

GROUPE
DE TRAVAIL

1

**PROGRAMME MÉTROPOLITAIN
INSERTION EMPLOI**

**COMMENT MOBILISER LES ENTREPRISES,
CONSTRUIRE DES PASSERELLES DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE INSERTION-EMPLOI ET ENCOURAGER
L'INNOVATION SOCIALE ET SOLIDAIRE?**



Grand Lyon la Métropole - mai 2015
Dossiers documentaires INSERTION
DPDP - Pôle Transformation et Régulation
Coordination générale : Pascale Fougère et Jean Loup Molin
Rédaction : Boris Chabanel
Maquette et mise en page : Céline Ollivier-Peyrin
Impression : atelier Grand Lyon

PRÉSENTATION

Dans le cadre de l'élaboration du Programme Métropolitain pour l'insertion et l'emploi, la Métropole de Lyon engage une démarche de concertation avec les acteurs du territoire : institutionnels, ainsi que les fédérations/organisations représentatives/tête de réseau des partenaires. Celle-ci s'organise sous la forme de groupes de travail autour de quatre problématiques.

- G1 : Comment mobiliser les entreprises, construire des passerelles développement économique insertion-emploi et encourager l'innovation sociale et solidaire?
- G2 : Comment repenser des parcours d'insertion adaptés à l'hétérogénéité des besoins des bénéficiaires du RSA?
- G3 : Comment développer et restituer une politique publique audacieuse, mesurée, simple à adapter aux besoins des usagers? Quel mode de participation des usagers à l'évaluation et l'évolution de cette politique ?
- G4 : Quelle gouvernance mettre en place pour des politiques publiques coordonnées ? Comment rationaliser les outils et rendre plus lisible et plus accessible l'offre de services ?

Pourquoi des dossiers documentaires ?

Afin de nourrir la réflexion collective, la Métropole de Lyon a souhaité mettre à disposition de chaque groupe de travail un dossier documentaire rassemblant un ensemble de ressources pertinentes pour éclairer la problématique abordée. Celles-ci ont été sélectionnées pour leur capacité à synthétiser des éléments d'état des lieux et de diagnostic, à faire ressortir des problématiques clés, à proposer des approches renouvelées, à révéler des débats de doctrines, à valoriser des bonnes pratiques...

Les ressources proposées reproduisent tout ou partie de documents de différentes natures : articles de revues spécialisées, rapports d'étude, bulletins statistiques, avis d'instances consultatives, rapports parlementaires, notes de think-tank, référentiels d'action publique, guides méthodologiques, évaluations de politiques publiques, etc.

Bien entendu, ces dossiers documentaires ne prétendent pas faire le tour de la question. Ils visent plus modestement à proposer quelques points de repères, visions stimulantes et pistes d'action possibles.

Mode d'emploi

Un dossier documentaire a été élaboré pour chaque atelier, ainsi qu'un dossier transversal proposant des éclairages généraux sur le cadre législatif, les dépenses publiques et les acteurs des politiques de l'emploi et de l'insertion.

Chaque dossier est constitué :

- d'un sommaire commenté présentant le titre, la source et les enseignements clés de chaque ressource documentaire sélectionnée ;
- de l'ensemble des ressources sélectionnées reproduites dans leur forme d'origine.

Dans leur version électronique, les dossiers documentaires proposent des liens hypertextes permettant d'accéder aux documents sources sur internet et de circuler entre le sommaire et les différentes ressources du dossier.

1. CONSTRUIRE DES PASSERELLES ENTRE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, EMPLOI ET INSERTION

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le Grand Lyon et le Conseil général du Rhône ont laissé place à une seule collectivité, la Métropole de Lyon. Cette mutation institutionnelle ouvre la voie à un rapprochement des politiques de développement économique, d'emploi et d'insertion. Une perspective qui soulève une triple promesse : renforcer la capacité des actifs grands lyonnais à saisir les opportunités d'emplois qui se présentent au sein de l'agglomération ; conforter le dynamisme de l'économie lyonnaise en facilitant la gestion des ressources humaines des entreprises ; amplifier l'engagement des entreprises en faveur de l'insertion économique des personnes les plus éloignées du marché du travail.

Les ressources proposées dans cette première partie visent à mettre en perspective ces trois enjeux et à souligner leurs liens : alors que la question du chômage concerne d'abord et avant tout les personnes peu ou pas qualifiées, des perspectives d'emploi relativement prometteuses se dessinent pour elles ; l'efficacité des processus de recrutement apparaît comme une condition du dynamisme économique du territoire ; l'éloignement durable de l'emploi apparaît comme un enjeu majeur de l'insertion sociale des personnes.

MARCHÉ DU TRAVAIL, DES RAISONS D'ESPÉRER : LES ACTIFS QUALIFIÉS SONT AU « PLEIN-EMPLOI », DES GISEMENTS IMPORTANTS D'EMPLOIS PEU QUALIFIÉS SERAIENT ENCORE INEXPLOITÉS

Le point de départ : le chômage des peu qualifiés



document 1 Sylvain CATHERINE, Augustin LANDIER, David THESMAR – Marché du travail : la grande facture – Institut Montaigne, étude, février 2015, pages 7 à 12

En ligne <http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/marche-du-travail-la-grande-fracture>

Page **14**

Ce document est extrait d'une étude consacrée au phénomène de « polarisation » que connaît le marché du travail depuis plusieurs décennies. Il montre que la perception que l'on peut avoir du phénomène du chômage peut être biaisée dès lors que l'on s'en tient aux résultats agrégés (taux de chômage, nombre de demandeurs d'emplois, etc.). En effet, c'est un fait qui peut surprendre car il est en décalage avec la perception commune, mais le phénomène du chômage de masse concerne en France essentiellement les travailleurs peu qualifiés. La composante la moins éduquée de la population active française subit aujourd'hui un taux de chômage voisin de 15 %, là où les actifs qui ont fait des études au-dessus du niveau du bac, font face à un taux de chômage nettement plus bas, voisin de 5 % et qui, de plus, a été peu affecté par la crise. Or, la France se distingue par une part élevée de personnes peu qualifiées dans sa population active.

Quatre millions d'emplois que peut créer l'économie contemporaine



document 2 Sylvain CATHERINE, Augustin LANDIER, David THESMAR – Marché du travail : la grande facture – Institut Montaigne, étude, février 2015, pages 31 à 33

En ligne <http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/marche-du-travail-la-grande-fracture>

Page **21**

Ce second extrait de l'étude de l'Institut Montaigne entend montrer que le chômage français n'est pas une fatalité. En effet, la comparaison des taux d'emplois par secteurs d'activités de la France et des États-Unis suggère que l'économie française présente un réservoir d'emplois non-qualifiés considérable, en particulier dans le commerce et l'hôtellerie-restauration.

Les métiers en 2022



Document 3 France Stratégie/DARES – Les métiers en 2022. Prospective par domaine professionnel - Synthèse. Stat', n°11, avril 2015, pages 6 à 12

En ligne http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese_Stat_no_11_-_Les_metiers_en_2022.pdf

Page **25**

Selon le dernier exercice de prospective sur les métiers et les qualifications (PMQ) réalisé par France Stratégie et la DARES, entre 735 000 et 830 000 postes par an (selon le scénario macroéconomique envisagé) seraient à pourvoir entre 2012 et 2022. Environ 80 % de ces « postes à pourvoir » correspondent à des départs en fin de carrière ; les autres sont des créations nettes d'emploi. Les secteurs les plus créateurs d'emplois seraient, comme par le passé, les services liés à la santé, l'action sociale, l'éducation et les services aux personnes, ainsi que les activités récréatives, culturelles et sportives. Les secteurs de la distribution, de l'hôtellerie-restauration, et les services d'appui scientifiques et techniques (bénéficiaires de l'externalisation des entreprises) connaîtraient également une forte dynamique d'emploi sur la période. La construction et les services associés seraient en revanche peu contributeurs à la croissance de l'emploi. Enfin, la désindustrialisation serait ralentie, mais de façon très contrastée selon les secteurs. L'agriculture et les services centraux de l'administration continueraient à perdre des emplois. Ce rapport décrit pour chacun des 19 domaines professionnels les évolutions de l'emploi dans les métiers qui le composent, les départs en fin de carrière et les postes à pourvoir à l'horizon 2022 ainsi que les caractéristiques des personnes en emploi.

LES ENTREPRISES PEUVENT ÊTRE FREINÉES PAR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement



Document 4 Conseil d'Orientation pour l'Emploi – Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement – synthèse du rapport, 2013, 8 pages + page 118 du rapport

En ligne http://www.coe.gouv.fr/Detail-Publication.html?id_article=1141

Page **33**

Dans ce rapport, le COE souligne que la coexistence en France d'un taux de chômage élevé et d'un nombre d'emplois à pourvoir important révèle l'existence de difficultés structurelles dans le fonctionnement du marché du travail. Sur le champ des recrutements en contrat de plus de six mois, entre un quart et un tiers des recrutements sont perçus comme difficiles par les employeurs. Ce qui peut avoir pour conséquence l'existence d'emplois durablement vacants et des abandons de recrutement. Sur l'année 2012, environ 215 000 offres satisfaites ne l'ont été que dans un délai supérieur à 3 mois, dans le seul champ des offres déposées à Pôle emploi. En extrapolant ce chiffre, on aboutirait à une estimation de 570 000 offres pourvues dans un délai supérieur à 3 mois sur l'ensemble du marché du travail. Par ailleurs, parmi les offres qui sont sorties des fichiers de Pôle emploi en 2012, 16 % n'avaient pas été satisfaites : 4 % auraient été pourvues en interne par l'entreprise, 8 % auraient été retirées faute de besoin et 4 % retirées faute de candidat. Ce sont ainsi 116 300 offres qui auraient été retirées faute de candidat en 2012, sur le seul champ des offres déposées à Pôle emploi. Ces difficultés de recrutement touchent inégalement les métiers. Le COE propose un tableau de synthèse des causes possibles de difficultés de recrutement. Trois grandes catégories de causes sont abordées : pénurie de candidats, inadéquation entre les compétences attendues et celles des candidats, manque de fluidité du marché du travail (segmentation, mobilité, information...).

Les difficultés de recrutement par métier et par territoire en Rhône-Alpe



Document 5 DIRECCTE Rhône-Alpes – Les difficultés de recrutement en Rhône-Alpes – Service ESE, page 2, avril 2015

En ligne http://www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Difficultes_de_recrutement_en_Rhone-Alpes_avril_2015.pdf

Page **41**

Ce document constitue une synthèse d'une étude de suivi des difficultés de recrutement en Rhône-Alpes. Il fait apparaître les résultats par famille de métiers et Zone Territoriale Emploi Formation (ZTEF). On constate que les ZTEF couvrant le territoire de la Métropole de Lyon sont davantage en tension. Cette situation concerne les secteurs suivants : industrie (électricité-électronique, mécanique-travail des, industries de process, maintenance), informatique et télécommunication, commerce, hôtellerie-restauration, artisanat alimentaire, services aux particuliers et aux collectivités, Santé, action sociale, culturelle et sportive.

UN ENJEU CRUCIAL DE L'INSERTION : ENRAYER LA SPIRALE DE L'ÉLOIGNEMENT DURABLE DE L'EMPLOI



Surmonter le chômage de longue durée

Document 6 François SOULAGE – « Surmonter le chômage de longue durée » - Études, 2015/3 mars, pages 31 à 42

Page **42**

Cet article rappelle avec force l'acuité de la lutte contre l'éloignement durable du marché du travail. Celui-ci constitue un cercle vicieux : l'absence durable d'un emploi crée ou aggrave un certain nombre de difficultés (professionnelles, matérielles, sociales, psychologiques, sanitaires, etc.) qui amoindrissent encore les probabilités de retour à l'emploi et peuvent impacter durablement les trajectoires professionnelles. Face à cet enjeu majeur, l'auteur appelle à expérimenter de nouvelles approches afin de donner les moyens et l'envie aux entreprises d'embaucher des personnes en difficulté : développement des entreprises d'insertion, passerelle entre insertion par l'activité économique et entreprises conventionnelles, accompagnement post-embauche, ... Pour financer ces processus, il propose que les économies réalisées sur l'indemnisation du chômage et le versement du RSA soient reversées à l'insertion par l'activité économique.



Demandeurs d'emploi par ancienneté dans la Métropole de Lyon

Document 7 DIRECCTE Rhône-Alpes – Métropole de Lyon et nouveau Rhône – Service ESE, février 2015, page 14

En ligne http://www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/2015_-_Metropole_Lyon__nouveau_Rhone-2.pdf

Page **54**

Ce document dresse un portrait socio-économique de la Métropole de Lyon et du Nouveau Rhône. L'extrait décrit le profil des demandeurs d'emplois grands lyonnais inscrit à Pôle Emploi selon leur ancienneté d'inscription à Pôle Emploi. On constate que près de 40% d'entre eux sont inscrit depuis plus d'un an.

2. PROPOSER AUX ENTREPRISES UNE OFFRE DE SERVICE AFIN DE FAVORISER L'EMPLOI ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE

La nécessité de mieux accompagner localement les entreprises dans leur processus de recrutement et plus largement de Gestion des Ressources Humaines semble aujourd'hui faire consensus. Au moins trois raisons militent en ce sens. Premièrement, un certain nombre d'entreprises (en particulier celles de moins de 50 salariés) présentent un défaut de compétence et/ou d'expérience en matière de recrutement (méconnaissance du marché local du travail, faible capacité à définir leurs besoins de manière cohérente avec ce marché local) qui peut conduire à des échecs (abandon du processus ou insatisfaction à l'égard de la personne recrutée).

Ensuite, parce qu'un certain nombre de difficultés de recrutement sont liées à une pénurie de candidats ou à l'inadéquation entre le profil des candidats et celui des emplois à pourvoir, renforcer les relations avec les entreprises pourrait permettre de mieux connaître et donc mieux anticiper l'évolution des emplois et des compétences nécessaires au développement économique du territoire.

Enfin, la très forte sélectivité du marché du travail tient souvent à elle seule certaines personnes éloignées de l'emploi. Dès lors, il apparaît opportun de développer des stratégies de « médiation active » auprès des entreprises afin de « construire » l'appariement entre les besoins d'un poste de travail et les capacités d'une personne.

UN PRÉALABLE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES : MIEUX COMPRENDRE LA FONCTION D'EMPLOYEUR

L'entrepreneur ne fait pas l'employeur



Document 8 Laurent DUCLOS – L'entrepreneur ne fait pas l'employeur – Metis, Correspondances européennes du travail, 01 Juin 2007

En ligne http://www.metiseurope.eu/l-rsquoentrepreneur-ne-fait-pas-l-rsquoemployeur_fr_70_art_128.html

Page **56**

Cet article part du constat que les politiques de l'emploi se focalisent généralement sur l'offre de travail (l'employabilité et l'incitation à travailler des demandeurs d'emploi) et réduisent souvent la stimulation de la demande à une question d'abaissement du coût du travail. Or, comme l'affirme l'auteur, l'entreprise n'a pas pour fonction de créer de l'emploi. Cette capacité (« employeurabilité ») ne se révèle qu'en marchant. Elle est donc le produit d'un fonctionnement spécifique qu'il est nécessaire de comprendre si l'on veut savoir comment se crée, se perpétue ou se défait une capacité à être employeur.

Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement



Document 9 Yannick FONDEUR – « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement » - La Revue de l'Ires, 2013/1 n° 76, p. 31-40

En ligne <http://www.ires-fr.org/images/files/Revue/Revue76/R76-2.pdf>

Page **58**

Rendant compte d'une étude pionnière du Centre d'études de l'emploi sur les pratiques de recrutement des employeurs, cet article montre que celles-ci sont largement déterminées par le ou les « systèmes d'emploi » dans lequel s'inscrit l'entreprise en question. En effet, le marché du travail ne constitue pas un ensemble homogène mais renvoie à une diversité de systèmes d'emploi : des espaces de mobilité et de mobilisation de la main-d'œuvre formés par l'existence de modes de gestion de l'emploi et de régulations professionnelles spécifiques et stabilisées. Une typologie classique distingue « marché interne » (ports d'entrée et progression par promotion

interne), « marché professionnel » (forte logique métier qui transcende les frontières de l'entreprise), « marché externe » (espace peu structurés et peu qualifiés, et relations d'emploi généralement de courte durée). L'étude montre ainsi que les secteurs de la banque, de l'hôtellerie restauration, de la grande distribution, et des services de conseil en informatique ne fonctionnent pas selon des systèmes d'emploi identiques. Or, parce qu'elles déterminent les enjeux liés au recrutement, les caractéristiques de différents systèmes d'emploi structurent fortement les pratiques des entreprises (temps consacré au recrutement, gouvernance de la fonction recrutement...).

MIEUX ACCOMPAGNER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les effets et modalités de mise en œuvre de la nouvelle offre de service aux entreprises



Document 10 Marie-José RABNER, Anne STEHLIN, Alexis GAIGNON – Les effets et modalités de mise en œuvre de la nouvelle offre de service aux entreprises – Pôle Emploi, Éclairages et Synthèses n°8, 2014, 7 pages

En ligne <http://www.pole-emploi.org/statistiques-analyses/les-effets-et-modalites-de-mise-en-oeuvre-de-la-nouvelle-offre-de-service-aux-entreprises-@/563/view-article-86284.html?>

Page **68**

Depuis la fin juin 2013 Pôle emploi a mis en place une nouvelle offre de services aux entreprises visant d'une part à mieux personnaliser et graduer le service rendu en fonction des besoins des employeurs, et d'autre part à établir un lien plus étroit avec l'objectif du placement des demandeurs d'emploi. Cette offre différencie « services d'appui au recrutement », lorsque le marché du travail laisse présager une rencontre rapide de l'offre et de la demande, et « services d'accompagnement du recrutement », destinés aux entreprises éprouvant des difficultés de recrutement (en raison notamment du manque de ressources et compétences internes). Cette note en propose un premier bilan.

Faciliter le recrutement



Document 11 Marie-José RABNER, Alexis GAIGNON – Petites et très petites entreprises. Besoins de recrutement et pratiques dédiées de Pôle Emploi – Pôle Emploi, Études et recherches n°1, 2014, pages 21 à 23

En ligne <http://www.pole-emploi.org/statistiques-analyses/les-employeurs-rencontrent-des-difficultes-pour-recruter-mais-renoncent-rarement-a-leur-projet-@/563/view-article-86044.html?>

Page **76**

Dans cet extrait, sont présentées un certain nombre d'initiatives de Pôle Emploi pour répondre aux besoins de recrutement des TPE-PE. Il s'agit d'actions qui, soit simplifient la démarche de recrutement, soit aident et confortent l'employeur dans son choix, ou encore améliorent le rapprochement entre demandeurs d'emploi et employeurs sur des offres d'apprentissage.

LA GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES, UNE INJONCTION ANCIENNE QUI RESTE D'ACTUALITÉ

État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences



Document 12 APEC (Association pour l'emploi des cadres), 2013 – État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences – Les études de l'emploi cadre, n°2013-10, mars 2013, 15 pages

En ligne <http://jd.apec.fr/Emploi-stage/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2013/Etat-des-lieux-de-la-gestion-territoriale-des-emplois-et-des-competences/La-GTEC-une-demarche-partenariale-plurisectorielle-et-anticipatrice>

Page **80**

Cette note réalisée par l'APEC constitue une synthèse très complète des enjeux, du cadre juridique, des acteurs et des étapes des démarches de Gestion Territoriale des Emplois et des compétences. Elle permet en particulier de cerner les opportunités, inconvénients de ce type de démarche du point de vue des entreprises : la GTEC comme levier de la stratégie de compétitivité de l'entreprise ; réticences à partager des informations sur les orientations en matière de GRH et faible visibilité de la conjoncture économique.

RÉDUIRE LA SÉLECTIVITÉ DU MARCHÉ DU TRAVAIL POUR FAVORISER L'INSERTION DES PERSONNES LES PLUS EN DIFFICULTÉS : LES STRATÉGIES DE « MÉDIATION ACTIVE »

Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion



Document 13 Manon BREZAULT, Léopold GILLES, Christine OLM – Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion – Crédoc, Cahier de recherche n°274, 2010, pages 4 à 6
En ligne <http://www.credoc.fr/publications/abstract.php?ref=C274>

Page **95**

Ce rapport du Crédoc porte sur les limites rencontrées par les acteurs de l'insertion professionnelle. La création et le développement des contrats aidés, du secteur de l'Insertion par l'Activité Économique et des Plans Locaux d'Insertion par l'Économique (PLIE) ont contribué à créer un marché de l'emploi relativement protégé pour les personnes qui en sont le plus éloignées. Toutefois, ces dispositifs peinent à gravir la dernière marche : permettre aux personnes en insertion l'accès à l'emploi durable en contrat ordinaire. D'où la prise de conscience que les parcours d'insertion professionnelle ne peuvent aboutir que si des partenariats avec le secteur économique ordinaire sont mis en place.

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



Document 14 Anne FRETTEL – Typologie des figures de l'intermédiation. Quelle relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ? – Institut de recherches économiques et sociales (IRES), Document de travail n°02.2012, pages 29 à 35
En ligne <http://www.ires-fr.org/publications/documents-de-travail/500-parutions-2012-documents-de-travail/>

Page **99**

Alors que les acteurs du Service Public de l'emploi sont de plus en plus incités à développer les relations aux entreprises (celles-ci devant permettre un meilleur taux d'accès à l'emploi des personnes accompagnées), cette étude propose un essai de typologie des formes d'intermédiation mises en place par différentes structures d'accompagnement (Missions locales, contrat de transition professionnelle –CTP-, Cap emploi, opérateurs privés de placement). Il en ressort trois conclusions principales : i) il n'y a pas une, mais des formes d'intermédiation et notamment l'intermédiation ne s'arrête pas à la collecte d'« offres d'emploi » ; ii) l'« efficacité » d'un opérateur dans sa relation aux entreprises dépend de sa capacité à s'adapter au tissu productif local dans lequel il opère et donc de sa capacité à moduler les formes d'intermédiation pour toucher le plus grand nombre d'entreprises, les grandes comme les petites ; iii) l'intermédiaire a un rôle qui n'est pas neutre dans le processus de recrutement : par sa capacité à négocier, ou non, l'« offre d'emploi », il ne place pas les mêmes profils et peut, ou non, faire bouger la figure de l'« inemployable ». Moduler les formes d'intermédiation permet alors de valoriser autrement le public cible des politiques d'emploi considéré « en difficulté d'insertion ».

Chercher l'emploi où il se trouve



Document 15 Olivier FOSCHIA – « Chercher l'emploi où il se trouve » - Projet, 2013/5 N° 336-337, pages 58 à 60

Page **104**

Cet article présente l'expérience du réseau Transfer en matière d'intervention sur les offres et les demandes de travail. Regroupant des structures de l'économie sociale et solidaire et des structures publiques, l'action du réseau part de l'idée que situer l'insertion sociale en amont de l'insertion professionnelle conduit à différer l'accès au travail, au risque de laisser perdurer une situation de pauvreté génératrice de stigmates face à l'emploi. Aussi l'intervention sur les offres et les demandes cherche-t-elle à s'affranchir des préalables et des pré-requis concernant la levée des « freins sociaux » pour privilégier la mise en relation directe et répétée des personnes (avant tout victimes d'un déficit de réseau professionnel) et des entreprises.

3. IDENTIFIER, VALORISER ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES EN MESURE D'ENCOURAGER, AU SEIN DES ENTREPRISES, UNE DYNAMIQUE FAVORABLE À L'EMPLOI ET L'INSERTION

Les entreprises peuvent trouver un réel intérêt à s'engager en faveur de l'emploi et de l'insertion à l'échelle de leur territoire d'implantation. Elles peuvent tout d'abord y voir un levier de compétitivité. À l'heure où leurs performances, leur capacité de développement et de rebond dépendent très largement des ressources offertes par les territoires, les entreprises peuvent impulser ou contribuer à des démarches de développement du vivier de ressources humaines disponibles au sein du bassin d'emploi.

D'autre part, en cohérence avec une certaine « éthique » de la démarche entrepreneuriale, pouvant s'incarner dans une politique RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise), en appui à une stratégie de développement de leur image de marque auprès de leurs collaborateurs, leurs clients et leurs investisseurs, ou encore en réponse à des difficultés récurrentes de recrutement, les entreprises peuvent s'engager dans des démarches individuelles ou collectives en faveur de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi.

DES ENTREPRISES QUI S'IMPLIQUENT DANS LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Quand l'entreprise investit dans les ressources humaines de son territoire



Document 16 Emilie BOURDU, Cathy DUBOIS, Olivier MÉRIAUX – L'Industrie jardinière du territoire ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences – La Fabrique de l'industrie, 2014, pages 42 à 54

En ligne <http://www.la-fabrique.fr/Ressource/l-industrie-jardiniere-du-territoire>

Page **107**

Tissant la métaphore de l'entreprise jardinière de leur territoire d'implantation, Olivier Mériaux explique qu'un certain nombre d'entreprises prennent conscience que la résolution de leurs problèmes d'accès aux ressources humaines implique pour elles de se positionner non plus comme simple consommateur mais comme coproducteur de compétences à l'échelle du bassin d'emplois. Cet engagement peut répondre à des situations d'urgence (par exemple, recrutements massifs dans le cadre d'un grand projet de développement) ou s'inscrire à l'inverse dans la durée. L'exemple de GPEC territoriale initiée par Dunkerque LNG (filiale d'EDF) autour de la construction d'un terminal méthanier montre qu'une entreprise donneur d'ordre peut se mobiliser pour négocier un pacte territorial avec les pouvoirs publics afin de : permettre à ses contractants et sous-traitants de disposer de la main d'œuvre qualifiée nécessaire pour assurer le chantier ; d'anticiper la fin de ce dernier et permettre au territoire de bénéficier de la main d'œuvre qualifiée qui y aura travaillé.

DES ENTREPRISES QUI S'ENGAGENT EN FAVEUR DE L'INSERTION

Le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône



Document 17 Emilie BOURDU, Cathy DUBOIS, Olivier MÉRIAUX – L'Industrie jardinière du territoire ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences – La Fabrique de l'industrie, 2014, pages 82 à 87

En ligne <http://www.la-fabrique.fr/Ressource/l-industrie-jardiniere-du-territoire>

Page **121**

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône est soutenu par la branche de la métallurgie, laquelle mène une politique active d'incitation à la création et au développement de GEIQ industriels via la mobilisation du réseau des UIMM territoriales et le soutien financier de son fonds Agir pour l'insertion

dans l'industrie (A2i)¹⁶. Piloté par des entreprises locales, et reposant sur un réseau dynamique d'acteurs territoriaux, le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône permet d'assurer l'embauche de personnes initialement considérées comme éloignées de l'emploi en apportant aux entreprises adhérentes un service allant bien au-delà de leurs compétences internes de recrutement, y compris pour les plus grandes d'entre-elles. Les candidats recrutés par le GEIQ ne seraient pas retenus en passant par leurs méthodes de recrutement habituelles, en raison de leur absence de qualification, de leur manque d'expérience professionnelle ou de savoir-être. D'abord recrutés par le GEIQ lui-même, ils se voient proposer un accompagnement social et professionnel et, surtout, un parcours de qualification en alternance au sein des entreprises adhérentes.

L'opération « 100 Chances 100 Emplois »



Document 18 Émilie BOURDU, Cathy DUBOIS, Olivier MÉRIAUX – L'Industrie jardinière du territoire ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences – La Fabrique de l'industrie, 2014, pages 108 à 110

En ligne <http://www.la-fabrique.fr/Ressource/l-industrie-jardiniere-du-territoire>

Page **128**

Schneider Electric lance l'initiative « 100 Chances 100 Emplois » en 2004. La démarche répond à la demande de Jean-Louis Borloo, alors ministre du Travail, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des zones urbaines sensibles (ZUS). L'initiative est d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône, puis progressivement déployée dans une vingtaine de bassins d'emploi, dont Angoulême, Aubervilliers, Saint Denis, Chambéry, Dieppe, Grenoble..., ceci grâce à la mobilisation de nombreuses entreprises qui ont rejoint Schneider (notamment Adecco, Caterpillar, Dalkia, Elior, Saint-Gobain, ST Microelectronics, l'UIMM...). Sur le terrain, la démarche « 100 Chances 100 Emplois » s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises mobilisées (dont des PME et TPE), les associations de quartier, les services de l'État (préfecture, Direccte, rectorat, service public de l'emploi) et les collectivités du bassin d'emploi. L'objectif est d'intégrer 60 % des jeunes entrés dans le dispositif – une fois sélectionnés à l'issue d'un sas de quatre jours – en CDD ou contrat de travail temporaire de plus de six mois, en CDI ou en alternance, après un parcours d'insertion professionnelle au sein des entreprises du réseau.

LA SOLIDARITÉ COMME DÉMARCHE ENTREPRENEURIALE

Les entreprises sociales, acteurs du développement local



Document 19 Armand Rosenberg – Les entreprises sociales, acteurs du développement local – Interview, Grand Lyon, octobre 2013, 5 pages

En ligne http://www.millenaire3.com/uploads/tx_ressm3/Armand_Rosenberg_V3.pdf

Page **132**

Directeur de Val'Horizon, groupe comprenant 11 entreprises sociales situées dans le secteur de Trévoux, Armand Rosenberg nous éclaire sur la capacité de l'entrepreneuriat social à concilier viabilité économique et impact social. Il explique que les sociétés capitalistes du CAC 40 sont loin d'épuiser le sens de la démarche entrepreneuriale. Les qualités d'efficacité et d'innovation que l'on prête à l'entreprise peuvent être mises au service d'autres finalités que celle du profit maximal. C'est la promesse d'une entreprise se donnant la solidarité comme objet social, c'est-à-dire la production de biens et de services répondant à des besoins mal satisfaits par le marché et/ou la puissance publique, et contribuant fortement au bien-être des personnes et des communautés (en particulier en matière d'action sociale, de santé, d'éducation, etc.). L'exigence de solidarité peut également imprimer sa marque dans la manière de créer la richesse. Par exemple, ce sont des organisations de l'ESS qui ont développé l'insertion par l'économique afin de réduire l'exclusion sociale provoquée par le chômage de masse. L'activité est alors le levier par lequel des emplois peuvent être proposés à des personnes qui en étaient éloignées. En ce sens, selon Armand Rosenberg, l'exigence d'efficacité est encore plus grande pour les entreprises sociales en raison des exigences de solidarité qu'elles se donnent dans la manière de conduire leur activité, mais aussi parce que les secteurs d'activités sur lesquels elles se positionnent présentent généralement une faible rentabilité.

4. OUVERTURE



L'investissement social pour construire un avenir de qualité pour tous

[Document 20](#) Bruno PALIER – « L'investissement social pour construire un avenir de qualité pour tous » - L'Économie politique, 2014/3 n° 63, p. 53-65

Page **137**

L'auteur défend une approche des politiques sociales concevant celles-ci non plus comme un coût pour l'économie, qu'il s'agit de réduire, mais comme une série d'investissements, nécessaires à la fois pour garantir une croissance plus qualitative et pour mieux répondre aux nouveaux besoins sociaux. L'approche en termes d'investissement social insiste sur la nécessité de situer l'intervention sociale le plus en amont possible afin, d'une part, d'éviter l'émergence de certains problèmes pour réduire les dépenses qui leur sont liées, et d'autre part, de permettre à tous de travailler, donc d'augmenter les taux d'emploi et donc le niveau des ressources disponibles.