

EMPLOI ET CHÔMAGE. Impacts de la crise du Covid-19 sur l'emploi, lutte contre le chômage, dispositif Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée ou encore multiplication des formes d'emploi... Faites le point avec Laurent Grandguillaume dans cet entretien accordé à Personnel, la revue de l'ANDRH.

Agir face au chômage

Entretien avec Laurent Grandguillaume, président de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH



Laurent Grandguillaume,
président de Territoires
Zéro Chômeur de Longue
Durée et vice-président
de la fondation Travailler
Autrement

QUELLE EST VOTRE VISION DES IMPACTS DE LA CRISE DU COVID-19 DANS LE MONDE DU TRAVAIL ?

Laurent Grandguillaume : La crise a accéléré les processus qui étaient déjà là. Elle d'abord poussé les entreprises à opérer les changements culturels que les lois n'avaient pas réussi à opérer, concernant la digitalisation, le télétravail... Ce changement s'est imposé mais les managers n'étaient pas suffisamment prêts à ces nouvelles conditions de travail. L'automatisation des tâches s'accélère également avec la crise et il s'agit là d'un enjeu pour la formation et la capacité des acteurs RH à développer des projets de re-skilling, c'est-à-dire le changement de métier. Enfin, cette crise remet en exergue les enjeux liés aux inégalités et à la pauvreté. Les entreprises savent très bien aujourd'hui qu'elles ne peuvent se développer durable-

ment que dans un système économique sain. S'opère un mouvement sur les questions de gouvernance de grand groupe, à l'écologie, l'innovation sociale, l'économie circulaire... que l'on peut d'ailleurs traduire par exemple les nouveaux indicateurs ESG dans le cadre de la coalition d'entreprises au service de la croissance inclusive (B4IG).

ET CONCERNANT L'EMPLOI ?

LG : Deux mouvements s'opèrent à l'heure actuelle : certains perdent leur emploi ou se trouvent en chômage partiel du fait d'une baisse d'activité due à la crise ; et d'autres perdent leur emploi car la fonction qu'ils occupaient n'est plus nécessaire aujourd'hui avec les évolutions des technologies. Dans les deux cas, le risque est grand pour ces personnes d'entrer dans une phase de chômage de longue durée. Il s'agit ici des métiers d'exécution mais aussi de catégories



Il va aussi falloir former des personnes diplômées vers vers de nouveaux métiers pour éviter des phénomènes de chômage de longue durée »

sociales nouvelles, plus qualifiées, auparavant moins touchées par le chômage, tels que les cadres ou les entrepreneurs. Il nous faudra donc trouver des solutions différentes pour les sortir de ce chômage, en fonction de leur parcours. Des fondations prennent des initiatives en la matière comme la fondation Entreprendre. Il est évident qu'il faut continuer de concentrer les efforts de formation pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Mais il va falloir former aussi des personnes diplômées vers un nouveau métier pour éviter des phénomènes de chômage de longue durée.

COMMENT ADAPTER LES DISPOSITIFS DE LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE DANS CE CADRE ?

LG : Pour lutter contre le chômage, il faut être fin et comprendre qu'il existe des spécificités territoriales. Le chômage n'est pas le même partout. On peut être face à des phénomènes de discrimination, de problématiques de mobilité, de besoin de formation suivant les territoires. Traiter le chômage, c'est donc arriver à concilier les problématiques concrètes des chômeurs avec les besoins de compétences des employeurs d'un même territoire. Cette vision territoriale n'est pas réellement partagée aujourd'hui. Certaines personnes en difficulté sont sur les registres de la Caisse d'Allocations Familiales pour leur demande de RSA, quand d'autres sont répertoriées au Pôle Emploi, et d'autres encore sont sous les radars. Les réponses sont à inventer

à l'échelle locale, ce qui n'empêche pas des fondamentaux nationaux. Pour être encore plus efficace, il me paraît donc essentiel de laisser plus de marge manœuvre aux acteurs locaux, et d'associer les employeurs des territoires aux prises de décision concernant la formation et l'emploi. L'entreprise n'est pas une organisation à part de la société, elle a sa part à prendre dans la construction des solutions. Comme je pense qu'il est urgent de développer les supply chain de proximité pour relocaliser des emplois.

VOUS PRÉSIDEZ TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE, EN QUOI CONSISTE CE DISPOSITIF ?

LG : Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée repose sur une idée simple : la privation d'emploi a un coût direct et indirect pour l'Etat et les collectivités territoriales (aides, accompagnements, santé, absence de cotisation...). A travers Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, on transforme le coût du chômage en investissement pour employer les chômeurs en CDI rémunérés au SMIC dans une nouvelle structure à but non lucratif, dont l'activité ne concurrence personne sur le territoire. La gouvernance de l'entreprise est horizontale et composée à la fois des acteurs locaux et de chômeurs de longue durée. La logique est une logique de travail en réseau (associations du territoire, suivi social...). Ce projet a été créé en 2016 et a été expérimenté sur 10 territoires. Le

nouveau texte encadrant Territoires Zéro Chômeur vise -entre autres- à élargir le nombre de territoires à au minimum 50 nouveaux territoires, et à inclure les départements dans la boucle du financement. Ces nouveaux territoires auront trois ans pour se lancer, à leur rythme, et nous avons pu obtenir de l'Etat que les institutions locales décident des contours du territoire pour l'adapter à leur territoire.

L'UN DES AXES DU DISPOSITIF EST L'EMBAUCHE NON SÉLECTIVE DES CHÔMEURS : VOUS PROPOSEZ UN EMPLOI À CHAQUE PERSONNE. COMMENT CELA SE PASSE-T-IL CONCRÈTEMENT ?

LG : En effet, nous partons du principe que personne n'est inemployable, on adapte l'emploi à la personne, par rapport à ce qu'elle souhaite faire, à son parcours et à ses capacités. C'est bien sûr plus compliqué qu'un recrutement classique mais ça fonctionne ! Nous prenons le temps de les écouter, et le récit de leur parcours de vie est bien différent du récit cadenassé résumé sur un CV. On découvre des activités et des compétences qui ne sont pas forcément indiquées (aidant familial, bénévole...). De manière générale, je crois que rechercher des collaborateurs parfaits avec un parcours séquencé, orienté et complètement logique, n'est pas une bonne idée. Les clients des entreprises ne rentrent pas dans toutes ces cases ! Recruter ainsi, c'est se tromper sur les réponses qu'on apporte à ses propres



Le rôle du DRH doit être d'arriver à gérer la multitude des formes d'emploi et de fidéliser toutes ces populations : salariés, stagiaires, intérimaires, mais aussi prestataires, consultants... »



Les emplois atypiques qui se développent sont une réponse aux profondes mutations à l'œuvre dans les secteurs d'activité en France »

clients. J'invite les professionnels RH à s'appuyer sur des parcours différents, parfois heurtés. Une personne de 55 ans ayant connu des difficultés a une expérience de vie qui peut être utile dans un collectif de travail ! Aujourd'hui, trois des 10 territoires concernés ne compte plus aucun chômeur de longue durée : un dans les Deux-Sèvres, un autre dans les Bouches du Rhône et un troisième en Île et Vilaine.

QUEL EST LE PARCOURS DES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE ACCOMPAGNÉS ?

LG : Nous résonnons en taux d'entrée et non en taux de sortie. Noter objectif est de recruter et de fournir un emploi en CDI à tous les chômeurs de longue durée. 10 % des personnes ainsi recrutées ont toutefois déjà retrouvé un autre emploi dans l'économie locale, le plus souvent pour occuper un emploi mieux rémunéré.

L'IDÉE SE DÉVELOPPE-T-ELLE À L'INTERNATIONAL ?

LG : La méthode de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée intéresse au-delà des frontières françaises ! Nous le présentons régulièrement auprès de villes, régions, pays intéressés par son implémentation, aux Etats-Unis, en Suisse ou en Belgique par exemple. A l'heure actuelle, Bruxelles va mettre en place son expérimentation, avec l'aval du gouvernement fédéral. Nous avons fait aussi l'objet d'une étude approfondi du Dulbea de l'Université Libre de Bruxelles qui

chiffre le coût annuel du chômage de longue durée pour la société à environ 40.000 euros par an.

LE MONDE DU TRAVAIL VOIT AUSSI SE DÉVELOPPER UNE MULTITUDE DE FORMES D'EMPLOI. QUELS EN SONT LES ENJEUX ?

LG : L'emploi salarié classique en CDI représente l'essentiel de l'emploi, représenté par le CDI. Les emplois atypiques qui se développent sont une réponse aux profondes mutations à l'œuvre dans les secteurs d'activité en France (uberisation, digitalisation...). Les statuts mobilisés (auto-entrepreneurs, portage salarial, groupement d'employeurs...) changent en fonction des secteurs d'activité et des spécificités métiers. On observe de plus en plus de parcours de salariés qui deviennent indépendants ou inversement, afin de rester maître de leur carrière. Un des enjeux aujourd'hui est d'être capable de changer de regard sur ces parcours. Un parcours atypique n'est pas forcément signe d'instabilité, il peut aussi induire une grande curiosité et une ouverture d'esprit. Le rôle du DRH doit être d'arriver à gérer la multitude des formes d'emploi et de fidéliser toutes ces populations : salariés, stagiaires, intérimaires, mais aussi prestataires, consultants... La force de travail se diversifie et il est donc important d'élargir le scope pour que la fonction RH s'adresse véritablement à tout l'écosystème de ses collaborateurs. ●