



LE BULLETIN

BULLETIN DE NOUVELLES PUBLIÉ PÉRIODIQUEMENT PAR L'ASSOCIATION CANTONS ZÉRO CHÔMEUR DE TRÈS LONGUE DURÉE

Vers une approche systémique du recrutement

Le projet cantons zéro chômeur de très longue durée est « disruptif », pour employer un mot à la mode. Pas juste pour se démarquer ou innover, mais parce qu'il relève d'une approche résolument systémique¹ et que cela reste plutôt exceptionnel. Explications.

Les cinq assertions suivantes mettent en évidence les « disruptions » introduites par notre projet.

1. Le chômage de longue durée ne vient pas des chômeurs de longue durée.

Une idée fondée de nombreux programmes destinés à venir en aide aux chômeurs de longue durée : si ces derniers ne trouvent pas d'emploi, c'est qu'ils ne sont plus employables. Et qu'il est donc pertinent de les assigner à des mesures leur permettant de regagner, si possible, l'employabilité perdue. Mais cette idée ne repose pas sur la recherche et sans doute procède-t-elle même d'un biais cognitif : nous sommes portés à considérer que, lorsque les autres ont un problème, c'est qu'ils y sont pour quelque chose (nous avons besoin de croire en un monde juste, où les gens méritent ce qui leur arrive ...). Les études suggèrent, elles, que les entreprises tendent à embaucher des personnes diplômées et expérimentées, âgées de 25 à 45 ans, originaires de pays pour lesquels les préjugés les plus répandus sont positifs, et qui ne sont pas au chômage depuis un ou deux ans. Autrement dit : que des ségrégations interviennent sur le marché de l'emploi, à raison de l'âge, de l'origine ou de la situation personnelle (chômage par exemple). Et c'est dire que, pour être employé.e, il ne suffit pas d'être employable. Il faut encore correspondre au profil d'un.e candidat.e idéal.e.



Une approche systémique par excellence : l'horticulture. Pour faire pousser une plante, une fleur, inutile de tirer dessus ... On ne peut s'occuper que de la terre et de la lumière dont elle se nourrit, du système dont elle fait partie.

2. Les soft skills ne relèvent pas de l'essence des personnes.

Le.la candidat.e idéal.e n'est pas seulement jeune ou diplômé.e, il ou elle est aussi bardé.e de soft skills, telles que l'autonomie par exemple. Des « compétences douces » que l'on ne croise pas dans les couloirs ou les ascenseurs des entreprises mais qui se manifestent, le cas échéant, à travers un comportement observable dans certains contextes. L'autonomie peut se révéler par les actions entreprises lorsque certains incidents critiques se sont produits, par exemple. Mais attention ! De telles manifestations sont largement tributaires du collectif de travail. Ce dernier les suscite ou les inhibe, les récompense ou les sanctionne. Et dans quelque organisation que ce soit, *chacun.e tend à adopter un comportement cohérent avec la place qui lui est faite*. Cela est si vrai qu'il n'est simplement pas possible de prévoir, sur la base

des comportements antérieurs d'un.e candidat.e, quelles compétences il ou elle manifestera dans un nouvel environnement. Une récente étude montre que les employé.e.s adaptent même leurs valeurs à l'entreprise²...

3. Il n'y a pas de candidat.e parfait.e, seulement un.e candidat.e optimal.e.

Les recruteur.se.s le savent : le.la candidat.e idéal.e - la personne correspondant à toutes les données sociobiographiques que l'on aura listées et démontrant tous les (prétendus) innés que l'on aura requis - n'existe pas. Aussi finit-on presque toujours, dans la pratique, par transiger ... C'est que, entre l'offre et la demande en présence, on ne saurait s'attendre, d'emblée, à un appariement parfait ; on ne peut espérer qu'un appariement optimal. Ensuite, il s'agit pour les parties d'identifier l'effort auquel elles devront encore

¹ La systémique privilégie ainsi une approche globale, macroscopique, holistique ou synthétique ; elle observe et étudie un système selon diverses perspectives et à différents niveaux d'organisation ; et surtout elle prend en compte les diverses interactions existantes entre les parties du système (dont d'éventuels sous-systèmes). (...) la systémique s'est construite en opposition à la tradition analytique cartésienne et à d'autres formes de réductionnisme, qui tendent à découper le tout en parties indépendantes et montraient leurs limites dans la compréhension de la réalité (Wikipedia).

² Roulin N., Krings F., *Faking to fit in : Applicants' response strategies to match organizational culture*, Journal of Applied Psychology, 105, 2020.

toutes deux consentir pour un appariement plus complet et plus durable.

4. Le.la candidat.e optimal.e rencontre des difficultés. Heureusement.

Le.la candidat.e optimal.e ne maîtrisera probablement pas toutes les activités constitutives du poste auquel il ou elle a été embauché.e. Il ou elle n'accèdera peut-être pas immédiatement à la culture ou aux spécificités de l'entreprise qui a fait appel à lui ou elle. Qui n'en a pas fait l'expérience ? Dans son nouvel emploi, le.la candidat.e optimal.e rencontrera donc des difficultés et éprouvera, par conséquent, le besoin d'apprendre, en vue d'un appariement plus complet. A l'employeur de lui permettre de le faire, de mettre en place le coaching nécessaire par exemple. Sachant que la pédagogie la plus efficace consistera à répondre aux questions qu'il ou elle se pose plutôt qu'aux questions qu'il ou elle ne se pose pas, ou pas encore. « *Ce que redoutent les adultes n'est pas tant de retourner à l'école, mais d'y retourner sans garantie que ce retour soit bien l'instrument de leurs projets. Cette garantie est manifestement mieux assurée quand le projet de formation naît de la confrontation à la pratique, de la situation de travail et des besoins d'ajustement qui s'y révèlent* »³.

5. Le.la candidat.e optimal.e n'est sûrement pas celui ou celle qu'on attendait.

Si les quatre assertions précédentes sont vraies, alors celle-ci l'est aussi : le.la candidat.e optimal.e pour un poste - *le.la candidat.e le.la plus employable, le.la plus capable d'exécuter le travail attendu* - peut s'avérer être une quinquagénaire d'origine africaine non diplômée, au chômage depuis 2 ans, qui n'a guère démontré d'autonomie, ou de dynamisme, dans un poste précédent. Tout simplement parce que cette candidate maîtrise la plupart des activités à maîtriser dans le poste au concours, que l'entreprise favorise l'autonomie et le dynamisme, et qu'elle est tout à fait en mesure, par ailleurs, de dispenser la formation en situation de travail qui s'avérerait encore nécessaire. Il ne s'agit donc pas de développer l'employabilité de notre candidate, encore moins de travailler, hors tout contexte professionnel concret, sur ses *soft skills*, mais bien de découvrir et révéler cette candidate, pour que l'entreprise saisisse l'opportunité d'engager la « bonne personne au bon endroit ».

Une approche résolument systémique du recrutement.

On l'aura compris, une telle approche est résolument systémique. Elle renonce à la prétention de « soi-

gner » des individus pour s'occuper, plutôt, des situations dans lesquelles ils peuvent rencontrer des difficultés. L'entreprise passe à côté du.de la candidat.e optimal.e en raison de critères inutilement sélectifs (qui par ailleurs ne lui apportent pas les garanties qu'elle en attend) ? Il convient sans doute d'agir sur le système entreprise, de lui proposer un service de recrutement qui s'attache à trouver pour lui le.la candidat.e le.la plus capable d'exécuter le travail attendu, sans égard à son âge, son origine, ses diplômes ou la durée de son chômage.

L'entreprise à la recherche du.de la candidat.e autonome, dynamique, capable de travailler en équipe, etc. tente de prédire de futurs comportements à l'aide d'indices incertains, d'informations soutirées à d'anciens employeurs dont les codes ou le style de management lui sont inconnus ? Il convient là encore d'agir sur le système entreprise, de lui proposer un service de recrutement qui s'attache à l'accompagner dans l'aménagement des conditions requises pour que le.la nouvel.le employé.e se montre autonome, dynamique, etc.³.

Une telle approche est dans l'ADN de Caritas, pour qui « les causes de la pauvreté sont très variées, mais on peut dire que les principaux facteurs de risque se trouvent dans les conditions sociales, politiques et économiques »⁵.

³ Castra Denis, *L'insertion des publics précaires*, Presses universitaires de France, 2003.

⁴ A cet effet, on demandera à l'employeur à travers quelles activités l'employé démontrerait, selon lui, et dans le poste au concours, son autonomie, son dynamisme, sa capacité de travailler en équipe. La même initiative peut donner lieu à des félicitations dans une entreprise et à un licenciement dans une autre ; la *soft skill* est toujours contextuelle.

⁵ Caritas.ch (Accueil Ce que nous disons Faits et chiffres Pauvreté en Suisse Causes de la pauvreté)

Références bibliographiques

Approche systémique du recrutement et théorie de l'appariement optimal reposent sur une riche littérature scientifique. Quelques titres, parmi les plus connus (sociologie, psychologie sociale) :

L'évolution des processus de recrutement et ses conséquences sur le marché de l'emploi :

- Marchal E., *Les embarras des recruteurs, enquête sur le marché du travail*, Ecole des hautes études en sciences sociales, 2015
- Foschia O., *A contrepied de l'employabilité : insérer pour former*, Education permanente no 220-221
- Castra D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Presses Universitaires de France, 2003

Les compétences et l'appréciation de celles-ci dans le cadre du recrutement :

- Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, 1997
- Le Boterf G., *Développer et mettre en oeuvre la compétence*, Eyrolles, 2018

L'impact de l'organisation sur le comportement individuel :

- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963
- Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Seuil, 2009
- Plane, J.-M., *Théorie des organisations*, Dunod, 2017
- Dupuy F., *La faillite de la pensée managériale*, Seuil, 2015
- Le Vallois, *Les invariants du management*, Publibook, 2017

La théorie de l'appariement optimal :

- Lesnard L. et de Saint Pol T., *Introduction aux méthodes d'appariement optimal*, Bulletin de méthodologie sociologique, 90/2006.

Brèves

Le chômage de longue durée atteint des sommets en Suisse

Notre pays compte désormais plus de 100'000 chômeurs de longue durée. Un record historique .

Il existe deux taux de chômage en Suisse. Celui établi par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) qui comptabilise les personnes sans emploi, disponibles pour un emploi et à la recherche d'un emploi et qui sont inscrites auprès d'un office régional de placement (ORP) et qui ne sont pas au bénéfice d'une mesure du marché du travail de l'assurance chômage. Et il y a le taux de chômage établi par l'Office fédéral de la statistique (OFS), qui comptabilise toutes les personnes sans emploi, disponibles pour un emploi, à la recherche d'un emploi. Ce taux de chômage est le seul qui permette des comparaisons internationales.

Selon la dernière statistique publiée par l'OFS (13.12.2021), portant sur le 3ème trimestre 2021, **le taux de chômage était de 5.1% en Suisse et de 6.7% dans l'Union Européenne**. Un taux de chômage supérieur à 5% est exceptionnel en Suisse. On relève aussi que le chômage a reculé entre le 3ème trimestre 2021 et le 3ème trimestre 2020, passant de 5.3% à 5.1%, mais que, durant la même période, le chômage de longue durée (1 an ou plus) a augmenté de 28.6 %. Notre pays compte désormais 108'000 chômeurs de longue durée, un record !

La recherche action collaborative avance

Le développement de la méthodologie et du système d'information dont nous avons besoin se poursuit.

Nous prévoyons d'ouvrir une agence de placement inclusif opérant selon l'approche systémique évoquée dans ce bulletin, documentant et apparant les offres et les demandes d'emploi qui lui seront confiées sur la base des activités à maîtriser côté offre, des activités maîtrisées côté demande. Pour élaborer la méthodologie et le système d'information nécessaires, une recherche et un développement sont actuellement en cours, financés par Innosuisse et Caritas Suisse, menés avec des hautes écoles et l'agence digitale Liip (voir bulletin no 4).

En ce début d'année 2022, nous sommes au milieu du gué. Chercheurs, ingénieurs et praticiens se réunissent régulièrement et font l'expérience de l'intelligence collective. Un dispositif cohérent émerge peu à peu, qui fera l'objet - dans les prochains mois - de validations auprès d'employeurs, de chômeurs et de professionnels de l'insertion. De nombreux acteurs du projet ne se sont jamais rencontrés en présentiel - tout se fait en visioconférence - et cela ne facilite pas la collaboration : la recherche était censée durer 18 mois, il en faudra peut-être 19 ou 20. Pour autant, **les travaux se poursuivent à un rythme soutenu.**

L'association présente son projet aux autorités

Trois cantons ont déjà été approchés, dans lesquels notre projet suscite l'intérêt des autorités.

Nous avons entrepris de présenter le projet « cantons zéro chômeur de très longue durée » aux autorités politiques et administratives des cantons romands. Ce fut le cas à **Genève** en juin 2021, auprès de la délégation du Conseil d'Etat au contrat social : Fabienne Fischer (cheffe du département de l'économie et de l'emploi), Thierry Apothéloz (chef du département de la cohésion sociale) et Mauro Poggia (chef du département de la sécurité, de la population et de la santé). Ce fut le cas dans le **Jura** en novembre 2021, auprès de la Ministre Nathalie Barthoulot, cheffe du Département de l'Intérieur. Et à **Neuchâtel** en décembre 2021, auprès de la Conseillère d'Etat Florence Nater, cheffe du département de l'emploi et de la cohésion sociale. A chaque fois, les ministres étaient accompagnés de nombreux chef.fe.s de service. De manière générale, l'accueil a été favorable et partout il a été convenu de poursuivre la concertation et d'initier, dès que possible, une collaboration avec les services de l'action sociale concernés. Des démarches semblables sont naturellement prévues dans les autres cantons.

Des collaboratrices et collaborateurs se forment à la méthode IOD

Une formation à la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande a maintenant été dispensée à huit collaborateurs.rice.s.

Six collaborateur.rice.s des Caritas romandes et deux de la Fondation Mode d'emploi (Vaud) ont suivi une formation théorique et pratique à la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande (ou méthode IOD) - dont notre projet s'inspire grandement - auprès de l'association Transfer à Bordeaux. Quatre webinaires ont eu lieu en octobre, suivis, en novembre, d'un séjour « immersion » en Gironde. Ce fut l'occasion de découvrir comment Transfer parvient à **installer de nouvelles pratiques de recrutement au sein des entreprises** - des pratiques dont les fondamentaux sont ceux rappelés en première partie de ce bulletin. La formation a été très intense, et grandement appréciée. Les collaborateur.rice.s qui en ont bénéficié sont maintenant appelés à partager, au sein de nos organisations, les connaissances acquises.