



Examen entre pairs:

« *Les SPE et l'offre de services aux entreprises* »

(Pôle emploi, Paris, 19-20 janvier 2012)

Résumé

Il faut s'intéresser davantage aux aspects liés à la demande de main-d'œuvre

Les SPE sont actuellement confrontés à un double défi. D'un côté, ils doivent trouver des emplois pour des catégories défavorisées telles que les travailleurs peu qualifiés, les chômeurs de longue durée, les seniors et les personnes handicapées – leurs principaux groupes cibles, auxquels dans de multiples pays s'ajoutent de nombreux travailleurs qui ont perdu leur emploi à cause de la crise économique. D'un autre, ils doivent relever les défis de court à moyen terme engendrés par le changement démographique qui pourrait entraîner des pénuries potentielles de qualifications. Ces deux facteurs créent un déséquilibre dans la mise en correspondance de l'offre et de la demande d'emplois, ce qui porte à penser qu'il faut attacher une attention privilégiée à la demande de travailleurs qualifiés sur le marché du travail. En effet, les SPE où les demandeurs d'emploi enregistrés appartenaient essentiellement à une des catégories mentionnées ci-dessus avaient plutôt tendance dans le passé à focaliser leurs activités sur l'offre de main-d'œuvre et sur l'insertion des chômeurs par le biais d'approches de plus en plus personnalisées. Néanmoins, en vue de sécuriser des postes pour les demandeurs d'emploi et de s'assurer que les besoins futurs en qualifications des entreprises sont identifiés suffisamment tôt pour qu'il soit possible d'y répondre, ces derniers temps un certain nombre de SPE ont commencé à s'investir davantage dans les activités liées à la demande de main-d'œuvre. Les sections suivantes résument les principaux messages qui se dégagent d'un récent examen entre pairs portant sur les SPE et l'offre de services aux entreprises.

Les SPE conçoivent les services aux entreprises en fonction des difficultés concrètes de leur marché du travail national

Le niveau de ressources et la structure des services aux employeurs dépendent de la mesure dans laquelle, dans la situation économique et démographique prévalante, le marché du travail est impulsé par l'offre ou par la demande. Les pays ayant des taux de chômage plus élevés ont tendance à centrer leurs efforts sur les plus grandes entreprises qui ont une plus forte probabilité de proposer de nombreuses offres d'emploi, y compris pour les individus qui sont les plus difficiles à insérer. Tel a été le cas récemment dans le contexte de la crise et de la hausse du chômage de longue durée. Les pays connaissant un taux global de chômage plus faible et des signes plus marqués de l'émergence de pénuries de compétences ciblent les services aux PME sur les entreprises ayant des emplois vacants, qui ont parfois besoins de conseils en ressources humaines qui ne sont pas disponibles à l'interne.



Une stratégie de marketing exhaustive et le travail en réseau permettent d'atteindre un plus grand nombre d'entreprises

La plupart, si ce n'est la totalité, des SPE aspirent à accroître la part de marché des entreprises avec lesquelles ils travaillent, bien que quelques pays, tels que le Royaume-Uni, appliquent une approche plus « résiduelle » avec des mécanismes de marché au premier plan de la médiation entre l'offre et la demande. Cela requiert des stratégies efficaces pour l'établissement de contacts et le maintien d'une coopération. Il existe de nombreux canaux et sources d'information que les SPE peuvent exploiter pour dispenser leurs services à un plus grand nombre d'entreprises, dont notamment: les bases de données sur les entreprises ayant dans le passé utilisé les services des SPE mais ne s'étant pas manifestées depuis un certain temps; les contacts avec les organisations patronales et syndicales et les chambres de commerce; les articles de presse sur les entreprises s'installant ou se développant dans certaines régions, etc. Une structure de gouvernance tripartite renforce les contacts et la confiance établis entre le SPE et les organisations patronales et syndicales.

Un certain nombre de SPE ont également précisé qu'ils avaient été en mesure de recourir à des contacts noués lors d'anciennes restructurations avec des employeurs qui avaient la capacité d'aider en raison de l'amélioration de leur situation financière. Le soutien des SPE dans des situations aussi difficiles a encouragé nombre de ces entrepreneurs à établir des relations de confiance et à réaliser la valeur des services des SPE.

Des personnels spécialisés et des activités innovantes peuvent fournir les moyens d'améliorer l'efficacité des efforts faits pour atteindre les employeurs

Un certain nombre de SPE emploient des spécialistes de la prospection pour cibler certaines entreprises, souvent dans une optique sectorielle. Tous les SPE conviennent que les conseillers qui s'occupent des employeurs ont besoin de compétences spécifiques, notamment pour entrer en contact avec de nouveaux clients. Ce ne sont pas les mêmes que les compétences en psychologie, travail social et orientation dont ont besoin les conseillers qui s'occupent des demandeurs d'emploi. Pour les services aux entreprises dispensés par les SPE, les capacités requises relèvent plutôt des techniques de vente et dans certains cas de connaissances spécifiques du secteur ou des compétences en RH. Bien que des formations de ce type soient bien souvent dispensées au sein du SPE ou d'un organisme affilié, certains SPE font appel à des formateurs du secteur privé ou recrutent des conseillers qui ont déjà une expérience dans ce domaine. Il est important que tous les conseillers du SPE aient une bonne connaissance tant de l'offre que de la demande de main-d'œuvre, qu'ils s'occupent principalement des entreprises ou des demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, diverses activités innovantes peuvent permettre d'impliquer les employeurs. Elles comprennent l'organisation d'événements tels que des salons de



l'emploi ou des sessions de « speed-dating » pour que les employeurs rencontrent les demandeurs d'emploi, des tables rondes, séminaires ou conférences organisés soit par les SPE eux-mêmes, soit en coordination avec des organisations patronales et syndicales ou des chambres de commerce. De telles rencontres peuvent porter sur des aspects qui ne concernent pas directement les services dispensés par les SPE (conseils juridiques aux entreprises concernant des questions de licenciement ou de respect de la vie privée), mais elles permettent d'établir de premiers contacts et d'améliorer l'image que les employeurs ont des SPE.

Les activités de marketing mentionnées ci-dessus sont généralement considérées comme très efficaces. Elles ont permis aux SPE suédois d'augmenter de 50 % à 70 % la proportion des entreprises avec lesquelles ils ont eu des contacts au cours de l'année dernière (selon des enquêtes auprès des employeurs). Il est intéressant de souligner que cela est advenu dans un contexte où la formation des conseillers des SPE combinait leur rôle de conseil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi avec une mission de service de médiation pour les entreprises.

La segmentation des entreprises et les accords conclus aident à différencier efficacement les services offerts en fonction des objectifs des SPE

La focalisation et la segmentation des entreprises ciblées et des services dispensés varient en fonction des objectifs à atteindre. Bien que la plupart des pays représentés à l'examen entre pairs aient souligné que leur offre de service était universelle, il existe des exemples de segmentation au niveau des services reposant soit sur les besoins liés à la demande, soit sur les besoins identifiés de certaines catégories particulières d'entreprises. La France est un exemple de pays ciblant les grandes entreprises en raison du nombre élevé d'offres d'emploi qu'elles peuvent proposer. Certaines de ces grandes entreprises s'engagent, dans le cadre de pactes, à recruter un certain nombre d'individus appartenant à des catégories défavorisées, ce qui leur permet d'accéder aux services plus personnalisés dispensés par les gestionnaires de compte, mais globalement l'approche utilisée pour les grandes entreprises est plus universelle. Un autre exemple est l'approche segmentée centrée sur les besoins des demandeurs d'emploi difficiles à insérer, qu'ont introduit les Pays-Bas – dans ce cas, seuls les employeurs acceptant d'offrir des opportunités d'emploi à des chômeurs en difficulté ont accès à une plus vaste panoplie de services des SPE (y compris la présélection des candidats, des conseils en face à face et d'autres services innovants) et à des conseillers personnels, tandis que les autres employeurs n'ont accès qu'aux informations et services en ligne (dont, naturellement, l'enregistrement des offres d'emploi) .

L'Allemagne fournit un exemple de focalisation des services sur les besoins des PME qui ont souvent des capacités internes limitées en matière de RH et à qui des conseils en matière de formation et de recrutement peuvent être particulièrement utiles pour faire face aux enjeux démographiques de demain et aux possibles pénuries de compétences.



Les accords avec des grandes multinationales peuvent avoir un effet multiplicateur au niveau national et à travers les pays

Les SPE qui recherchent des économies d'échelle en ciblant les grandes entreprises pouvant proposer de nombreuses offres d'emploi (tant en termes de nombre absolu d'offres d'emploi que de rotation des postes vacants), ont souvent des contacts bien établis avec les multinationales. En France, ainsi que dans un certain nombre de pays pairs, les SPE concluent avec les entreprises des contrats fixant les engagements respectifs quant aux services à fournir, d'un côté, et au nombre de postes offerts ou de personnes en difficultés recrutées sur une période donnée, de l'autre. De tels accords favorisant la stabilité des relations entre les SPE et les grandes entreprises existent également au Royaume-Uni et en Suède. Un autre avantage de la collaboration avec les grandes entreprises est que leur engagement en faveur des catégories défavorisées, qui s'inscrit souvent dans une stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE), peut servir d'exemple « à suivre » pour d'autres entreprises. Ces accords sont souvent articulés à différents niveaux, avec un accord-cadre au niveau national, et des dispositions décentralisées conformes aux objectifs locaux et aux stratégies de coopération.

Une possibilité identifiée dans le cadre de l'examen entre pairs est de générer des effets multiplicateurs non seulement au niveau national, mais aussi au niveau transnational, en coopérant avec les entreprises sociales par le biais des processus de dialogue social européen, en vue d'inciter les employeurs à prendre des engagements similaires dans toutes leurs activités à travers l'UE.

Des services pour l'emploi de qualité sont la clé pour que les employeurs s'impliquent et pour que les subventions fonctionnent

Selon les intervenants, une bonne compréhension des besoins des entreprises, une attitude positive et une capacité à présenter les compétences - plutôt que les faiblesses - des demandeurs d'emploi, alliées à une judicieuse panoplie de services dispensés par les SPE sont au cœur de la réussite des efforts faits pour insérer les catégories défavorisées. L'identification précise des besoins des entreprises, la valorisation et la certification des compétences, y compris des savoir-faire acquis en dehors du monde du travail, la présélection des candidats par les SPE, les entretiens directs avec les employeurs et le renforcement du soutien après l'insertion dans un emploi sont, aux yeux de nombreux SPE, plus importants que les subventions offertes. Pôle emploi a mis en place en France une méthode de recrutement par simulation (présentée en détail pendant l'examen entre pairs) qui est élaborée en collaboration avec les entreprises: les employeurs s'engagent à recruter des demandeurs d'emploi ayant atteint un certain niveau de performance dans le cadre d'une simulation de leurs capacités professionnelles à un poste donné et de leurs compétences fondamentales (aucun cv ou entretien formel n'est utilisé). Le rôle des périodes d'essai et des apprentissages au poste de travail a été particulièrement mis en valeur. Un certain nombre of pays (dont le Royaume-Uni et l'Autriche) ont mis en place des systèmes de récompenses et de labels en matière de RSE qui se sont avérés efficaces.



Bien que les subventions ciblées puissent jouer un rôle important dans l'insertion d'individus ayant des difficultés particulières à accéder au marché du travail (tels que ceux qui ont une capacité réduite à travailler due à un grave handicap), il existe une vaste documentation et de nombreuses évaluations qui soulignent le risque d'écrémage et de rotation du personnel associé à de nombreux dispositifs de subvention. Il est donc intéressant de souligner que les discussions lors de l'examen entre pairs ont mis l'accent sur de nombreux autres moyens dont disposent les SPE pour œuvrer avec les employeurs à l'insertion de tels individus. Les subventions allouées aux entreprises pour adapter les postes de travail en fonction des besoins de certaines catégories cibles ont également fait leurs preuves et ont ouvert des perspectives d'emploi aux travailleurs handicapés.

Le suivi des services aux entreprises doit mettre l'accent sur les aspects quantitatifs et qualitatifs

Le nombre des offres d'emploi enregistrées, celui des emplois vacants pourvus et les enquêtes de satisfaction de la clientèle sont les méthodes les plus communément utilisées par les SPE pour évaluer leurs interactions avec les entreprises. Quelques rares pays (ex. Allemagne, Suède) ont élaboré un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui sont l'objet d'un suivi régulier et, au moins dans le cas allemand, servent à des fins de benchmarking. Ces indicateurs permettent de mesurer, entre autres choses, la rapidité avec laquelle l'offre d'emploi est pourvue, la qualité des interactions et la mesure dans laquelle les services dispensés par les SPE répondent aux besoins des entreprises. De nombreux SPE ont manifesté un vif intérêt à l'égard de ces outils de suivi et de benchmarking et souhaiteraient en savoir plus.

Pour plus d'informations sur l'examen entre pairs, cliquer [ici](#).