

Maison De l'Emploi
Pévèle Mélantois Carembault



Synthèse de l'étude

Les déterminants de l'intégration en entreprise

Réalisation 2013 / Publication : Octobre 2014

Commanditaire de l'étude :
Maison De l'Emploi Pévèle Mélantois Carembault
en partenariat avec les acteurs de l'emploi
et de l'insertion du territoire

Réalisation de l'étude :
Marie-Hélène TOUTIN dans le cadre
du Centre associé CEREQ de Lille-Clersé
avec les collaborations de Benoit CART,
Ophélie COSTENOBLE et Alexandre LÉNÉ, Clersé



Introduction de la synthèse

les caractéristiques de l'étude

Contexte de l'étude

Le « Groupe Permanent Observatoire » associé, au côté de la Maison De l'Emploi Pévèle Mélandois Carembault, la Direccte, les Pôle emploi de Seclin et de Postes Moulins, la Mission Locale Pévèle Mélandois Carembault, le CUEEP, le PLIE Sud Est Métropole, les PLEPS Lille Est et Lille Ouest du Conseil Général du Nord, l'Office intercommunal et Interm'aide.

Les travaux menés par ce groupe ont conduit les partenaires à s'interroger plus particulièrement sur les problématiques de l'intégration durable en entreprise des demandeurs d'emploi de premier niveau de qualification :

- Il s'agit d'une préoccupation forte des intermédiaires de l'emploi du territoire qui s'attachent, au quotidien, à favoriser le rapprochement entre offre et demande d'emploi et à permettre le maintien dans l'emploi pérenne des publics.
- Les intermédiaires de l'emploi du territoire ont conscience des difficultés rencontrées par les demandeurs d'emploi pour s'intégrer et se maintenir dans l'entreprise après le recrutement. Cependant, ils ne parviennent pas à caractériser les points de blocage et les facteurs déterminants qui expliquent ce phénomène.
- Il existe une littérature abondante qui insiste sur le rôle des savoir-être dans la constitution des compétences. Pourtant les raisons réelles de la rupture de la relation entre l'entreprise et le salarié sont rarement connues.

Objectifs de l'étude

Le Groupe Permanent Observatoire a formulé l'hypothèse que les échecs d'intégration en entreprises constatés sont liés en grande partie à la capacité des dirigeants d'entreprises, des demandeurs d'emploi et des acteurs de l'emploi à percevoir et à adapter leurs attentes réciproques en matière de savoir-être et de savoir-faire.

L'étude a ainsi pour objectifs :

- De caractériser les facteurs déterminants de l'intégration en entreprise des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification du Pévèle Mélandois Carembault. Il s'agit de spécifier le rôle des différents éléments constitutifs de la compétence dans « l'appariement » entre entreprise et salarié pour saisir le plus précisément possible les principes sur lesquels établir une relation d'emploi pérenne. Ce travail conduit à identifier les facteurs qui fragilisent la relation salariale instaurée entre l'employeur et le salarié.
- D'identifier les réponses déjà développées par les entreprises et les intermédiaires de l'emploi pour palier les risques de fragilisation de la relation salariale. Cette analyse conduit à proposer des pistes d'actions susceptibles de favoriser l'intégration durable dans l'entreprise des demandeurs d'emploi accompagnés.

Méthodologie de l'étude

Pour mettre en œuvre cette étude, le Groupe Permanent Observatoire a fait appel à l'expertise du laboratoire associé à l'équipe du Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications (CEREQ), situé au Clersé au sein de l'université de Lille 1. Le Clersé-CEREQ a utilisé une démarche analytique et qualitative, non représentative statistiquement, mais permettant un examen des notions de savoir-faire et de savoir-être et des pratiques des parties prenantes de la relation salariale :

- Cette étude porte sur les deux métiers d'agent de propreté et d'agent polyvalent de restauration. Ces métiers ont été choisis car jugés accessibles au public « sans investissement lourd en formation ». La formation et l'adaptation au poste sont réduites dans ces métiers. Ils correspondent à des emplois standardisés, où l'absence de maîtrise de savoir-faire spécifiques n'est pas rédhibitoire pour occuper le poste de travail.
- Dans un premier temps, l'étude a consisté à développer une analyse précise et objective des conditions d'exercices des métiers traités. Ces travaux ont été menés via l'étude de la littérature existante et la réalisation d'entretiens préparatoires auprès de professionnels en entreprise et auprès des intermédiaires locaux de l'emploi. Il s'agissait de préciser les différentes capacités réellement requises pour l'exercice de ces métiers en mobilisant la méthode ETED (Emploi-Type Étudié dans sa Dynamique).
- Dans un second temps, le Clersé-CEREQ s'est attaché à réaliser des entretiens croisés, d'une part, entre des entreprises et des salariés / ex-salariés ayant vécu ensemble une situation de rupture de contrat de travail long, et d'autre part, entre des intermédiaires de l'emploi, des entreprises ou des salariés ayant connus des échecs communs de maintien dans l'emploi stable. Chaque acteur interrogé a été invité à exprimer son point de vue, son comportement et ses actions lors de deux périodes clés vécues en amont de la fin de l'emploi. Le moment du recrutement et le moment de la rupture du contrat de travail ont ainsi été systématiquement abordés.

Contenu de la synthèse

Toute synthèse implique des choix dans les éléments extraits du rapport original. Ce document vise à retranscrire les points clés de l'étude tels qu'ils ont été relevés par les partenaires du Groupe Permanent Observatoire. S'il est fidèle aux idées développées au sein des travaux menés par le Clersé-CEREQ, il ne prétend pas en reproduire la richesse et l'exhaustivité :

Introduction de la synthèse	p.2
Les compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi...	p.3
Les pratiques des entreprises et des intermédiaires de l'emploi pour palier la fragilisation de la relation salariale	p.4
Les pistes d'optimisations des pratiques pour réduire les risques de fragilisation de la relation salariale	p.5
Conclusion du Clersé-CEREQ et plan d'actions territorial initié par les acteurs locaux de l'emploi	p.6

Les compétences nécessaires pour l'intégration et le maintien dans l'emploi

dans des emplois de 1^{er} niveau de qualification

La confrontation des points de vue de demandeurs d'emploi, d'employeurs, et d'intermédiaires de l'emploi permet d'identifier, de définir et d'objectiver des éléments de savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à la tenue d'emplois de premier niveau de qualification.

Pour alimenter cette analyse, les entretiens menés ainsi que la bibliographie étudiée ont plus particulièrement porté sur les emplois d'agent polyvalent de restauration et d'agent de propreté. Cependant on peut considérer que les constats présentés sont transposables à d'autres emplois de premier niveau de qualification. En effet, l'exercice de la plupart de ces emplois, notamment dans les services, peut être analysé par une combinaison variable des exigences transversales décrites.

Ces éléments, que l'on peut qualifier de compétences ou de savoirs au sens large, seront présentés, synthétisés et regroupés en trois thématiques dans le tableau suivant :

Les exigences qui relèvent de la technicité
1) Savoir déchiffrer et interpréter des pictogrammes, des enchaînements de schémas, des codes couleurs <i>pour pouvoir utiliser les supports mis en place par les entreprises pour guider les tâches à réaliser et les actes à réaliser</i>
2) Savoir lire, écrire et compter <i>car, malgré les supports créés par les entreprises, de plus en plus de tâches nécessitent ces compétences</i>
3) Les gestes techniques <i>les exigences des métiers de 1^{er} niveau sont liées à la réalisation de gestes particuliers utilisant parfois des équipements techniques</i>
4) La capacité de mémorisation <i>les supports de l'entreprise détaillent toutes les tâches mais le rythme de travail ne permet pas de les mobiliser en cours de production. Il faut les apprendre par cœur</i>
5) Le recours aux outils numériques <i>le travail peut mobiliser des outils techniques numériques d'échanges d'informations</i>
Les exigences qui relèvent de l'organisation
1) Savoir travailler seul <i>certain métiers imposent l'isolement, la polyvalence et l'autonomie aux salariés, avec les contraintes que cela génère</i>
2) Savoir travailler en équipe <i>certain métiers imposent de tenir compte des autres salariés qui réalisent souvent des tâches successives dans la chaîne de fabrication</i>
3) Transmettre l'information <i>en individuel ou en équipe, la transmission d'informations est permanente pour rendre compte ou remonter des anomalies</i>
4) En dehors de l'ordre prescrit, intégrer l'imprévu et redonner du sens à l'activité <i>des aléas peuvent imposer de sortir de la norme, de redéfinir des priorités ou des modes d'interventions avec obligations de résultats</i>
5) Respecter les horaires de travail <i>la plupart des activités de services sont menées dans des plages horaires particulières que le salarié doit à tout prix respecter</i>
6) Respecter le temps dédié à la production <i>le salarié doit s'organiser pour que ses temps de production, souvent chronométrés, soient conformes au cahier des charges</i>
Les exigences qui relèvent de l'environnement professionnel
1) Être précis, méticuleux <i>exigence nécessaire pour éviter le mécontentement du client ou un surcoût financier pour l'entreprise</i>
2) Respecter les consignes <i>notamment pour respecter le cadre de la traçabilité et de la sécurisation des processus de production</i>
3) Être résistant physiquement <i>pour faire face à des tâches répétitives et/ou contraignantes physiquement ou face à des horaires de travail hachés</i>
4) Être résistant moralement, psychologiquement <i>pour faire face aux exigences de productivité, à des tâches parfois peu valorisantes et à la relation avec le client</i>
5) Être en capacité d'intégrer la relation clientèle dans l'exécution de tâches techniques <i>les tâches réalisées sous l'œil du client tendent à se développer et génèrent une pression particulière pour le salarié</i>
6) Assurer une prestation de qualité <i>aller au-delà de l'exécution technique pour intégrer la notion de prestation de services : sens du beau, finition, qualité...</i>
7) Savoir donner une image positive et professionnelle de soi <i>l'apparence entre désormais dans la qualité de la prestation au même titre que la réalisation des tâches techniques</i>
8) Être « disponible » <i>être en capacité de s'adapter en permanence à la variabilité des horaires de travail</i>
9) Être « mobile » <i>être en capacité de se rendre sur son lieu de travail en horaires décalés, quand il est mal desservi ou quand les lieux sont multiples</i>

Les pratiques des entreprises et des intermédiaires de l'emploi pour palier la fragilisation de la relation salariale

au regard des éléments nécessaires pour le maintien dans des emplois de premier niveau de qualification

L'objectivation des éléments requis pour occuper des emplois de premier niveau permet de mieux cerner les facteurs de fragilisation de la relation salariale. Ils sont présentés dans la colonne de gauche du tableau ci-dessous en pointant le fait que la déstabilisation de la relation de travail peut relever de deux grands types de raisons.

D'une part, certaines « compétences » à mettre en œuvre peuvent être difficiles à respecter par le salarié, à faire respecter par l'entreprise, à anticiper ou à expliciter par l'entreprise et/ou l'intermédiaire de l'emploi (partie 1 du tableau). D'autre part, des différences sensibles de perception et d'attendus dans les fonctions, les missions, le temps peuvent

exister entre les personnes qui s'intègrent dans l'emploi et les entreprises qui les accueillent (partie 2).

Pour tenir compte des exigences requises pour occuper ces emplois de premier niveau de qualification mais aussi et surtout pour limiter les facteurs de fragilisation de la relation salariale au fil du temps, les entreprises tentent par différentes

mesures de sécuriser la trajectoire vers et dans l'emploi. Ces réponses sont présentées de façon synthétique dans la colonne centrale.

La colonne de droite rend compte des modalités de sécurisation de la relation salariale mises en œuvre par les intermédiaires de l'emploi pour soutenir le public et l'entreprise.

Les facteurs de fragilisation de la relation salariale	Les réponses initiées par les entreprises		Les démarches menées par les intermédiaires de l'emploi
1 – Un consensus sur des facteurs de fragilisation de la relation salariale			
A. Une relation salariale perturbée par l'environnement personnel du salarié			
1) La vie personnelle prend le pas sur la vie professionnelle <i>via des soucis familiaux, la perte des revenus de transfert ou l'euphorie du retour à l'emploi</i>			Prise en charge personnelle du public : travail sur les forces / limites de la personne levée des freins périphériques interface entre public et entreprise médiation avec l'environnement familial
2) L'influence de la famille, des amis <i>qui incitent à la rupture à cause des contraintes du métier ou du manque de valorisation sociale</i>			
3) L'absence de repère vis-à-vis des habits du monde du travail <i>de salariés qui s'insèrent mal dans le moule des relations salariales et de la vie en entreprise</i>			Prise en charge personnelle du public : information sur les habits de l'entreprise Informé, formé et mis en situation : sensibiliser aux réalités des métiers
B. Des savoirs, savoir-faire, savoir-être objectivement « difficiles à mettre en œuvre »			
1) Savoir lire et écrire <i>compétences indispensables aux métiers mais difficilement détectables lors du recrutement</i>	Sécuriser le recrutement :	vérification via le diplôme	Informé, formé et mis en situation : formation aux savoirs de base
2) Travailler en solo et en autonomie versus travailler en équipe <i>chaque métier a ses exigences en la matière, plus ou moins adaptées à la personnalité du salarié</i>	Sécuriser le recrutement : Nouvelles pratiques RH :	détection des savoir-être vérification de l'expérience faire respecter les périodes d'intégration et de formation réfuter les organisations qui favorisent les ruptures	Informé, formé et mis en situation : apprendre au public à dire ce qu'il sait faire lui permettre de tester ses capacités lui permettre de démontrer ses capacités autoriser l'entreprise à tester un candidat
3) Faire preuve de résistance physique <i>émergence d'une usure physique plus ou moins rapide liée aux gestes, à la vitesse, à la répétitivité</i>	Sécuriser le recrutement :	vérification de l'expérience	
4) Faire preuve d'endurance morale et psychique <i>usure progressive liée au manque de reconnaissance, aux situations vécues, au rendement exigé</i>	Nouvelles pratiques RH :	réfuter les organisations qui favorisent les ruptures	
2 – Des quiproquos et malentendus sur les exigences de l'emploi			
A. Des compétences de base difficiles à acquérir parce que « l'intégration » dans l'emploi est parfois peu assurée			
1) Une période d'intégration dans l'emploi tronquée <i>période prévue mais tronquée du fait de problèmes d'effectifs ou de recrutements retardés</i>	Nouvelles pratiques RH :	faire respecter la période d'intégration par la hiérarchie	Intervention et appui en entreprise : conseils sur les périodes d'intégration conseils sur les périodes de formation
2) Une formation volontairement retardée <i>action prévue mais retardée pour tester la motivation, éviter le braconnage de main d'œuvre...</i>	Nouvelles pratiques RH :	faire respecter la formation à l'entrée par la hiérarchie	
3) Un collectif de travail peu ou pas sensibilisé <i>salariés peu sensibilisés à l'accueil de nouveaux. Phases de tutorat imposées et peu préparées</i>	Nouvelles pratiques RH :	sensibiliser la hiérarchie de proximité	Intervention et appui en entreprise : être le relais entre services RH et encadrement
4) Une hiérarchie de proximité centrée sur la productivité immédiate <i>et qui assume peu sa fonction managériale (peu d'accueil, exigences immédiates, stéréotypes...)</i>	Nouvelles pratiques RH :	faire respecter la période d'intégration par la hiérarchie	
5) Un déficit de communication entre entreprise et salarié <i>réticences du salarié et de l'employeur à traiter franchement les attitudes qui ne conviennent pas</i>	Nouvelles pratiques RH :	sensibiliser la hiérarchie de proximité	Prise en charge personnelle du public : interface entre public et entreprise Intervention et appui en entreprise : être le relais entre services RH et encadrement
B. Les difficultés inhérentes à l'emploi décuplées par les modalités de gestion de l'activité			
1) L'organisation hebdomadaire de travail intègre peu la contrainte physique <i>l'exigence de l'activité conduit parfois à rogner sur les plages de repos prévues</i>	Nouvelles pratiques RH :	réfuter les organisations qui favorisent les ruptures	
2) Le sentiment d'un déséquilibre entre l'investissement en temps et la rémunération <i>temps partiel, rythme de travail et coupure déséquilibrent le rapport temps passé / rémunération</i>	-		Alerte l'entreprise : avis et alertes sur ses modes de gestion internes
3) Interface entre donneurs d'ordre et prestataires de service <i>sentiment d'appartenance à l'entreprise d'un salarié délégué en permanence chez un client</i>	Sécuriser le recrutement :	vérification de l'expérience	
C. La définition de certaines exigences revisitée			
1) Subjectivité de la notion de qualité de service <i>notion exigée mais peu définie : le salarié doit deviner lui-même jusqu'où il doit et peut aller</i>	Sécuriser le recrutement :	vérification de l'expérience	
2) « Disponibilité » et « mobilité » désormais entendues sous une acception large <i>notions étendues à celle de motivation et au besoin de faire siennes les contraintes de l'entreprise</i>	Sécuriser le recrutement :	vérifier la capacité à être disponible via indices et signes vérifier la capacité à être mobile via indices et signes	Informé, formé et mis en situation : donner une information précise au public organiser des mises en situations du public alerter l'entreprise sur ses situations
3) « Image de soi »... vers une naturalisation des compétences <i>physique et hygiène qui deviennent des critères d'employabilité systématiques dans les entreprises</i>	Nouvelles pratiques RH :	remettre en cause les a priori et les stéréotypes	

Les pistes d'optimisations des pratiques

pour réduire les risques de fragilisation de la relation salariale

Leviers d'optimisation des méthodes de recrutement et de gestion des RH initiées par les entreprises

- **Des méthodologies de recrutement à affiner :** Pour sécuriser la relation salariale, donner de la transparence à leurs exigences revisitées et s'assurer que les futurs salariés pourront s'adapter aux difficultés objectives de leurs métiers, les employeurs développent des stratégies spécifiques de recrutement. Cependant, la mise en œuvre de réflexions particulières sur ces pratiques apparaît pertinente pour palier les risques de fragilisation de la relation salariale. En effet, les méthodes déployées, fondées sur l'analyse de faisceaux indirects visant à évaluer des critères de savoir, de savoir faire et de savoir être par essence informels, apparaissent peu outillées et incomplètes. Elles laissent une place importante au jugement personnel et n'évitent pas les quiproquos sur les attendus réels de l'emploi.
- **Des nouvelles pratiques de gestion des Ressources Humaines à essayer :** Les entreprises n'ont pas la possibilité d'agir sur l'environnement personnel des salariés qui perturbe la relation salariale. Cependant, elles s'attachent à travailler avec leurs hiérarchies de proximité afin d'initier de nouvelles pratiques RH visant à optimiser les étapes d'intégration dans leurs établissements et à alléger l'impact sur les salariés des contraintes liées à l'exécution et à l'organisation de leurs métiers. L'essai de ces nouvelles pratiques apparaît nécessaire pour optimiser la capacité des entreprises à maintenir leurs salariés en poste. Il est néanmoins freiné par un contexte économique tendu qui incite peu à la mise en œuvre d'évolutions structurelles dont les effets ne se feront sentir qu'à long terme. Par ailleurs, le traitement de sujets managériaux en entreprise peut se heurter à certaines formes d'inertie de la part des équipes encadrantes en place. Enfin, le déploiement de nouvelles pratiques RH nécessite le recours à des méthodologies spécifiques que le dirigeant n'a pas toujours le temps ou la capacité de mobiliser.

Leviers d'optimisation des interventions des intermédiaires de l'emploi

- **Faire évoluer le rapport à l'entreprise :** Pour palier les risques de fragilisation de la relation salariale liés à l'environnement personnel du salarié, à la faiblesse des étapes d'intégrations et aux problématiques de gestion de l'activité, les intermédiaires de l'emploi agissent au côté de l'employeur pour le soutenir, l'appuyer et l'alerter sur ces questions. La portée des actions menées reste cependant plus restreinte que celle souhaitée car les intermédiaires de l'emploi demeurent perçus par l'entreprise comme des « prestataires extérieurs » dont le but est surtout de garantir des candidatures de qualité en réponse aux offres d'emploi émises. Pour optimiser l'efficacité de leurs interventions, les intermédiaires de l'emploi doivent parvenir à évoluer vers une posture de « partenaires de long terme » de l'entreprise, capables d'interroger en confiance ses pratiques de recrutement, d'intégration et de management. Le déploiement de ce rapport à l'entreprise peut néanmoins être freiné par la densité des acteurs locaux sollicitant déjà les entreprises et par le niveau des ressources à affecter à ces démarches.
- **Affiner les pratiques préparations du public :** Pour faire face aux manques de repères des publics, aux difficultés objectives des métiers et à l'émergence d'exigences revisitées, les intermédiaires de l'emploi s'attachent à animer des dispositifs d'information, de formation et de mise en situation proposés aux futurs candidats en amont de la mise en relation avec l'entreprise. Cependant, ces dispositifs peuvent être mal compris par un public qui n'appréhende pas toujours l'intérêt de ces étapes supplémentaires et par des entreprises qui jugent les candidats parfois « trop formatés ». Il semble ainsi intéressant de réinterroger et d'optimiser les modalités de mise en œuvre de ces pratiques de préparation du public. Cette réflexion peut, en outre, conduire à identifier la manière de mieux aborder avec les personnes des notions de quiproquos et de malentendus qui sont, par nature, intangibles et peu objectivables.

Des leviers qui doivent tenir compte des formes d'actions des intermédiaires de l'emploi

La mobilisation des leviers évoqués doit tenir compte des approches spécifiques de soutien aux entreprises et au public développées par chaque intermédiaire de l'emploi. Ce schéma présente une typologie des modes développés :

- A l'horizontale : Soit l'acteur met en condition le demandeur d'emploi pour valoriser son profil auprès de l'entreprise (à gauche), soit l'acteur met l'individu en situation pour adapter son profil aux besoins de l'entreprise (à droite).
- A la verticale : Soit l'acteur reste en dehors de l'entreprise avec un rôle de vecteur d'information entre offre et demande d'emploi (en bas), soit l'acteur va dans l'entreprise pour l'aider à établir ses besoins et pratiques (en haut).



Conclusion du Clersé – CEREQ et plan d'actions territorial

initié par les acteurs locaux de l'emploi

Conclusion du Clersé – CEREQ

Pour conclure et définir des pistes d'actions, il semble opportun de remarquer que l'essentiel des pistes d'optimisations des pratiques identifiées dans l'étude peut être activé si les intermédiaires de l'emploi parviennent à renforcer leur capacité de dialogue et de partenariat avec les employeurs. Cette dynamique d'échanges peut se fonder sur l'existence de points de consensus entre salariés, demandeurs d'emploi et entreprises sur les facteurs de fragilisation de la relation salariale :

- Le consensus qui se dégage sur les compétences nécessaires à l'exercice des emplois de premier niveau de qualification offre un point d'appui pour construire et diffuser un « information partagée » lors des phases de sensibilisation, d'orientation, de recrutement... Cette opportunité de « parler le même langage » peut donner de la valeur et de la légitimité aux conseils apportés par les intermédiaires de l'emploi au public et aux entreprises.
- Un deuxième consensus s'établit sur les conséquences parfois négatives liées à la porosité entre monde personnel et monde professionnel. Cependant, l'étude souligne que les employeurs n'ont pas la possibilité de construire des réponses idoines sur ces sujets. Ce constat offre aux intermédiaires de l'emploi l'opportunité de mieux souligner et valoriser auprès des entreprises l'importance de leur mission d'accompagnement individuel des personnes.
- Enfin, le constat consensuel que certaines exigences de l'emploi sont objectivement difficiles à mettre en œuvre donne l'occasion aux intermédiaires de l'emploi d'engager avec les employeurs un dialogue sur la manière de contourner ces problématiques. Ces questions restent traitées de manière parallèle par des entreprises qui essaient de sécuriser leurs recrutements et par des intermédiaires de l'emploi qui s'attachent à informer au mieux le public.

Fonder le dialogue sur les facteurs de fragilisation qui font consensus peut permettre d'initier des formes plus avancées de coopération avec les entreprises et de traiter à terme des sujets sensibles. Cependant, pour aborder de façon complète les questions liées à la fragilisation de la relation salariale, les intermédiaires de l'emploi doivent parvenir à dépasser les facteurs limitant leur capacité à « entrer en entreprise » et à devenir des partenaires de long terme des employeurs. Cette démarche leur est, en effet, indispensable pour comprendre les stratégies retenues par l'entreprise, tenter d'en modifier les facteurs décisionnels et apporter des réponses optimales à l'employeur. Deux leviers peuvent encourager cette démarche :

- Les intermédiaires de l'emploi peuvent s'appuyer sur la diversité et la richesse de leurs pratiques initiées auprès des entreprises et des publics du territoire afin de décupler l'attractivité des offres proposées aux employeurs. Ils trouveraient bénéfice à instaurer des échanges de pratiques au sein d'un réseau dédié, à développer les partenariats opérationnels avec des acteurs économiques déjà identifiés par les entreprises et à s'appuyer plus fortement sur les obligations légales qui s'imposent aux entreprises en matière de gestion RH.
- Par ailleurs, dans le contexte économique actuel où l'offre de travail est rationnée alors que le pouvoir décisionnel est du côté de l'offre d'emploi, il semble que les intermédiaires de l'emploi doivent parvenir à valoriser auprès des employeurs les avantages monétaires de leur intervention.

Plan d'actions territorial de lutte contre les risques de fragilisation de la relation salariale

Sur la base des travaux, des pistes d'optimisations et de la conclusion élaborés par le Clersé-CEREQ, les partenaires du Groupe Permanent Observatoire initient un plan d'actions partenarial et territorial fondé sur deux volets :

- Initier un projet de professionnalisation réciproque des intermédiaires de l'emploi :
Objet : Chaque intermédiaire de l'emploi agissant sur le territoire développe des pratiques variées en matière d'intervention en entreprises et de préparation des demandeurs d'emploi. Prise individuellement, chaque démarche traite d'aspects différents des enjeux pointés au sein de l'étude. La constitution d'un groupe inter-structures de conseillers en charge de la relation avec les entreprises et fondé sur les travaux du Clersé-CEREQ permet d'abord d'initier une logique d'échanges de pratiques entre les acteurs. Elle amène ensuite à consolider et à partager des principes d'actions communs aux structures du territoire. Enfin, à moyen terme, elle conduira à imaginer des logiques de partage des efforts sur ces questions. Les questions liées au partenariat avec les entreprises et celles portant sur la préparation du public pourront être traitées de concert, selon des modalités de travail à déterminer.
Partenaires à associer : Pôle emploi de Seclin, Mission Locale Pévèle Mélançois Carembault, PLIE Sud Est Métropole, Office intercommunal (SIAME et service formation), Interm'aide, Développeurs de l'apprentissage CMAR.
- Mener une démarche collective de sensibilisation des entreprises :
Objet : L'action des intermédiaires de l'emploi auprès des entreprises du territoire peut être facilitée par des démarches de sensibilisation en amont des employeurs du Pévèle Mélançois Carembault. Les chefs d'entreprises ayant compris l'importance des enjeux liés à la fragilisation de la relation salariale et la nécessité de travailler sur leurs pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines deviennent plus accessibles à la création de véritables partenariats pérennes avec les intermédiaires de l'emploi du territoire. La mise en œuvre d'actions collectives de sensibilisation des dirigeants sur le territoire nécessite une réflexion préalable avec leurs instances représentatives. Ce travail, fondé sur les résultats de l'étude, vise à déterminer les arguments à développer pour intéresser les entreprises à ces questions (chiffrage du turn-over, gains de productivité, RSE...) et les modalités d'animation à mettre en place sur le territoire.
Partenaires à associer : Chambre de métiers et de l'artisanat, Chambre de Commerce et d'Industrie, Organisations professionnelles représentatives (MEDEF ; CGPME), Acteurs locaux de l'emploi et de l'insertion.