

Formation Cantons Zéro Chômeurs de Longue Durée

**Enjeux théoriques et
méthodologiques des actions de
médiation active**

Agir pour l'inclusion professionnelle : quelles prises de position et quels soubassements théoriques ?

Séquence 1 : Se situer sur le marché du travail

**Séquence 2 : Quel regard porté sur les personnes en
situation d'exclusion professionnelle ?**

**Séquence 3 : Quel regard porté sur les acteurs
économiques ?**

Séquence 3 :

Le regard porté sur les entreprises

Logique adaptative / Logique intrusive

Logique adaptative



« Répondre à la demande des employeurs et adapter les personnes aux exigences supposées intangibles du monde de l'entreprise »

S'adapter au marché du travail : être flexible, mobile, entretenir son employabilité, se former aux TRE...

S'adapter aux entreprises : correspondre aux critères de sélection, prendre telles quelles les conditions de travail et de rémunération proposées.

S'adapter aux postes de travail par une stricte adéquation tâches / compétences.

Logique adaptative



Illustration : 1^{er} résultat Google en tapant « exemple de rédaction d'une offre d'emploi »

Modèle d'offre d'emploi

La société..... (nom et adresse de l'entreprise),
spécialisée dans..... (activité principale de l'entreprise),
recherche un(e)..... (détailler la ou les fonctions) pour une durée de..... (indiquer soit : "indéterminée" soit "pour une durée de..... mois") (2).
Le (la) candidat(e) retenu(e) devra avoir une expérience professionnelle de..... années au moins dans le secteur du..... et être titulaire d'un..... (indiquer le ou les diplômes requis) ou équivalent.
Il devra, en outre, posséder les qualités suivantes..... (A adapter selon le poste à pourvoir. Par exemple : "avoir l'esprit d'équipe, le sens de l'organisation, de la rigueur, de la précision, du commandement"...)
Le salaire annuel brut est compris entre ' et', selon l'expérience du candidat (3)
Adresser une lettre de candidature manuscrite, accompagnée d'un curriculum vitae détaillé et d'une photo récente (4)
à..... (Par exemple : l'APEC, le journal X....), qui transmettra.

(1) Le contenu de l'offre d'emploi doit respecter les conditions suivantes :

- ne pas fixer de limite d'âge supérieure (sauf obligations légale ou réglementaire),
- ne pas soumettre l'emploi à des conditions discriminatoires fondées, par exemple, sur la race, la religion, les opinions politiques, l'état de santé, la situation de famille, le sexe (sauf si c'est une condition déterminante pour l'exercice d'un emploi spécifique), les mœurs...
- ne pas comporter d'indication fautive,
- ne pas être rédigée en langue étrangère...

Par ailleurs, il est interdit d'afficher les offres et demandes d'emploi (sauf pour les agences de travail temporaires et les professions domestiques). Elles peuvent toutefois être diffusées dans la presse.

(2) et (3) Ces mentions engagent l'employeur.

(4) La photo est facultative.

Septembre 2011

Logique adaptative



Conséquences pratiques :

Les personnes en situation les plus précaires bénéficient peu (ou pas) des dispositifs emploi et n'accèdent pas aux opportunités professionnelles.

La négociation est absente de la relation entreprise : le souci de crédibilité amène à se caler à la demande des recruteurs, à coller ou même à devancer les exigences de profil.

Les problèmes d'intégration en entreprise sont vus comme la confirmation que la personne n'était pas prête (« c'était trop tôt »).

Logique adaptative

Limites majeures de cette approche



« Complexe du social face l'économique »

Présupposé de rationalité des décisions et des comportements économiques (univers de la productivité et de la rentabilité), considérés de ce fait comme immuables

Or l'entreprise, comme tout acteur social, est soumise à de fortes incertitudes et influences, et sa rationalité est multiple et relative

Logique d'influence



« Faire évoluer la demande des employeurs et générer des évolutions de pratiques au sein des entreprises »

L'entreprise est une organisation évolutive, un système d'interactions (parfois contradictoires) non figées.

Proposer un service « RH » d'appui au processus de recrutement (au sens large : de l'analyse du besoin à la réussite de l'intégration et à la fidélisation des salariés).

Penser le travail (dans son environnement) avant de penser le candidat.

Vers une logique de service

Le recrutement, une fonction peu organisée dans les petites et moyennes entreprises

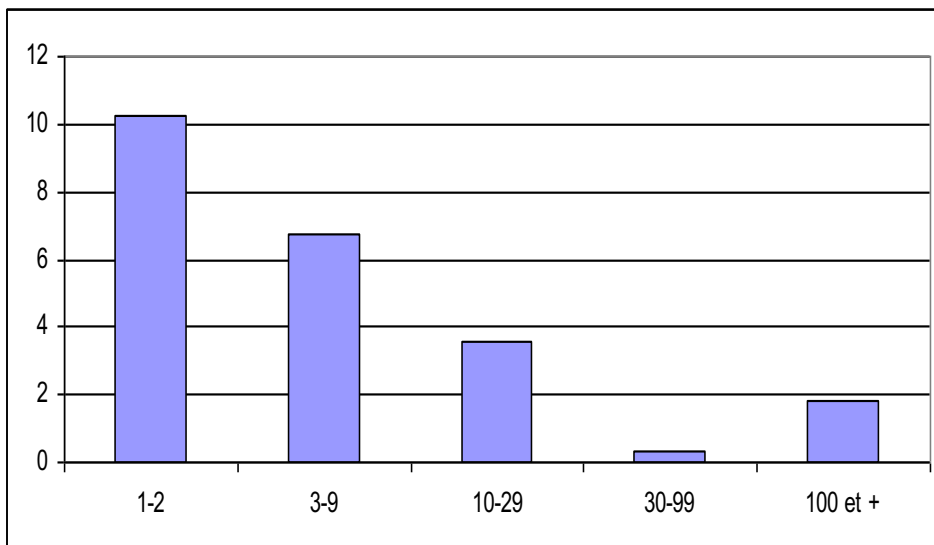


- Une surreprésentation des TPE-PME, sans structuration RH

En 2011 en France, **99,8 % des entreprises sont des TPE/PME** (72,4% n'ont pas de salarié, 24,4% sont des TPE et 3% des PME*), pour 48,7 % de l'emploi salarié (en équivalent temps plein)

* 63% des PME n'ont pas de fonction RH dédiée, et pour les 37% restant, cette mission est une activité à temps partiel.

Taux d'échec des procédures selon le nombre engagés dans l'année au niveau de l'établissement



Source : OFER - DARES, calculs DGEFP

Lecture : Quand l'établissement a engagé 1 ou 2 recrutements dans l'année, le risque d'échec pour des raisons inhérentes au processus est de 10,3%. Il n'est que de 3,6% si l'établissement a engagé entre 10 et 29 procédures.

- Les abandons de procédures (flux) : concentrés sur des petites entreprises qui ont peu l'habitude de recruter.
- Des échecs d'autant plus fréquents que le poste est nouveau et que l'entreprise reçoit peu de candidatures spontanées.

Logique d'influence



« Faire évoluer la demande des employeurs et générer des évolutions de pratiques au sein des entreprises »

Provoquer des évolutions de pratiques, en engageant les employeurs (directement ou progressivement) sur des conduites nouvelles :

- **L'embauche** : en passant de l'emploi précaire à l'emploi durable et à temps complet
- **Le recrutement** : en questionnant les critères et les méthodes
- **L'intégration** : en mobilisant les ressources internes et en structurant la prise de fonction du nouvel arrivant
- **L'évolution** : en interpellant sur les perspectives de formation continue et de mobilité interne

Logique d'influence



Une finalité : faire évoluer les pratiques des entreprises dans un sens plus inclusif (moins de sélectivité et de précarité, plus d'intégration et de valorisation)

Une stratégie : proposer une offre de service axée sur l'appui à l'employeurabilité

Une priorité d'intervention : installer et accompagner des situations de gestion (recrutement, intégration, développement des compétences)

Un fil conducteur : remettre en permanence le travail au cœur des échanges