



Dialogue entre SPE

**Le Programme de la Commission européenne pour
l'apprentissage mutuel entre les Services publics de
l'emploi**

DG Emploi, affaires sociales et inclusion

Approches du recrutement et rôles de direction dans les SPE

Document de discussion
(Juin 2013)

Ce document a été commandité dans le cadre du Programme européen pour l'emploi et la solidarité sociale (2007-2013).

Le programme Progress est l'instrument mis en œuvre par la Commission européenne pour apporter un soutien financier à la mise en œuvre des priorités de l'Union européenne en ce qui concerne l'emploi, les affaires sociales et l'égalité des chances, et pour contribuer ainsi à atteindre les objectifs de la stratégie Europe 2020 dans ces domaines.

Le programme septennal cible tous les intervenants qui peuvent participer à l'élaboration d'une législation et de politiques de l'emploi et sociales appropriées et efficaces à travers les pays de l'UE-27 et de AELE-EEE, les pays candidats et candidats potentiels à l'UE.

Pour en savoir plus, voir:

<http://ec.europa.eu/progress>

Pour en savoir plus sur le programme Dialogue entre SPE, voir:

<http://ec.europa.eu/social/pes-to-pes>

Editeur: Susanne Kraatz, DG Emploi, affaires sociales et inclusion, Unité C.3 Compétences, mobilité et services de l'emploi.

Auteur: Sanja Crnković-Pozaić

En collaboration avec ICF GHK et le Budapest Institute

Veuillez citer ce document ainsi: Commission européenne (2013), Approches du recrutement et rôles de direction dans les SPE, Bruxelles. Auteur: Sanja Crnković-Pozaić

L'information contenue dans le présent document ne reflète pas nécessairement le point de vue ou la position de la Commission européenne.

Sommaire

1.	Introduction	1
2.	Les enjeux de la gestion de la diversité dans les rôles de conseiller	3
2.1	Qu'entend-on par diversité?	3
2.2	Principaux moteurs et arguments en faveur de la diversité en tant que concept de HR	3
2.3	La réponse des SPE à la diversité.....	4
3.	Tracer des parcours professionnels attrayants pour les conseillers en emploi.....	10
3.1	Perspectives de mobilité hors des SPE	10
4.	Approches de la GRH répondant à l'évolution des besoins tout au long du cycle de vie	13
4.1	Solutions adoptées par les SPE	13
4.2	Comment bénéficier de la riche base de connaissances liées à l'âge des conseillers ayant une longue ancienneté	14
5.	Rôle des dirigeants et mécanismes garantissant la qualité dans la fourniture de conseils en matière d'emploi	16
5.1	Rôle des dirigeants dans la gestion de la qualité	17
5.2	Leçons à tirer de l'expérience du secteur privé – Gestion des talents (GM).	19
5.3	Le rôle de leader des dirigeants des SPE.....	20
6.	Conclusions	22
7.	Références.....	24

1. Introduction

Les défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les services publics de l'emploi (SPE) vont croissants. Comme l'indiquait le document stratégique pour les SPE intitulé « PES 2020 Strategy Output Paper » (2013), les SPE doivent simultanément faire face aux défis actuels et futurs¹ en répondant tant aux besoins à court terme des usagers sur le marché du travail qu'à leurs objectifs professionnels à long terme. Le document reconnaît que la participation des jeunes peu qualifiés, des plus de 55 ans, des immigrés, des travailleurs handicapés, des chômeurs de longue durée, des personnes vivant dans la pauvreté et des autres catégories défavorisées sur le marché du travail est insuffisante. Pour qu'ils obtiennent les services spécifiques dont ils ont besoin, les nouvelles formes de gouvernance doivent permettre la coopération des institutions au sein d'un nouveau Système public de l'emploi sous la direction des SPE².

Les SPE sont confrontés à ces défis à un moment où les marchés du travail deviennent de plus en plus transitionnels avec de fréquents changements d'emploi, des périodes de travail plus courtes interrompues par des épisodes de chômage, d'inactivité ou de formation. Ces tendances sont rendues encore plus pressantes par la diversité croissante des usagers qui engendre un besoin d'identifier et de concevoir des services spécifiques pour parvenir à une insertion durable dans le marché du travail.

Les SPE sont simultanément soumis à des pressions les incitant à accroître leurs performances tout en améliorant leur rapport coût-efficacité; cela signifie qu'ils doivent faire plus avec moins de moyens.

Le rôle des conseillers en emploi évolue conformément aux nouveaux défis et attentes.

Les questions abordées dans ce document de discussion concernent les enjeux de la diversité dans des marchés transitionnels du travail, l'évolution des compétences que requièrent les conseillers en emploi, la formation dispensée et l'assurance de la qualité qu'il faut intégrer en un système pérenne dans les SPE.

De plus, le document explore les méthodes d'établissement d'itinéraires de carrière possibles pour les conseillers afin de motiver les personnels occupant ces postes, dont on attend sans cesse plus professionnellement. Il considère également les leçons afférentes émanant du secteur privé et propose quelques solutions possibles, dont les mérites respectifs pourraient être la base d'un débat plus approfondi.

La Communication « Vers une reprise génératrice d'emploi » (2012) explique que « la qualité des transitions déterminera la qualité de la carrière » et que les SPE « doivent se muer en agences de gestion des transitions et assumer dorénavant des fonctions actives et passives en faveur des transitions durables tout au long de la vie professionnelle des travailleurs ».

D'autre part, le document sur la contribution des SPE à la stratégie 2020, « PES 2020 Strategy Output Paper » (2013), recommande de confier aux SPE le rôle de chef d'orchestre des actions concernant notre présente discussion. Les manières dont les SPE dirigent les actions sont les suivantes:

¹ PES 2020 Strategy Output Paper, Commission européenne, 2012, pg 3.

² Ibid, pg. 6

- en renforçant la transparence du marché du travail et fournissant des éléments de preuves pour alimenter la conception des politiques – d'où la nécessité de **disposer d'informations et de connaissances pertinentes et holistiques sur le marché du travail**, y compris de prévisions;
- en fournissant aux citoyens et aux employeurs des services adaptés et facile d'accès – **une activité de profilage, de médiation d'emploi et d'orientation professionnelle**;
- en agissant comme prestataires de service complémentaires en cas de défaillance du marché – les mécanismes d'**application du principe de discrimination positive** sur le marché du travail grâce aux mesures actives du marché du travail.

Cependant, le rôle de chef d'orchestre n'implique pas automatiquement que les SPE mettent en œuvre les activités de manière isolée: ce rôle signifie qu'ils doivent donner l'impulsion aux autres parties concernées afin que tous agissent ensemble pour atteindre un but commun.

2. Les enjeux de la gestion de la diversité dans les rôles de conseiller

Les questions fondamentales que nous aimerions poser pour lancer la discussion dans cette section sont les suivantes:

Dans quelle mesure la gestion de la diversité est-elle utilisée par les SPE comme concept de RH et quels sont les bénéfices de l'utilisation de cette approche quand il s'agit d'attirer les meilleurs talents et de fournir les meilleurs services à des usagers très variés? Est-ce une priorité pour les SPE et quelles sont les différentes approches permettant d'y parvenir?

2.1 Qu'entend-on par diversité?

La première question à aborder est la suivante: Qu'entend-on par diversité? Au début des années 70, cela signifiait généralement une hausse de la pénétration des femmes et des minorités ethniques dans les forces de travail³. De nos jours, le concept de diversité est plus large et inclut d'autres caractéristiques allant au-delà des différences physiques, qui peuvent toutes influencer sur l'expérience et le parcours sur le marché du travail. Un rapport de Deloitte (2011⁴) en propose la définition suivante:

« La diversité c'est reconnaître, respecter et valoriser les différences liées à l'appartenance ethnique, le sexe, à la couleur, l'âge, la race, la religion, le handicap, le pays d'origine ou l'orientation sexuelle. Elle comprend également un vaste éventail de caractéristiques personnelles et d'expériences uniques ... qui influent sur les perspectives individuelles ».

2.2 Principaux moteurs et arguments en faveur de la diversité en tant que concept de HR

Selon une étude commanditée par la Commission européenne sur les coûts et bénéfices de la diversité (2003), les cinq principaux avantages que les entreprises appliquant des politiques actives en faveur de la diversité lui attribuent sont les suivants:

- elle consolide les valeurs culturelles au sein de l'organisme;
- elle renforce l'image de l'entreprise;
- elle aide à attirer et à garder des travailleurs talentueux;
- elle améliore la motivation et l'efficacité des personnels en place; et
- elle améliore l'innovation et la créativité parmi les salariés.

Une étude ultérieure, *The business case for diversity – Good practices in the workplace* (Commission européenne, 2005), a révélé qu'un peu moins de la moitié des employeurs du Panel d'entreprises européennes a répondu à une enquête qu'ils étaient activement engagés dans la promotion de la diversité et dans la lutte contre les discriminations.

En tant que concept de HR, la gestion de la diversité joue un rôle important dans les efforts faits par les organisations pour attirer et garder des personnels compétents et pour leur offrir un environnement de travail ouvert en valorisant leurs différences et en maximisant les avantages acquis pour les intégrer dans la

³ Marion Keil, et al. (2007)

⁴ Deloitte (2011); Only skin deep – re-examining the business case for diversity.

culture d'entreprise. Ce qui est bon pour les employeurs plus généralement est également bon pour le SPE en tant qu'employeur. Le cas commercial est là le même que pour les entreprises privées (et certainement que pour les autres organismes de service public). En fait, on pourrait s'attendre à ce que les SPE soient dans ce domaine un exemple de bonne pratique pour les autres employeurs.

De même, du fait de la diversité croissante des usagers des SPE, il est certainement souhaitable que les personnels aient des profils variés reflétant mieux le profil de leurs interlocuteurs, tant en termes de culture, d'origine ethnique, d'âge que d'expériences.

Cela peut paraître encore plus important dans un contexte où les modèles de service des SPE évoluent, l'accent étant mis sur les services numériques et notamment sur l'auto-assistance parmi ceux qui sont prêts à l'emploi. Les usagers des SPE qui ont la plus forte probabilité d'avoir des contacts directs, en face-à-face, avec les conseillers sont ceux qui sont confrontés à de problèmes de diversité (et de discrimination). Les données montrent que les jeunes peu qualifiés, les seniors, les personnes handicapées, celles qui ont des problèmes de santé mentale ou physique, ainsi que les immigrés et les membres des minorités ethniques sont les catégories les plus représentées parmi les chômeurs de longue durée. Tant notre objectif de devenir une société intégrée, libre de toute discrimination, que la nécessité d'utiliser pleinement le potentiel humain pour développer nos économies rendent nécessaire la valorisation de la diversité et la conception de moyens efficaces de la gérer dans les activités au jour le jour des SPE.

Le défi et l'opportunité offerts par la diversité concernent non seulement les SPE mais aussi tous ses usagers. Les employeurs sont de plus en plus souvent tenus de respecter une législation anti-discrimination sur le lieu de travail et doivent aller chercher des talents dans des réservoirs de main-d'œuvre de plus en plus variée. Cela devient encore plus important avec l'évolution des besoins de leur clientèle qui est elle-même de plus en plus hétéroclite dans les marchés mondialisés.

Avec la progression des services numériques, de nouveaux types de discrimination multiple potentielle apparaissent pour certaines catégories d'usagers (telles que les seniors et les catégories économiquement ou socialement défavorisées), résultant de leur incapacité à utiliser les outils numériques ou à accéder aux infrastructures requises.

La première question relative à la gestion de la diversité au sein des SPE est donc de savoir s'il existe une valeur ajoutée lorsque le profil des agents des SPE reflète étroitement le profil de leurs principales catégories d'usagers ou s'il est préférable que la connaissance des besoins individuels de ces catégories spécifiques soit acquise dans le cadre d'une formation à la diversité et d'une approche holistique personnalisée. La seconde question est de savoir si des conseillers spécialisés ayant suivi une formation spécifique (et potentiellement des caractéristiques correspondant davantage à celles des usagers) peuvent obtenir de meilleurs résultats.

2.3 La réponse des SPE à la diversité

La mise en place de profils de poste et de compétences spécifiques

La plupart des SPE ont identifié les enjeux de la diversité et ont imaginé des moyens de la gérer. Une étude de la Commission européenne (Sienkiewicz, 2012) montre que des pays tels que la Belgique (VDAB), la Croatie, la Slovénie et la Lituanie ont des profils de poste distincts pour les conseillers en emploi s'occupant de différentes catégories d'usagers, tandis que la Bulgarie, Chypre, la Finlande, la

France, la Lettonie, la Pologne, la Suède, la Roumanie, la Hongrie et l'Espagne ont un profil de poste unique pour tous les conseillers en emploi. Les pratiques comprennent également des agences spécialisées des SPE pour les jeunes demandeurs d'emploi, des centres de développement professionnels et des réseaux d'autres institutions intervenant pour aider certaines catégories particulières.

On dispose d'éléments prouvant que le personnel des SPE est de plus en plus varié. Il n'est cependant pas facile de saisir si ce changement est lié à des pratiques de recrutement spécifiques, reflétant la diversité des usagers, bien qu'il semble utile que certaines catégories cibles soient aidées par des conseillers ayant un âge ou des origines ethniques similaires. Cela pourrait résulter en partie de la baisse des critères de recrutement liée aux restrictions budgétaires dans les SPE ces dernières années (ou de l'incapacité de poursuivre des projets pilotes prometteurs, comme dans le cas du recrutement de conseillers spéciaux pour les jeunes aux Pays-Bas)⁵.

Selon les informations collectées lors de l'examen entre pairs du Dialogue entre SPE sur les garanties pour la jeunesse, les SPE reconnaissent la valeur ajoutée non seulement de l'existence de conseillers spécifiques s'occupant uniquement des jeunes mais aussi de l'angle de vue et de l'apport de conseillers qui sont eux-mêmes jeunes, parlent plus facilement la langue de cette catégorie d'usagers et connaissent les sources auxquelles ils accèdent pour rechercher un emploi.

Les conseillers en emploi s'occupant des jeunes doivent avoir une bonne connaissance des possibilités existantes en matière d'éducation, de formation, d'apprentissage et de stage. Les facteurs de motivation sont certainement importants pour le processus de fourniture de conseils aux jeunes et pour la capacité à inciter les jeunes en situation d'échec scolaire à terminer leurs études ou à entrer dans la vie active. Cela peut requérir des compétences spéciales telles que: **la compréhension des systèmes de valeur et des attitudes des jeunes ayant un faible niveau de qualification, la capacité à explorer les centres d'intérêt possibles des jeunes et la connaissance des parcours éducatifs et professionnels à suivre pour poursuivre ces centres d'intérêt.** Ces qualités sont déjà inscrites à l'inventaire des compétences des conseillers en emploi comme le montre la taxonomie des compétences élaborée par Sultana et Watts (2006). Ils identifient au moins quatre aptitudes en matière d'orientation professionnelle que les SPE utilisent dans le processus de fourniture de conseils et dont disposent généralement les conseillers en emploi:

- la capacité à fournir des conseils et à établir une relation;
- le diagnostic/bilan de compétences pour déterminer les besoins de l'utilisateur, son expérience professionnelle, ses acquis et qualifications sur lesquels fonder la recherche d'emploi;
- la capacité à faire des suggestions en matière de choix professionnels ou éducatifs, basés en partie sur les besoins et les souhaits du demandeur d'emploi et en partie sur la connaissance que le conseiller en emploi a du marché du travail et de la demande émanant des employeurs;
- les compétences en matière de soutien des plans d'action personnalisés.

Cependant, vu les besoins définis ci-dessus, les conseillers en emploi doivent avoir des capacités complémentaires liées à leurs nouvelles fonctions:

- les compétences en partenariat et en facilitation pour stimuler la coopération avec les autres institutions dans la réponse aux besoins des jeunes

⁵ Commission européenne (2011a), Comparative paper for Peer Review on Youth Guarantees. Auteur: N. Duell et K. Vogler-Ludwig

- les compétences en matière de travail en équipe pour contribuer efficacement au sein d'équipes pluridisciplinaires
- les compétences en leadership pour concevoir différentes approches personnalisées et utiliser de manière créative non seulement les outils existants en matière d'orientation mais aussi le soutien disponible auprès d'autres institutions (par exemple au Danemark)
- la capacité à utiliser l'information des portails d'orientation professionnelle et les divers services d'aide informatisés.

De même, le document analytique⁶ et l'examen entre pairs sur les SPE et les travailleurs plus âgés⁷ ont révélé que les méthodes spécifiques d'insertion requérant des compétences particulières peuvent s'avérer particulièrement utiles pour cette catégorie cible. Ils ont aussi fait remarquer que les seniors peuvent avoir plus de réticences à suivre les conseils et les instructions de conseillers très jeunes que s'ils viennent de quelqu'un de plus expérimenté ou d'un âge plus proche du leur.

On dispose en effet de preuves de bénéfices émanant d'une plus grande diversité dans les âges parmi les conseillers en emploi. Comme susdit, il sera intéressant d'observer dans quelle mesure les différents pays pourront maintenir un équilibre entre les âges parmi les conseillers malgré les restrictions en matière de recrutement.

Dans certains pays, régions et en particulier centres urbains ayant de fortes concentrations de communautés d'immigrés, il peut être bénéfique que les agents des SPE aient des origines similaires – au moins pour générer une prise de conscience des spécificités culturelles des diverses catégories d'utilisateurs. Les réponses aux entretiens montrent que la politique relative à la diversité dans les SPE est surtout induite par les réglementations contre les discriminations et en faveur de l'égalité des droits, telles que les dispositions contenues dans le plan d'action national pour l'intégration en Allemagne. L'Autriche a des activités de formation spéciales pour atteindre les objectifs en matière d'égalité hommes-femmes parmi ses personnels. **La plupart des SPE se sont attaqués aux enjeux de la diversité en introduisant un soutien aux conseillers en emploi par le biais de cursus de formation spécifiques.**

Une autre option pour la prestation de tels services spécifiques est de coopérer avec des prestataires externes qui ont les connaissances ou les personnels requis. Quelques SPE ont donc de plus en plus souvent recours à des sous-traitants du secteur privé ou associatif pour la fourniture de ces services.

Une plus grande sensibilisation à la diversité par le biais de la formation

Le document sur la contribution des SPE à la Stratégie 2020 explique que les marchés transitionnels du travail requièrent un nouveau rôle d'anticipation des futures transitions professionnelles possibles en « donnant aux individus une perspective et une voix dans leur développement ». Pour ce faire, les SPE doivent passer d'un service conventionnel à un rôle de médiateur, de tuteur et de chef d'orchestre⁸. Cela est conforme aux nouveaux enjeux de la formation susmentionnés qui sont résumés dans le tableau suivant:

⁶ Commission européenne (2011b) *The Role of Public Employment Services in Extending Working Lives. Sustainable Employability for Older Workers*, Bruxelles, septembre 2011. Auteur: B.G. Hake

⁷ Commission européenne (2012a) *PES and Older Workers: Toolkit for PES*, Bruxelles, juillet 2012. Auteur: Ágota Scharle

⁸ PES 2020 Strategy Output Paper, Commission européenne, 2012.

Enjeux de la formation

Exigence	Solution	Formation requise
Approche holistique	Travail en partenariat avec les autres institutions	Compétences en communication, travail d'équipe, compréhension des différentes cultures organisationnelles, capacité à focaliser les partenaires sur la nécessité de générer des résultats positifs en matière d'emploi (sortie des prestations)
Approche personnalisée pour diverses catégories	Leadership, compétences entrepreneuriales, capacités renforcées à délivrer des conseils à des usagers spécifiques	Capacité à fixer des objectifs, à trouver des solutions, à être autonome, à assumer la responsabilité des résultats, à bien comprendre la motivation et les besoins de différentes catégories, à établir des relations avec les parties prenantes concernées, faculté d'empathie, capacité à se motiver et à motiver les autres
Meilleure compréhension des besoins des employeurs et meilleures relations avec les entreprises	Etablissement de relations plus étroites avec les employeurs et meilleure compréhension de leurs besoins	Compréhension du contexte dans lequel les entreprises opèrent et de leurs besoins en ressources humaines, capacité à concevoir des situations gagnant-gagnant avec les employeurs, connaissances des pratiques de RH du secteur privé; compétences en négociation; compétences en marketing.

La plupart des SPE, dont ceux d'Allemagne, d'Autriche et le VDAB⁹, ont mis en place des formations complémentaires pour leurs conseillers, axées sur des

⁹ Selon les réponses des SPE allemand, autrichien et belge (VDAB) à un questionnaire préparé spécialement pour alimenter le présent document de discussion.

catégories spécifiques du marché du travail. Le VDAB a introduit des cours portant sur la compréhension des différentes cultures, le comportement à l'égard des chômeurs de plus de 50 ans, la compréhension des problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie ou les troubles psychiatriques, etc. Il n'existe aucune politique de recrutement direct prévoyant un traitement diversifié des catégories, les conseillers comprennent des membres de ces catégories, mais ceux-ci ne s'occupent pas nécessairement des catégories particulières auxquelles ils appartiennent.

Une des trois nouvelles exigences exposées dans le tableau ci-dessus, la deuxième – la meilleure compréhension des besoins individuels des diverses catégories – est celle qui se rapproche le plus du point de vue selon lequel la mixité des cultures, comportements, besoins et attitudes peut requérir la participation de conseillers appartenant eux-mêmes à ces catégories. La question qui se dégage est de savoir si ce type de compréhension est quelque chose qui peut s'apprendre au poste de travail sans avoir recours à des politiques spécifiques de recrutement. De même que les conseillers en emploi s'occupant de professions spécifiques acquièrent de vastes connaissances sur leurs aspects spécifiques concernant tant la demande que l'offre sans jamais avoir eu personnellement d'expérience de ce type de travail, les conseillers au service des minorités ethniques pourraient-ils apprendre à les connaître au fil du temps? Il suffit peut-être que les conseillers aient des compétences de base incluant une aptitude générale à écouter, à identifier les compétences, à inspirer la franchise et la confiance et à effectuer leur mission d'une manière favorisant chaque usager.

Par ailleurs, les politiques de recrutement promouvant la diversité peuvent présenter certains avantages dans les cas particuliers où il existe des obstacles linguistiques ou des obstacles liés au genre basés sur des croyances religieuses. En fait, elles pourraient être appliquées aux besoins de communautés très spécifiques où différentes catégories sont dominantes.

Avec l'expérience vient la compréhension des comportements et des attitudes spécifiques mais il peut rester difficile de les modifier ou de les adapter et d'inciter les usagers à évoluer en vue de les préparer au mieux pour le marché du travail. Une trop grande compréhension peut aussi entraver toute action.

En matière de gestion de la diversité, une nécessité absolue en ce qui concerne les profils de compétences des conseillers en emploi est d'accroître leur autonomie, leur leadership et leur capacité à résoudre les problèmes. La personnalisation et l'approche holistique font qu'il n'est pas facile de standardiser les stratégies visant à réduire les obstacles à l'insertion dans le marché du travail. Ce qui fonctionne dans un cas peut n'être d'aucune utilité dans un autre. Pour élaborer des approches sur mesure, il faut disposer d'un éventail complexe de compétences qui sont souvent des compétences générales telles que la capacité d'adaptation, l'esprit novateur, la créativité, l'empathie et la capacité à écouter, à motiver et à concevoir des parcours particuliers. Cela nécessite des niveaux de compétences qui ne viennent pas automatiquement avec l'appartenance à une certaine minorité. Si toutes les compétences génériques sont présentes et sont perfectionnées grâce à la formation, le tutorat et l'encadrement, et si un certain niveau de professionnalisation est atteint, une telle appartenance pourrait être un atout supplémentaire.

Pour renforcer l'apprentissage mutuel, il pourrait s'avérer fructueux d'examiner les pratiques en vigueur dans les SPE, d'identifier les individus ayant des taux particulièrement élevés de réussite dans l'insertion de certaines catégories particulières, qui pourraient partager leur expérience avec les autres et les aider à la transférer. Cela requerrait soit des indicateurs des performances individuelles quantifiables des conseillers en emploi, comme cela existe dans quelques SPE

(Autriche) soit des échanges d'expériences à intervalles réguliers et de manière plus informelle, i.e. il existe au Danemark des sessions de ressenti dans les centres d'orientation professionnelle pour les jeunes.

Il se peut donc qu'il soit nécessaire d'introduire des systèmes de gestion des connaissances où les savoirs tacites sont systématiquement intégrés aux apprentissages institutionnels. Les SPE disposent de vastes connaissances et informations sur le monde du travail, la sphère de l'éducation et le développement économique. Cette masse de connaissances croît au fur et à mesure que les institutions commencent à œuvrer ensemble pour aider les individus à se réinsérer professionnellement et à sortir de la pauvreté. Rendre l'information disponible par le biais de portails intranet peut y concourir mais cela ne suffira pas pour y parvenir. Les agents n'ont souvent pas de temps de lire les documents et d'acquérir ainsi ces connaissances. Les échanges rapides, les notes d'information, les chats et les réseaux internes sur Twitter, Facebook ou PES-ipedia sont les ressources technologiques les plus dynamiques et où l'apprentissage instantané est disponible de manière non formelle. Les compétences pour ce type d'interface comprennent les compétences numériques, le classement, la navigation, la sélection, l'essai, la synthèse, le regroupement et l'analyse de contenu. La question est quel est le niveau de nos conseillers en emploi dans ce domaine?

3. Tracer des parcours professionnels attrayants pour les conseillers en emploi

La diversification croissante des compétences exigées des conseillers en emploi engendrée par la diversité accrue des profils de poste contraint à examiner les parcours professionnels possibles qui accroîtront leur motivation en termes de performances et d'impact.

Professionnellement, les conseillers en emploi ont des perspectives de mobilité verticale et horizontale. Au sein des SPE, ils peuvent progresser et devenir chefs d'une équipe de conseillers, formateurs, coachs, tuteurs, responsables des activités de médiation au niveau régional ou national, directeurs d'agence ou bien travailler pour d'autres organismes où la fourniture de conseils est une compétence essentielle. On dispose de preuves de l'existence de mouvements latéraux de la fonction publique vers le secteur privé, ainsi que de quelques exemples d'emploi indépendant dans le secteur des consultants en emploi et dans les services RH des entreprises¹⁰.

Le VDAB en Belgique et les SPE d'Allemagne et d'Autriche offrent des opportunités d'avancement des conseillers ayant suivi une formation spécifique et ayant fait la preuve de leur niveau de compétences. En Allemagne, il existe deux parcours distincts: la mobilité verticale vers des postes de direction et la mobilité horizontale vers des postes d'experts. Ces deux parcours bénéficient généralement d'une formation spécifique pour ces postes. Le secteur privé présente également quelques expériences récentes reflétant des pratiques similaires. Le recours aux centres d'évaluation permet de pouvoir à des postes d'encadrement particuliers. Cette pratique requiert l'élaboration de profils de compétences pour les postes en question et un arsenal de tests pour garantir une bonne concordance des compétences des candidats. Les outils utilisés comprennent les tests d'intelligence, les tests d'aptitude, les questionnaires portant sur les caractéristiques et les centres d'intérêt de l'individu, ainsi que des ateliers visant à simuler des situations lors desquelles les candidats peuvent acquérir un comportement important pour certaines tâches qu'ils devront effectuer dans leur futur poste. Cela est très souvent le cas dans le secteur privé lorsque des cadres dirigeants sont choisis en interne parmi les cadres intermédiaires.

En Autriche, il n'existe pas de parcours professionnel homogène mais le conseiller d'orientation peuvent devenir directeur ou directeur adjoint et il existe une formation spéciale permettant aux femmes d'accéder à certains postes de direction et concourir ainsi aux objectifs en matière d'égalité entre les hommes et les femmes.

En règle générale, les courbes des salaires des conseillers en emploi progressent lentement dans ces pays. Il n'y a pas de forte rotation du personnel dans les SPE et la probabilité de promotion vers un poste d'expert ou de chef d'équipe est faible mais peut augmenter lorsque le niveau d'expertise est élevé.

3.1 Perspectives de mobilité hors des SPE

Il est certain que des sociétés vieillissantes, présentant des niveaux accrus de diversité, vont requérir plus de compétences de type fourniture de conseils à toutes les étapes du cycle de vie. Les compétences de base en fourniture de conseils sont

¹⁰ Selon les réponses des SPE allemand, autrichien et belge (VDAB) à un questionnaire préparé spécialement pour alimenter le présent document de discussion.

applicables à de nombreuses professions et cela continuera à l'avenir. La fourniture de conseils requiert généralement des qualifications post-secondaires ainsi que des compétences pratiques qui sont acquises sur le tas. En conséquence, la demande croissante de compétences en fourniture de conseils peut inciter les conseillers à se doter de compétences plus complexes, à forte intensité de connaissances, en vue de leur carrière future.

Les perspectives d'avenir dans le domaine de la fourniture de conseils sont bonnes. Le portail O*Net¹¹ du Department of Labour américain, qui prédit un avenir brillant à la fourniture de conseils, mentionne diverses professions relevant de cette branche: conseiller d'orientation, conseiller, conseiller scolaire, conseiller universitaire, conseiller en carrière, conseiller des collèges, directeur des services de carrière, conseiller pédagogique, directeur de centre d'information sur les carrières. La fourniture de conseils est aussi utilisée dans les services de réhabilitation, de santé mentale, de toxicomanie, de soutien psychologique, d'aide sociale et autres où elle nécessite un ensemble de connaissances spécifiques en plus des compétences en fourniture de conseils. En fait, la fourniture de conseils est en passe de devenir une compétence de base pour de nombreuses autres professions sortant du cadre de la fourniture classique de conseils en matière d'emploi. Cet aspect n'est peut-être pas encore pleinement développé dans l'UE mais il est probable que l'élargissement des compétences décrit plus haut – avec l'inclusion d'éléments de compétences plus transférables telles que l'aptitude au leadership, l'esprit d'entreprise et la capacité de négociation engendrera une meilleure employabilité hors du contexte des SPE.

En Allemagne, la mobilité des conseillers est faible mais ceux qui décident de quitter le SPE y sont généralement restés de deux à trois ans et partent souvent pour occuper un poste de conseiller en emploi au sein de communes où ils ont tendance à prendre en charge des chômeurs de longue durée ayant plus de difficultés à se réinsérer.

La mobilité accrue des conseillers tant au sein qu'à l'extérieur des SPE nécessite également l'acquisition de compétences plus transférables qui peuvent ensuite être perfectionnées en fonction des besoins spécifiques au futur poste. **Pour l'instant, avec leurs compétences centrées essentiellement sur l'insertion dans l'emploi, les conseillers en emploi ne possèdent pas les compétences transférables adéquates ouvrant la voie à d'autres carrières possibles.** Pour améliorer la transférabilité de leurs compétences, la formation des conseillers doit comprendre davantage d'éléments de:

- flexibilité/adaptabilité – être en mesure d'adapter ses compétences aux différentes situations,
- capacité d'innovation/créativité – s'adapter aux besoins changeants de compétences en fonction des différents usagers,
- compétences plus « interpersonnelles » pour s'occuper d'individus présentant des caractéristiques variées – être capable de déchiffrer les comportements et de les influencer dans des situations de fourniture de conseils inhabituelles pour les SPE telles que le travail social, les soins de santé mentale, l'accompagnement des anciens combattants ou les conseils d'ordre familial,
- apprendre à acquérir des compétences – pour pouvoir pénétrer de nouveaux domaines de connaissance avec rapidité et discernement,
- compétences en résolution de problèmes – pouvoir faire face et résoudre efficacement des questions complexes.

¹¹ www.onetonline.org

La plupart de ces compétences sont des compétences générales qui, associées avec une bonne base de compétences classiques en fourniture de conseils, devraient faciliter les transitions d'un emploi à un autre pour les conseillers.

4. Approches de la GRH répondant à l'évolution des besoins tout au long du cycle de vie

Les conseillers des SPE jouissant d'une relative sécurité de l'emploi, il existe une forte probabilité qu'ils gardent leur poste de nombreuses années. Bien que l'expérience et la formation puissent améliorer leur professionnalisme et leur efficacité, les conseillers peuvent également exercer des stratégies d'adaptation affectant la qualité du processus de fourniture de conseils. Il existe très souvent un manque d'empathie pour la situation du demandeur d'emploi, qui risque de réduire l'efficacité de la fourniture de conseils en matière d'insertion. Le manque d'empathie est généralement lié à la nécessité de subir de longues périodes de stress engendré par l'exposition au stress du demandeur d'emploi lui-même, notamment dans des marchés du travail où persiste un surplus chronique de main-d'œuvre ou bien où la demande est élevée mais les SPE doivent s'occuper des usagers « difficiles à placer ».

Les facteurs contribuant le plus au stress professionnel sont les suivants:

- les charges de travail trop élevées, notamment en des temps de récession, et les frustrations associées à l'incapacité à réinsérer les demandeurs d'emploi,
- les usagers difficiles (les personnes ayant une maladie mentale et celles qui peuvent être agressives, exigeantes, inciviles, etc),
- la nécessité d'atteindre certains objectifs cibles et l'utilisation d'indicateurs pour évaluer la mesure dans laquelle ils sont atteints, notamment quand ces objectifs vont à l'encontre du principe plus général de justice sociale,
- un manque de clarté quant à la répartition des responsabilités, qui nuit à la motivation à travailler,
- un encadrement défaillant et une communication interne non professionnelle (intimidation/*mobbing*),
- les restructurations fréquentes et les niveaux croissants de rivalité dans les SPE.

En Allemagne, des inquiétudes quant à la capacité des conseillers en emploi à relever ces défis ont incité les dirigeants des SPE à réaliser une enquête auprès du personnel sur les aspects liés à leur santé. Ils ont identifié des niveaux relativement élevés de frustration qui sont attribuables à l'insécurité créée au cours de la restructuration des SPE et à l'image relativement défavorable des SPE dans l'opinion publique en dépit des efforts considérables faits pour restructurer l'institution. Il existe souvent un manque de reconnaissance des efforts requis pour changer les organismes publics, qui risque de saper la motivation des agents du changement.

En Autriche, la frustration des conseillers croît quand la demande de main-d'œuvre est faible ou quand il existe des obstacles au placement de certains membres de catégories cibles spécifiques telles que les femmes. Dans les pays où le chômage est élevé, les facteurs sapant la motivation comprennent les charges de travail très élevées, tandis que dans quelques pays d'Europe centrale et orientale les niveaux relativement faibles de rémunération des conseillers exacerbent le problème.

4.1 Solutions adoptées par les SPE

Une des manières dont les SPE tentent de faire face à ces situations consiste à dispenser des types spécifiques de formation qui aident les conseillers s'adapter en fonction des usagers concernés. Tous les SPE ayant répondu aux questions de l'enquête ont mis en place une formation visant à réduire le stress, fondée sur une

meilleure compréhension des causes des comportements incivils et agressifs et sur une connaissance des manières d'y faire face. Les conseillers du VDAB sont incités à développer leurs aptitudes au leadership par le biais d'une formation les aidant à influencer sur les sentiments négatifs des usagers, à les tempérer et à les transformer en une attitude positive.

En Croatie, les conseillers sont parvenus à réduire leurs niveaux de stress en s'impliquant plus activement dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets. Les SPE ont un double rôle; ils sont l'autorité qui gère les fonds provenant de l'UE mais ils sont simultanément en concurrence au niveau des agences régionales pour des financements de projets. De nombreux conseillers trouvent que l'expérience est intéressante car ils sont en mesure de proposer des services plus personnalisés aux usagers en impliquant des organismes spécialisés qui ont à la fois le temps, les compétences et la motivation requis pour aider des catégories particulières de chômeurs.

En Allemagne, on tente d'appliquer une approche globale de la gestion du stress. L'expérience pratique a montré que le niveau de stress est souvent plus élevé quand la situation personnelle des conseillers est dégradée. C'est pourquoi divers moyens tels qu'un soutien professionnel sur ces aspects ou un aménagement flexible du temps de travail sont proposés aux employés pour qu'ils puissent résoudre plus facilement leurs causes personnelles de stress. En Autriche, on a recours à la flexibilité du temps de travail, aux congés sabbatiques, aux opportunités de développement personnel et à l'alternance de la fourniture de conseils avec d'autres tâches garantissant une charge de travail plus faible.

Il est également possible de réduire le stress en appliquant une approche du travail en équipe dans les cas de fourniture de conseils personnalisés où la « charge » est distribuée de manière plus juste. L'orientation des usagers vers des services d'accompagnement plus spécialisées pourrait diminuer la pression du nombre et les perspectives d'avancement professionnel pourraient offrir de meilleures alternatives pour les conseillers en emploi découragés par la perspective des années à venir à affronter le même labeur.

4.2 Comment bénéficier de la riche base de connaissances liées à l'âge des conseillers ayant une longue ancienneté

Il existe diverses manières d'utiliser les connaissances et l'expérience acquises par les conseillers ayant de longues années de service pour améliorer les performances des SPE. Les approches adoptées doivent toujours tenir compte des centres d'intérêt et des besoins personnels des conseillers. Chaque individu utilise différents mécanismes d'ajustement au cours de sa vie active. L'expérience et les connaissances accumulées par les conseillers peuvent servir dans plusieurs activités des SPE:

- le recrutement (leurs compétences en matière de profilage et leur connaissance des profils de poste sont importantes pour le recrutement réussi de nouveaux employés) – rôle: RH,
- la formation – depuis la formation d'intégration et de professionnalisation jusqu'à l'élaboration de matériaux de formation – rôle: RH,
- le tutorat – tant au poste de travail que pour le développement professionnel – rôle: assurance de la qualité,
- l'évaluation et la gestion de la qualité – pour ceux qui s'intéressent à cet aspect plutôt spécifique – rôle: assurance de la qualité,
- la conception de nouveaux services et formes d'aide pour les usagers – rôle: innovation,

- le passage à un rôle d'encadrement et/ou de chef d'équipe ou de projet – options de développement professionnel,
- la coopération avec des partenaires et des acteurs du marché du travail – rôle: pratique des réseaux,
- l'analyse et la collecte d'informations/connaissances, leur systématisation et correction pour utilisation via l'intranet, les portails, les séances de formation – rôle: gestion de l'information/connaissances.

Une grande partie de ces rôles relèvent des services de RH des SPE dont la principale mission est de développer les ressources humaines au sein de l'organisme. Cependant, les responsables peuvent préférer recruter la personne la plus apte à occuper un poste donné plutôt que respecter le principe d'ancienneté. Vu que les nouvelles générations ont souvent un meilleur niveau d'éducation et bénéficient aussi de possibilités de formation interne sans cesse améliorées, les conseillers en emploi plus âgés peuvent avoir des difficultés à accéder à certains de ces postes. Néanmoins, il est également possible de développer quelques-uns de ces rôles, tels que le tutorat, le travail avec les partenaires du marché du travail et la fourniture de formation, dans le cadre d'une trajectoire professionnelle en dehors de la fonction RH.

5. Rôle des dirigeants et mécanismes garantissant la qualité dans la fourniture de conseils en matière d'emploi

La gestion de la performance est un élément important pour assurer la qualité du travail effectué de nos jours par les SPE. Un tour d'horizon des pratiques actuelles nous est donné dans le document *Performance management in public employment services* (2012) qui montre que les SPE appliquent largement diverses formes de gestion de la performance pour la plupart de leurs processus clés. Les aspects liés au profilage des postes et à la formation des conseillers en emploi ont été bien documentés par la Commission européenne (Sienkiewicz, 2012) qui conclut que le processus de profilage des postes et des compétences des conseillers en emploi est bien structuré et est considéré comme important pour la qualité du service car il répond à des critères de recrutement de plus en plus exigeants dans les pays analysés.

La première de ces études montre que l'efficacité de la gestion de la performance est souvent limitée du fait de nombreuses influences externes qui affectent le résultat final des activités des SPE et qui échappent à leur contrôle. Cela a conduit certains SPE à élaborer des outils de diagnostic sophistiqués qui tiennent compte de facteurs externes (tels que les facteurs économiques, la situation du marché du travail ou les caractéristiques des usagers) afin de permettre des comparaisons entre les régions ou même entre les conseillers.

Le fait que les pratiques des SPE divergent rend difficile la comparaison des entrants, des résultats et des extrants entre les pays en raison principalement de leurs objectifs différents qui ont été fixés sur la base des différents contextes économiques et organisationnels. Néanmoins, le Groupe de référence des SPE a retenu les six indicateurs de performance suivants, qui sont utilisés par la majorité des SPE européens :

- transition du chômage vers l'emploi,
- vitesse des transitions du chômage vers l'emploi,
- transition après un stage de formation,
- fourniture d'un accès aux offres d'emploi,
- emplois vacants pourvus,
- degré de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs.

La tendance des organisations (pas seulement des SPE) à devenir ouvertement axées sur les objectifs et donc à se focaliser uniquement sur les activités qui influent positivement sur les indicateurs est une difficulté supplémentaire empêchant de tirer le meilleur parti de la gestion de la performance. Cela advient même au détriment de la poursuite de certains objectifs primordiaux importants de l'organisme tels que la fourniture de services de médiation gratuits de manière non discriminatoire et la garantie d'une égalité d'accès pour tous. Les deux écueils qui sont mentionnés et qui ont été évités lors de l'élaboration d'un système de gestion de la performance sont l'écramage et la mise à l'écart, la tentation de fournir une aide à ceux qui n'en ont pas besoin et de proposer des placements selon des critères préférentiels.

Ces défis doivent être relevés à l'aide d'une bonne gestion de la qualité et d'un bon leadership dans les SPE, basés souvent sur des formations appropriées en gestion de la qualité pour tous les personnels.

La plupart des SPE utilisent la formation interne comme mécanisme d'intégration des compétences relatives à l'assurance de la qualité dans les ensembles de

compétences des employés. Le contenu de la formation à tous les niveaux en Autriche¹² vise à aider les employés à acquérir les qualités suivantes:

- une aptitude à se concentrer sur des buts,
- les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs ciblés,
- la professionnalisation des processus de pilotage,
- des connaissances en matière d'utilisation des outils, instruments et canaux,
- de bons résultats au regard des objectifs ciblés (système de suivi des usagers).

En Allemagne, les SPE cherchent à s'assurer que tous les conseillers ont bien connaissance des normes de haute qualité, ainsi que les mécanismes pour y parvenir et des indicateurs pour les mesurer. Dans le cas du VDAB, la conformité aux normes est contrôlée par les chefs d'équipes et les tuteurs. En Croatie, les formateurs évaluent le travail des conseillers, réalisent des évaluations des compétences qui leur manquent et fournissent les formations requises.

En Autriche, les indicateurs de performance centrés sur la réalisation des objectifs ciblés pour les demandeurs d'emploi « difficiles à placer » sont préférés aux indicateurs généraux suggérés par les SPE du Groupe de référence. Les indicateurs utilisés portent par exemple sur:

- la réinsertion des seniors dans les six mois suivant leur inscription au chômage,
- l'insertion des jeunes dans les six mois suivant leur entrée dans le chômage de longue durée,
- l'insertion des personnes ayant travaillé moins de deux mois au cours des derniers 12 mois,
- l'insertion des femmes dans une formation ou un emploi après un congé de maternité,
- les emplois vacants notifiés requérant un niveau élevé de compétences, etc.

Ces types d'indicateurs mesurent indirectement l'activité des conseillers en emploi et des autres services de soutien proposés à ces catégories. Les cibles à atteindre sont négociées annuellement entre les agences régionales décentralisées et le conseil d'administration tripartite national. Ces objectifs régionaux sont ensuite déclinés en objectifs individuels pour les conseillers en emploi. La performance est mesurée en fonction de ces objectifs ciblés convenus.

5.1 Rôle des dirigeants dans la gestion de la qualité

Un leadership solide peut jouer un rôle important dans la gestion de la performance et de la qualité. Cela est valable pour tous les niveaux de l'organisme, depuis l'établissement et la communication des objectifs stratégiques cibles jusqu'au suivi de leur mise en œuvre au niveau individuel. En ce qui concerne les conseillers en emploi, il est certain que le niveau sur lequel les différentes méthodes de gestion de la performance et de contrôle de la qualité ont le plus d'impact est le niveau de l'équipe de direction.

Dans ce contexte, la mise en place réussie d'un système de gestion de la qualité requiert:

¹² Susanne Loudon (2012): Training concepts for Austrian PES staff, communication présentée lors d'une conférence, Bruxelles, juillet 2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en&newsId=1667&moreDocuments=yes&tableName=news>

- le **perfectionnement** des compétences et des connaissances pour assurer la capacité à suivre les normes de qualité et les procédures afférentes,
- la **mise en place** de ressources et d'activités permettant d'acquérir les niveaux de compétences et de connaissances nécessaires pour mettre en œuvre le concept d'assurance de la qualité (AQ), i.e. l'obtention de la qualité à un coût qu'il faut évaluer au regard des gains liés à l'amélioration de la qualité.

L'établissement d'un système d'assurance de la qualité dans les SPE relève du même processus que dans toutes les autres organisations et est généralement organisé par les services des ressources humaines. Les principales étapes sont les suivantes:

- l'établissement des objectifs que doivent atteindre les conseillers en emploi,
- la planification et la documentation des processus qui permettront d'atteindre ces objectifs,
- la mise en œuvre des processus,
- le suivi des résultats des processus,
- l'évaluation des résultats au regard des objectifs en faisant les ajustements nécessaires.

En conséquence, la principale question en ce qui concerne l'efficacité des systèmes d'assurance de la qualité est l'établissement du principe PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).



Planifier – fixer des objectifs et établir des plans (pour les atteindre)

Faire – mettre en œuvre les plans

Vérifier – quantifier les résultats (établir un système de suivi et de mesure – indicateurs clés de performance)

Agir – rectifier, améliorer et tirer des leçons des erreurs afin d'obtenir de meilleurs résultats la

prochaine fois.

Les systèmes de gestion de la qualité garantissent des normes uniformes de qualité du travail, une mesure exacte des indicateurs clés de performance (KPI), une planification des objectifs à long termes et une réduction des risques.

Déterminer les KPI est un des principaux processus de l'approche GQ, car ils constituent des jalons stratégiques et qualitatifs à atteindre. Ils doivent être atteignables, motivants et avoir une dimension temporelle.

Lors de la redéfinition de la structure organisationnelle, il importe que la mission et les tâches des conseillers en emploi soient clairement définies et complétées d'instructions et que les résultats escomptés soient clairement mentionnés – conformément aux KPI.

En Autriche, on estime que le développement du leadership parmi les cadres supérieurs est essentiel pour assurer des progrès en termes de qualité. Pendant l'ensemble du cycle de développement de la carrière du cadre, depuis le

recrutement jusqu'à la formation et l'avancement professionnel, un soin particulier est attaché à l'identification des talents, à la fourniture d'opportunités de développement et à l'orientation vers des postes répondant au mieux à ses compétences spécifiques. Les personnes interrogées considèrent que des dirigeants de haute qualité obtiennent généralement des indicateurs des performances de bonne qualité et de bonnes performances. Cela signifie plusieurs choses. D'une part, l'établissement d'objectifs est perçu comme un processus où les supérieurs hiérarchiques interagissent avec les conseillers et fixent ensemble des objectifs réalistes, quantifiables et clairs. Un système de fiche d'évaluation permet un suivi de la mesure dans laquelle les objectifs relatifs au marché du travail sont atteints, de la satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs et des indicateurs pour les trois principaux processus existant en Autriche. Les agences régionales sont notées en fonction de la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints et les bonnes performances donnent lieu à des primes. Un soutien est proposé à celles qui sont en difficulté en vue d'améliorer leur classement.

Cette approche de l'amélioration de la qualité des services axée sur le rôle de leader des dirigeants est aussi appliquée par le VDAB en Belgique, mais l'accent y est plutôt mis sur les aptitudes au leadership des conseillers eux-mêmes. La promotion de mécanismes de développement personnel en matière de leadership est particulièrement propice pour s'attaquer aux enjeux liés à la diversité compte tenu de ce qui a été dit plus haut.

Les deux approches, le dialogue autour des performances et les entretiens individuels avec des supérieurs hiérarchiques ou des membres de l'équipe pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, sont considérées comme des bonnes pratiques. Ce dialogue peut prendre de nombreuses formes, dont des réunions portant sur des cas particuliers, des groupes de travail, des réunions régulières pour partager les informations basées sur les données relatives aux performances, etc.

Un examen entre pairs tenu récemment au Danemark a révélé qu'un nombre croissant de SPE cherchent à motiver leurs personnels et utilisent l'information sur les performances pour calculer les primes collectives ou individuelles. Ce type de systèmes requiert une attention particulière pour éviter des effets incitatifs pervers ou démotivants. On ne connaît pas bien l'impact de tels systèmes sur les conseillers et les équipes et il serait souhaitable d'échanger des informations sur les bonnes pratiques en matière de leadership dans la gestion efficace de tels systèmes au bénéfice mutuel des conseillers et des usagers.

5.2 Leçons à tirer de l'expérience du secteur privé – Gestion des talents (GM)

En ce qui concerne l'arsenal des différents instruments de GRH, la gestion des talents (GT) est un de ceux qui présentent le niveau le plus élevé de concordance entre les besoins de l'organisme et ceux des individus. La GT consiste en l'attraction, l'identification, le développement, l'engagement, la rétention et le déploiement systématiques des individus particulièrement précieux pour un organisme, soit en raison de leur « potentiel d'avenir élevé », soit parce qu'ils jouent un rôle crucial dans le fonctionnement des opérations.

Le concept repose sur l'idée selon laquelle les meilleures performances sont atteintes quand les individus sont choisis pour leurs talents, centres d'intérêt, compétences et attitudes qui sont également importants pour avoir de bonnes performances à un poste donné. **Lorsque la concordance est bonne, les dirigeants n'ont pas à concevoir des structures de motivation élaborées**

mais doivent seulement soutenir les besoins d'accomplissement des individus qui développent leurs propres talents et poursuivent leurs propres centres d'intérêt.

La GT est focalisée sur les principaux objectifs stratégiques à long terme de l'organisme – assurer les bonnes connaissances/compétences et la qualité nécessaires pour les atteindre. Pour mettre en place un système efficace de GT au sein des SPE, il faut répondre à plusieurs questions concernant ces objectifs stratégiques:

- Quel type de "talents" cherche-t-on (aptitudes, connaissances, compétences)? – à définir à travers les profils de poste/compétences;
- A quoi serviront ces « talents »? – qu'attend-t-on des conseillers en emploi dans le processus des SPE?
- Un document de la Commission européenne (Bimrose) (2012), qui passe en revue les pratiques des SPE en Slovaquie, au Royaume-Uni et en Irlande, propose des exemples utiles de profils de compétences. Il porte sur les compétences requises pour élaborer les plans d'action personnalisés SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps), une activité cruciale pour l'approche holistique et personnalisée que l'on sait essentielle pour la gestion de la diversité. Ces résultats sont pertinents ici - les PAP sont aujourd'hui clairement orientés vers les concepts de renforcement des capacités des usagers et se détachent des approches directives inhérentes aux pratiques antérieures en matière de fourniture de conseils. Les approches de la gestion de la diversité doivent également comprendre davantage d'instruments de renforcement des capacités qui rendent l'utilisateur à même de prendre les commandes du développement de sa carrière. Les conseillers professionnels ayant des objectifs en matière de gestion de la diversité doivent avoir les compétences leur permettant d'orienter les usagers dans cette voie.

Pour y parvenir, il faut des outils de recrutement permettant de juger si les candidats ont les compétences requises et des systèmes de formation leur permettant d'acquérir les connaissances et aptitudes nécessaires pour le poste. Ce système requiert des stratégies de développement professionnel plus sophistiquées au sein des SPE, qui suivent l'évolution potentielle et les choix de carrière des conseillers en emploi.

5.3 Le rôle de leader des dirigeants des SPE

Le passage d'une mentalité de fonctionnaire à des concepts de leadership au sein des SPE a eu lieu dans quelques pays dans le cadre d'efforts majeurs de restructuration institutionnelle (Allemagne, Autriche, VDAB). On y a non seulement embauché volontairement des candidats venant du secteur privé pour gérer le changement mais on y a aussi continué de recourir à des consultants privés et d'explorer les solutions adoptées par le secteur privé.

Les mécanismes de gestion de la qualité décrits plus haut et les instruments de mesure des performances individuelles ont introduit une dimension de concurrence inhabituelle dans les SPE et en ont définitivement changé la culture. Néanmoins, les mécanismes existants pour améliorer les performances sont toujours moins contraignants que dans le secteur privé où les licenciements, les parachutes dorés et autres formes plus douces ou plus sommaires de séparation sont la norme.

Etant donné que le principe de la carotte et du bâton n'est pas aussi clairement appliqué dans les SPE, il existe un champ possible pour le renforcement des rôles

de leader tant parmi les dirigeants des SPE que parmi les conseillers eux-mêmes. Les dirigeants qui n'ont pas la liberté ou la possibilité d'introduire des changements et d'adapter facilement leur force de travail doivent posséder des aptitudes encore plus grandes au leadership pour diriger des ressources humaines presque immuables à travers des périodes de changement, sans pouvoir s'appuyer sur des mécanismes qui permettraient de les motiver plus facilement. De plus, l'élargissement du rôle de leader des conseillers eux-mêmes, qui est désormais nécessaire, requiert des organisations hiérarchiques plus plates et des dirigeants ayant des solides compétences en matière d'encadrement et de développement du travail en équipe. Il existe un besoin réel que les cadres supérieurs assument une partie des rôles de GRH s'ils veulent être en mesure de motiver les membres de leurs équipes et de les aider à acquérir et à développer leur aptitude au leadership. Cependant, ce type de contenu n'est pas encore systématiquement inclus dans les cursus de formation destinés aux cadres.

En conséquence, l'ajout de l'aptitude au leadership dans les critères de recrutement et le perfectionnement de celle-ci à l'aide d'une formation axée sur le leadership pourraient contribuer grandement à l'élaboration de nouvelles approches de l'encadrement des fonctionnaires et leur permettre d'être autonomes.

6. Conclusions

1. La diversité c'est reconnaître, respecter et valoriser les différences liées à l'appartenance ethnique, au sexe, à la couleur, à l'âge, à la race, à la religion, au handicap, au pays d'origine ou à l'orientation sexuelle, tout en promouvant l'égalité d'accès, l'égalité des chances et l'égalité de traitement dans un contexte de mutation et de compétitivité accrues du marché du travail.
2. Les SPE ont répondu différemment à la diversité croissante mais une constante se dégage, les approches fondées sur la formation, bien qu'on dispose de peu de preuves que le recrutement du personnel soit fait en fonction de leur appartenance à une catégorie particulière et s'inscrive dans une politique du personnel promouvant la diversité. L'introduction de la diversité dans le recrutement est plutôt liée à l'application des règlements antidiscriminatoires.
3. Les parcours professionnels des conseillers en emploi sont généralement plutôt plats mais il existe des passerelles vers des postes de cadre, chef d'équipe, tuteur, coach, formateur ou conseiller d'orientation professionnelle. Les mouvements ne sont pas importants bien que la courbe des salaires progresse lentement. La mobilité vers des emplois hors des SPE n'est pas fréquente mais les prévisions quant aux besoins futurs de compétences en fourniture de conseils dans de nombreuses professions sont bonnes (O*Net).
4. La plupart des SPE reconnaissent les difficultés liées au cycle de vie que connaissent les conseillers en emploi ayant de longues années de service. Ils ont donc introduit des formations pour réduire le stress, prévenir le burnout et éviter l'interruption du travail, ainsi que des congés sabbatiques et un aménagement plus flexible du temps de travail. Il existe quelques tentatives innovantes de lutter ensemble contre le stress lié au travail et/ou à la vie privé et de fournir un soutien de manière globale (en Allemagne, par exemple).
5. Nombre des missions des SPE pourraient être effectuées par des conseillers en emploi ayant de longues années de service, en faisant appel à leur expérience et à leurs connaissances. La plupart d'entre elles relèvent du développement des ressources humaines (formation, tutorat, recrutement) mais participent également de la gestion de la diversité, notamment vis-à-vis des usagers plus âgés, si ces conseillers expérimentés disposent de toutes les autres compétences requises.
6. Il est difficile de mesurer les performances des conseillers en emploi et presque impossible de les comparer d'un SPE à l'autre. Il semble que l'établissement d'objectifs cibles réalistes avec l'introduction d'indicateurs permettant de mesurer les succès en matière d'insertion de catégories difficiles à placer, comme en Autriche, constitue un cas de bonne pratique dont il faudrait tirer des leçons.
7. Les méthodes d'introduction de l'assurance de la qualité dans la fourniture de conseils d'emploi relèvent principalement des acquis de la formation – depuis la formation initiale ou de base des conseillers en emploi, jusqu'à leur formation de perfectionnement. Il faudrait disposer de davantage d'éléments de preuve en matière d'AQ dans les SPE pour mieux comprendre les pratiques dans ce domaine.

8. La gestion de talent et l'aptitude au leadership font partie des pratiques du secteur privé qui pourraient s'avérer utiles pour les SPE - ces pratiques utilisent les talents individuels et les perfectionnent à l'aide de formations spécifiques de cadre ou pour des postes particuliers. Si les SPE continuent de n'offrir que des perspectives limitées de développement de carrière tout en élargissant les attributions des conseillers en emploi, la motivation intrinsèque allant de pair avec l'accomplissement des objectifs stratégiques des SPE sera le meilleur moyen d'atteindre, d'améliorer et de maintenir des normes de qualité. Dans ces conditions les aptitudes au leadership parmi les dirigeants des SPE et les conseillers en emploi eux-mêmes pourraient être aussi importantes, si ce n'est plus, que dans le secteur privé.

7. Références

1. Service de l'emploi de Croatie (2011), Women on the labour market, projet IPA, Commission européenne
2. Deloitte (2011), Only skin deep – re-examining the business case for diversity.
3. Commission européenne (2005), The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, ISBN 92-79-00239-2
4. Commission européenne (2012), Vers une reprise génératrice d'emplois, COM(2012) 173, 18/04/2012
5. Commission européenne (2003), The Costs and Benefits of Diversity. Auteur: Centre for Strategy and Evaluation Services
6. Commission européenne (2011a), Comparative paper for Peer Review on Youth Guarantees. Auteurs: N. Duell et K. Vogler-Ludwig.
7. Commission européenne (2011b) The Role of Public Employment Services in Extending Working Lives. Sustainable Employability for Older Workers, Bruxelles, septembre 2011. Auteur: B.G. Hake
8. Commission européenne (2012a), PES and Older Workers: Toolkit for Employment Services, DG Emploi, affaires sociales et inclusion. Auteur: Ágota Scharle.
9. Commission européenne (2012), PES to PES Dialogue Report: Results from the second year of the PES to PES Dialogue Programme, octobre 2012
10. Commission européenne (2012), Working with individual action plans: A toolkit for employment services. Auteur: Helen Tubb
11. Commission européenne (2012), Activation and integration: Working with individual action plans, Individual Action Planning: Resolving tensions and maximising impact in European PES. Auteur: J. Bimrose
12. Commission européenne (2012), Peer Review PES and Older Workers, Comparative Paper, DG Emploi, affaires sociales et inclusion. Auteur: Matthias Knuth
13. Commission européenne (2012), Job profiles and training for employment counsellors, document analytique, Dialogue entre SPE, DG Emploi, affaires sociales et inclusion. Auteur: Łukasz Sienkiewicz
14. Commission européenne (2012) PES 2020 Strategy Output Paper
15. Keil, M., Amershi, B., Stephen Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., von Unruh, K. (2007), Training Manual for Diversity Management, European Community action programme to combat discrimination, International society for diversity management
16. R.G. Sultana & A.G. Watts (2006), Career Guidance in Europe's Public Employment Services: Trends and Challenges. DG Emploi, affaires sociales et inclusion, Bruxelles.
17. Susanne Loudon (2012): Training concepts for Austrian PES staff, presentation at conference, Bruxelles, juillet 2012, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en&newsId=1667&moreDocuments=yes&tableName=news>