



# RECRUTER MIEUX : AMÉLIORER LA RENCONTRE ENTRE OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOI



SOLIDARITÉS  
NOUVELLES  
*face au* CHÔMAGE  
*snc.asso.fr*



## Solidarités nouvelles face au chômage

Créée en 1985, Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) est une association indépendante de tout parti politique et de toute confession religieuse.

SNC lutte contre le chômage et l'exclusion grâce à un réseau de 2 400 bénévoles répartis dans toute la France, au sein de 191 groupes de solidarité.

L'association propose un accompagnement personnalisé et gratuit à des personnes en recherche d'emploi et finance, grâce au soutien de ses donateurs et partenaires, des emplois solidaires pour les personnes au chômage de longue durée. En 2021, 3 900 chercheurs d'emploi ont été accompagnés.

Tous les jours, SNC accueille des femmes et des hommes qui vivent des situations douloureuses, luttent contre le découragement et tentent de se départir d'une image négative encore trop répandue.

Pour faire entendre leur voix, mieux faire comprendre leur vécu et défendre leurs droits, au-delà des stéréotypes et des clivages, SNC tente de sensibiliser la société civile ainsi que les institutions et les responsabilités politiques.

## Rendre possible l'accès à l'emploi

Les transitions écologique, économique, numérique et sociétale bouleversent l'accès à l'emploi et les aspirations individuelles. Pour permettre à chacun et chacune de choisir un travail assurant dignité et accomplissement, SNC mobilise des citoyens et des citoyennes pour accompagner des personnes vers l'emploi, crée des emplois solidaires, coopère avec les acteurs de l'emploi et impulse des solidarités nouvelles.

Toute personne peut agir pour y contribuer.

Publié en septembre 2022

# SOMMAIRE

Introduction	4
L'essentiel	5
<b>PARTIE 1</b>	<b>7</b>
<b>LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT</b>	<b>7</b>
1. Des difficultés propres à certains secteurs d'activité	7
2. Des difficultés plus générales liées à un déficit d'information des acteurs	8
<b>PARTIE 2</b>	<b>10</b>
<b>FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT</b>	<b>10</b>
1. Tenir compte des spécificités des métiers et de leur contexte d'exercice	10
2. Accompagner les employeurs	12
3. Développer la médiation active	15
<b>PARTIE 3</b>	<b>18</b>
<b>INCITER AU RECRUTEMENT DES EXCLUS DU MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>18</b>
1. Le chômage de longue durée reste significatif et touche particulièrement les seniors et les moins diplômés	18
2. Ne pas se résigner à la persistance du chômage de longue durée	20
3. Des causes multiples	21
4. Faciliter l'étape de l'inclusion	21
5. Inciter à l'embauche de chômeurs de longue durée	25
Conclusion	26
Remerciements	27

# INTRODUCTION

La situation de l'emploi en France s'est grandement améliorée ces derniers mois. Le taux de chômage au sens du Bureau international du travail (BIT) a significativement décliné. De plus de 10 % de la population active en 2015, il est passé à 8,1 % fin 2020 et s'est établi, avec 2 239 000 chômeurs, à 7,3 % au premier trimestre 2022. De ce fait, le chômage ne fait plus partie des sujets de préoccupation prioritaires des Français, sans compter que nombre d'employeurs se plaignent de ne pas trouver la main-d'œuvre dont ils ont besoin.

Dans l'une de ses chroniques, l'économiste Olivier Passet<sup>1</sup> alerte sur la pénurie de main-d'œuvre en insistant sur le fait qu'elle va continuer à s'aggraver dans les mois à venir. Il invoque deux raisons :

- la population active qui s'est accrue jusqu'en 2010 est, depuis, en décroissance de 50 000 par an. Ainsi plafonnera-t-elle à un seuil de 29-30 millions de personnes jusqu'en 2050 ;

- « *Le contenu en emploi de la croissance s'est nettement accru depuis quelques années. L'économie française crée des emplois dès le seuil de 1 % de croissance et même moins, plutôt 0,7 %, quand ce seuil était de 1,5 à 2 % jusqu'au milieu des années 2000.* »

Selon l'auteur de la chronique, cette dynamique conduit inexorablement vers une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre : « *Le marché du travail va se transformer très rapidement en espace de gestion de la pénurie.* »

Pour autant, la France est loin de connaître une situation de plein emploi et le niveau du chômage de longue durée y reste particulièrement élevé. Selon l'INSEE, on dénombre, au premier trimestre 2022, 700 000 personnes subissant le chômage depuis plus d'un an, soit un chômeur sur trois. En outre, 1,8 million de personnes font partie du halo autour du chômage. Ainsi, ce sont plus de quatre millions de personnes sans emploi (chômeurs BIT + halo autour du chômage) qui souhaitent travailler. Par ailleurs, n'oublions pas que trop d'actifs occupés sont titulaires d'un emploi précaire qui ne leur permet pas de construire un parcours de vie dénué d'insécurité sociale.

Pourquoi une telle situation ? La coexistence d'un chômage toujours trop élevé et de difficultés de recrutement laisse intuitivement penser à un manque de correspondance des caractéristiques des offres et demandes d'emploi. En effet, elle s'explique par les délais d'ajustement et les difficultés d'appariement entre offre et demande sur le marché du travail. Et, à l'inadéquation quantitative, il faut ajouter des inadéquations qualitatives ou géographiques, relatives au processus de recrutement ou à des habitudes des différents acteurs qui ne favorisent pas l'embauche<sup>2</sup>.

Mais cette inadéquation multifactorielle de l'offre et de la demande d'emploi ne suffit pas à expliquer l'existence d'un chômage endémique de longue durée ni le halo autour du chômage. Il faut aussi considérer que le volume d'offres d'emploi est bien insuffisant pour satisfaire la demande d'emploi.

Il convient donc de s'interroger, non seulement, sur la façon de surmonter les difficultés de recrutement en adaptant notamment les pratiques, mais aussi sur les moyens et actions à développer pour rendre effectivement possible l'accès à l'emploi des personnes qui en sont durablement écartées.

<sup>1</sup> Olivier Passet, *Travailler plus et/ou immigration : le nouveau débat interdit*, publié le lundi 14 février 2022, intervention sur XERFICanal : [https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Travailler-plus-et-ou-immigration-le-nouveau-debat-interdit\\_3750423.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Olivier-Passet-Travailler-plus-et-ou-immigration-le-nouveau-debat-interdit_3750423.html)

<sup>2</sup> *Comment mesurer les tensions sur le marché du travail ?*, Document d'étude, Dares, septembre 2021, n°252.

# L'ESSENTIEL

## LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT À SURMONTER

Si plusieurs études notent que les difficultés de recrutement se limitent à certains secteurs d'activité, on observe que, dans l'ensemble, les recrutements pourraient être facilités, en particulier, s'il était remédié au manque d'information qui touche à la fois les chercheurs d'emploi et les recruteurs.

D'un côté, les chercheurs d'emploi manquent d'éléments sur les offres diffusées par les recruteurs. De l'autre, les recruteurs ne paraissent pas en mesure d'appréhender tous les atouts potentiels des chercheurs d'emploi, ni de prendre en considération leurs contraintes personnelles.

À cela s'ajoute une dissymétrie manifeste entre les obligations qui pèsent sur les uns et les autres. Autant un recruteur dispose d'une large liberté pour choisir le candidat qu'il souhaite, autant le chercheur d'emploi doit satisfaire à des obligations assez strictes pour conduire sa recherche.

Pour répondre aux difficultés rencontrées, trois moyens sont régulièrement invoqués : le renforcement de l'accompagnement des personnes non qualifiées ou au chômage de longue durée, l'accroissement de l'effort de formation, l'accentuation des obligations imposées aux chercheurs d'emploi. Si le dernier ne semble pas être un levier efficace, les deux premiers constituent des réponses appropriées, mais insuffisantes. Il faut y adjoindre une évolution des pratiques de recrutement.

## FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Face à la complexité du marché de l'emploi, il est important de tenir compte des spécificités des métiers et de leur contexte d'exercice. En effet, les compétences et qualités des personnes qui candidatent pour un emploi ne peuvent être traitées ou évaluées de façon générale. Il importe de leur fournir davantage d'informations sur les attentes des recruteurs et sur le contexte dans lequel l'emploi proposé sera exercé.

Si les chercheurs d'emploi ont à fournir des efforts pour s'adapter, les employeurs doivent eux aussi en accomplir afin d'adapter leurs processus de recrutement et d'améliorer leur capacité à bien employer, c'est-à-dire leur « employabilité ». Pour y parvenir, il est nécessaire d'accompagner ces derniers dans leurs démarches de recrutement. Priorité devrait être donnée aux PME-TPE qui, bien souvent, ne disposent pas de compétences internes suffisantes en gestion des ressources humaines.

La « médiation active » est l'autre voie à suivre et à développer pour aider au bon recrutement : elle introduit un espace de dialogue entre recruteurs et chercheurs d'emploi, grâce à l'action d'un médiateur, qui facilite le rapprochement d'une offre et d'une demande d'emploi.

## INCITER AU RECRUTEMENT DES EXCLUS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le chômage de longue durée reste significatif en France. Il touche 32 % des chômeurs, particulièrement les seniors et les moins diplômés. Parmi les obstacles principaux au retour à l'emploi pour ces personnes, on peut noter l'obsolescence des savoirs avec une hésitation à s'engager dans des parcours de formation longs, des trajectoires complexes, semées d'expériences personnellement difficiles à surmonter, des critères géographiques excluant ou des problèmes de santé, voire de handicap.

On ne peut se résigner à cette situation et laisser aux marges de notre société tant de personnes désireuses de travailler. Pour faciliter leur inclusion, sont mobilisées l'insertion par l'activité économique, les contrats aidés (parcours emplois compétences) ou encore le plan d'investissement dans les compétences, mais cela reste insuffisant. Il convient non seulement de développer les mesures existantes mais d'étendre et de généraliser l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée ou de tirer parti de celle menée par SNC en partenariat avec des entreprises et, enfin, d'obtenir que les recruteurs s'engagent à compter, parmi les personnes recrutées un minimum de chômeurs de longue durée.

## NOS PROPOSITIONS

Pour faire évoluer les pratiques de recrutement, SNC propose que :

- **des actions d'accompagnement soient mises en place auprès des employeurs afin d'améliorer leur employabilité ;**
- **des crédits soient consacrés au développement de la médiation active pour l'instaurer prioritairement dans les secteurs ayant des difficultés de recrutement.**

Pour favoriser le recrutement des personnes en chômage de longue durée, SNC propose que :

- **les mesures d'inclusion au titre de l'insertion par l'activité économique soient significativement développées ;**
- **les employeurs s'engagent à consacrer une partie de leurs embauches à des chercheurs d'emploi de longue durée et, à défaut, qu'il leur soit demandé une contribution destinée au financement de l'insertion de ces chercheurs d'emploi.**

# PARTIE 1

## LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Selon diverses études, les difficultés de recrutement se limitent à quelques secteurs d'activité, même s'il est observé que, de façon générale, sur l'ensemble des secteurs, les recrutements pourraient être plus aisés, en particulier si les personnes en recherche d'emploi étaient mieux informées sur le profil du poste pour lequel elles candidaient.

### 1. DES DIFFICULTÉS PROPRES À CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Si on se réfère à l'enquête annuelle *Besoins en main-d'œuvre* effectuée par Pôle emploi auprès des entreprises, la part des projets de recrutement qualifiés de « difficiles » a continuellement augmenté entre 2016 et 2019, a diminué en 2021, puis est repartie à la hausse en 2022<sup>3</sup>.

Ainsi, en 2022, 58 % des recrutements sont jugés difficiles contre 45 % en 2021. Les métiers concernés sont ceux de couvreurs (90 %), aides à domicile (85 %), pharmaciens (83 %), chaudronniers-tôliers (82 %), réparation automobile (81 %), plombiers (81 %) et infirmiers (81 %), le niveau de difficulté pour chacun de ces métiers s'étageant de 90 % à 81 %. Sur les cinq dernières années, les difficultés de recrutement ont particulièrement augmenté pour les métiers d'infirmiers, cadres infirmiers et puéricultrices (+53 %), les éducateurs spécialisés (+41 %) et les conducteurs de transports en commun sur route (+39 %).

Selon les entreprises, les difficultés de recrutement sont principalement à imputer à des candidatures insuffisantes en nombre ou inadéquates. Ainsi, parmi les raisons principales de ces difficultés, la pénurie de candidats est citée par 86 % des entreprises, les profils inadéquats pour manque de compétences techniques ou d'expérience, de défauts de présentation et de compétences relationnelles sont cités par 71 % d'entre elles. La technicité des postes proposés et l'image de l'entreprise, du secteur ou du métier sont les facteurs les plus souvent mis en avant par les recruteurs pour les expliquer. Subsidièrement, sont cités les horaires décalés ou trop importants

<sup>3</sup> Enquête *Besoins en main-d'œuvre 2022, Éclairages et synthèse statistiques, études, évaluations*, Pôle emploi, mai 2022 : <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/2022/offres-demploi-pourvues-et-non-pourvues--bilan-et-solutions.html?type=article>

et, moins fréquemment, une rémunération peu attractive. Mais « *si les entreprises valorisent les qualités telles que l'expérience, la polyvalence ou la capacité d'adaptation, c'est aussi parce qu'elles ont du mal à mettre en œuvre une réelle gestion des compétences, c'est-à-dire à identifier précisément et à anticiper leurs besoins de compétences* »<sup>4</sup>. Ce constat peut orienter vers une autre interprétation des difficultés de recrutement, fondée non plus sur les défauts de compétences des actifs, mais sur la qualité de la gestion de la main-d'œuvre pratiquée par les entreprises.

La perception des candidats à l'emploi est d'ailleurs un peu différente. Pour eux, les conditions de travail sont, à raison de 33 %, la cause des difficultés de recrutement. Sont notamment évoqués les horaires décalés ou trop importants, le manque d'attractivité de la rémunération ou la technicité du poste proposé. Le déficit d'image de l'entreprise est aussi signalé pour 23 % et les difficultés d'accès au lieu de travail pour 15 %.

Une partie importante des difficultés paraît être liée aux caractéristiques des postes proposés, non pas en termes de contenu, ni de localisation, mais de conditions de travail, d'image de l'entreprise ou de rémunération. Ces données doivent cependant être relativisées, puisque ces difficultés sont propres à certains secteurs seulement : 6 % des recrutements, soit entre 255 000 et 390 000 selon les années, n'aboutissent pas, faute de candidats<sup>5</sup>. Il faut donc avoir à l'esprit que, globalement, les recrutements s'effectuent sans difficulté et, pour la plupart, sans intervention de Pôle emploi. Il faut souligner aussi que, même si de nombreux recrutements sont difficiles, peu d'entre eux n'aboutissent pas.

## 2. DES DIFFICULTÉS PLUS GÉNÉRALES LIÉES À UN DÉFICIT D'INFORMATION DES ACTEURS

Le manque d'adaptation entre l'offre et la demande d'emploi est couramment mentionné comme facteur principal des difficultés de recrutement. Quatre causes principales d'inadéquation sont relevées : l'éloignement entre le lieu de travail et le domicile (facteur géographique) ; l'absence de correspondance entre les compétences exigées par les recruteurs et celles qui sont maîtrisées par les demandeurs<sup>6</sup> ; le décalage entre les conditions d'emploi proposées et celles attendues ; le manque d'efficacité des recruteurs, comme des chercheurs d'emploi, dans leur recherche, les premiers étant mal informés sur les compétences des demandeurs et les seconds mal informés sur les caractéristiques des offres<sup>7</sup>.

Pour résoudre l'inadéquation des qualifications, trois moyens sont généralement envisagés : un renforcement de l'accompagnement des personnes non qualifiées ou au chômage de longue durée, un accroissement de l'effort de formation et une accentuation des obligations des chercheurs d'emploi.

Il est vrai que les demandeurs d'emploi bénéficiaires d'un accompagnement renforcé sortent plus facilement du chômage mais, comme le fait observer le Conseil d'analyse économique (CAE) en se référant à une étude

<sup>4</sup> Renforcer la capacité des entreprises à recruter, Rapport du groupe de travail n°4, Morad Ben Mezian, France Stratégie, août 2017.

<sup>5</sup> Offres d'emplois pourvues et non pourvues : bilan et solution, Pôle emploi.org, 11 février 2022.

<sup>6</sup> L'impact de l'inadéquation entre offre et demande d'emploi, du point de vue géographique et principalement du point de vue des qualifications, est estimé par le Conseil d'analyse économique (CAE) à 1.1 point de chômage au maximum. François Fontaine et Roland Rathelot, *Le Marché du travail français à l'épreuve de la crise sanitaire*, Les notes du conseil d'analyse économique, n° 71, mars 2022.

<sup>7</sup> Voir notamment étude DARES, *Comment mesurer les tensions sur le marché du travail ?*, déjà citée.

de 2013<sup>8</sup>, il faut tenir compte du fait que cela se réalise au détriment des chômeurs non accompagnés. Cet accompagnement renforcé est donc très bénéfique pour les personnes concernées, mais son effet global sur le chômage reste limité.

Le fait de cibler la formation professionnelle sur les personnes non qualifiées ou les personnes écartées de l'emploi peut avoir aussi un impact positif important : c'est d'ailleurs cette orientation qui est prise dans le cadre de diverses mesures publiques.

Le renforcement des obligations faites aux personnes en recherche d'emploi est à envisager avec prudence, ces obligations étant déjà substantielles. Les demandeurs d'emploi sont en effet tenus de rechercher un emploi et d'accepter des propositions visant leur réinsertion professionnelle<sup>9</sup>. Ces obligations leur sont rappelées par Pôle emploi, lors de leur inscription<sup>10</sup> et au moment de l'établissement de leur projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE). Pour continuer à être inscrite comme demandeur d'emploi, toute personne au chômage doit accepter toute proposition d'emploi compatible avec sa spécialité ou sa formation antérieure, ses possibilités de mobilité géographique et rétribuée au niveau de salaire attendu. Pôle emploi, enfin, dispose des prérogatives et moyens pour s'assurer de la réalité de l'exécution par les demandeurs d'emploi de leurs obligations<sup>11</sup>. La piste du renforcement des obligations des chercheurs d'emploi ne paraît pas constituer un levier efficace pour surmonter les difficultés de recrutement.

La dissymétrie est manifeste avec les obligations pesant sur les recruteurs : lorsqu'un employeur doit recruter, il est libre du choix du candidat qu'il retiendra, sous réserve du respect des principes de non-discrimination prévus par l'article L 1135-1 du code du travail. Sont ainsi interdites les offres conditionnant l'accès à l'emploi à une religion, une origine, une situation familiale, une apparence physique, une tranche d'âge ou au genre. La seule exception au libre choix de l'employeur est la priorité qu'il doit donner au recrutement des travailleurs en situation de handicap ou des personnes ayant précédemment subi un licenciement économique.

Globalement, les problèmes d'adéquation offre/demande d'emploi n'ont pas augmenté depuis dix ans et la crise sanitaire ne les a pas aggravés<sup>12</sup>. Ces désajustements ne sont donc pas principalement à l'origine des difficultés de recrutement. Pour le CAE, une part importante du chômage tient à la mauvaise information des acteurs et, en particulier, à la mauvaise information des employeurs sur les compétences des chercheurs d'emploi : un constat qui invite à faire évoluer les pratiques de recrutement.

<sup>8</sup> Crépon et al., *L'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi*, Revue française d'économie 2013/1, Vol XXVIII.

<sup>9</sup> Code du travail, art. L. 5421-3.

<sup>10</sup> Code du travail, art. R. 5411-4.

<sup>11</sup> Code du travail, art. L. 5426-1 et art. L. 5426-2.

<sup>12</sup> François Fontaine et Roland Rathelot, *Le Marché du travail français à l'épreuve de la crise sanitaire*, Les notes du conseil d'analyse économique, n° 71, mars 2022.

## PARTIE 2

# FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Selon les époques, les difficultés et les contraintes inhérentes à un appariement efficient ont changé. Aujourd'hui, l'évolution des métiers, notamment liée à une accélération des progrès techniques, rend l'appariement plus complexe. À cela, s'ajoutent l'exigence croissante d'efficacité des entreprises et la volonté toujours plus affirmée des candidats à trouver du sens à leur travail. Un tiers des changements d'emploi ne correspondent pas à la reproduction pure et simple du précédent, mais résultent de créations ou de destructions d'emploi : aussi, s'appuyer uniquement sur des référentiels métiers devient de moins en moins adapté.

Deux études récentes citées ci-après éclairent cette complexité en mettant en évidence les différences de critères retenus par les employeurs selon les métiers et l'importance de la mise à disposition des candidats d'une information suffisante sur les postes proposés. On peut en retenir qu'un accompagnement des employeurs améliorerait significativement l'appariement, cet effort pouvant, dans certains cas, être complété par une médiation active entre l'employeur et le chercheur d'emploi.

## 1. TENIR COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DES MÉTIERS ET DE LEUR CONTEXTE D'EXERCICE

Dans une étude traitant notamment des efforts de recherche des employeurs, Bertrand Lhommeau et Véronique Rémy exposent que les critères de sélection des employeurs varient selon les types de postes et notamment selon le métier<sup>13</sup>. À cet égard, sont distinguées quatre classes de métiers : métiers techniques, manuels, d'aide à la personne et de contact avec le public. L'étude souligne que les méthodes mises en œuvre par les employeurs diffèrent selon le type de métier et que, s'agissant de recrutements sur des métiers manuels ou de contact avec

<sup>13</sup> Bertrand Lhommeau et Véronique Rémy, *Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ?*, Travail et emploi n°163, 2020.

le public, les employeurs privilégient les soft skills plus difficiles à objectiver que les compétences académiques tandis que, dans les autres classes de métiers, ce sont les attentes en matière de formation et de diplôme qui sont les plus importantes.

L'étude de Guillemette de Larquier et Emmanuelle Marchal fait valoir l'importance des contextes de recrutement dans le choix des qualités valorisées par les recruteurs<sup>14</sup>. Elle vient en effet ébranler l'idée selon laquelle les compétences dites comportementales, relationnelles ou non cognitives, appelées « qualités professionnelles »<sup>15</sup>, auraient un caractère transversal ou générique, ou qu'elles seraient nécessaires à l'occupation de toutes sortes d'emplois, indépendamment de leur niveau hiérarchique ou des fonctions à occuper. À titre d'exemple, les capacités d'adaptation ne sont pas du même ordre lorsqu'elles doivent permettre de changer constamment de lieu de travail ou lorsqu'il faut s'assurer des capacités à évoluer.

Parce qu'elles ne s'appliquent pas aux mêmes contextes, dans les mêmes entreprises et les mêmes situations de travail, les compétences et qualités ne sauraient donc être traitées ou évaluées de façon générale. De même, les repères sur lesquels les employeurs prennent appui pour sélectionner la main-d'œuvre ne sont pas uniquement des compétences et des qualités « professionnelles » : la distance au lieu d'habitation, la possession d'un permis de conduire et d'un véhicule, l'apparence et l'âge du candidat, le fait qu'il accepte les conditions offertes jouent un rôle à part entière dans la sélection.

L'attention portée à ces éléments ne s'effectue pas, là encore, *in abstracto*, mais dépend des contextes dans lesquels se déroule le travail, de ses contraintes et avantages.

« Plusieurs de ces repères flirtent, par ailleurs, avec des critères discriminatoires et concernent la vie personnelle des candidats dont l'employeur tient compte plus ou moins ouvertement au moment de choisir qui recruter. Leur mention ne manque pas d'interroger. Ce qui est en cause ici, c'est l'équilibre des informations dont disposent les deux parties du marché du travail. Il en ressort que l'employabilité des individus ne dépend pas seulement de leur trajectoire ni même de leurs qualités professionnelles, mais aussi de la qualité des informations mises à disposition des candidats par les employeurs<sup>16</sup>. » Une meilleure connaissance par le chercheur d'emploi des éléments recherchés par l'employeur lui permettrait de mieux se situer. **Cette analyse montre combien il importe de donner aux candidats le plus d'informations possible sur les attentes de l'employeur et sur le contexte de l'emploi proposé.**

Ces observations mériteraient d'être davantage prises en compte dans le cadre des actions conduites par le service public de l'emploi en vue de répondre aux difficultés de recrutement des employeurs. Depuis le début 2022, Pôle emploi est chargé de la mise en œuvre d'un « plan de réduction des tensions de recrutement ». L'ambition est de répondre aux besoins immédiats des entreprises, en orientant les demandeurs d'emploi vers les métiers les plus demandés, mais aussi de faire progresser l'employabilité des demandeurs d'emploi de longue durée (DELD) grâce à un « bouquet de solutions » adaptées aux problèmes de chaque personne. Le but est de mobiliser les DELD dans leur recherche d'emploi en leur fournissant un « pack de remobilisation ».

Cependant, deux volets importants font défaut au plan de Pôle emploi : un accompagnement à apporter aux employeurs dans leurs démarches de recrutement et la faculté de recourir à une médiation active entre l'employeur et le chercheur d'emploi.

<sup>14</sup> Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal, *Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation*, article n°163 de la revue Travail et Emploi, 17 mars 2022 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/des-competences-aux-qualites-professionnelles-les-reperes-de-la-selection-des-candidats>

<sup>15</sup> Les qualités professionnelles sont souvent définies par la négative, comme n'étant ni académiques, ni techniques, ni cognitives. Elles « portent aussi bien sur le dynamisme ou la personnalité du candidat, sa disponibilité ou sa motivation, auxquelles peuvent s'ajouter toutes sortes de considérations d'ordre moral (honnêteté, respect), matériel (posséder une voiture) ou esthétique (bonne présentation) ».

<sup>16</sup> Guillemette de Larquier, Emmanuelle Marchal, *Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères de la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation*, article n°163 de la revue Travail et Emploi, 17 mars 2022 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/des-competences-aux-qualites-professionnelles-les-reperes-de-la-selection-des-candidats>



## 2. ACCOMPAGNER LES EMPLOYEURS

Les chercheurs d'emploi sont porteurs de savoirs et d'expériences pouvant répondre aux besoins des employeurs, mais ces derniers ne leur portent pas suffisamment d'attention ou n'ont pas la capacité de les discerner. Cet immense gâchis de compétences pénalise, bien sûr, les chercheurs d'emploi, mais aussi les entreprises elles-mêmes qui se privent d'un véritable vivier de talents et de profils plus diversifiés que ceux qu'elles recrutent habituellement.

Le questionnement sur l'inadéquation entre offre et demande d'emploi, on l'a vu, n'est pas nouveau. La nouveauté consisterait à s'interroger sur les capacités des employeurs à discerner, parmi les demandes d'emploi, celles qui, après examen, pourraient correspondre à leurs offres. L'effort à demander aux chercheurs d'emploi pour s'adapter est nécessaire, mais les employeurs doivent aussi faire un effort symétrique dans leur manière d'être employeurs et de recruter, ce qui est désigné par « employeurabilité »<sup>17</sup>. Cela commence par une plus grande attention au potentiel des candidats, mais peut aller jusqu'à faire évoluer l'expression du besoin pour s'adapter aux compétences disponibles, en la débarrassant parfois de critères peu justifiés. Dans tous les cas, cela représente un plus grand investissement dans le recrutement. En complément des efforts réalisés par les personnes en recherche d'emploi, des efforts de recrutement sont à accomplir par les employeurs<sup>18</sup>.

À l'employabilité requise des chercheurs d'emploi, il faut en effet mettre en regard l'employeurabilité des employeurs, la capacité à bien employer, qui ne va pas de soi : il ne suffit pas de bien entreprendre pour bien employer<sup>19</sup>, ce ne sont pas les mêmes qualités qui sont requises ! Plus particulièrement, le recrutement s'apprend et suppose une grande attention à la personne. Bien recruter, en jouant le jeu de la diversité au sens large, essentiel pour le succès des entreprises, n'est pas aisé. Le refus de recruter telle ou telle personne est souvent perçu de manière blessante ou décourageante, sans parler de l'absence de réponse ou l'envoi de réponses impersonnelles aux candidats. L'amélioration de la situation suppose de l'organisation, de l'expérience, des capacités de relation et d'ouverture d'esprit, là où, trop souvent, des critères mécaniques prévalent.

Pôle emploi mobilise plusieurs milliers de conseillers dans ses actions de « services aux entreprises ». Ces derniers collectent les offres d'emploi, aident les entreprises à améliorer leur image. Mais les aident-elles, en particulier les PME-TPE, à améliorer leur manière d'être recruteurs et employeurs ? Toutes les agences, depuis 2022, disposent d'un service dédié aux entreprises, mais les actions sur le terrain restent encore très inégales d'une agence à l'autre.

**Développer l'accompagnement des employeurs dans leur démarche de recrutement permettrait de développer les chances de chaque partie d'aboutir à leurs fins.** Cet accompagnement devrait se concentrer sur les PME-TPE qui, bien souvent, ne disposent pas de service dédié ou de compétences en matière de ressources humaines.

<sup>17</sup> Laurent Duclos, *L'entrepreneur ne fait pas l'employeur*, blog Métis : <https://www.metiseurope.eu/2007/06/01/lentrepreneur-ne-fait-pas-lemployeur/>

<sup>18</sup> *Compétences inadéquates, efforts de recrutement insuffisants : quelle place dans les difficultés d'embauche ?*, Dares, Les Notes de la MAR, mai 2022, note n°3.

<sup>19</sup> Laurent Duclos, *L'entrepreneur ne fait pas l'employeur*, blog Métis : <https://www.metiseurope.eu/2007/06/01/lentrepreneur-ne-fait-pas-lemployeur/>

## Des expériences qui ouvrent des perspectives

En lançant le projet **Employeurabilité** en 2019, l'**Atelier emploi du Pacte civique** a voulu transformer un dialogue souvent stérile entre employeurs, pouvoirs publics en charge de l'emploi et du chômage, salariés et chercheurs d'emploi, en de nouvelles relations employeurs/employés. Sont principalement visés les secteurs dits « en tension » : agriculture, industrie, BTP, certains secteurs du numérique, artisanat-commerce... Pour que cette transformation puisse advenir, toutes les parties sont invitées à fournir un effort, ce qui n'est pas toujours le cas, selon les observations faites dans le cadre de cet atelier. En effet, souvent, dans ces secteurs en tension, les employeurs se contentent de réclamer des candidats plus employables (ce à quoi le service public de l'emploi et les politiques publiques d'insertion s'efforcent de répondre) et reconnaissent au mieux un « déficit d'attractivité » de leurs métiers, qu'ils essayent de combler à coup de flyers, spots publicitaires ou forums pour l'emploi.

Dans le cadre du projet du **Laboratoire des entreprises engagées (Lab2e)**, lancé par SNC en 2020, certaines entreprises visent à favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de recrutement et d'intégration dans l'emploi des personnes au chômage. Le Lab2e rassemble des entreprises, des experts de l'emploi et du chômage, des responsables des ressources humaines et des chercheurs d'emploi autour d'un programme pensé comme un lieu d'échanges pour imaginer, débattre, expérimenter, évaluer, diffuser des actions, des normes adaptées, favorisant un retour à l'emploi plus important des chercheurs d'emploi, en particulier de longue durée. Dans le cadre de cercles territoriaux et d'un cercle de réflexion national, SNC permet aux responsables des ressources humaines d'accéder à une écoute directe des chercheurs d'emploi pour mieux comprendre leurs attentes, leur vécu et leurs propositions. Ainsi peuvent être identifiées des solutions efficaces pour favoriser leur retour et leur intégration dans l'emploi. Le Lab2e donne la possibilité de tester de nouvelles pratiques de recrutement en vue d'une diffusion plus large. Les premières expérimentations menées sont prometteuses. Par ailleurs, les clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion (CREPI) montrent aussi la voie à suivre pour aider à l'insertion de personnes en difficulté.



**Le Lab2e de SNC :**  
**témoignage de Christophe Rampon,**  
**directeur général de Genaris Group**

« Genaris est une PME, créée en 2011. Notre spécialité consiste à accompagner nos clients dans l'innovation, depuis la stimulation, en passant par la réalisation des études, la fabrication de prototypes, l'industrialisation et jusqu'à la réalisation de petites séries. Aujourd'hui, Genaris, c'est 120 personnes, 12 millions d'euros de chiffres d'affaires. On est implanté à Saint-Quentin-en-Yvelines, Brest, Lyon et en Roumanie.

Pour nous, l'expérimentation menée par le Lab2e a été une évidence. Il faut comprendre la problématique de recrutement d'une PME : le patrimoine d'une PME, ce sont ses collaborateurs. Nous avons besoin de gens qui vont partager les valeurs de l'entreprise et qui vont pouvoir s'impliquer dans l'entreprise. Pour recruter, on utilise les canaux traditionnels tels que l'Apec ou les annonces des cabinets de recrutement. Mais, parmi les réponses, on va avoir des candidatures assez standards. L'expérimentation du Lab2e nous permet d'accéder à des gens au chômage, qui ont des compétences dont certaines peuvent être très importantes pour l'entreprise mais ne sont pas forcément lisibles dans leurs expériences professionnelles et qui ont besoin de reconversion.

Une PME n'est pas en mesure d'analyser un CV comme ça, brutalement, et de faire un choix éclairé. Ce que nous propose le Lab2e, c'est de bien connaître les futurs collaborateurs, d'analyser leurs soft skills, de bien comprendre ce que nous recherchons et de nous présenter des gens adhérant aux valeurs de l'entreprise, qui vont pouvoir s'engager dans une reconversion professionnelle, ce qui amène une diversité au sein des salariés : cette vision humaniste est nécessaire dans les PME.

Grâce à l'expérimentation que nous menons depuis un an, nous avons recruté trois collaborateurs dont nous sommes très satisfaits. C'est une démarche que je recommande à ceux qui cherchent à s'inscrire dans une démarche RSE, qui visent à intégrer la diversité des profils et des projets dans l'entreprise. Cette manière de faire est un très fort accélérateur. L'intérêt de la démarche, c'est le travail important sur les soft skills : il ne s'agit pas de compétences techniques mais de compétences intrinsèques qui sont essentielles pour s'adapter aux mutations et aux métiers de demain. »



### 3. DÉVELOPPER LA MÉDIATION ACTIVE

Les chercheurs ont, depuis des années, bien caractérisé deux démarches différentes d'accompagnement vers l'emploi : **l'intermédiation et la médiation**.

L'intermédiation, telle que la pratiquent les services publics de l'emploi ou les agences de placement, a pour objet de rapprocher une offre et une demande d'emploi pour obtenir un appariement immédiat. C'est un processus principalement informationnel.

La médiation est une démarche globale qui entre en profondeur dans l'examen de l'offre et de la demande d'emploi en les transformant l'une et l'autre, pour créer l'appariement. C'est un processus opérationnel.

Répondre à la problématique complexe de bons appariements nécessite un plus grand investissement dans leur préparation et dans leur déroulement. On passe alors de l'intermédiation à la médiation qu'on peut caractériser par :

- une prise en compte des deux parties : le chercheur d'emploi mais aussi l'entreprise... ;
- une mise en œuvre par des médiateurs ayant la compétence métier et reconnus par les deux parties pour donner sa chance au meilleur consensus ;
- un accompagnement de chacune des parties mais aussi de leur rencontre, jusqu'au contrat moral ;
- un suivi des parcours dans la durée, y compris après l'embauche.

Historiquement, la médiation s'est d'abord appliquée au début des années 2000, avec l'association Transfer IOD<sup>20</sup> et la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS)<sup>21</sup> où elle a été analysée par les universitaires<sup>22</sup>. Il s'agit là d'une première application de la médiation active, d'appariements préparés en profondeur en travaillant les profils de chercheurs d'emploi peu ou pas qualifiés et en leur proposant des tâches à leur portée.

On peut citer également l'expérimentation menée depuis 2014 avec plus d'une centaine d'entreprises par la Fondation Agissons pour l'emploi, qui a permis l'insertion de plus de 1 000 personnes éloignées de l'emploi avec une méthodologie originale de « médiation agissante ». Suivi par les chercheurs dans le domaine des entreprises numériques et industrielles, cet exemple a le mérite de poser un cas concret de mise en œuvre et de faire ressortir aussi bien les contraintes que le potentiel de la médiation.

La médiation introduit un espace de dialogue, qui est espace de confiance, où les deux parties sont accompagnées, après qu'elles ont été séparément entendues, de façon approfondie, par les médiateurs. En comparaison avec le diagramme de l'intermédiation, les trois acteurs partagent le même espace.

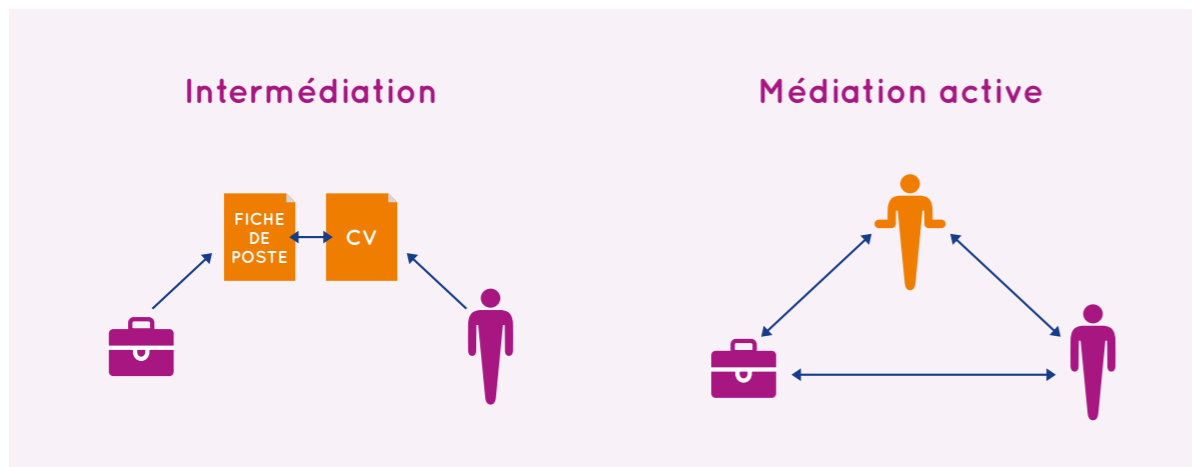
Celui qui procède à l'intermédiation, l'intermédiaire, procède à un simple rapprochement alors que, dans le cadre de sa médiation, le médiateur apporte sa propre compétence pour rendre possible un appariement en faisant évoluer l'offre comme la demande, ce qui, à défaut, ne se ferait pas.

<sup>20</sup> La méthode d'intervention sur les offres et les demandes d'emploi (IOD) propose un ensemble de stratégies de médiation et de soutien, à rebours des fonctionnements habituels, pour réussir l'insertion professionnelle durable de publics en situation de grande précarité (<https://transfer-iod.org/public/la-methode-iod>).

<sup>21</sup> La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) défend le droit à l'emploi, l'idée que tout le monde est employable et qu'il faut mobiliser toutes les énergies pour lever les freins à l'emploi.

<sup>22</sup> Voir à ce propos : *Appui au recrutement & Médiations pour l'emploi*, DGEFP, octobre 2013.





La médiation reste malheureusement un acte marginal, car elle doit encore trouver sa place dans les politiques de l'emploi.

- Quel cadre pour les médiateurs ? Le service public de l'emploi et/ou le monde de l'entreprise et les branches professionnelles et/ou le monde associatif ?
- Quel mode de financement, s'agissant d'accompagnement échappant aux canaux de financement de la formation ? Plus coûteuse que l'intermédiation, elle devrait être vue comme un investissement.

L'impulsion est sans doute à donner par l'État, les régions et les branches professionnelles qui, avec l'objectif d'améliorer l'employabilité, doivent en être co-responsables.

Il faut soutenir toutes les formes de médiation active, bénévoles ou professionnelles, qui réduisent la distance qui s'est créée entre les demandes des entreprises et les souhaits des salariés. La présence d'un tiers de confiance est souvent nécessaire pour aider les entreprises à bien formuler leurs besoins, pour réduire leurs préventions vis-à-vis des chômeurs de longue durée et pour aider les chercheurs d'emploi à cheminer et à se former pour les postes finalement proposés.

## NOS PROPOSITIONS

Pour faire évoluer les pratiques de recrutement, SNC propose que :

- **des actions d'accompagnement soient mises en place auprès des employeurs afin d'améliorer leur employabilité ;**
- **des crédits soient consacrés au développement de la médiation active pour l'instaurer prioritairement dans les secteurs ayant des difficultés de recrutement.**

## Les actions conduites par Pôle emploi

Les modes de recrutement traditionnels ont tendance à écarter les candidatures des chercheurs d'emploi de longue durée : en effet, la recherche de candidats a tendance à se fonder sur les intitulés des postes occupés précédemment, les diplômes, le nombre d'années d'expérience, plutôt que sur les compétences, c'est-à-dire les capacités d'un candidat à exercer une activité.

Si cette approche par les compétences se développe dans de rares entreprises, elle est mise en avant par Pôle emploi. Ainsi, dans l'espace qui lui est dédié sur le site de Pôle emploi, le chercheur d'emploi peut sélectionner et faire apparaître sur son profil des compétences sur la base des emplois qu'il a occupés ou de ses activités personnelles. Les recruteurs qui ont accès à ces profils peuvent ensuite procéder à une recherche à partir des activités inhérentes au poste vacant. Cette approche a l'avantage d'être plus sûre pour le recruteur et, surtout, moins discriminante pour les candidats. Pour inventorier ces compétences, des activités types sont définies dans le ROME (référentiel opérationnel des métiers et emplois de Pôle Emploi) et proposées selon les postes (beaucoup d'activités sont transversales à différents postes). Si les chercheurs d'emploi sont nombreux à déposer leur CV dans l'espace candidats de Pôle emploi, on peut déplorer que rares sont ceux qui renseignent leur profil avec leurs compétences. La démarche est en effet peu connue et reste complexe pour beaucoup : elle mériterait aussi d'être accompagnée.

Dans cet esprit, il faut encourager tous les dispositifs facilitant la rencontre effective entre chercheurs d'emploi et employeurs qui permettent à ces derniers d'observer des candidats en situation, sans critères de choix préalables : l'immersion en entreprise PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel) et la méthode de recrutement par simulation MRS en font partie.

Il faut également mentionner le succès des modes de recrutement fondés sur le développement préalable de compétences que les candidats devront mettre en œuvre dans le poste visé : AFPR (action de formation préalable au recrutement pour combler un écart résiduel de compétences), POE (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle ou collective) et, bien sûr, l'alternance.

Enfin, on ne peut que souhaiter une généralisation des services de Pôle emploi offrant aux employeurs une prestation à valeur ajoutée dans leur recrutement : assistance à la définition du juste profil à recruter, annonces plus ouvertes, promotion de profils de chercheurs d'emploi de longue durée et prise de contact systématique avec les entreprises dont le recrutement sur la base d'une offre fournie par Pôle emploi n'a pas abouti dans les 30 jours.

## PARTIE 3

# INCITER AU RECRUTEMENT DES EXCLUS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le chômage de longue durée reste significatif. Le mouvement de création d'emplois dernièrement observé, confirmé par les intentions d'embauche déclarées, ne suffira pas pour réduire ce noyau dur du chômage. Ses causes sont multiples, mais, pour autant, il ne faut pas s'y résigner. Les actions de lutte contre ce fléau et pour l'inclusion sont à développer.

## 1. LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE RESTE SIGNIFICATIF ET TOUCHE PARTICULIÈREMENT LES SENIORS ET LES MOINS DIPLÔMÉS

Le Centre d'observation de la société dans son étude *Qui sont les chômeurs de longue durée ?* de mars 2020<sup>23</sup> regrette que ni l'INSEE ni Pôle emploi ne fournissent des données détaillées récentes à ce sujet, alors qu'il s'agit d'une question sociale majeure.

Les chômeurs de longue durée sont dénombrés par l'INSEE. Ce sont ceux qui présentent plus d'un an d'ancienneté dans le chômage au sens du Bureau international du travail (BIT).

Parmi les chômeurs, 700 000 personnes déclarent être sans emploi et en rechercher un depuis au moins un an au premier trimestre 2022. Le taux de chômage de longue durée s'établit ainsi à 2,2 % de la population active : il est stable sur le trimestre après avoir diminué de 0,2 point le trimestre précédent.

Si on se réfère aux dernières moyennes annuelles disponibles, soit celles de l'année 2021, les hommes représentent 51,8 % des chômeurs, leur part est de 53,9 % parmi les chômeurs de longue durée. Si les seniors âgés de 50 ans et plus représentent 22,7 % des chômeurs, leur part parmi les chômeurs de longue durée est de 36,6 %. On note, en outre, que parmi les 144 000 chômeurs de très longue durée (plus de deux ans d'ancienneté), soit 6 % de l'ensemble des chômeurs, la part des seniors s'élève à 46,1 %.

<sup>23</sup> <https://www.observationsociete.fr/travail/qui-sont-les-chomeurs-de-longue-duree>

L'INSEE ne publie pas d'autres informations sur les chômeurs de longue durée.

Pôle emploi ne présente pas d'informations sur le nombre d'inscrits comme demandeurs d'emploi depuis plus d'un an dans la seule catégorie A (sans activité), notion la plus proche de la définition du chômage. L'approche se fait globalement sur l'ensemble des catégories A+B+C incluant les demandeurs d'emploi pratiquant des périodes d'activité plus ou moins denses (environ 110 heures par mois en moyenne, source Dares, données trimestrielles).

Ainsi, au quatrième trimestre 2021, on dénombre en France métropolitaine 5 368 700 inscrits comme demandeurs d'emploi à Pôle emploi (catégories A, B et C) dont 2 647 100 de longue durée (49,3 % des inscrits). Parmi ces derniers, 1 602 700 sont inscrits depuis plus de deux ans (29,9 % de l'ensemble des inscrits).

Pour connaître le nombre d'inscrits depuis plus d'un an dans la seule catégorie A, il faut se reporter à une étude de Pôle emploi, seule disponible et assez ancienne puisqu'elle date de 2014 et qu'elle est relative à décembre 2013. Elle porte sur les inscrits comme demandeurs d'emploi sans activité depuis 12 mois (45 % de l'ensemble des inscrits) complétés par les inscrits durant au moins 12 mois dans les 24 derniers mois (12 % de l'ensemble des inscrits). Ce regroupement représente donc 57 % de l'ensemble des inscrits comme demandeurs d'emploi. Ce taux d'inscrits de longue durée est particulièrement élevé chez :

- les plus de 50 ans : 71 % de l'ensemble des inscrits de plus de 50 ans ;
- les ouvriers : 62 % de l'ensemble des ouvriers inscrits ;
- dans les Hauts-de-France : 62 % des inscrits dans cette région ;
- en Martinique, Guadeloupe et Réunion : environ 70 % des inscrits dans ces territoires.

Massivement, les chômeurs de longue durée appartiennent aux catégories les moins favorisées. Les deux tiers des chômeurs de longue durée ont au plus le BEP. Près de 90 % sont employés ou ouvriers.

### Dénombrement des personnes en recherche d'un emploi

L'INSEE, par une enquête trimestrielle auprès de près de 100 000 ménages, évalue le nombre de personnes sans emploi, en recherche active dans la semaine de référence et disponible dans les 15 jours. Cette approche répond aux critères définis par le Bureau international du travail (ONU) et permet les comparaisons internationales. Il n'y a pas obligation d'inscription comme demandeur d'emploi à Pôle emploi.

Pôle emploi gère les différents fichiers des personnes, en activité (catégories B et C) ou pas (catégorie A), inscrites comme demandeurs d'emploi pour rechercher un emploi, pour percevoir une éventuelle indemnisation et pour bénéficier des services de placement de l'institution. Les dénombrements qui en résultent sont le produit d'une gestion administrative soumise aux aléas des comportements d'inscription, d'actualisation et des règles d'indemnisation. Seule la catégorie A se rapproche de la définition du chômage BIT.

Comme le note le Centre d'observation de la société, le chômage de longue durée fonctionne comme un piège qui se referme progressivement sur des catégories déjà précaires. Pour une partie de la population, l'exclusion du marché du travail se cumule avec des conditions de vie difficiles (mal-logement en particulier).

L'amélioration des pratiques de recrutement évoquée précédemment doit permettre une diminution du chômage. Mais cela ne pourra suffire à endiguer le chômage de longue durée, vu son niveau très élevé.

## 2. DES CAUSES MULTIPLES

S'il n'est pas admissible de prendre son parti d'un nombre aussi élevé de chômeurs de longue durée, il faut reconnaître que les solutions à mettre en œuvre sont loin d'être évidentes, tant sont divers les obstacles rencontrés par les personnes concernées.

Il y a les obstacles qui tiennent à l'inadéquation instantanée de leurs compétences et d'autres aux exigences du marché de l'emploi. Quelles en sont les causes ? Ce peut être une question d'obsolescence des savoirs à laquelle peut répondre une action de formation, courte, s'il s'agit d'une simple mise à jour, longue, s'il est nécessaire d'envisager une reconversion. Il ne faut pas sous-estimer les risques qu'elle représente. La nécessité de se réinventer en renonçant aux métiers dont on a déjà l'expérience peut faire craindre de se retrouver en situation de marginalisation accrue. La reconversion est un investissement dont les retombées ne sont pas assurées. On comprend que certains chercheurs d'emploi hésitent à s'y lancer, surtout s'ils ne bénéficient pas de l'accompagnement adapté. Ils peuvent ainsi durablement échouer à retrouver un emploi, faute d'avoir acquis de nouvelles compétences.

Le problème peut être plus grave si la personne a été mise en échec dans un précédent emploi : ce type d'expérience laisse des traces qui peuvent empêcher durablement de trouver un nouvel emploi. Un accompagnement renforcé ou un emploi de transition dans une structure d'insertion constituent souvent de bonnes solutions. Encore faut-il trouver une structure qui propose l'emploi correspondant aux compétences de l'intéressé.

Il convient de noter qu'une situation de chômage prolongé permet à la personne, même si c'est à son corps défendant, d'y trouver la liberté de réaménager la répartition de son temps, notamment au profit de celui consacré à ses responsabilités familiales. La perspective d'un retour à l'emploi, avec ses contraintes, exigera d'elle d'y renoncer et de s'organiser à nouveau.

La distance entre le lieu de résidence de la personne et celui de l'emploi à pourvoir est parfois évoquée comme cause de chômage élevé et durable, du moins dans certaines zones géographiques. Les études<sup>24</sup> sur cette question montrent un impact globalement faible de la mobilité géographique<sup>25</sup>, même si les femmes sont beaucoup moins nombreuses que les hommes à être prêts à déménager ou à avoir un temps de trajet excédant de plus de trente minutes celui qu'elles avaient dans leur dernier emploi. Les études montrent également que les politiques d'aides à l'emploi très ciblées géographiquement, de type emplois francs, ont un effet décevant sur le chômage dans la zone ciblée, car il s'avère que les recrutements y portent préférentiellement sur des personnes habitant dans les zones voisines de celle ciblée par la mesure, si elles ont des profils mieux adaptés aux emplois proposés. Par contre, les aides ou actions ciblées sur les personnes ayant des difficultés spécifiques (covoiturage, aide pour obtenir le permis de conduire, pour la garde d'enfants...) peuvent être utiles.

Les problèmes de santé qui se posent pour 21 % des chômeurs de longue durée<sup>26</sup> constituent une autre difficulté. Grâce à un meilleur suivi des personnes concernées, le taux de morbidité lié à la situation de chômage elle-même pourrait se réduire et il y a lieu de mentionner qu'une action en ce sens a été engagée depuis peu par Pôle emploi.

Dans certains cas, la situation révèle une incapacité à assumer durablement le niveau d'exigence d'un emploi, qui demande souvent d'être en pleine possession de ses moyens. Cela constitue un handicap, que la personne intéressée peut être amenée à faire reconnaître institutionnellement. L'admettre est, d'ailleurs, particulièrement difficile lorsqu'il s'agit d'un handicap invisible, pour lequel l'accès à la qualification de travailleur handicapé n'est

<sup>24</sup> Alexandra Roulet, *Améliorer les appariements sur le marché du travail*, Presses de Sciences Po, 2018. Note CAE de mars 2021 déjà citée.

<sup>25</sup> *Le Marché du travail français à l'épreuve de la crise sanitaire*, CAE, déjà cité.

<sup>26</sup> *Plan de réduction des tensions de recrutement*, Pôle emploi, CNL, 16/11/2021.

pas toujours opportune dans une perspective de retour à l'emploi. Et pourtant, il s'agit d'une opération-vérité qui peut être bénéfique pour la personne et pour son entourage, sans oublier le fait qu'elle permet d'accéder à un marché de l'emploi et aux aides spécifiques prévues pour ce type de situation.

Pour répondre à l'aspiration des personnes exclues du marché du travail qui veulent travailler et aux besoins en main-d'œuvre non satisfaits, il faut certainement développer différentes formes d'emplois d'inclusion et aussi prévoir une incitation des entreprises à l'embauche de chômeurs de longue durée.

## 3. NE PAS SE RÉSIGNER À LA PERSISTANCE DU CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE

Il n'est pas acceptable que des millions de personnes en recherche d'emploi en soient durablement privées. Cela se traduit par de nombreuses exclusions aux conséquences humaines et familiales désastreuses et coûteuses. Pour autant, il ne s'agit pas de répondre à la demande d'emplois insatisfaite par des créations artificielles d'activité. Pour avoir du sens, le travail doit répondre à un besoin.

Le droit au travail est l'un des droits de l'Homme proclamé par la Déclaration des Nations unies de 1948, dont l'article 23 dispose que « *Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage* ». Le préambule de la Constitution française du 27 octobre 1946, auquel se réfère aussi celle du 4 octobre 1958, énonce que « *chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ». À ce titre, le droit à l'emploi fait partie du « *bloc de constitutionnalité* ».

Cependant, la jurisprudence du Conseil constitutionnel ne considère pas le droit à l'emploi comme un droit opposable, qui mettrait les pouvoirs publics face à l'obligation de proposer un emploi à tout chômeur. Il renvoie, tout au plus, à une obligation de « moyens ». Ainsi, les pouvoirs publics doivent « *poser les règles propres à assurer au mieux le droit pour chacun d'obtenir un emploi en vue de permettre l'exercice de ce droit au plus grand nombre d'intéressés*<sup>27</sup> ». Pôle emploi a donc pour mission d'accompagner les personnes au chômage dans leur recherche d'emploi et celles qui, pour différentes raisons, ne trouvent pas leur place sur le marché du travail et en sont durablement écartées.

## 4. FACILITER L'ÉTAPE DE L'INCLUSION

Le développement de services non suffisamment rentables pour l'activité privée, mais nécessaires au bien-être et à la cohésion de la société, est un moyen pour permettre l'accès à l'emploi des personnes qui en sont durablement privées. Les besoins sont nombreux, qu'il s'agisse d'aide aux habitants d'une localité, d'actions visant à l'amélioration de l'environnement ou de services apportés dans le cadre d'associations ou de collectivités. On ne part pas de rien : il existe les contrats visant à l'inclusion, mis en œuvre par les structures de l'insertion par

<sup>27</sup> Décision du Conseil constitutionnel n°83-156 DC du 28 mai 1983.

l'activité économique (IAE). L'IAE consiste à aider les personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières à se réinsérer progressivement sur le marché du travail. Il existe aussi les parcours emploi compétences (PEC) depuis janvier 2018, qui sont prescrits dans le cadre juridique des anciens contrats aidés (CUI-CAE), mais qui devraient s'en différencier par l'obligation d'accompagnement et de formation. Même si on constate depuis 2020 une légère hausse, la diminution, depuis 2017, des embauches en contrats aidés interpelle cependant, alors que ces contrats constituent, pour les personnes le plus en difficulté, une étape bien souvent nécessaire dans un parcours de retour à l'emploi. Le contrat unique d'insertion – contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) – améliorerait en effet quelque peu les chances de trouver un emploi : trois ans après l'entrée en contrat aidé, 61 % des bénéficiaires sortis de contrat sont en emploi non aidé<sup>28</sup>. Il convient d'accroître leur nombre dans le secteur marchand, où ils débouchent le plus souvent sur un emploi. À ce jour, ils ne sont possibles dans ce secteur que pour les territoires d'outre-mer et dans le cadre du plan « Un jeune une solution ».

## La démarche de Territoires zéro chômeur de longue durée

### De quoi s'agit-il ?

Lutter contre le chômage de longue durée, par une démarche de territoire initiée par ATD Quart Monde, rejointe par d'autres acteurs de la lutte contre l'exclusion : Emmaüs France, la FAS, le Pacte civique, le Secours catholique, Solidarités nouvelles face au chômage,

- en s'adressant aux personnes privées durablement d'emploi (> à 1 an) volontaires et habitant un territoire de 5 000 à 10 000 habitants depuis 6 mois,
- en créant des emplois supplémentaires répondant aux besoins non satisfaits sur le territoire choisi,
- en redéployant des sommes allouées à l'indemnisation des demandeurs d'emploi (chômage, RSA) pour financer des créations d'emplois en CDI, à temps choisi et rémunérés au SMIC via une entreprise à but d'emploi (EBE) créée.

### Les bases de l'expérimentation :

Il s'agit d'une démarche de territoire qui vise à passer de l'assurance chômage à l'assurance emploi.

### Les fondamentaux :

- Personne n'est inemployable.
- Ce n'est pas le travail qui manque.
- Ce n'est pas l'argent qui manque.

### Les principes :

- L'exhaustivité territoriale.
- L'embauche non sélective.
- L'emploi en CDI à temps choisi.
- Une montée en compétences.
- La création d'emplois supplémentaires.

Solidarités nouvelles face au chômage apporte aussi sa pierre à l'édifice : pour lutter contre le chômage de longue durée, l'association a, de longue date, innové en créant et en finançant, sur ses fonds propres, des emplois temporaires « solidaires », dans le secteur non marchand et les structures de l'économie sociale et solidaire<sup>29</sup>, pour des personnes qu'elle accompagne, dont la recherche d'emploi se prolonge ou qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi. Le passage par l'emploi solidaire vise à assurer aux intéressés un retour progressif au monde du travail.

**L'accroissement de l'insertion par l'activité économique, des parcours emploi compétences ou la généralisation de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée sont des voies à suivre pour rendre l'accès à l'emploi possible pour tous.**

<sup>28</sup> Les contrats aidés dans le secteur non marchand favorisent-ils le retour à l'emploi ? Dares Analyses n°71, 3 décembre 2021.

<sup>29</sup> Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entités organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, entreprises ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.



## Emploi solidaire SNC : l'expérience de l'éco-hameau de Draguignan

**Ludovic de Lalaubie coordonne le projet d'éco-hameau solidaire Saint-François à Draguignan (83). Suite au recrutement de Jules\*, dans le cadre d'un emploi solidaire, il témoigne en tant qu'employeur.**

### Comment est né le projet d'emploi solidaire ?

Le projet de micro-quartier au sein de la ville de Draguignan porté par notre association, Fratelli-UDV, propose 39 logements et des activités collectives, prioritairement destinés à des personnes en fragilité sociale ou économique. Il y a notamment des activités autour du jardin. En 2018, nous avons rencontré les équipes locales de SNC qui nous ont présenté le dispositif des emplois solidaires. Nous n'avions pas de poste à pourvoir mais, comme entreprise à but d'emploi, nous étions prêts à réfléchir à une création de poste si la situation se présentait. Au printemps 2019, nous avons fait la connaissance de Jules qui avait un problème de logement : sans emploi, il n'arrivait plus à payer son loyer. Lui permettre de retrouver un emploi résolvait le problème de logement.

### Pouvez-vous évoquer l'emploi solidaire qui a été créé ?

Jules ayant une formation en agriculture, nous avons imaginé un poste où il deviendrait le leader d'un groupe d'habitants intéressés par le jardinage et prendrait en charge des travaux d'entretien. On a construit l'emploi en rapprochant ce qui était intéressant pour Jules et les besoins de l'association. L'emploi solidaire a démarré en mai 2019. Au bout d'un an, avec l'aide de Pôle emploi, nous avons renouvelé le contrat CUI en prenant à notre charge la partie revenant à l'employeur. Notre objectif était d'amener Jules, alors âgé de 64 ans, au plus près de l'accès à une retraite normale car il n'avait pas assez cumulé de trimestres. Notre idée n'était pas de faire de cet emploi un tremplin. Malheureusement, le soutien de Pôle emploi – désormais dédié à des personnes plus jeunes – s'est arrêté en novembre 2020, nous obligeant à ne pas renouveler le contrat de Jules qui, depuis, continue à s'impliquer en tant que bénévole pour ne pas subir l'isolement.

### Que retenir-vous de cette expérience en tant qu'employeur ?

L'emploi solidaire a d'abord permis le financement du poste, ce qui était impossible pour une structure comme la nôtre. De plus, comme dans tout poste d'insertion, il y a deux volets d'accompagnement : un volet très interne, correspondant à l'adaptation de la personne à sa fonction et de progression dans son employabilité, et un volet plus social qui permet de considérer la personne dans sa globalité et de se projeter dans l'après. Cette seconde partie a été prise en charge par les bénévoles SNC et j'ai pu me concentrer sur l'accompagnement de Jules au quotidien. Cela a été un soutien déterminant pour moi et je trouve très habile que ces deux aspects soient traités par des personnes différentes. Aujourd'hui, dans notre société, la notion d'employabilité s'est renforcée. Il y a des emplois à pourvoir mais leur accès est loin d'être évident pour toute une catégorie de personnes. L'emploi solidaire permet de donner leur chance à des personnes qui ne répondent pas aux canons de l'employabilité mais ont des choses à donner et, surtout, ont envie de travailler.

\* Le prénom a été modifié.  
Témoignage recueilli en mars 2021.





## Emploi solidaire SNC : témoignage d'Evelina

**De retour en France en 2018, après huit ans passés dans sa ville natale de Saint-Pétersbourg, Evelina recherchait un emploi. En novembre 2018, elle commence à être accompagnée par SNC. Après deux contrats en emploi solidaire, à 51 ans, sa situation s'est pérennisée : elle occupe désormais un CDI.**

### Comment est né le projet d'emploi solidaire ?

Très vite, l'un de mes accompagnateurs SNC a saisi l'opportunité d'une offre d'emploi solidaire qu'il m'a transmise. Il s'agissait d'un poste d'assistante de direction, qui me permettrait de remettre le pied à l'étrier. J'ai répondu à l'annonce, ai reçu une convocation pour un entretien. J'ai travaillé mon pitch. Mes accompagnateurs m'ont retrouvée une heure avant pour continuer à préparer et, avec l'accord de l'employeur, ils sont même venus avec moi à l'entretien : je leur en suis très reconnaissante.

### Comment s'est déroulée votre expérience en emploi solidaire ?

Je devais commencer le 15 mars 2020, jour du début du confinement. J'ai finalement commencé le 16 juin. Les six premiers mois ont été très durs car je n'avais pas travaillé depuis longtemps, j'avais perdu confiance en moi et mes réflexes de travail. À l'issue du premier contrat, la personne en charge des ressources humaines a eu l'idée de demander de le prolonger, ce que SNC a accepté : neuf mois supplémentaires m'ont été accordés. L'accompagnement s'est poursuivi pendant mon contrat.

### Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Aujourd'hui, je suis en CDI, à mi-temps, dans la même structure à un double poste - assistantat de direction et comptabilité. Je suis heureuse au travail, j'ai du plaisir à m'y rendre chaque jour et à communiquer avec mes collègues. Pour moi, avoir retrouvé du travail relève du miracle. Je pense que je n'y serais pas parvenue sans le dispositif des emplois solidaires.

Témoignage recueilli  
en mai 2022.



## 5. INCITER À L'EMBAUCHE DE CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE

Le plan d'investissement dans les compétences (PIC) vise, à échéance de cinq ans, à former un million de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et un million de jeunes éloignés du marché du travail. Or, nombreuses sont les personnes qui, malgré leur niveau d'étude, sont concernées par le chômage de longue durée (25 % des CLD sont titulaires du bac ou plus).

Pour réduire l'exclusion, il faut instituer une forte incitation à l'embauche de chômeurs de longue durée. L'objectif est de créer une dynamique vertueuse au niveau des entreprises pour la mise en œuvre d'une politique d'emploi à visée inclusive en direction des personnes considérées. Cela implique que les employeurs s'engagent à consacrer une partie de leurs embauches à des chercheurs d'emploi de longue durée et, à défaut, qu'il soit demandé à l'entreprise le paiement d'une contribution destinée au financement de l'insertion de ces chercheurs d'emploi.

Une priorité devrait, dans ce cadre, être accordée aux seniors. Un âge « avancé » joue en effet en défaveur du candidat à l'emploi et cette perception est commune aux employeurs, aux travailleurs et aux cabinets de recrutement. Les employeurs continuent à rester extrêmement réticents à embaucher les seniors, une fois qu'ils sont devenus des chercheurs d'emploi, plaçant ces derniers, lors de l'épuisement de leurs droits à l'assurance chômage, dans une situation très précaire. Ces derniers, dans l'attente de leur accès à la retraite, en sont réduits à solliciter les minima sociaux ; aucune aide complémentaire ne leur est attribuée. En effet, les gouvernants craignent, en accordant un revenu aux personnes privées d'emploi ayant épuisé leurs droits, d'être accusés de gaspiller l'argent public. Pourtant, en France, les distributions d'aide alimentaire se multiplient. Les personnes qui sont au chômage n'ont qu'un désir, c'est d'en sortir. Craindre que la protection sociale rende les gens paresseux n'est pas justifié. La transformation économique, sociale et écologique suppose que tous les individus aient un accès effectif à l'insertion par un travail. Dans le cas d'une privation d'emploi ou d'impossibilité d'en occuper un, un revenu décent doit être garanti à toutes et tous, dans le cadre d'une protection sociale améliorée, la seule condition étant l'impossibilité constatée d'accéder à l'emploi. Ce revenu doit être automatiquement attribué pour éviter les cas de non-recours, évalués à un tiers des personnes éligibles<sup>30</sup>.

## NOS PROPOSITIONS

Pour favoriser le recrutement  
des personnes en chômage  
de longue durée, SNC propose que :

- **les mesures d'inclusion au titre de l'insertion par l'activité économique poursuivent résolument leur développement ;**
- **les employeurs s'engagent à consacrer une partie de leurs embauches à des chercheurs d'emploi de longue durée et, à défaut, qu'il leur soit demandé une contribution destinée au financement de l'insertion de ces chercheurs d'emploi.**

<sup>30</sup> Mesurer régulièrement le non-recours au RSA et à la prime d'activité : méthode et résultats, Les dossiers de la DRESS, n°92, février 2022.



## CONCLUSION

Les situations d'exclusion professionnelle sont sources de grande précarité et d'insécurité. Trouver sa place dans la vie sociale suppose une société qui considère l'accessibilité universelle à l'emploi comme une norme fondamentale. Dans cette perspective, les réponses aux difficultés de recrutement sont à conjuguer avec la lutte contre l'exclusion et l'insécurité professionnelle.

Ainsi faut-il, au regard de la simple mise en relation d'une offre et d'une demande d'emploi, repenser l'appariement en s'appuyant sur les médiations qui, en valorisant les aptitudes et les capacités des personnes réputées éloignées de l'emploi, peuvent déclencher une embauche.

L'emploi pour tous, un travail décent, la revalorisation des métiers utiles à la société sont à mettre au cœur de la réflexion sur le recrutement. L'objectif, c'est le projet d'une société juste, dans lequel l'emploi se développe autrement que par le recours à des contrats courts ou au temps partiel subi.

La baisse du chômage ne doit pas s'accompagner de plus de précarité, mais d'accès à des emplois offrant une certaine stabilité et porteurs de sens.

## REMERCIEMENTS

SNC remercie les chercheurs d'emploi accompagnés et les groupes de solidarité qui ont contribué à faire émerger les propositions présentées dans ce document.

SNC remercie particulièrement les mécènes et les donateurs qui soutiennent le développement de ses actions au service des chercheurs d'emploi.

SNC remercie également les personnes suivantes pour avoir accordé un temps d'échanges au groupe plaidoyer :

Patrice Bony, animateur de l'atelier emploi du Pacte civique ;  
Christine Caldeira, secrétaire générale de l'ANDRH ;  
Guillemette de Larquier, professeure des universités en économie à l'université de Lille ;  
Carole Tüchszirer, socio-économiste, chercheuse au Conservatoire national des arts et métiers au sein du Centre d'études de l'emploi et du travail.

Le groupe chargé d'élaborer ce rapport sous la direction de Jean-Paul Domergue, bénévole du groupe de Cergy-Pontoise, responsable du pôle plaidoyer, administrateur, et de Yaëlle Szwarzensztejn, responsable communication et plaidoyer, était composé de membres du pôle plaidoyer de SNC :

Patrick Boulte, bénévole du groupe Paris Madeleine, membre fondateur de SNC ;  
Michel Davy de Virville, personnalité qualifiée ;  
Joël Dessaint, bénévole du groupe Paris 20 ;  
Nicolas Gros, bénévole du groupe Paris-Alma, administrateur ;  
Elisabeth Kahn, bénévole du groupe Paris Gobelins, administratrice ;  
François Lerailliez, bénévole du groupe Madeleine ;  
Jean-Pierre Revoil, bénévole du groupe de Clamart.





51 rue de la Fédération 75015 Paris  
01 42 47 13 40 - communication@snc.asso.fr

