

## **PROPOSITIONS OPERATIONNELLES**

### **POUR DEVELOPPER L'EMPLOI DURABLE SUR LES TERRITOIRES**

- **ANTICIPER LES RISQUES QUI PÈSENT SUR L'EMPLOI LOCAL**
- **AMÉLIORER LES RÉPONSES AUX BESOINS DES EMPLOYEURS SUR LES MÉTIERS EN TENSION**
- **RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ DES DEMANDEURS D'EMPLOI ET L'ACCES A LA QUALIFICATION**

**Régis Duvert, Directeur de ANTEOR - Louis Terrier, Directeur de SOPHTE**

**Mai 2006**

#### **ANTEOR**

11 av Eugène Hénaff, Allée 2 - 69120 VAULX-EN-VELIN

Tél. 33 (0)4 72 04 09 69 - Fax 33 (0)4 72 04 05 67- Courriel [anteor@anteor.net](mailto:anteor@anteor.net)

RCS LYON A 403 131 600 ☐ Siret N° 403 131 600 00070 ☐ Code APE 742C

#### **SOPHTE Développement**

Chemin des Violettes - 84570 MORMOIRON

Tél/Fax 04 32 85 05 15 - Courriel [sophte@sophte.com](mailto:sophte@sophte.com)

SÀRL au capital de 7622,45 € - Siège social : 80, rue Legendre 75017 PARIS

RCS PARIS B 388 451 197 ☐ SIRET 388 451 197 00031 ☐ APE 741G

# UN CONSTAT : UNE PERTE DE MAÎTRISE SUR L'EMPLOI LOCAL

## 1. LA PROFONDE MUTATION DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

### La mondialisation en marche

La mondialisation des ressources et des échanges, la transformation des modes de production et de commercialisation, la gestion des ressources humaines, le rapide développement des technologies d'information et de communication, ou l'influence croissante des organismes financiers et des fonds de pension dans la stratégie des grands groupes industriels, sont autant de facteurs apparus ou amplifiés dans la dernière décennie qui ont profondément modifié, directement ou par effets induits, les conditions du développement local : restructurations, délocalisations, transfert des centres de décision vers les grandes métropoles.

### La transformation des territoires

Dans le même temps et parallèlement à cette évolution, les territoires de la métropole ont connu des changements significatifs : l'accentuation de la régionalisation, l'affirmation du développement durable et solidaire, la concurrence entre les territoires, leur mise en réseau, la reconnaissance de "territoires de projets" tels que les communautés de communes ou les pays, le renforcement de la contractualisation et de l'articulation entreprise-territoire, l'impact des programmes publics d'appui communautaires ou nationaux.

Il en est résulté une évolution des métiers et des pratiques comportementales (fondées sur les notions de citoyenneté et de consumérisme) dessinant de nouveaux modes de lien social et de gouvernance, parfois cause de fractures sociétales (économique, sécuritaire, numérique).

### L'inadéquation offre-demande d'emploi

Malgré les politiques de l'emploi, les territoires ont connu, avec les suppressions d'emplois consécutives à ces évolutions, divers dysfonctionnements du fait notamment d'un cloisonnement entre les acteurs de l'emploi et les entreprises, qui ont du mal à se comprendre et à s'articuler au niveau local.

Les demandeurs d'emploi s'orientent insuffisamment vers les métiers "en tension" en raison notamment de l'insuffisante attractivité de certains secteurs d'activité, et les employeurs ont du mal à trouver rapidement du personnel qualifié dans ces métiers du fait de la difficulté à s'engager dans des démarches de formations longues.

## 2. L'EMPLOI DURABLE, AXE FORT DE L'UNION EUROPEENNE

### Une volonté de développement associant croissance et emploi

Apparue à la fin des années 90 dans la mouvance du développement durable, notamment à travers les réflexions engagées lors de la Conférence d'Helsinki de novembre 1999, reprise par le Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 à travers ce qu'il est convenu d'appeler la *stratégie de Lisbonne*, la notion d'*emploi durable* s'inscrit dans le vaste processus communautaire mobilisé afin de combler le retard technologique et économique de l'Europe sur les Etats-Unis, tout en visant à intégrer sur le marché de l'emploi ceux qui en sont le plus éloignés.

### Une priorité nationale et régionale : l'exemple de la Bourgogne

Le thème de l'emploi durable est l'une des priorités des pouvoirs publics, sur lesquelles la préfecture de région de Bourgogne a notamment mis l'accent dans le cadre du Plan d'Action Stratégique de l'Etat en Région (PASER) arrêté en 2005. Le Conseil régional de Bourgogne l'a pour sa part inscrit comme axe prioritaire de son Schéma Régional du Développement Economique (SRDE). On le retrouve également pris en compte dans divers Contrats de Site de la région, tel que celui du Chalonnois.

### Deux missions exploratoires

En automne 2005, une mission exploratoire a été confiée par la préfecture de région de Bourgogne (SGAR) au cabinet SOPHTE Développement en vue de déterminer, précisément sur la zone pilote du Chalonnois (territoire de la Communauté d'agglomération du Grand Chalon), les critères de l'emploi durable en vue d'une approche cartographique pertinente à l'échelle d'un territoire<sup>1</sup>.

Parallèlement, sur le territoire voisin du Val de Saône, en Côte d'Or, une autre mission conduite par le cabinet ANTEOR en collaboration avec SOPHTE Développement, a été engagée par le Comité de Pilotage Economique du Val de Saône (COPIEVAL) afin de mettre en évidence sur ce territoire des référentiels d'employabilité et de compétences et d'améliorer l'articulation entre l'offre et la demande d'emplois à partir d'une appréhension de l'emploi durable<sup>2</sup>.

La présente réflexion s'appuie sur les résultats conjugués de ces missions conduites par les deux signataires.

---

<sup>1</sup> "Elaboration d'une méthodologie d'appréhension et de cartographie de l'emploi durable sur le territoire du Chalonnois"- SOPHTE Développement, novembre 2005.

<sup>2</sup> "Besoins en compétence des employeurs, critères d'employabilité et cartographie de l'emploi durable dans le Val de Saône" - ANTEOR, en collaboration avec SOPHTE Développement, mars 2006.

### 3. LE CONCEPT D'EMPLOI DURABLE ET L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ELABOREE DANS LE CHALONNAIS PUIS EXPERIMENTEE DANS LE VAL DE SAONE

#### Durabilité et précarité de l'emploi

L'emploi durable s'oppose à l'emploi précaire. Il ne s'agit pas ici de l'emploi d'une personne au sein d'une organisation, mais de la situation globale de l'emploi sur un territoire à un moment donné.

S'il est difficile - voire risqué - de donner une définition unique et complète de l'emploi durable, on peut tenter en revanche d'en saisir les contours, les critères discriminants, les facteurs favorables ou défavorables, à partir des éléments caractéristiques d'une **entreprise** et d'un **territoire** qui portent en eux les ferments de la durabilité.

L'emploi durable est le fruit de la conjonction de circonstances favorables. Ce sont donc ces circonstances et facteurs porteurs qu'il convient de repérer et de hiérarchiser en fonction de l'importance de leur impact.

On sait en effet désormais, au regard d'exemples récents, qu'une entreprise placée sur un secteur porteur, bien gérée, offrant des emplois qualifiés et sûrs, affichant une bonne rentabilité et présentant une réelle aptitude à l'innovation, n'en est pas moins sujette à des secousses inattendues aux conséquences souvent dramatiques sur l'emploi local.

Aussi, à la lumière des missions effectuées en Bourgogne, posons-nous un certain nombre de constats :

- L'emploi durable ne se réduit pas à "l'emploi qui dure" : il traduit une situation globale, fluctuante, sur un territoire donné (et pas seulement sur une entreprise ou un secteur)
- L'emploi durable ne se mesure pas : il s'évalue à partir d'une approche principalement qualitative
- L'emploi est soumis au filtre d'un ensemble d'indicateurs et critères, éventuellement pondérés, qui permettent une lecture évolutive
- L'emploi durable implique une vision globale du développement local
- La contribution à l'emploi durable de chaque "*entité économique génératrice d'emploi*" (entreprise, établissement privé ou public, association, secteur ou filière professionnelle...), n'est pas seulement liée à son activité ponctuelle quantitative d'employeur : ainsi une entreprise peut-elle réduire ses effectifs tout en contribuant à l'emploi durable (si l'emploi résiduel ou périphérique s'en trouve consolidé), tandis qu'une autre peut recruter sans pour autant qu'il s'agisse d'emploi durable (si l'embauche concerne des postes précaires ou si elle accentue une fragilisation due à des produits obsolètes ou à des perspectives commerciales aléatoires).

L'emploi durable résulte donc d'un ensemble systémique combinant divers éléments provenant de l'entreprise elle-même, de ses couples produits-marchés, de son environnement, des caractéristiques et des ressources du territoire où elle est située, ainsi que des dynamiques locales.

## Méthode d'appréhension de l'emploi durable

L'appréhension des facteurs de durabilité (ou à l'inverse, de précarité) de l'emploi sur un territoire s'appuie sur l'observation et sur le recueil puis le traitement de données :

- relatives au **territoire** (diagnostic du territoire, données socioéconomiques, etc.) : sa localisation, son attractivité, son dynamisme, ses atouts...
- relatives aux **entités génératrices d'emplois** (entreprises privées, établissements publics et privés, associations, secteurs professionnels...) : leur taille, leur secteur, leur management, leur ressource humaine, leur structure financière, leur organisation, leurs liens avec l'environnement...
- relatives à la **conjoncture** : les produits, les marchés, les coûts et conditions de fabrication, les politiques publiques...

Elle nécessite la mobilisation de tous les acteurs impliqués dans le développement économique ou territorial (élus, employeurs, techniciens...), représentés au sein d'un groupe-projet ad hoc.

Elle se décline selon les phases suivantes :

**Phase 1 : Recueil des données** (choix d'un échantillon d'employeurs, choix des informations recherchées, choix de la méthode de collecte)

**Phase 2 : Traitement des données** au regard d'une grille de critères ou d'indicateurs de référence, éventuellement pondérés, selon la suivante (ici représentée en 16 critères) :

PERFORMANCE	ATTRACTIVITE	COHERENCE
<b>Entité économique</b> (entreprise, établissement public, filière professionnelle...)	<b>Territoire</b>	<b>Couples Produits/Marchés</b>
Autonomie décisionnelle	Qualité territoriale	Pertinence et attractivité des produits
Performance Branche	Attractivité financière et fiscale	Notoriété et capacité à l'export
Organisation du travail	Potentiel métier (RH)	Localisation de la clientèle et durabilité de la demande
Management et performance	Potentiel réseaux	Potentiel d'innovation
Capacité de développement	Accessibilité et moyens de communication	
Ancrage territorial	Mobilisation des acteurs et dynamique locale	

**Phase 3 : Synthèse et validation des résultats** (par entité économique, par secteur professionnel, par zone géographique), puis traduction cartographique

**Phase 4 : Finalisation, communication et propositions d'actions**

#### 4. PRESENTATION ET PRINCIPAUX RESULTATS DE L'APPLICATION DE LA METHODE SUR LE VAL DE SAONE

L'objectif de la mission sur le Val de Saône était triple :

- appréhender les pratiques des employeurs locaux face à l'emploi, notamment en établissant un référentiel de l'employabilité et un référentiel des compétences transversales dans les métiers en tension,
- connaître les méthodes de recherche et les freins rencontrés par les demandeurs d'emploi ainsi les pratiques des intermédiaires de l'emploi.
- proposer une approche opérationnelle de cartographie de l'emploi durable dans une zone rurale et péri-urbaine,

Il s'agissait d'apporter des réponses concrètes aux problèmes de l'emploi sur le territoire à travers un plan d'action, en prenant en compte les besoins et attentes des acteurs concernés : employeurs publics et privés, demandeurs d'emploi et intermédiaires de l'emploi.

Le travail d'investigation a associé à l'enquête réalisée auprès d'un échantillon de 30 employeurs privés et publics, des entretiens approfondis avec les intermédiaires de l'emploi et l'animation de groupes de demandeurs d'emploi.

Il a permis l'identification des emplois en tension et de leurs compétences transversales ainsi que la mise en évidence des méthodes de recrutement et des critères d'employabilité attendus face aux pratiques des demandeurs d'emploi et aux méthodes d'accompagnement des intermédiaires de l'emploi (ANPE, Missions Locales,...).

La mission a révélé ou confirmé les grands constats suivants :

**A. Cinq grands critères d'employabilité sont déterminants** pour l'embauche de personnels non-qualifiés mais aussi de personnels qualifiés, dans les établissements publics comme dans les entreprises privées :

- Motivation du candidat
- Capacité de compréhension et d'application des consignes
- Aptitude au travail en équipe
- Polyvalence et capacité d'adaptation
- Autonomie

Ces critères d'employabilité, essentiels pour les employeurs, sont en revanche méconnus des demandeurs d'emploi, qui ne sont pas préparés à répondre à ces attentes des employeurs et ne comprennent pas les échecs qui en découlent.

Ils sont aussi insuffisamment connus des intermédiaires de l'emploi, qui pourtant préparent les demandeurs d'emploi à accéder aux postes proposés.

Les politiques de l'emploi, mobilisées quant à elles par la qualification en vue de l'accès aux métiers en tension, affectent peu de moyens pour la formation à ces critères d'employabilité,

**Il existe donc une situation de méconnaissance réciproque sur l'employabilité**, génératrice d'incompréhensions et de frustrations et une faiblesse de moyens qui limite l'efficacité des actions mises en œuvre par ailleurs pour la qualification.

## **B. Les grands vecteurs de recrutement des employeurs (notamment PME et TPE)**

- Les sociétés d'intérim
- Le bouche-à-oreille, les réseaux informels
- Les annonces dans les supports de presse
- Les contacts avec des écoles et lycées spécialisés

On note l'absence de l'ANPE de ces vecteurs prioritaires, qui apparaît trop souvent éloignée de la connaissance des besoins des entreprises et dont les services ne sont majoritairement pas perçus comme très efficaces par les employeurs.

## **C. Métiers en tension et compétences transversales sur le territoire du Val de Saône**

8 métiers en tension ont été identifiés pour ce territoire :

- Secteur de la Métallurgie : chaudronniers, soudeurs, tuyauteurs
- Secteur du BTP : maçons, couvreurs, plaquistes
- Secteur de la Santé : infirmières, aides-soignantes

Un travail de recherche sur les compétences transversales a été réalisé sur les secteurs industriels. L'enjeu est de préparer les demandeurs d'emploi à accéder plus facilement à ces métiers en tension, en les formant d'abord aux compétences transversales repérées, puis en les préparant aux postes proposés par les entreprises, afin de réduire les temps de formation aux emplois qualifiés.

C'est ainsi qu'une dizaine de compétences transversales ont été repérées au sein de chacun des secteurs industriels présents sur le territoire ainsi que cinq autres, communes aux deux secteurs principaux de la Métallurgie et du Bâtiment, telles que l'apprentissage et l'application des consignes de sécurité, ou la pratique des relevés de cotes, par exemple.

## **D. L'emploi durable dans les entreprises du Val de Saône**

Pour apprécier l'emploi durable et développer une méthode applicable dans les différents types de structures présentes sur le Val de Saône (PME, artisans, associations, structures publiques), nous avons pris en compte divers **critères relatifs aux entreprises** combinant l'autonomie décisionnelle, le management et la performance, les couples produits-marchés, que nous avons rapprochés de **critères relatifs au territoire**, localisation ou attractivité, potentiel métiers et potentiel ressources.

Pour chaque entreprise étudiée, les groupes de critères ont fait l'objet d'une appréciation qualitative portée au moyen d'éléments collectés auprès d'employeurs, traduits graphiquement à travers des modes de représentation permettant d'en mesurer l'évolution dans la durée.

La méthode, dont le principal atout réside dans son **caractère prospectif**, a été mise en œuvre et validée sur un échantillon d'entités économiques de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Avec les limites d'une base déclarative, elle offre l'intérêt de la **simplicité** et de la **rapidité de mise en œuvre** auprès des entreprises et favorise la mobilisation des acteurs publics locaux.

Elle a permis de caractériser chacune des entités étudiées au regard du risque pesant sur l'emploi durable sur chacun des critères retenus, exprimé en 3 degrés : risque faible, risque moyen, risque fort.

Elle a également permis plus globalement de cartographier l'emploi durable existant dans les 7 cantons du Val de Saône fin 2005, et d'en déduire les champs prioritaires d'intervention.

Elle a permis de constater enfin, d'une manière générale, que les entrepreneurs, qui ont des soucis avec leur recrutement peuvent trouver des réponses à leurs besoins en cherchant du côté des salariés menacés (entreprises dans le « rouge » en matière d'emploi durable) ou du côté des demandeurs d'emploi., à condition que ceux-ci soient convenablement formés au préalable.

## 5. RECOMMANDATIONS EN TERMES DE PLAN D' ACTIONS POUR LE TERRITOIRE

La mission réalisée sur les 7 cantons du Val de Saône (territoire du sud-est de la Côte d'Or reliant Dijon à Dôle) a concrètement permis d'identifier plusieurs propositions opérationnelles à court terme, dont nous proposons une extension sur tous les territoires pertinents :

### 5.1 Renforcer l'employabilité

Nous proposons de mettre en place, sur chaque territoire pertinent, plusieurs actions visant à renforcer l'employabilité des demandeurs d'emploi :

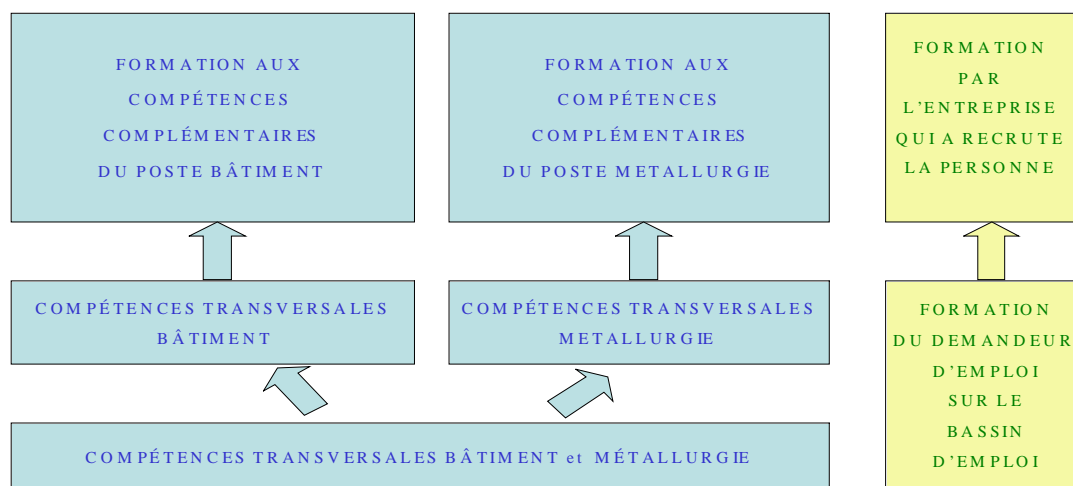
- Sensibilisation des demandeurs d'emploi à travers les structures d'accompagnement à l'emploi (ANPE, PLIE, Maisons de l'Emploi, Missions Locales...)
- Formation des chômeurs longue durée aux critères d'employabilité
- Formation des salariés des organismes assurant l'accompagnement des personnes en insertion et/ou en recherche d'emploi aux critères d'employabilité des entreprises
- Intégration des critères d'employabilité dans les formations qualifiantes (AFPA)
- Réalisation d'un travail d'approfondissement sur les critères d'employabilité des métiers en tension dans les entreprises des différents secteurs d'activité distinguant les conditions spécifiques d'exercice (chantier, relation clientèle)
- Travailler avec les acteurs sociaux, les acteurs de l'emploi et les dirigeants des entreprises pour homogénéiser leurs approches de l'employabilité

### 5.2 Réduire les temps de formation pour mieux répondre aux attentes

Nous proposons la mise en place d'une procédure en deux temps :

- 1er temps : former aux compétences transversales dans les métiers en tension, soit au sein d'un secteur d'activité (bâtiment, métallurgie, hôtellerie-restauration...), soit entre plusieurs secteurs d'activité (bâtiment et métallurgie par exemple)
- 2ème temps : à l'occasion de l'embauche, mettre en œuvre la formation permettant à la personne d'acquérir les compétences complémentaires pour occuper le poste proposé

## ACCES PROGRESSIF A LA QUALIFICATION POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI PAR LES COMPETENCES TRANSVERSALES



Cette approche présente l'avantage :

### ***Pour les entreprises :***

- De réduire les temps de formation à la qualification nécessaire pour le poste, leur donnant ainsi plus de réactivité
- De répondre aux difficultés à recruter des personnes qualifiées dans les métiers en tension des secteurs d'activité comme le bâtiment, la métallurgie, le paysagisme, la logistique-transport, etc.

### ***Pour les demandeurs d'emploi :***

- De leur donner de nouvelles compétences contribuant ainsi à les remobiliser dans leur parcours vers l'emploi et à améliorer leurs chances d'accéder à des postes
- De changer le regard des employeurs à leur égard, dans la mesure où les demandeurs d'emploi peuvent « afficher », dans leur CV et à travers leurs entretiens, des compétences qui montrent leur motivation et intéressent les entreprises.

### **5.3 S'appuyer sur une méthode d'anticipation des risques sur l'emploi durable**

Nous proposons de mettre en œuvre, sur les territoires pertinents, **une approche opérationnelle de l'emploi durable** qui permette d'appréhender les risques présentés par les entreprises, dans une vision systémique et globale :

- Risques sur les entreprises locales, sur l'emploi local, avec hypothèse de délocalisation

- Potentialités ou fragilités de l'entreprise pouvant faire l'objet éventuellement d'une intervention des politiques publiques (innovation, emploi...)

La mise en œuvre d'une telle méthode est aisée et ne mobilise pas exagérément les acteurs locaux, qui peuvent s'appuyer sur une ingénierie et une expertise extérieures.

Son impact sera d'autant plus efficace qu'elle sera associée aux démarches visant à une meilleure adéquation Offre-Demande d'emploi sur le territoire, notamment en travaillant sur l'employabilité des demandeurs d'emploi et les compétences transversales pour mieux répondre aux attentes des entreprises.

Cette méthode, décrite plus haut, comprend deux étapes :

### **1<sup>ère</sup> étape : Collecte et analyse de l'information**

Analyse documentaire sur l'économie et l'emploi du territoire ; réalisation d'entretiens avec un échantillon d'employeurs (entreprises publiques et privées, associations, secteurs ou filières caractéristiques) prenant en compte de nombreux paramètres tenant à l'entreprise et aux couples produits-marchés, et en les croisant avec les paramètres liés à l'environnement local des entreprises et ceux liés au territoire.

Ce travail conduit à la réalisation de fiches de synthèse des risques pour chaque entreprise étudiée retenant plusieurs grandes catégories de paramètres :

### **2<sup>ème</sup> étape : Synthèse, cartographie, validation et propositions**

Examen des fiches par les acteurs du territoire réunis en groupe de travail (services de l'Etat et des collectivités locales, principalement) afin de les compléter et les enrichir, puis, après une procédure de validation des résultats, définir les actions à mener dans le cadre des politiques publiques (innovation, emploi...).

Telle quelle, cette méthode ne se substitue naturellement pas au jugement des autorités publiques concernées (Services déconcentrés de l'Etat et Collectivités territoriales), mais se veut **une aide à la décision** contribuant à limiter le risque d'arbitraire dans l'action publique.

En cela, elle confirme l'idée-force que **l'action publique peut être plus performante si elle anticipe son investissement sur les entreprises qui peuvent s'intéresser aux demandeurs d'emploi, et sur la préparation des demandeurs d'emploi à s'adapter aux besoins de ces entreprises.**

## 6. PERSPECTIVES OUVERTES PAR CES MISSIONS EXPLORATOIRES

Cette approche méthodologique de l'emploi durable (avec son application du type de celle réalisée sur le Val de Saône) présente plusieurs intérêts majeurs **pour un territoire** :

- **Anticiper les difficultés et la disparition (ou délocalisation) des entreprises**
- **Préparer les salariés à retrouver un emploi**
- Repérer les entreprises et les domaines où les politiques publiques de soutien à l'entreprise peuvent intervenir (innovation...) afin d'éviter une dégradation de leur situation
- Ajuster le marché de l'emploi au caractère évolutif de l'emploi durable (demandeurs d'emplois, intermédiaires)

Elle constitue en outre **pour la collectivité publique** :

- **Un outil pertinent au service des décideurs territoriaux**
- **Une meilleure efficacité dans l'utilisation des fonds publics**
- **Un moyen d'anticiper les fragilités des entreprises** à travers la mobilisation des outils de l'Etat et des Collectivités territoriales (Conseils régionaux et généraux, intercommunalités)

On peut imaginer deux grandes applications immédiates et faciles à mettre en œuvre et peu coûteuses (en temps, en moyens) :

- **Au plan régional ou local : la constitution de *dispositifs d'observation et de développement de l'Emploi Durable* (sous l'égide des services de l'Etat SGAR/DRTEFP et des Conseils régionaux) et surtout la réalisation de *diagnostics territoriaux de l'emploi durable* (à l'échelle de territoires pertinents, pays par exemple)**
- **Au plan national : une sensibilisation des grands intermédiaires de l'emploi (Ministère de l'Emploi, ANPE) et du développement territorial (DIACT) à la mise en pratique de méthodes visant à une meilleure maîtrise de l'emploi durable**