyés dans le monde chaque seconde.

Avec l'arrivée du Web 2.0, ou web collaboratif, la mise en place de nouvelles plateformes permet désormais aux usagers de créer et de partager des contenus web riches. Le web 2.0 est basé sur l'interactivité. L'utilisateur est à la fois consommateur et producteur de contenu.

De nouvelles pratiques

Aujourd'hui, le numérique facilite la diffusion d'offres d'emploi par les entreprises mais également la recherche d'offres par les candidats. Il représente donc un vecteur réciproque de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi. Toutefois, la démultiplication des outils numériques dédiés à l'emploi complexifie le choix d'un service. Il existe deux grandes approches du marché de l'emploi pour les candidats : une approche « active » de candidature aux offres diffusées (ainsi que la candidature spontanée) et une approche « passive » de développement de son identité numérique professionnelle lui permettant d'être repéré par l'entreprise en recherche de compétences. Ces deux approches se vérifient également du côté des recruteurs, mais dans l'autre sens : l'actif devient passif et vice versa.

Côté recruteurs :

- ▶ 87% des grandes entreprises ont intégré au moins un réseau social dans leur stratégie de communication ;
- ▶ 43% des recruteurs avouent faire des recherches en ligne pour se renseigner sur les candidats, contre 32% en 2012 ;
- ▶ 1 recruteur sur 3 avoue avoir engagé un collaborateur car sa présence en ligne était positive et avoir écarté un candidat pour la raison inverse, contre 8% en 2011 ;
- ▶ la majorité des recruteurs (79%) cherche avant tout à recouper les informations d'un CV lors d'une recherche.

Côté candidats :

- ▶ 62% des candidats privilégient internet comme vecteur de recherche ;
- ▶ 36% des candidats utilisent les réseaux sociaux pour chercher un emploi ;
- ▶ 87% effectuent des recherches sur les entreprises auprès desquelles ils souhaitent candidater ;
- ▶ 2 candidats sur 3 répondent à une offre d'emploi, alors qu'ils ne l'envisageaient pas au départ car ils ont apprécié ce qu'ils ont trouvé sur l'entreprise ;
- ▶ 1 sur 2 abandonne l'idée de postuler suite à des informations

négligentes trouvées sur le web.

Côté intermédiaires :

Le rôle des intermédiaires est forcé d'évoluer tant sur les modalités d'accompagnement que sur la création et/ou la mise à disposition d'outils facilitant l'accès aux offres. En effet, les technologies permettant l'accès aux offres se développent mais nécessitent un temps d'appropriation par les publics, mais aussi par les acteurs de l'emploi. Ainsi, l'accès aux offres étant facilité, leur rôle évoluera davantage vers l'accompagnement renforcé et la levée de freins éventuels d'accès à l'emploi.

L'évolution du marché de l'emploi

Le marché « ouvert » représente 25% à 40% de part du marché, contre 60% à 75% pour le marché « caché ». Sur le marché ouvert, 95% des offres se retrouvent sur internet.

Sur les offres « non publiées », les relations s'opèrent via les candidatures spontanées, par cooptation, grâce aux réseaux sociaux professionnels ou lors de salons, expositions, colloques ou séminaires.

Le numérique représente une réelle opportunité en offrant de nouvelles solutions et méthodes de mise en relation entre l'offre et la demande. Toutefois, cette évolution crée des problématiques relatives à l'appropriation des outils et au choix de la démarche stratégique (diversités des outils, différences d'approche ou de concept, rapport coût/temps...).

Le CV « déclaratif » disparaît progressivement au profit des supports numériques. Le recrutement 2.0 nécessite une présentation démonstrative et multicanale.

Face à ce contexte, les candidats travaillent de plus en plus leur présence en ligne. Pour construire une « marque personnelle », la maîtrise de son identité numérique par un candidat est essentielle.

Maîtriser son identité numérique et sa notoriété permet de :

- ▶ rester dans la course à l'emploi (impact sur la perception qu'auront les futurs recruteurs). A diplôme ou parcours égaux, c'est cette présence qui pourra faire la différence ;
- ▶ optimiser ses chances d'évolution professionnelle par une visibilité accrue.

Dans le même sens, la « marque employeur » exerce une influence décisive sur l'efficacité du recrutement. Conçue avec soin, une identité d'entreprise positive s'adresse à des candidats potentiels et cible en particulier le personnel recherché.

▼ Un changement de méthode pour les personnes en recherche d'emploi

Construire une identité numérique professionnelle

La première étape consiste à faire un état des lieux et maîtriser son identité numérique. De nombreux outils existent afin d'effectuer un contrôle des informations : Google Alerts, Youseemii, 123people, etc. La seconde étape est la réduction des nuisances numériques. Il s'agit de « nettoyer » ses profils publics en supprimant les informations qui pourraient nuire au recrutement : critique d'un ancien employeur, propos extrêmes, diffusion de données confidentielles, etc. La troisième étape cible le déploiement de cette identité numérique professionnelle sur la toile.

Un outil efficace au développement de cette présence professionnelle en ligne est le CV numérique. Le CV numérique permet de :

- ▶ assurer une présentation professionnelle enrichie ;
- ▶ innover dans sa forme de présentation ;
- ▶ bénéficier d'un excellent référencement ;
- ▶ diffuser son profil professionnel sur différents Job Boards.

Intégrer les circuits d'information et de relation du marché de l'emploi

Le Job Board :

Les sites internet d'offres d'emploi représentent 91% des outils les plus importants dans la recherche d'emploi.

Le Job Board est un site internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emploi mise à jour en temps quasi-réel. Certains Job Boards sont généralistes, d'autres spécialisés.

En février 2013, plus de 13,4 millions de français, soit presque 30% des internautes du pays, se sont rendus sur des Job Board.

Les médias sociaux :

Les réseaux sociaux de type Facebook ont réduit les degrés de séparation d'un individu à un autre dans le monde à 4,74 degré de séparation.

Les réseaux sociaux utilisés dans le cadre d'une recherche d'emploi sont, majoritairement, des réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn ou Viadeo.

Près d'une centaine de réseaux professionnels spécialisés par domaine d'activité sont également à disposition.

Le Dashboard :

De par la multitude de plateformes à disposition sur le web, des outils ont été créés afin de gérer efficacement tous ces flux d'informations.

Il s'agit de tableaux de bord, tout-en-un, permettant une centralisation de l'information et ainsi l'optimisation de la recherche.

On tend vers une transparence plus avancée du marché ouvert. En effet, les agrégateurs d'offres permettent la concentration d'offres diffusées sur différents supports (job boards, sites corporates, sites

emploi, annonces, etc.). L'opérateur national (Pôle emploi 2015) montre d'ailleurs la voie en tissant des liens avec différents sites annonceurs sur le partage mutuel des offres.

Vers le web 3.0 – Les dernières tendances du recrutement

Le concept de dashboard rejoint l'idée de web 3.0, où les sites internet deviennent de véritables applications en ligne qui savent analyser automatiquement les contenus, les interpréter, les comprendre, les classer et les diffuser vers l'internaute. On parle de web sémantique.

Le recrutement mobile :

- ▶ 41% de la population possède un smartphone, 90% sont des jeunes diplômés ;
- ▶ 55% des internautes utilisent un mobile au moins une fois par jour pour se connecter ;
- ▶ 2,5 millions : c'est le nombre de fois que le mot-clé « emploi » a été recherché sur Google mobile en janvier 2013 ;
- ▶ 2 sur 5 : c'est le nombre de jeunes diplômés qui effectuent des démarches emploi depuis leur smartphone ;
- ▶ +74%, c'est le taux d'augmentation de consultation d'offres d'emploi depuis un mobile entre 2012 et 2013.

Des applications mobiles spécialisées dans le recrutement font leur apparition, permettant parfois de postuler directement depuis un smartphone.

La cooptation digitale :

Appelée cooptation ou recrutement par recommandation, cette méthode connaît une forte popularité auprès des recruteurs depuis quelques années.

L'émergence des médias sociaux et la question de la rentabilité ont favorisé l'intégration de ce type de plateformes sociales dans le mécanisme de cooptation, en phase avec les tendances actuelles du recrutement.

Les limites

Il est important de garder à l'esprit qu'une candidature, quelle que soit la forme, a pour but premier de provoquer une rencontre (entretien d'embauche). A cette ère numérique, la relation humaine est toujours l'étape essentielle de prise de décision finale. Cependant, la terminologie professionnelle employée, le choix des mots, représentent un risque d'évincement de candidats potentiellement intéressants. L'harmonisation des nomenclatures de métiers et terminologies professionnelles reste un défi actuel.

un marché « caché » (candidatures spontanées, cooptation, forums, ...) qui représente environ 60% des recrutements. La captation des offres et l'identification des opportunités au sein de ce marché « caché » passent alors par une veille informationnelle active et la construction et l'animation de son réseau.

Face à ce constat, les médias et réseaux sociaux deviennent une mine d'informations pour les acteurs de l'emploi. Grâce à Internet, l'information est facilement et rapidement diffusée au travers de canaux différents (billets de blog, articles corporates, statuts Facebook, ...). Sa dissémination est ainsi intensifiée.

▼ Conclusion

La popularité des médias et réseaux sociaux dans les habitudes d'utilisation d'internet a fini de bousculer les modèles et techniques traditionnels du recrutement. L'adoption et l'application des nouvelles technologies – qui évoluent rapidement – deviennent alors indispensables par les acteurs de l'emploi dans leurs logiques de recherche et de mise en relation. La captation quantitative et qualitative des offres passe ainsi par une évolution de leurs pratiques et un bon outillage leur permettant d'intégrer l'ensemble des systèmes d'information.

Toutefois, il ne faut pas oublier que le marché de l'emploi ne se limite pas aux offres diffusées publiquement. Au marché « ouvert » s'ajoute

CONCLUSION

Dans son rapport de septembre 2013 sur les « Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement », le Conseil d'Orientation pour l'Emploi formule son premier axe sur l'objectif de «favoriser l'appropriation et un meilleur usage par les acteurs concernés des informations disponibles».

▼ Pourquoi l'adéquation se fait finalement difficilement entre l'offre et la demande d'emploi ?

En premier lieu, et l'étude l'illustre bien, parce qu'on est face à une question complexe, de nombreux facteurs, acteurs, politiques... entrant en ligne de compte. Pas de quoi cependant céder au fatalisme, ni au repli sur soi. Des solutions existent... et elles sont plus efficaces si elles sont collectivement menées. Comment communiquer sur le territoire cette capacité et un engagement à solutionner les problèmes rencontrés par les entreprises ?

Au risque de paraître bien naïf quant à certains déterminants (le temps et les coûts), on ne saurait trop insister sur la nécessité que chacun (entreprise, chercheur d'emploi, intermédiaire...) adapte ses pratiques (plutôt que de chercher le fautif) dans un environnement changeant (des petites entreprises, toujours plus de sur-mesure, des mises en relation via Internet, des changements de comportements des populations...), et accorde une attention particulière à la qualité des relations et du dialogue avec les autres parties prenantes.

C'est en tout cas au plus près du terrain que s'ajustent la difficile, mais nullement impossible, adéquation, que se construisent les démarches d'ajustement réciproque des besoins respectifs. C'est ainsi, par exemple, que la stratégie déployée par Pôle emploi accentue l'approche territoriale et laisse davantage de marges de manœuvre aux agents aux contacts avec les publics et les entreprises.

L'ampleur et la nature du défi nous amènent à considérer que toute action est bonne à prendre. Alors que l'intermédiaire, quel qu'il soit d'ailleurs, a plutôt mauvaise presse, c'est l'occasion ici de mettre en valeur le travail quotidien effectué par l'ensemble des acteurs participant au processus de rapprochement.

Manquant d'emplois pour tous malgré les dynamiques économiques mises

▼ Que pouvons-nous encore retenir de cette étude qui puisse inspirer les réponses à impulser sur la métropole lilloise ?

De toute évidence, l'entreprise est au cœur de l'enjeu (et au centre des préoccupations). Allant au-delà de la consommation de « services RH », elle est même dans certains cas impliquée dans l'appui à la recherche d'emplois des personnes (avec tous les impacts positifs que cela génère auprès des personnes concernées). Sommes-nous au maximum de nos possibilités ? Les collaborations interentreprises ne sont-elles pas un autre levier à renforcer ?

Si les entreprises et les demandeurs d'emploi partagent le même constat, c'est bien celui d'être confronté à un système enfermant, obligeant à entrer dans des cases préexistantes. Confrontés chacun à des difficultés, ils adoptent des démarches d'élargissement de leur vivier de candidats ou de leur champ de prospection de postes. Investissons-nous suffisamment dans nos capacités à soutenir ces démarches de transition professionnelle sécurisées pour l'employeur et l'individu ?

L'emploi semble inaccessible à la plupart des personnes à la recherche de celui-ci, avec une perception réaliste du marché de l'emploi et une

Nous espérons que cette étude réalisée grâce aux concours de plusieurs partenaires, aura contribué à cet objectif, en s'évertuant à associer des dimensions à la fois quantitative et qualitative, sectorielle et transversale.

en place, la métropole lilloise n'est pas confrontée à plus de difficultés de recrutement que la région ou d'autres territoires (en raison du vivier de demandeurs d'emploi, d'une économie diversifiée...). Pour autant, y sont bien entendu exprimées et vécues des difficultés claires pour recruter ou trouver un emploi. L'étude liste 40 métiers considérés comme en tension.

Sans pouvoir dans cette étude relater l'ensemble des interventions réalisées, les contributions démontrent que l'enjeu du recrutement est un champ important et investi sur la métropole, ceci avec toute la gamme des interventions possibles :

- ▶ les informations sur les métiers et l'alternance ;
- ▶ le repérage des aptitudes et les immersions dans le poste de travail visé ;
- ▶ les formations ajustées aux besoins des employeurs ;
- ▶ la constitution de viviers de candidatures potentielles ;
- ▶ les appuis à la définition des besoins et au recrutement ;
- ▶ les accompagnements en gestion des ressources humaines ;
- ▶ ...

Tout cela avec la volonté de coller à l'évolution du marché du travail, des compétences requises...

Cette nécessité d'agir conjointement et avec la même intensité sur différents enjeux ne se traduit pas pour autant par l'existence d'un master plan territorial organisant la lisibilité du réalisé et les synergies des interventions menées. C'est plutôt au niveau des métiers en tension ou d'animations filières que sont mis en œuvre des plans d'action pluri-acteurs et multidimensionnels.

conscience aiguisée des obstacles à franchir (discriminations par l'âge, ...). Comment développer les moyens d'accompagnement ? Les moyens de la seule puissance publique peuvent-ils suffire ? Ne faudrait-il pas développer encore les appuis collectifs, l'engagement bénévole, ... ? Pouvons-nous davantage valoriser la force de prospection que représentent les personnes confrontées à une difficulté de ciblage de leurs démarches ?

Les enquêtes sur les difficultés de recrutement menées auprès des entreprises existent. C'est moins le cas de travaux auprès des populations sur leurs difficultés d'accéder à l'emploi. Et ce alors que leurs comportements expriment davantage la volonté d'avoir le choix ?

Bien entendu, des systèmes d'écoute existent au sein de Pôle emploi par exemple. N'y a-t-il pas malgré tout à davantage valoriser leur expression, à partir de leurs talents... ?

Cela ne s'oppose pas à la nécessité de maintenir des démarches qui partent de la demande de l'entreprise pour chercher les candidatures idoines.

La question de l'accès à l'emploi se pose tout à fait différemment selon la conjoncture (en période de faible croissance, les recrutements par recommandation sont privilégiés ; en période de reprise, l'intérim est davantage sollicité...).

Et cette question évolue dans le temps comme c'est le cas en permanence avec les évolutions des contenus de poste de travail ou actuellement avec l'arrivée de nouveaux outils numériques. Comment réinvestissons-nous régulièrement nos positionnements, outils, pratiques... avec une vision dynamique de l'évolution des modes de recrutement et d'intermédiation ?

