

MANIFESTE DU RECRUTEMENT COLLABORATIF

Gilbert Darmon

MANIFESTE DU RECRUTEMENT COLLABORATIF

PME, TPE, professions libérales,
indépendants, candidats,
employez-vous à (être) bien recrut(é)er

Doei lieve schat

(Ton) absence n'est-elle pas, pour qui (t') aime,
la plus certaine, la plus efficace,
la plus vivace, la plus indestructible,
la plus fidèle des présences ?

Marcel Proust

Je crois aux forces de l'esprit et je ne vous quitterai pas.

François Mitterrand

► TABLE DES MATIÈRES

Préface	9
PREMIÈRE PARTIE	
Chômage, de la macroéconomie à la microéconomie	11
Le chômage ? Qu'est-ce donc ?	
Définition	13
Le chômage ? Pourquoi ?	
Causes, explications	13
Le chômage ? Dysfonctionnement du marché du travail ?	
Mais le marché du travail est-il un marché ?.....	16
Le chômage ? Comment l'analyser ?	
Analyse du phénomène	18
Contre le chômage ? Macroéconomie ou microéconomie ?	
La macroéconomie ne peut rien, sauf constater	20
Contre le chômage ? La microéconomie alors ?	
Seule la microéconomie peut apporter des solutions adaptées à chaque structure	22
Objectif : plein-emploi ?	
Ou plein-emploi... inaccessible étoile ?	22
Contre le chômage, est-ce une guerre ?	
Ou un problème à résoudre ?	23
Contre le chômage, quelle stratégie microéconomique ?	
Le processus qui amène à recruter	23
Contre le chômage, quelle armée lever ?	
Les acteurs de la microéconomie.....	24
Contre le chômage ? Comment recruter ?	
Les besoins une fois identifiés, quelles solutions pour recruter ?	25
Comment accéder aux méthodes de recrutement ?	
Quelles solutions à la disposition des "petits" employeurs ?.....	28
Quels types d'aides au recrutement ?	
Quels supports de la part des institutionnels ?	30
Comment passer au travail du 21 ^{ème} siècle ?	
Quelques réflexions et pistes d'actions	31

Mais que fait donc l'État ?

L'État... c'est nous !	34
------------------------------	----

DEUXIÈME PARTIE

Employeurs, des conseils pratiques

pour (mieux) recruter	39
-----------------------------	----

I. Constatez..... 41

Quelles sont les pratiques aujourd'hui ? 41

- | | |
|---|----|
| A. Émergence du besoin | 42 |
| B. De l'analyse du besoin au recrutement..... | 43 |

II. Anticipez..... 46

La méthodologie que nous préconisons 46

- | | |
|--|----|
| A. Inventaire et référentiel des tâches | 49 |
| B. Organigramme des tâches (modélisation des processus)..... | 50 |
| C. Diagnostics, tableaux de bord | 60 |
| D. La mutualisation des compétences, et des besoins | 65 |

III. Passez à l'action 67

Outils et solutions 67

- | | |
|---|-----|
| A. Intégrer et créer un Groupement d'Employeurs | 68 |
| Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs ? | 68 |
| Quels avantages pour l'employeur adhérent ? | 68 |
| Quels avantages pour les salariés du GE ? | 69 |
| De la théorie à la réalité, en chiffres | 69 |
| B. Organiser, participer à des rencontres de l'emploi | 82 |
| C. Un outil pour le « marché » du travail du 21 ^{ème} siècle : | |
| la banque des compétences | 91 |
| Qu'apportera la Banque des compétences à ses utilisateurs ? | 93 |
| Comment rédiger et publier une compétence ? | 94 |
| D. Plan d'action pour transformer une idée utopique | |
| en réalité de terrain et matérialiser ce saut qualitatif | 95 |
| E. Quels sites emploi utiliser ? | 98 |
| F. Les marchands de l'emploi : vendeurs d'espaces, forums ... | 102 |
| G. Logiciels RH, réseaux sociaux | 104 |
| H. Les agences d'intérim | 107 |

TROISIÈME PARTIE

Candidats employés, des conseils pratiques,

certains inédits, pour être (mieux) recruté.....	109
--	-----

- | | |
|---|-----|
| A. Connaître son marché, ses embûches et ses contraintes..... | 112 |
| B. Innover pour trouver ou retrouver un emploi | |
| en plus d'optimiser ses méthodes de recherche | 119 |
| C. Les pseudo-solutions | 122 |
| Le portage | 122 |
| Création d'entreprise et micro-entrepreneariat | 124 |

QUATRIÈME PARTIE

Un chouïa de macroéconomie	129
A. Quelques réflexions supplémentaires sur le chômage	131
B. Quelques réflexions sur les « politiques » de l'emploi	133
C. Quelques réflexions sur la formation professionnelle.....	144
D. Quelques réflexions sur la Cour des comptes	146
E. Quelques réflexions sur divers sujets... ..	150
F. Quelques réflexions sur le coût du travail.....	154
G. Quelques réflexions sur le plan <i>“Tout pour l'emploi dans les PME et TPE”</i>	161
Développer l'activité des TPE et des PME	163
Faciliter la création et la reprise des TPE et des PME	164
Quelques autres propositions en vrac.....	164

CINQUIÈME PARTIE

La galerie des inepties.....	167
Addenda	185

ANNEXES

Les contes de ma mère l'Oyelkhomri (extraits)	191
Bibliographie	197
L'auteur de l'ouvrage.....	199

À Francis Jacq

► PRÉFACE

_____ Voici un livre de convictions sur le drame du chômage en France.

Gilbert Darmon nous y délivre un étonnant mélange d'expériences professionnelles et de convictions développées au cours de 40 années de vie professionnelle dans ou au service des PME et TPE.

À résumer en un mot : comptez sur vous ! Employeurs comme salariés.

À ce titre, l'auteur n'hésite pas à stigmatiser l'impuissance publique, l'inefficacité des politiques de l'emploi, et les théoriciens du marché du travail.

Au-delà de la critique, parfois sévère mais toujours honnête, il relève les mutations du marché du travail et souligne la nécessité de développer de nouvelles solutions, comme, à juste titre, les groupements d'employeurs.

Le titre de ce livre peut faire penser à un manuel de recrutement. Il n'en est rien. C'est d'abord un cri, salutaire et profondément humain par la certitude que les solutions sont en nous, et non pas en « eux ».

En ce sens, cet appel à l'initiative individuelle est bénéfique, dans une France qui pense encore majoritairement que les solutions viennent de l'État.

Jean-Christophe Sciberras

DRH France Solvay, ancien Président de l'ANDRH

Chômage, nom masculin, du verbe *chômer* ; du latin *caumare*, lui-même du grec *καυμα* : « se reposer pendant la chaleur ».



En complément de cet ouvrage, nous avons créé un site Internet ; pour y accéder, il vous suffit de scanner le QR Code ou de composer le lien hypertexte :*

<http://recrutement-collaboratif.vpweb.fr/>

Un formulaire y est disponible pour nous adresser remarques et suggestions, dans un esprit évidemment collaboratif.

** Pour accéder aux informations signalées par un QR Code, il vous suffit de scanner ces codes avec votre smartphone au moyen de **QR scanner** ou de **Barcode scanner**, applications gratuites à télécharger.*

_____ Chômage, de la macroéconomie à la microéconomie

Le chômage ? Qu'est-ce donc ?

DÉFINITION

_____ Chez nos voisins, l'état des personnes *privées involontairement d'un travail rémunéré* est logiquement défini par les termes « sans emploi » ou « sans travail » : *arbeitslosigkeit, desempleo, unemployment, disoccupazione, werkloosheid, desempleo...*

Logique et évidence sémantique absentes du mot français *chômeur* : l'état de *chômage* n'étant en rien la conséquence collatérale d'une élévation de température contraignant les travailleurs au repos, mais la manifestation macroéconomique du déséquilibre existant entre les 28,5 millions¹ de personnes composant en France la population active et voulant occuper un emploi d'une part, et le nombre d'emplois « offerts » par chacune des 4 millions de structures (employeurs potentiels) d'autre part.

Population active	Nombre de travailleurs	Statut	Effectif salarié	Nombre de structures UNEDIC
28 500 000	2 700 000	Indépendants	Zéro	2 700 000
	4 000 000	Entreprises	1 à 9	1 000 000
	4 800 000		10 à 49	168 000
	4 000 000		50 à 199	27 000
	2 000 000		200 à 499	5 000
	1 800 000		500 et +	2 700
	5 000 000	Employeurs non Unedic (fonction publique, etc.)		
	4 200 000	Sans emploi		
	28 500 000			3 902 700

Le chômage ? Pourquoi ?

CAUSES, EXPLICATIONS

_____ Comme le résume un lauréat du Prix de la Banque centrale de Suède² en quelques lignes limpides, ce dysfonctionnement, écart entre

1 – Étant donné la multiplicité des sources, des méthodes de recueil des données et de leur comptabilisation (INSEE, Pôle emploi, UNEDIC, chambres de commerce et de métiers, BIT, etc.), nous basons les raisonnements sur des chiffres arrondis, en respectant les ordres de grandeur.

2 – Une précision indispensable : **Aucun économiste n'a jamais reçu de prix Nobel.** L'argent qu'ils perçoivent est versé par la Banque centrale de Suède et le prix, instauré en

l'offre et la demande d'emplois, est une des conséquences symptomatiques des « **bouleversements sismiques** » qui secouent l'économie mondiale :



<http://bit.ly/2j4YAmU>

« *La productivité a fait de tels progrès qu'un petit pourcentage de la population peut produire l'ensemble des denrées que consomme le pays... et tous les jouets, voitures et téléviseurs que même la société la plus matérialiste et dispendieuse pourrait acheter.*

...la tendance de fond est le passage de l'industrie aux services...

Mais, aux États-Unis et en Europe, ce mouvement a une dimension supplémentaire : la mondialisation, qui s'est traduite par un déplacement géographique de la production... »

Joseph E. Stiglitz – *Le Triomphe de la cupidité*.

En 1995, il y a **23 ans**, Jeremy Rifkin publiait *La fin du travail*³, somme et sommet en matière d'explication et de vision macroéconomiques argumentées.



<http://bit.ly/1E5ILEm>

Et nous, heureux Français, pouvons enrichir nos méninges sur ce sujet, grâce à l'analyse et à la synthèse de Michel Rocard, auteur de la préface.

Dès l'entame l'un et l'autre précisent que le titre, fait pour marquer les esprits, doit bien entendu être pris au sens : la fin du « **travail productif tel que nous le connaissons** ».

Et J. Rifkin renchérit dans sa préface de la réédition, en 2006 : « *le chômage structurel s'est maintenu à un niveau dramatiquement élevé dans tous les pays du globe. En 1995, 800 millions de personnes étaient sans emploi ou en situation de sous-emploi ; en 2001 elles étaient plus d'un milliard...* ».

Les commentaires sont superflus.

Pour transposer cette vision planétaire, confirmée par les faits pour l'essentiel depuis 20 ans, en micro/nano économie, dans votre zone de

¹⁹⁶⁹, s'appelle "Prix de la Banque centrale de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel".

3 – 1997 pour la France, et, toujours d'actualité, réédité récemment en livre de poche.

visibilité⁴, remémorez-vous une journée ordinaire de la décennie 70, 80 ou 90, selon votre âge, et dressez la liste des produits et des marques disparus⁵, **avec ceux qui les concevaient, les fabriquaient et les vendaient**, sans oublier ceux qui... les consommaient, agrémentée d'une autre liste : celle des usines, très productives, qui fonctionnent aujourd'hui avec moins de 10 personnes.

Comme toutes choses et êtres dans l'Univers, de l'amibe unicellulaire jusqu'aux civilisations, fussent-elles millénaires, les structures employeurs, avec leurs produits et services, sont **mortelles** selon des cycles de vie variables et rétifs à la simple extrapolation. Anticipation, adaptation, créativité et innovation sont les mamelles de la (sur)vie économique.

Mondialisation, globalisation, réseaux sociaux, Internet, l'essor conjugué des technologies et des échanges a transformé, et précipité aux oubliettes (dans les musées, les recycleries, les décharges, les vide-greniers et... les souvenirs) nombre de produits, et de services, et avec eux les métiers, les entreprises et les employés qui les pratiquaient. Et chaque jour de nouveaux métiers et de nouveaux secteurs d'activité voient le jour.

En revanche les comportements et les mentalités consubstantiels à notre « nature humaine », n'évoluent, ni ne progressent au même rythme ; d'où dysfonctionnements et ratés. Les humains qui explorent de nouvelles pistes, ou s'aventurent à battre de nouveaux sentiers doivent surmonter routines, frilosités, nostalgies et inerties.

Les conclusions chiffrées de l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques) illustrent la justesse des analyses des théoriciens Stiglitz et Rifkin, et du praticien Rocard :

« Sur l'ensemble de la période 1890-2006, la progression de la productivité du travail est considérable dans quatre pays : le niveau de la productivité par emploi et par heure de travail est multiplié par, respectivement, environ 10 et 20 en France, 25 et 40 au Japon, 5 et 9 au Royaume-Uni et 7 et 12 aux États-Unis.

Les écarts importants entre la progression de la productivité par emploi et de la productivité par heure de travail s'expliquent comptablement par la diminution de la durée annuelle moyenne du travail : sur la période, cette dernière baisse d'environ 50 % en France (passant d'environ 3 110 heures

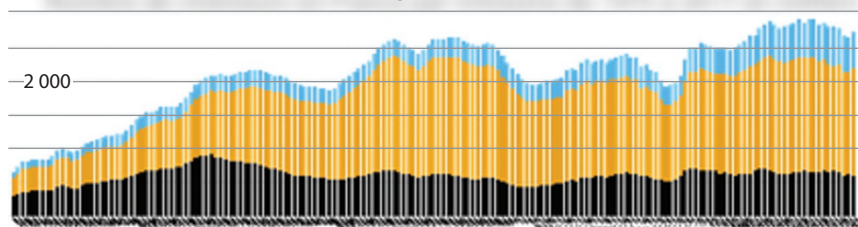
4 – Et tâchez de résister au vertige en réalisant que, dans votre zone de visibilité, vous n'appréhendez que quelques millièmes de la partie émergée de la réalité visible, elle-même, comme pour un iceberg, ne représentant qu'un petit pour(cent)millage de la réalité totale...

5 – De profonds : Minitel, Bebo, VHS, Secam, Concorde, papier carbone, minicassettes, magnétophones, taxiphones, annuaires papier, disquettes 3½ et 5 pouces, tubes cathodiques, et cætera.

à 1 540 heures), 45 % au Royaume-Uni (2 990 heures à 1 670 heures), 40 % aux États-Unis (2 850 heures à 1 710 heures) et 35 % au Japon (2 734 heures à 1 784 heures). Sur ces presque 120 années, le Japon connaît la croissance annuelle moyenne la plus forte de la productivité : 2,8 % par emploi et 3,2 % par heure, et le Royaume-Uni la plus faible : 1,4 % par emploi et 1,9 % par heure, la France (2,1 % et 2,7 %) et les États-Unis (1,8 % et 2,2 %) se situant entre ces deux extrêmes.

(Revue de l'OFCE – Octobre 2009)

Nombre de chômeurs en France par trimestre de 1975 à 2017 en milliers



En France, le différentiel emplois/travailleurs (cf. graphique) est supérieur à 2 millions, de façon quasi-continue, depuis 25 ans.

C'est un flux, et non un stock : chaque jour des salariés quittent leur emploi (démission, licenciement, retraite, etc.) et sont recensés comme « chômeurs » lorsqu'ils s'inscrivent à Pôle Emploi, et des structures employeurs de toute forme juridique (entreprises, associations, administrations, professions libérales, etc.) recrutent.

*Environ 10 000 emplois sont créés et détruits chaque jour en France, et compte tenu des rotations entre postes ou entre activité et inactivité, **30 000 personnes quittent un emploi ou en reprennent un chaque jour**, ce qui fait un turnover de presque 1 million par mois en incluant les CDD, fin d'intérim etc.*

(Etienne Wasmer)

Structurel ou conjoncturel ? Quelle importance ?

Le chômage ?

Dysfonctionnement du marché du travail ?

MAIS LE MARCHÉ DU TRAVAIL EST-IL UN MARCHÉ ?

_____ La conjoncture, par définition, ne se traite pas ; c'est donc la structure qui doit être l'objet des soins. Encore faut-il que le « marché du travail » en ait une, de structure.

L'expression « marché du travail » n'est qu'une commodité de langage, que nous utiliserons aussi, mais sans aucune prétention « scientifique » ; formule du langage courant, dénuée de toute signification **marketing** (mercatique)⁶, et donc impropre à permettre une analyse sérieuse préalable à l'élaboration de remèdes efficaces.

Certains (non)-experts s'autorisent néanmoins à « segmenter », terme technique, le (non)-marché du travail en prenant pour critère prépondérant de cette segmentation la forme juridique liant l'employeur et le travailleur : le contrat de travail.

Ce (non)-raisonnement est aussi pertinent que de segmenter les activités des commerces en magasin en fonction du type de bail, précaire ou 3/6/9 ; et si le commerçant est propriétaire des murs et/ou franchisé (autre type de contrat), qu'en déduire ?

Ou bien, dans la même veine : ce seraient les statuts, qui forment le contrat entre les associés d'une structure : SARL, SA, SAS, association, etc. qui détermineraient son modèle économique, sa bonne, ou mauvaise, gestion et ses résultats... Et ceux qui n'ont un contrat qu'avec eux-mêmes : indépendants, autoentrepreneurs, EURL ?

Un contrat,⁷ quel qu'il soit, est un lien juridique entre deux ou plusieurs personnes, physiques ou morales. Point.

Le sérieux de ces « experts », pris en flagrant délit d'embarquée hors de leurs domaines de compétences, subit un knock-out lorsqu'ils rajoutent : « 80 % (ou 90 % selon leur humeur) *des recrutements se font sous forme de CDD* » !

« Raisonner », en plus, en nombre de contrats, et non en nombre de salariés (l'enchaînement des missions/contrats est le lot quotidien de certaines professions) ; et en flux plutôt qu'en stock (88 % des salariés en poste sont en CDI) ; ce n'est vraiment pas **raisonnable** !

Mieux vaut une succession, volontaire, de (bons) CDD qu'un (mauvais) CDI ! Reste à mettre en place **un système organisé d'intermittence en perfectionnant le modèle des travailleurs du spectacle**⁸.

6 – Tout comme l'économie, le marketing n'est pas une science, soit ; ce n'est pas une raison pour proférer des âneries lorsqu'on en ignore la pratique et les techniques (souvent scientifiques, elles, comme la statistique ou le calcul des probabilités), ni pour employer à contresens les termes précis qui permettent d'analyser les (vrais) marchés, et d'y intervenir avec quelques chances d'obtenir des résultats positifs.

7 – Article 1101 du Code civil : *Le contrat est un accord de volontés, entre deux ou plusieurs personnes, destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations.*

8 – Nous signalons par des phrases **surlignées en bleu**, toutes les propositions, projets à développer, ébauches et pistes de solutions, pour la mise en place desquels peuvent œuvrer toutes les compétences et les bonnes volontés. Aucun droit d'auteur ni redevance ne seront réclamés ; le fait qu'une graine d'utopie fleurisse et pollinise suffira à notre, relatif, bonheur.

Le chômage ? Comment l'analyser ?

ANALYSE DU PHÉNOMÈNE

_____ Au contraire du chômage, simple état des personnes sans emploi, le travail humain est une valeur et un concept se traduisant en autant de modes d'expression qu'il y a de travailleurs, de secteurs d'activité et de spécialités.

Ce n'est ni un « produit » ni un « service » identifié ou référencé. Il ne peut s'apprécier, à l'échelle d'un pays, que quantitativement en comptabilisant le temps (le nombre d'heures), et non en qualité, les compétences et la conscience professionnelle, notamment, étant hors du champ mesurable. Et la forme juridique de la relation entre l'acheteur et le vendeur (de travail) n'affecte en rien le travail effectué, dans sa substance.

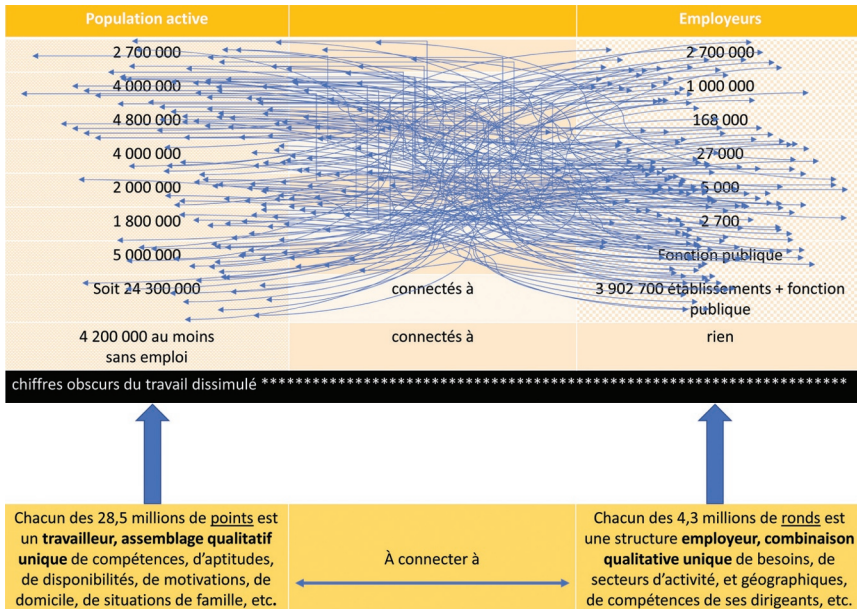
Il n'y donc pas de « marché du travail » structuré et modélisable, mais un espace de rencontres et d'interactions de millions (milliards ?) de comportements et de sentiments humains non transposables en équations, comparables au bouillonnement d'une myriade de mouvements browniens.

La décision d'un employeur de procéder à un recrutement, comme celle du candidat salarié d'accepter un emploi, procèdent de leur libre arbitre et de l'histoire de chacun ; comportements microéconomiques et humains, résultant d'une multitude de facteurs microéconomiques et humains et de milliers de connexions synaptiques entre neurones.



Sur ce sujet, une publication récente : <https://bit.ly/2OFyrd3>

Le tableau de la page 13 rassemble les données macroéconomiques, sans refléter la réalité du terrain ; ce qu'on appelle improprement « le marché du travail » se présente plutôt comme suit (cf. page suivante) :



Le fait que l'employeur doive se comporter en acheteur, et le candidat en vendeur, en s'essayant aux techniques de marketing et de vente, pour améliorer leurs chances de se séduire mutuellement, n'en fait pas un marché. D'autant que la prétendue « loi⁹ de l'offre et de la demande » joue, sur ce (non)-marché, à front renversé : c'est l'acheteur (de travail) / employeur qui *offre* un emploi, et le vendeur (de son travail) / candidat salarié qui *demande*.

Et, sur un marché digne de ce nom, c'est-à-dire étudiable grâce aux techniques éprouvées et prouvées du marketing, il n'y a pas de place pour les chiffres obscurs générés par le **marché** (du travail au) **noir**, et l'économie souterraine ou parallèle, riche de trafics, de contrebandes et de fausses factures !

Pour certaines compétences bien répertoriées, et à leur plus haut niveau, on peut, à la rigueur, considérer qu'il s'agit d'un « marché de niches », accessible aux seules grandes entreprises : ingénieurs et techniciens dans des spécialités codifiées, entraîneurs sportifs, métiers artistiques, etc.

9 – Préférons le terme, plus adapté, de *théorie*, à celui de *loi*.

Contre le chômage ? Macroéconomie ou microéconomie ?

LA MACROÉCONOMIE NE PEUT RIEN, SAUF CONSTATER

_____ Les macroéconomistes, s'appuyant sur l'histoire économique, donc le passé, dans leur laboratoire, leur amphithéâtre ou leur bureau, quelquefois, hélas pour certains, dans la presse ou devant un micro, étudient, définissent, constatent, expliquent, conceptualisent, quantifient globalement, et extrapolent un certain nombre de phénomènes ; puis construisent des théories, parfois contradictoires, et posent les questions ; cependant, il ne vient à l'esprit aucun exemple de réussite qui validerait positivement, de façon pérenne et sans biais leurs prédictions ou leurs préconisations.

La réalité du terrain microéconomique échappe, pour sa quasi-totalité, à tout traitement macro-économique, puisque les chiffres, indices et taux qui représentent les données « macro » mesurent **a posteriori** le résultat global obtenu par la conjonction de milliards de comportements, d'opérations et d'anticipations des agents économiques¹⁰, alors qu'à l'inverse, une décision « macro » aura le plus grand mal à modifier ces mêmes comportements (il suffit de constater les résultats des campagnes et des décisions en matière de lutte contre le tabagisme, la mortalité routière, l'obésité, l'alcoolisme, etc.) ; les institutions ne peuvent qu'inciter, faciliter, participer, subventionner, etc. et non déclencher, inventer ou agir à la place des citoyens et agents économiques : « Aide-toi, l'État t'aidera ».

Comment une décision macroéconomique, venue « d'en haut », pourrait-elle être en phase avec **chacune** des millions de situations microéconomiques, et lui apporter **sa** solution ?

La phase de recrutement, comme l'établissement de toute relation, de travail ou autre, implique en outre un appariement (plus prosaïquement dit : *des atomes crochus*) entre, au moins, deux êtres humains, leurs deux volontés et leurs projets respectifs.

Les variations des phénomènes macroéconomiques sont généralement exprimées par des taux en pourcentage ou des indices (chômage, inflation, croissance du PIB, etc.) ; comme ces chiffres sont le reflet d'une

10 – Cf. page 171 : la formule « la croissance crée l'emploi », par exemple, est, littéralement, un **contre-sens** : ce sont, au contraire, les millions d'heures de travail et les gains de productivité et de qualité générés par les actions des travailleurs et des entrepreneurs qui ont pour **résultat** la croissance du PIB, qui ne saurait en être la cause. À la rigueur, on pourrait dire « la croissance, **de la demande**, crée des emplois ». Mais pour créer de la demande il faut innover, **investir** et, peut-être... **embaucher**.