

Les entreprises sont-elles responsables de l'exclusion?

Les travailleurs sont trop souvent considérés comme responsables de leur propre « inemployabilité ». En cause : leur incapacité supposée à s'adapter aux évolutions des entreprises. Pourtant, les employeurs sont loin d'être exempts de toute responsabilité. Au contraire, selon une récente étude, les pratiques de sélection et de gestion de la main-d'œuvre seraient au cœur des processus d'exclusion.

Un article qui met à la fois les pieds dans le plat et le feu aux poudres, ce n'est pas si fréquent, et il vaut la peine d'aller y voir de plus près. Dans la docte et sérieuse revue du Centre d'analyse stratégique (l'organisme qui a succédé au défunt Commissariat général du Plan), *Horizons stratégiques*, une chercheuse en économie, Marie Salognon, met en effet sérieusement les pieds dans le plat. Elle se demande si les entreprises ne porteraient pas une part (importante) de responsabilité dans ce que l'on appelle « l'inemployabilité » de certains travailleurs et, partant, si leurs pratiques de sélection et de gestion de la main-d'œuvre n'étaient pas au cœur des processus d'exclusion.

La thèse n'est pas nouvelle, bien sûr, et l'on a souvent entendu ou lu des syndicalistes ou des tribuns de l'extrême gauche accuser le patronat de mettre à l'écart tous ceux qui, dans l'entreprise, pourraient gêner ou freiner la quête éperdue de gains de productivité. Mais, dans le monde feutré des chercheurs, la tendance, jusqu'ici, était plutôt d'attribuer l'inemployabilité - un concept d'un flou bien commode - aux caractéristiques personnelles de certains travailleurs, incapables de s'adapter aux évolutions techniques et organisationnelles des entreprises. Ils en tiraient la conclusion que c'est par la formation, et parfois par l'accompagnement, que cet écart entre les qualités professionnelles exigées par les employeurs et celles présentées par les travailleurs pourrait se résorber, et l'exclusion se réduire.

« Nul n'est inemployable »

Certains, cependant (on pense par exemple à Bernard Gazier) mettaient pas mal d'eau dans ce vin-là, en soulignant que l'employabilité n'est pas une caractéristique des individus, mais le résultat d'un processus dynamique, qu'elle s'acquiert avec l'emploi et disparaît progressivement lorsque le chômage frappe et dure. Ce qui était une façon d'inverser l'analyse et de suggérer que « nul n'est inemployable » et que la sélectivité des employeurs, en précipitant certains dans le chômage, contribuait fortement à produire de l'inemployabilité.

Marie Salognon va plus loin. En exploitant une enquête qui a suivi durant trente-six mois un peu plus de 8 000 nouveaux inscrits à l'ANPE (1), qui rassemblait des informations détaillées à la fois sur les personnes en question et sur les éventuels épisodes d'emploi durant ces trente-six mois, elle s'interroge sur les liens potentiels entre parcours professionnel et modes de recrutement, d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre (contrats de travail temporaires, externalisation, pratiques salariales flexibles, etc.) (2). Les résultats sont éloquentes.

Freins à l'emploi

D'abord, écrit-elle, il apparaît que les contrats « aidés » jouent à la façon d'un frein : les employeurs s'en méfient. Ensuite, avoir été licencié économiquement aboutit aussi à refroidir l'appétit des recruteurs, qui pensent que ce sont les moins bons qui sont ainsi mis à la porte. De même, l'ancienneté dans le dernier emploi (et *a fortiori* le fait d'avoir travaillé précédemment dans le secteur public) devient un handicap, sans doute parce que l'on craint que les habitudes acquises ne nuisent à une bonne adaptation dans le nouvel emploi.

Ainsi, certains ont plus de mal que d'autres à revenir en emploi, et du coup leur « employabilité » s'érode, tandis que la longueur de la durée de chômage dissuade de plus en plus les employeurs : la logique de l'exclusion, masquée sous l'apparence d'une inemployabilité supposée, est en route.

« Logique intrusive »

Aussi, notre chercheuse en vient à préconiser ce qu'elle appelle une « *logique intrusive* » : il ne s'agit plus d'adapter les chômeurs aux exigences des employeurs, de manière à les rendre plus « présentables ». Il s'agit de montrer aux employeurs que ces personnes dont ils se méfient ont les qualités professionnelles exigées pour tenir les postes pour lesquels ils recrutent, alors qu'ils « *ont tendance à manifester des exigences excessives et à élever artificiellement le niveau de qualification requis, soit parce qu'ils surestiment la complexité des tâches à accomplir, soit parce qu'ils font un pari implicite sur la plus grande capacité des travailleurs plus qualifiés à manifester des qualités personnelles (...) utiles au travail* ». La méthode « IOD » (intervention sur l'offre et la demande) mise au point par Transfer (3) se révèle alors un bon outil pour dépasser les préventions ou les exigences injustifiées des employeurs et ouvrir la porte à des candidats qu'ils auraient refusés.

Tout cela, dira-t-on, n'a rien d'extraordinaire, et encore moins de révolutionnaire : n'est-ce pas la démarche même des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE) que de considérer que personne n'est inemployable et de s'appuyer sur l'emploi pour créer de l'employabilité ? En quoi cet article met-il le feu aux poudres ? La réponse est simple : parce qu'il émane d'une chercheuse, pas d'un praticien et encore moins d'un responsable de SIAE, toujours soupçonné de vanter ses démarches d'insertion pour camoufler la piètre qualité des travailleurs qu'il requalifie. C'est bien une des premières fois qu'une analyse « économétrique » met l'accent sur la responsabilité des entreprises dans les processus d'exclusion et suggère que ceux-ci sont produits par les employeurs eux-mêmes, non par volonté ou perversion, mais par ignorance et méfiance.

Denis Clerc

La lettre de l'insertion - n°3 - Octobre 2008

Notes

(1) Enquête « *Trajectoire des demandeurs d'emploi et marché local du travail* », Dares.

(2) L'analyse détaillée est à paraître sous la signature d'Eric Delattre et Marie Salognon dans *Recherches économiques de Louvain* (« *Entreprises, modes de gestion de la main-d'œuvre et allongement de la durée de chômage : une étude économétrique* »).

(3) Il s'agit d'identifier précisément les qualités professionnelles requises et de sélectionner les demandeurs d'emploi uniquement sur ces qualités, en faisant abstraction d'autres critères.