



Organisation
internationale
du Travail

► Comment accompagner un employeur ?

Manuel destiné aux équipes managériales et opérationnelles des Services Publics de l'Emploi



*Un guide
de la collection:
« Construire mon avenir
au travail »*

► **Comment accompagner un employeur ?**

Manuel destiné aux équipes managériales et opérationnelles des Services Publics de l'Emploi

© Organisation internationale du Travail 2025.

Première édition 2025.



Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Voir: creativecommons.org/licenses/by/4.0. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: *Comment accompagner un employeur? Manuel destiné aux équipes managériales et opérationnelles des Services Publics de l'Emploi*, Genève: Bureau international du Travail, 2025. © OIT.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à: rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées à: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220421413 (imprimé); 9789220421420 (pdf Web)

DOI: <https://doi.org/10.54394/WBNS7621>

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites. Voir: www.ilo.org/deni-de-responsabilite.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Imprimé en Suisse

► Table des matières

Préface	5
Introduction	7
Employeurs et SPE : une relation à renforcer	8
Cadre normatif international	9
Les enjeux d'une intermédiation réussie	10
Réalités du marché du travail	10
SPE : une image à rénover	12
Comprendre les attentes des employeurs	14
Diversité des employeurs privés	15
Cas des employeurs publics	16
Les pratiques de recrutement	16
Les attentes principales	17
Offre de services des SPE vers les employeurs	20
Appui aux recrutements	21
Utilisation des solutions numériques	25
Accompagnement sur mesure	26
Aides gouvernementales au recrutement	27
Différentes approches stratégiques et organisationnelles	30
Spécialisation des équipes	31
Segmentation et démarche marketing	32
Approche partenariale	33
Faire face aux difficultés de recrutement	36
Anticiper sur les besoins de main d'œuvre	38
Renforcer l'employabilité des chercheurs d'emploi	39
Des solutions innovantes pour favoriser l'intermédiation	40
Pilotage de la performance dans le service aux employeurs	44
Choix des indicateurs de production	45
Suivi de la satisfaction client	46
Management de la performance	47
Conclusion	48
Lectures utiles	49
Remerciements	49

► Préface

Dans un contexte global marqué par l'incertitude économique, les mutations technologiques, la transition écologique et les transformations profondes des attentes sociétales, les marchés du travail sont confrontés à des défis sans précédent. Pour y répondre, le rôle des Services Publics de l'Emploi (SPE) ne cesse de se renforcer, en tant qu'acteurs clés de la régulation du marché du travail, de la promotion d'un emploi décent et de l'accompagnement des transitions professionnelles.

Depuis plus de soixante-quinze ans, la Convention n°88 de l'Organisation Internationale du Travail définit les missions fondamentales des SPE et rappelle leur responsabilité essentielle : contribuer à une intermédiation efficace entre l'offre et la demande d'emploi, dans un objectif de plein emploi, d'équité et de justice sociale. Cette mission suppose un engagement actif non seulement envers les demandeurs d'emploi, mais aussi envers les employeurs, qui sont des partenaires stratégiques pour le bon fonctionnement du marché du travail.

Le présent guide s'inscrit pleinement dans cette vision. Il ambitionne d'accompagner les SPE dans le renforcement de leur relation avec les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, nationaux ou locaux, grands groupes ou petites entreprises. Il propose une analyse approfondie des freins actuels à cette coopération, met en lumière les attentes spécifiques des entreprises, et offre des pistes opérationnelles pour construire une offre de services adaptée, lisible et performante.

Ce guide entend aussi contribuer à la modernisation des pratiques, à travers une meilleure segmentation des publics cibles, une utilisation stratégique des outils numériques, une gestion proactive des talents, ainsi qu'un positionnement plus affirmé du SPE comme partenaire RH crédible et fiable. Il insiste notamment sur la nécessité de restaurer la confiance, d'améliorer la visibilité des services proposés, et de développer une approche partenariale durable avec le monde économique.

En réunissant constats de terrain, références normatives, retours d'expériences et outils pratiques, cet ouvrage offre aux professionnels de l'emploi un cadre structurant et évolutif pour accompagner les dynamiques de changement et répondre plus efficacement aux besoins des employeurs. Il traduit la conviction partagée que le développement d'un dialogue renouvelé entre SPE et entreprises constitue une condition indispensable à la construction de marchés du travail plus résilients, inclusifs et durables.

Mme Dorothea SCHMIDT-KLAU

Chef de branche

Services de l'emploi, des marchés du travail et des jeunes

Département des politiques de l'emploi, création d'emplois
et moyens de subsistance

Organisation Internationale du Travail - Genève



► Introduction

Sur le terrain, les professionnels du Service Public de l'Emploi (SPE) le constatent chaque jour : si les chercheurs d'emploi franchissent naturellement les portes des agences, les employeurs, eux, y sont moins présents. Trop peu d'entreprises sollicitent les services publics pour leurs recrutements. Ce constat, partagé dans de nombreux pays, freine l'intermédiation et limite l'impact des politiques de l'emploi.

Or, sans offres d'emploi, comment accompagner efficacement les candidats ? Sans dialogue structuré avec les entreprises, comment anticiper les besoins en compétences, adapter les formations, orienter les demandeurs d'emploi et répondre aux tensions de recrutement ? Le renforcement de la relation avec les employeurs n'est donc pas une option. Il s'agit d'une condition essentielle pour que le SPE remplisse pleinement sa mission d'intérêt général.

Ce guide a été conçu pour répondre à cette exigence. Il propose aux acteurs du SPE des repères concrets, des outils opérationnels et des stratégies de terrain éprouvées pour construire une relation de confiance durable avec les employeurs. Il explore les attentes spécifiques des entreprises, les freins persistants à l'utilisation des services publics, les particularités du « marché caché » du recrutement, et les leviers d'action à mobiliser.

La réalité du marché du travail impose de sortir des approches standardisées. La diversité des employeurs, la multiplicité des canaux de recrutement, les disparités régionales ou sectorielles appellent des réponses sur mesure. C'est pourquoi ce guide met également en lumière les pratiques innovantes, les stratégies de segmentation, les outils numériques, et les actions partenariales qui permettent aux SPE de s'adapter, de convaincre et de faire la différence.

Ce guide s'adresse aux professionnels de l'emploi et aux décideurs publics, pour éclairer les enjeux d'une intermédiation modernisée, centrée sur l'écoute, l'adaptation et la co-construction de solutions. Il s'appuie sur des constats clairs : la prédominance du marché caché dans les pratiques de recrutement, la méconnaissance ou la méfiance persistante envers les services publics, mais aussi sur des exemples inspirants de coopération réussie entre SPE et monde économique.

En renforçant leur capacité à comprendre les besoins des entreprises, à anticiper les évolutions du marché du travail et à proposer des services adaptés, les SPE peuvent devenir des partenaires RH de référence, y compris pour les publics les plus éloignés de l'emploi. C'est à cette ambition que ce guide entend contribuer.

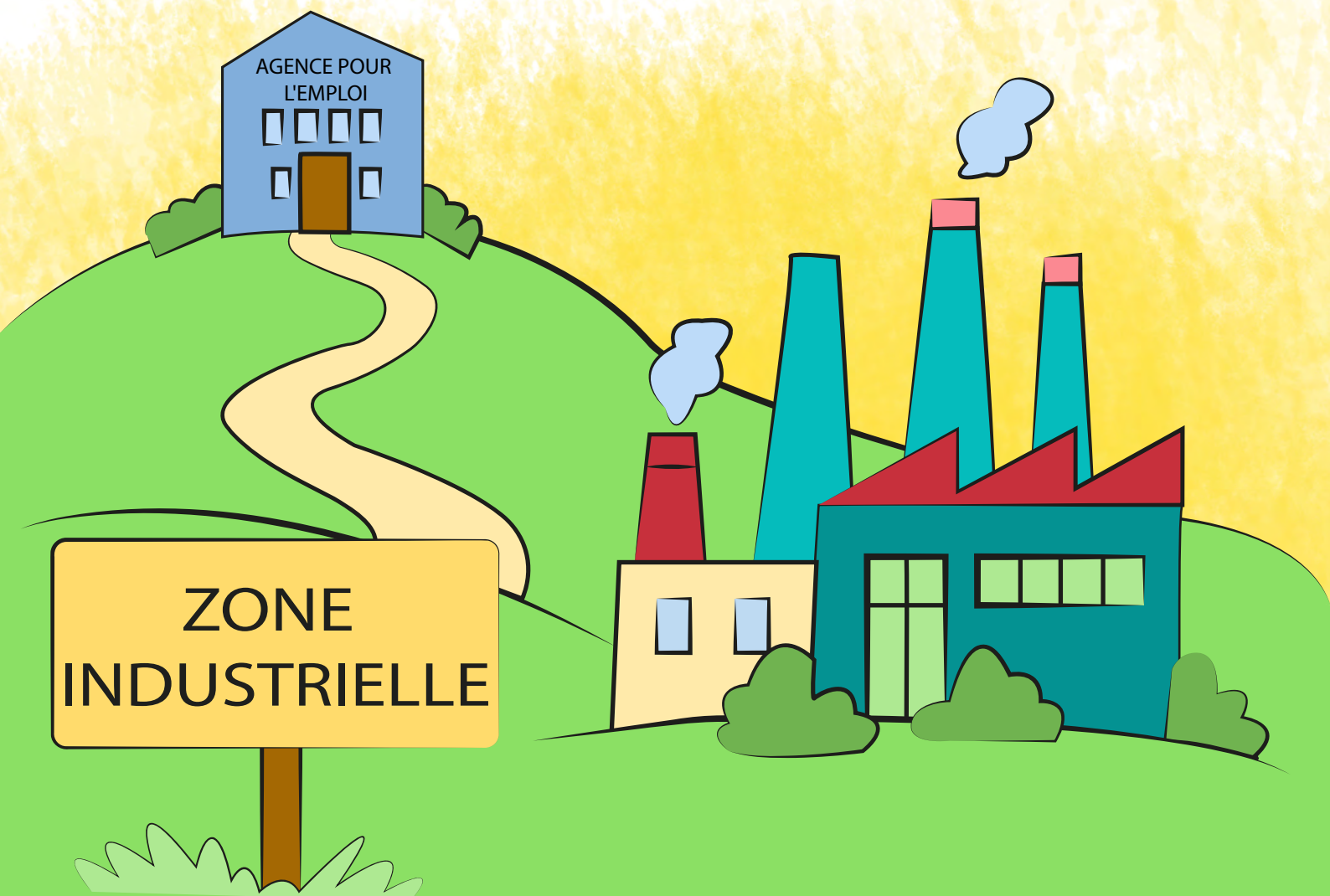
M. François DUMORA

Auteur de la publication

Spécialiste des Services de l'Emploi

Organisation Internationale du Travail – Genève 2025

1 Employeurs et SPE : une relation à renforcer



Cadre normatif international

Les enjeux d'une intermédiation réussie

Réalités du marché du travail

SPE : une image à rénover

Pourquoi le Service Public de l'Emploi (SPE) devrait-il accompagner les employeurs ? La question pourrait en effet être posée. Pourquoi un service public viendrait-il en appui à des employeurs privés, qui plus est gratuitement ? La réponse réside dans la mission première du SPE : l'intermédiation. Les agences publiques d'emploi, tant au niveau national que local, doivent faciliter la rencontre entre les offreurs d'emploi et les chercheurs d'emploi. Cela implique une relation professionnelle, régulière et efficace avec ces deux publics. Pourtant, si les chercheurs d'emploi n'ont pas de mal à trouver la porte des agences publiques d'emploi, c'est moins le cas des employeurs. Le constat est le même dans quasiment tous les pays (avec une intensité différente) : trop peu d'employeurs confient leurs offres d'emploi au SPE. Or, comment réaliser l'intermédiation, sans offre d'emploi ? Il est donc indispensable pour les SPE de renforcer leurs relations avec les employeurs.

► Cadre normatif international

Sur le sujet des SPE, la convention N°88 (1) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est le texte de référence. Adoptée en 1948 et ratifiée par 92 pays, elle précise très clairement les missions et activités du SPE.

Celui-ci « doit **réaliser**, en coopération, s'il y a lieu, avec d'autres organismes publics et privés intéressés, **la meilleure organisation possible du marché de l'emploi ... en vue d'assurer et maintenir le plein emploi** »

- « **Le service de l'emploi doit être organisé de manière à assurer l'efficacité du recrutement et du placement des travailleurs** ; à cette fin, il doit **aider les travailleurs à trouver un emploi convenable et les employeurs à recruter des travailleurs qui conviennent aux besoins des entreprises** ; il doit :
 - Enregistrer les demandeurs d'emploi, prendre note de leurs qualifications professionnelles, de leur expérience et de leurs goûts (...) et les aider à obtenir, lorsqu'il y a lieu, une orientation, une formation ou une réadaptation professionnelle ;
 - **Obtenir des employeurs des informations précises sur les emplois vacants (...) et sur les conditions que doivent remplir les travailleurs qu'ils recherchent pour occuper ces emplois**
 - Diriger vers les emplois vacants les candidats possédant les aptitudes professionnelles et physiques requises. »

L'article 10 précise en complément : « Toutes mesures possibles doivent être prises par le service de l'emploi, et, s'il y a lieu, par d'autres autorités publiques, en collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs et avec d'autres organismes intéressés, pour **encourager la pleine utilisation du service de l'emploi par les employeurs et les travailleurs sur une base volontaire.** »

Chaque pays ayant ratifié une convention de l'OIT, doit adapter sa législation et son organisation nationale en conformité, puis rendre compte à l'OIT, à échéances régulières, de la mise en œuvre.

Moins connue, la Recommandation N°83 de l'OIT (2), adoptée également en 1948, précise, entre autres points, quelques éléments importants sur « L'orientation des travailleurs vers les emplois disponibles : Le service de l'emploi devrait :

- S'abstenir de diriger les travailleurs vers des emplois qui comportent des salaires ou d'autres conditions de travail inférieurs aux normes fixées par la législation, les conventions collectives ou la pratique ;

- ▶ En dirigeant les travailleurs vers des emplois, s'abstenir d'appliquer lui-même, aux demandeurs d'emploi, des mesures discriminatoires fondées sur des considérations de race, de couleur, de sexe ou de croyance.

Même si ces deux textes datent déjà de plus de $\frac{3}{4}$ de siècle, leurs principes demeurent pertinents et d'actualité.

▶ Les enjeux d'une intermédiation réussie

Outre l'importance pour un pays de se conformer à une convention internationale qu'il a choisi de ratifier, l'intérêt d'une relation intense et efficace du SPE avec le monde économique est majeur. On comprend bien en effet qu'une intermédiation réussie est positive pour tous :

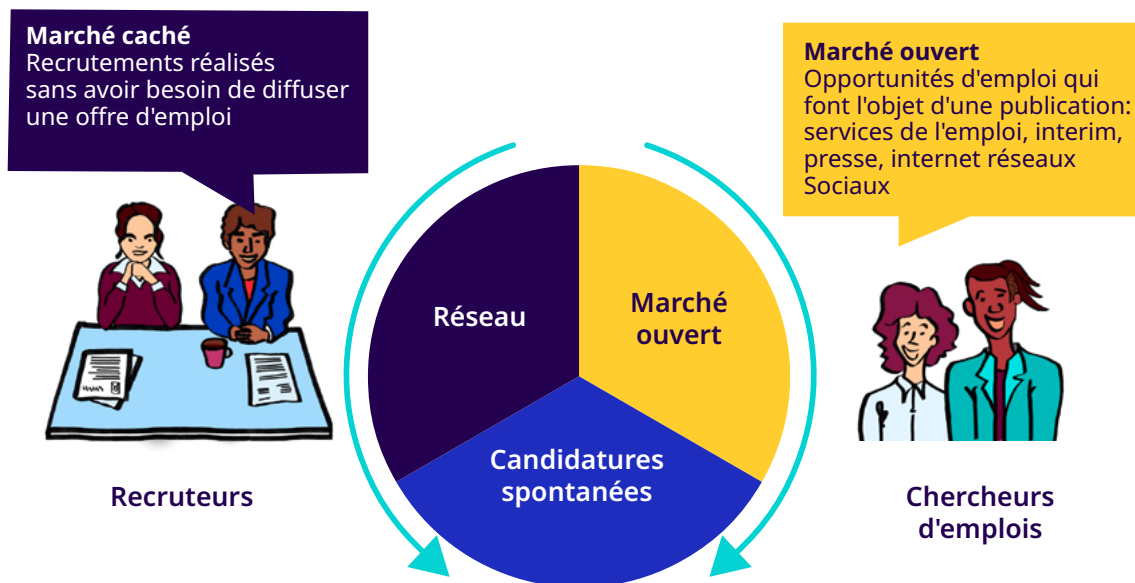
- ▶ Pour les chercheurs d'emploi qui sortent ainsi du chômage
- ▶ Pour les employeurs qui intègrent les compétences d'un nouveau salarié pour mieux faire fonctionner leur entreprise
- ▶ Pour l'économie du pays qui bénéficie d'un fonctionnement plus fluide des entreprises et d'une baisse du chômage.
- ▶ Pour le gouvernement qui a tout à gagner d'une économie florissante et d'un climat social apaisé.

Par ailleurs, quand l'intermédiation est facilitée par le SPE, elle prend également en considération l'insertion professionnelle des publics les plus vulnérables. En effet, contrairement aux agences d'emploi privées qui poursuivent prioritairement un objectif de rentabilité financière, le SPE, en tant que Service Public, doit contribuer à restaurer l'équité sur le marché du travail. Il doit accompagner prioritairement ceux qui en ont le plus besoin, pour faire valoir leurs profils, leurs compétences, sur les opportunités de recrutement. Il peut s'agir par exemple des personnes peu autonomes dans la recherche d'emploi, des jeunes sans expérience professionnelle, des personnes en situation de handicap, des différents publics pouvant subir des discriminations à l'embauche du fait de leur genre, de leur âge, de leur origine, de leur orientation sexuelle ...

▶ Réalités du marché du travail

Pour un fonctionnement optimum de l'intermédiation et du marché du travail, le SPE souhaite donc convaincre les employeurs de lui confier leurs besoins de recrutement. Pour autant, nous devons avoir conscience que dans la très grande majorité des situations, l'employeur du secteur privé n'a pas besoin de diffuser une offre d'emploi pour recruter un bon candidat. Pourquoi ?

Quand l'employeur du secteur privé recrute, c'est soit pour accroître son effectif du fait d'un marché économique favorable à son activité, soit pour remplacer un salarié partant. Dans les deux cas, l'information sur ce besoin est rapidement connue à l'intérieur de l'entreprise, puis à l'externe. Les réseaux des salariés en place (famille, amis, relations professionnelles) font leur office pour diffuser l'information, générant des recommandations ou des candidatures spontanées. L'employeur peut alors faire son choix et recruter le bon candidat. C'est le marché caché. En France, une étude de décembre 2024 publiée par Randstad, estime que 57% des recrutements sont réalisés sans publication d'une offre d'emploi. Le taux serait en hausse de 4pts par rapport à 2021 (3).



Source : auteur

Même si la part du marché caché varie fortement d'un pays à l'autre, sa prévalence est majoritaire ou fortement majoritaire dans quasiment tous les pays. « Les contacts personnels (réseaux informels) et le bouche à oreille sont les principaux canaux de recherche utilisés par les entreprises pour trouver des candidats. Cela est particulièrement vrai pour les PME » (4).

Ainsi, ce que l'on appelle le marché ouvert, c'est-à-dire la part des opportunités d'emploi qui font l'objet d'une publication, représente bien souvent moins d'un tiers du marché du recrutement d'un pays. En effet, (sauf volonté spécifique de transparence) c'est seulement dans le cas où il n'a pas trouvé un bon profil via ses réseaux et les candidatures spontanées, que l'employeur va se décider à faire connaître son besoin en publiant une offre d'emploi sur le marché ouvert.

S'ouvre alors à son choix plusieurs possibilités qui peuvent être combinées : réseaux sociaux, site internet de l'entreprise, presse et médias, agences d'emploi privées (dont intérim) ou avoir recours au Service Public de l'Emploi. C'est donc sur ce court segment concurrentiel du « marché ouvert » que le SPE peut exister et trouver sa place. Quelle est sa part de marché (sur l'ensemble des recrutements) ? Cela est bien difficile à calculer. Les pays ayant un faible taux d'emploi informel et disposant d'un système solide de déclaration unique d'embauche, peuvent comparer le nombre d'offres d'emploi recueillies par le SPE, avec le nombre de recrutements réalisés chaque année par les entreprises du pays. Ceux qui atteignent 15 % peuvent se féliciter. Cela signifie qu'ils couvrent une très grande partie du marché ouvert. Souvent ces taux dépendent aussi du niveau de qualification du poste vacant. Par exemple, les données du « Rapport européen sur les postes vacants et le recrutement (Commission européenne) » révèlent une tendance au niveau global de l'UE. Pour les personnes hautement qualifiées, la part de marché des SPE dans le recrutement était de 7 %, tandis que l'implication pour les niveaux d'éducation faibles était de 11%. (5). Bien souvent, la part de marché des SPE est plus proche de 1 à 5 %. La marge de progrès est donc souvent considérable.

Si le SPE veut accroître sa part de marché, c'est tout d'abord, comme nous l'avons déjà vu, pour tenir pleinement sa mission d'intermédiation en offrant de nombreuses offres d'emploi aux chercheurs d'emploi inscrits dans ses fichiers. C'est également, pour apporter plus de transparence et d'équité sur le marché du travail. En effet, les publics les plus fragiles souffrent souvent d'un réseau moins étendu et peu efficace pour leur permettre d'identifier les opportunités de recrutement du marché caché. Si un maximum d'offres d'emploi est diffusé par le SPE, cela rétablit un peu l'égalité des chances, en faveur des publics les moins informés. Le SPE devient ainsi « le réseau, de ceux qui n'en ont pas ».

Ce guide présentera plusieurs stratégies permettant l'accroissement de la part de marché du SPE.

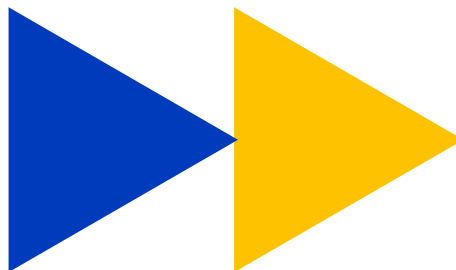
► SPE : une image à rénover

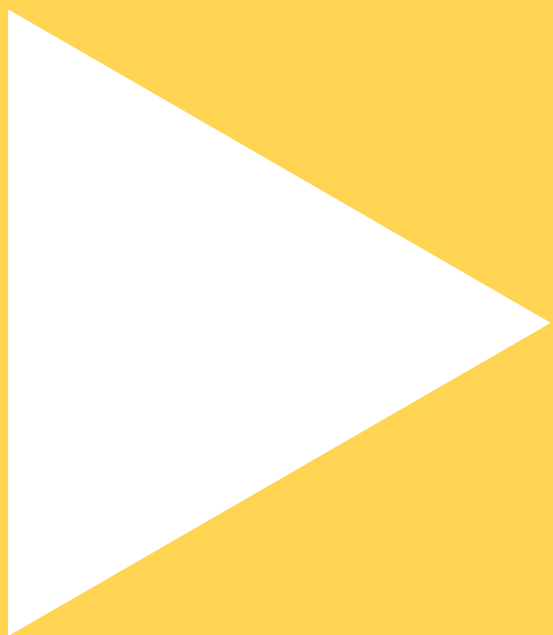
Pourquoi les employeurs utilisent-ils peu les services du SPE ?

Par notre présentation du marché caché, nous avons pu expliquer que bien souvent, l'employeur n'a pas besoin du SPE pour recruter. Pour autant, quand il a besoin de publier une offre d'emploi sur le marché ouvert, pourquoi hésite-t-il à utiliser le SPE ?

- **Manque de visibilité** : Bien souvent, l'employeur ne connaît même pas l'existence d'un Service Public de l'Emploi dans son pays ... soit parce que celui-ci est récent, soit parce qu'il est trop discret ou non présent sur tout le territoire national.
- **Mauvaise image** : Les SPE peuvent être assimilés par l'employeur à des services trop administratifs, poussiéreux, exigeant des procédures bureaucratiques contraignantes sans valeur ajoutée. Par ailleurs, ils estiment que le SPE n'est destiné qu'à s'occuper des chômeurs les plus éloignés de l'emploi, sans qualification, cumulant des freins les empêchant de travailler.
- **Services inadéquats** : Si l'employeur n'identifie pas auprès du SPE des services adaptés à son besoin, il ne trouve aucun intérêt à y avoir recours.
- **Absence de confiance** : L'employeur ne croit pas en la capacité du SPE de lui apporter une solution valable. En particulier, beaucoup d'employeur du secteur privé se méfient de la gratuité des services proposés par le SPE. Pour eux, gratuité équivaut à faible qualité.
- **Insatisfaction** : Certains employeurs ayant testé les services du SPE ont pu en ressortir insatisfaits. Ils ne souhaitent pas y recourir à nouveau, même des années après. Par ailleurs, ils peuvent véhiculer une image négative auprès de leurs collègues.

Tous les freins décrits ici permettent de comprendre la difficulté pour un SPE à convaincre les employeurs d'utiliser ses services. Cette difficulté existe partout sur la planète, même dans les pays bénéficiant d'un SPE expérimenté, structuré, proposant une offre de service adaptée aux besoins des employeurs et performante. Des stratégies créatives seront à déployer, sur le long terme, pour parvenir à rénover l'image du SPE et convaincre petit à petit, une part plus importante d'employeurs de lui faire confiance.







2

Comprendre les attentes des employeurs



Diversité des employeurs privés

Cas des employeurs publics

Les pratiques de recrutement

Les attentes principales

Le renforcement de la relation avec les employeurs constitue, ces dernières années (surtout après la crise du COVID), un des principaux axes stratégiques de développement des SPE, sur tous les continents. Certains SPE visent même à se positionner comme le premier « partenaire RH des entreprises », voire comme le « DRH du pays ». Cette ambition politique traduit une volonté gouvernementale, que le SPE soit suffisamment efficace dans son appui aux entreprises, pour contribuer à infléchir les tendances du marché du travail : chômage des jeunes, difficultés de recrutement, faible taux d'emploi des seniors ...

► Diversité des employeurs privés

Pour établir une stratégie de renforcement de la relation avec les employeurs, il est indispensable pour le SPE de comprendre la diversité des cibles et donc des besoins RH. Cette diversité repose principalement sur la taille, le secteur d'activité et la localisation.

- **La taille** : Entre la micro-entreprise de 5 salariés où le patron doit tout faire, la Moyenne Entreprise de 220 salariés qui dispose de son propre service de ressources humaines, ou la grande entreprise nationale ou multinationale, le fonctionnement, les problématiques et les besoins sont évidemment différents. Chacune peut pour autant trouver un intérêt à bénéficier des services du SPE. L'artisan par exemple, recruteur occasionnel, aura possiblement besoin de conseils et d'appui à toutes les étapes du process de recrutement. La PME, recruteur régulier, souhaitera nouer une relation de confiance avec un conseiller à l'emploi dédié, pour un accompagnement de sa stratégie RH tout au long de l'année. Enfin la multinationale, implantée dans plusieurs régions du pays, peut rechercher un service « Grand Compte » (ou « VIP ») incluant une gestion coordonnée, voire centralisée de ses relations avec le SPE.
- **Le secteur d'activité** : La fluctuation des besoins RH d'une entreprise est avant tout liée à son carnet de commandes. Celui-ci peut évoluer en fonction du climat économique national ou mondial, de l'évolution des réglementations, de la santé d'entreprises partenaires ou de la saisonnalité de l'activité ... Ainsi, une entreprise industrielle sous-traitante d'un constructeur automobile, verra son activité fluctuer en fonction des succès commerciaux du constructeur, mais aussi de l'évolution de la réglementation par exemple sur les moteurs thermiques. Une entreprise hôtelière en zone de touristique sera impactée par la météo, le calendrier des vacances, mais également par des éléments moins habituels tels que des tensions géopolitiques ou une pandémie. Dans une stratégie de segmentation, l'approche sectorielle sera souvent primordiale.
- **La localisation** : La différence porte principalement entre les entreprises installées en milieu fortement urbanisé, et les entreprises installées en zone rurale. Par exemple, une usine de transformation agroalimentaire localisée proche des zones de production agricole ou d'élevage, peut éprouver de fortes difficultés à recruter, du fait d'un faible vivier de candidats au niveau local et/ou de l'absence de transport en commun permettant à ses salariés de se rendre au travail.

Classification des entreprises (source OIT)

Dénomination	Effectif
Micro-entreprise	Moins de 10 ETP
Petite entreprise	10 à 49 ETP
Moyenne entreprise	50 à 249 ETP
Grande entreprise	250 ETP et +

NB : Les micro, petites et moyennes entreprises sont souvent regroupées sous le terme «PME». Le terme TPE est souvent utilisé pour désigner les Très Petites Entreprises (- de 5).

► Cas des employeurs publics

Dans de nombreux pays, le recrutement dans la fonction publique repose sur des concours compétitifs qui garantissent l'égalité des chances et la sélection des meilleurs candidats (Japon : Examen national d'entrée dans la fonction publique - Chine : Examen du Guokao, avec des millions de candidats chaque année). Si le système des concours apporte transparence en vue d'une sélection basée sur le mérite, le processus peut également s'avérer long et rigide, en particulier pour faire face à des besoins urgents. Ainsi, il est fréquent que les ministères complètent leurs équipes au niveau national ou local, par le recrutement de contractuels, c'est-à-dire des agents temporaires venant renforcer les équipes sur un projet précis ou pour faire face à un accroissement d'activité.

Quelle relation du SPE avec les employeurs publics ? La situation est très différente selon les pays. En Inde par exemple, le SPE a longtemps servi de portail d'entrée dans la fonction publique, permettant aux citoyens d'identifier facilement toutes les opportunités d'emploi public et de candidater. A contrario, du fait de la procédure de concours, dans de nombreux pays, les employeurs publics ne faisaient habituellement pas appel au SPE pour recruter sur les contrats durables. De fait, ils n'en avaient pas l'utilité, disposant d'un volume très important de candidatures.

Il semble que la situation ait changé. Le fait de devenir « fonctionnaire » ne ferait plus rêver les jeunes générations, en particulier dans des métiers publics en tension : la santé, l'enseignement, la sécurité publique. Ainsi, de nombreux employeurs publics sont contraints aujourd'hui de solliciter les SPE pour des opérations de sourcing. Quels types d'actions sont mises en œuvre ?

- Le SPE va par exemple organiser des Forums des métiers de la sécurité publique, pour aider la Gendarmerie, la Police ou les pompiers à recruter.
- En amont des concours pour rentrer en formation d'enseignants, le SPE peut également mener des actions dédiées, pour diffuser l'information auprès des chercheurs d'emploi correspondant au niveau de diplôme requis ...

Le SPE a donc également un rôle à jouer pour appuyer les employeurs publics dans leur stratégie RH.

► Les pratiques de recrutement

Nous avons déjà pu observer que les employeurs se décident à diffuser une offre d'emploi, uniquement quand ils n'ont pas réussi à recruter par leurs réseaux ou candidatures spontanées (le marché caché). Ils doivent alors faire connaître leur besoin de recrutement, en s'appuyant sur un ou plusieurs acteurs du marché ouvert (SPE, agences d'intérim, cabinet de recrutement, presse et autres médias, réseaux sociaux, portails internet d'offres d'emploi ...). Quelles pratiques pouvons-nous observer ?

Sur les marchés du travail concurrentiels, les employeurs ont tendance à confier au SPE :

- les recrutements sur des postes peu qualifiés
- les recrutements complexes de techniciens sur des secteurs en tension
- les recrutements nécessitant le recours à des aides financières ou aides à la formation.

Quant aux postes d'encadrement, les employeurs ont l'habitude de solliciter des cabinets privés spécialisés.



Pour faire évoluer les pratiques, le SPE doit démontrer sa capacité à agir avec efficacité sur tous les segments du recrutement. Certains SPE négocient des « Contrats de Services », avec des entreprises phares, dans lesquels l'employeur promet de confier tous ses recrutements, en échange d'un engagement du SPE à mobiliser toute sa gamme de service, avec réactivité, pour répondre aux besoins exprimés (détail au chapitre 3).

► Les attentes principales

Quelles sont les attentes des employeurs ?

Quand l'on évoque la relation avec le SPE, 3 éléments principaux sont régulièrement évoqués :

- Facilité de contact et interlocuteur unique : dès qu'il a un besoin, l'employeur veut pouvoir joindre rapidement son conseiller (téléphone ou mail) et conserver toujours le même interlocuteur.
- Connaissance de l'entreprise et de ses métiers : l'employeur souhaite une relation de confiance avec son conseiller et attend qu'il comprenne son activité, les enjeux de sa branche professionnelle, les métiers de l'entreprise et leur réglementation spécifique, afin d'accompagner ses projets.
- Réactivité et efficacité : l'employeur attend une prise en charge immédiate de sa commande, des conseils pertinents et utiles sur la formulation de son offre d'emploi, et des résultats rapides.

Si l'on parle de la gamme de services attendus par les employeurs de la part des SPE, les attentes varient en fonction du type d'entreprise. Voici les principales :

1. Accompagnement dans le Recrutement

- ▶ Aide à la définition des profils recherchés et des offres d'emploi
- ▶ Simplification et accélération des processus de recrutement
- ▶ Mise en relation avec des candidats correspondant aux attentes de l'entreprise. L'employeur attend généralement que le SPE assure une présélection des candidatures, afin de gagner du temps en ne recevant qu'un nombre limité de profils pertinents à étudier.

2. Aide à la Formation et à l'Adaptation des Compétences

- ▶ Dispositifs de formation et de montée en compétences pour les candidats avant leur embauche
- ▶ Aide à la reconversion ou à la montée en compétences des salariés déjà en poste
- ▶ Conseil et accompagnement sur les dispositifs de financement de la formation professionnelle.

3. Conseil sur les dispositifs d'Aide à l'Emploi

- ▶ Information sur les aides financières à l'embauche (exonérations fiscales, subventions, contrats aidés)
- ▶ Conseils sur les contrats de travail adaptés aux besoins des employeurs (alternance, CDD, CDI, etc.)
- ▶ Appui juridique et administratif sur le droit du travail et les obligations réglementaires. Pour autant, les conseillers des SPE ne sont pas des juristes et ne peuvent pas se substituer à l'inspection du travail).

4. Digitalisation des Services

- ▶ Plateformes numériques efficaces et intuitives pour publier des offres et rechercher des candidats
- ▶ Accès direct et continu à une base de candidats qualifiés

5. Appui en Gestion des Ressources Humaines (RH)

- ▶ Diagnostic RH pour les TPE qui n'ont pas de service RH interne
- ▶ Aide à l'anticipation des besoins en recrutement et gestion des talents
- ▶ Conseils sur l'intégration des nouveaux collaborateurs

6. Développement de Partenariats Locaux

- ▶ Mise en réseau avec d'autres entreprises, organismes de formation, institutions locales
- ▶ Création de job dating et d'événements de recrutement ciblés
- ▶ Accompagnement sur les problématiques spécifiques à certains secteurs en tension

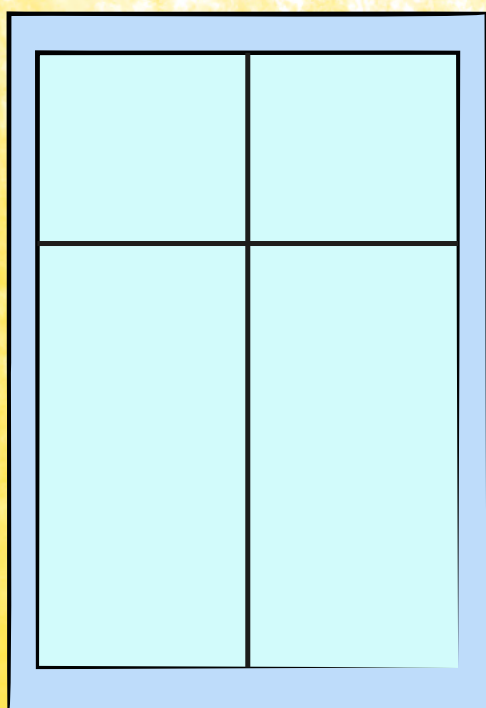
Les SPE sont donc attendus comme des partenaires stratégiques, capables de proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des entreprises, tout en réduisant les obstacles administratifs et en facilitant le recrutement et l'intégration des talents.





3

Offre de services des SPE vers les employeurs



Appui aux recrutements

Utilisation des solutions numériques

Accompagnement sur mesure

Aides gouvernementales au recrutement

Si le SPE souhaite convaincre les employeurs de lui faire confiance, pour traiter les recrutements, il doit définir, construire et mettre en œuvre une offre de service solide et adaptée aux attentes. Ces dernières années, cette offre de services s'est étoffée.

► Appui aux recrutements

Même si la relation entre l'employeur et le SPE peut porter sur d'autres sujets (voir les rubriques suivantes), le recrutement constitue nettement le premier motif de rencontre avec le SPE. Le conseiller doit considérer toute l'importance de ce projet. Dans les micros, petites ou moyennes entreprises, décider de recruter n'est pas anodin. Ce projet engage l'avenir de l'entreprise. Avant de prendre sa décision, le chef d'entreprise doit avoir pesé les enjeux. Il doit s'assurer qu'il a la capacité financière d'engager un nouveau salarié et évaluer l'impact positif de ce recrutement sur le renforcement de sa capacité de production, donc sur son chiffre d'affaires. Pour les micros entreprises, l'intégration d'un nouveau salarié peut également avoir un impact important sur l'organisation interne et les relations humaines.

Accueil de l'employeur : Le conseiller doit avoir conscience de ce contexte, quand un employeur vient lui présenter son projet de recrutement. Il veillera à endosser pleinement sa mission de conseil. Le conseiller à l'emploi ne doit pas se contenter de prendre une commande. Il doit :

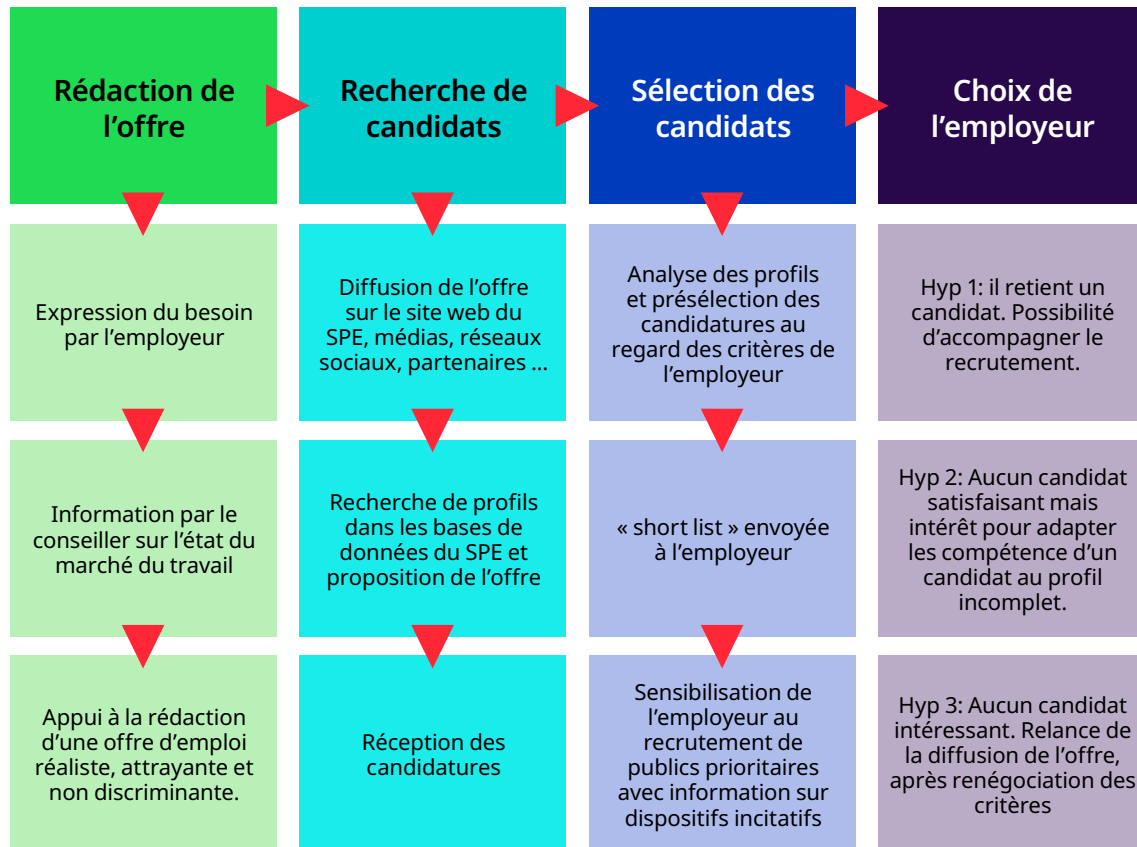
- Écouter le projet exprimé par l'employeur,
- Questionner pour analyser son besoin réel, puis reformuler pour s'assurer d'avoir bien cerné la situation,
- Informer l'employeur sur l'état du marché du travail dans son secteur et le métier visé : ratio offre/demande, alerte sur des difficultés prévisibles à trouver des candidats correspondant au profil attendu, salaires et conditions de travail proposés par la concurrence ...
- Accompagner l'employeur dans la rédaction d'une offre d'emploi claire, précise, réaliste et attrayante, respectant les règles de non-discrimination.

► Lutte contre les discriminations à l'embauche :

Rappelons que dans le cadre du recrutement, les seuls éléments devant être pris en considération lors de la sélection des candidats, sont les savoirs et les compétences, tant techniques que comportementales.

Rien ne justifie une sélection discriminante basée sur le genre, l'âge, le handicap, les origines, les croyances ... Le conseiller à l'emploi est responsable du respect de la loi en la matière. Il doit faire preuve de pédagogie envers l'employeur. En acceptant d'enregistrer et diffuser une offre d'emploi comportant des critères discriminants, il se rendrait complice d'une démarche illicite de l'employeur.

Process de traitement d'une offre d'emploi



Recherche de candidats : Après la phase d'appui à la rédaction de l'offre d'emploi, débute l'étape de recherche de candidats. Comme indiqué sur le schéma, le SPE s'appuie sur deux sources principales :

- D'une part, la base de données des demandeurs d'emploi inscrits auprès du SPE. Le conseiller identifiera des profils pouvant correspondre aux attentes de l'employeur. Il les contactera pour leur proposer l'offre d'emploi, évaluer leur intérêt pour le poste à pourvoir et les inciter à exprimer leur candidature.
- D'autre part, la diffusion de l'offre d'emploi via différents canaux, afin de faire connaître le besoin de l'employeur et générer des candidatures complémentaires. Pour la diffusion, les SPE s'appuient généralement sur leur site internet et l'affichage mural ou numérique dans les agences d'emploi. De plus en plus de SPE diffusent également des offres d'emploi sur les réseaux sociaux, auprès de médias plus traditionnels (presse écrite, radio, télévision), mais également auprès d'un réseau de partenaires proches. La variété et l'efficacité des moyens de diffusion de l'offre d'emploi, constitue un argument fort pour convaincre l'employeur de confier ses recrutements au SPE. Cela lui permet de faire connaître son besoin avec plus de résonance. Une large diffusion génère également une plus grande variété de candidatures.

Sélection des candidats : Le mode de mise en contact avec l'employeur est négocié lors de la rédaction de l'offre d'emploi. Pour des recrutements urgents ou en masse (saisonniers agricoles par exemple), l'employeur fera le choix d'une diffusion nominative de son offre et de recevoir directement les candidatures.

Dans les autres cas, la grande majorité des employeurs demande et apprécie une présélection des candidatures par le SPE. Cela leur évite d'être envahis par une masse de CV parfois inadaptés. Le conseiller

va recevoir et accuser réception de toutes les candidatures. Il procède à une présélection sur la base des critères définis avec l'employeur, afin de lui transmettre une « courte liste » dont la taille a été convenue en amont (en moyenne, 3 à 5 profils pour un poste à pourvoir). A ce stade, le conseiller peut également informer l'employeur sur l'éligibilité de certains candidats à des dispositifs d'aide au recrutement (voir le chapitre sur les Politiques Actives du Marché du Travail). Ce faisant, il joue son rôle dans l'incitation à l'embauche des publics prioritaires.

Choix de l'employeur : Au bout du processus de sélection, c'est à l'employeur de prendre la décision du recrutement. Le conseiller n'intervient qu'en appui et information du recruteur.

- **Hypothèse 1 :** l'employeur identifie un bon candidat parmi les personnes qu'il a rencontrées et décide de le recruter. Dans ce cas, le conseiller peut éventuellement accompagner le recrutement, par des conseils afin de réussir l'intégration dans l'entreprise, ou par la mise en place d'un dispositif d'aide au recrutement, si le candidat et l'employeur sont éligibles.
- **Hypothèse 2 :** l'employeur identifie parmi les candidats, un profil qui l'intéresse, mais la personne ne dispose pas de toutes les compétences attendues. Dans ce cas, certains SPE peuvent proposer d'organiser et financer une formation courte, visant à adapter le profil du candidat, préalablement au recrutement.
- **Hypothèse 3 :** l'employeur n'a pas trouvé satisfaction dans les candidats proposés. La recherche doit alors se poursuivre pour générer de nouvelles candidatures. A ce stade, il est utile de rediscuter avec l'employeur sur les critères de l'offre d'emploi. Si la première diffusion n'a pas été satisfaisante, il est probablement souhaitable de réadapter l'offre aux réalités du marché du travail. Soit baisser le niveau d'exigence relatif au profil recherché, soit rendre l'offre plus attractives en termes de salaire ou de conditions de travail.

► Les 5 Conseils à donner au recruteur :

- 1. Une offre d'emploi claire, précise, détaillée et attrayante.** Avec une offre d'emploi évasive, vous risquez de générer de nombreuses candidatures inadaptées et de perdre du temps.
- 2. Une offre d'emploi réaliste au regard du marché.** Inutile d'accumuler une liste de connaissances, compétences et expériences requises, au risque de ne trouver personne. Indiquez les éléments incontournables, le reste sera un plus.
- 3. Toujours afficher une proposition de rémunération adaptée au poste.** Personne ne travaille gratuitement. Pour attirer les bons candidats, il est important d'être transparent sur le niveau de salaire proposé. Cela n'empêche pas une négociation et des ajustements en fonction du profil, lors des dernières phases du recrutement.
- 4. Répondre à chaque candidature.** Par respect pour les candidats qui ont exprimé leur intérêt pour travailler avec vous et pour la bonne image de l'entreprise (marque employeur), il est important d'apporter une réponse à chacun. Soit une réponse négative, avec si possible des éléments d'explication, soit une réponse d'attente entre chaque phase du recrutement, pour ne pas laisser le candidat sans retour.
- 5. Veiller à la qualité de l'accueil et de l'intégration.** Rien ne sert de recruter un bon candidat, si vous ratez son intégration et qu'il quitte l'entreprise pendant sa période d'essai. L'accueil des premiers jours est crucial. Le nouveau salarié doit disposer des informations et conditions nécessaires pour comprendre l'entreprise, son poste et effectuer ses tâches efficacement. L'intégration dans l'équipe est primordiale.



Boîte à outils des SPE : Au cours du processus d'appui aux recrutements, certains SPE déploient des dispositifs spécifiques :

Etude de poste : quand un recrutement s'annonce complexe, sur des métiers pointus ou inhabituels, il est intéressant de proposer à l'employeur la réalisation d'une étude de poste. Réalisée dans l'entreprise par le conseiller du SPE, il s'agit de porter un regard externe sur un poste de travail, pendant quelques heures, outillé d'une grille d'étude. Par des observations visuelles et des discussions avec les personnes exerçant l'activité et les encadrants, le conseiller pourra identifier les savoirs, les compétences, les conditions de travail qui caractérisent le poste afin d'utiliser ces informations dans la phase de recrutement.

► **Immersion en entreprise :** cet outil représente un intérêt tant pour le chercheur d'emploi que pour l'employeur. Il s'agit de programmer un temps de découverte en entreprise (2 à 5 jours) durant lequel un chercheur d'emploi va pouvoir découvrir une branche d'activité et un métier, se tester, sans pour autant être en situation de production. Pour le chercheur d'emploi c'est l'occasion d'affiner sa réflexion sur son projet professionnel, pour l'employeur, cela permet de faire connaître son activité, ses métiers, donner envie, voire d'identifier et de tester des personnes qu'il pourrait être amené à recruter par la suite.

En Algérie, le dispositif « Immersion Découverte en Entreprise » est déployé depuis 2024 par l'ANEM dans le secteur de l'agro-alimentaire. Il est gratuit pour l'employeur et le chercheur d'emploi. Il permet de constituer des viviers de candidats intéressés par le secteur, afin de leur proposer une formation adaptée, avant recrutement.

- **Job dating mono entreprise** : Certains employeurs n'ont pas la capacité d'organiser les entretiens de recrutement dans leurs locaux. Le SPE propose alors d'organiser les sessions de recrutement directement dans l'agence locale pour l'emploi. Un conseiller dédié organisera les convocations, la logistique et mettra à disposition de l'employeur un espace dédié. Cette modalité permet d'identifier l'agence d'emploi comme un lieu de recrutement, et non pas seulement un espace dédié au chômage.
- **Forum de recrutement** : Partout dans le monde, les SPE organisent régulièrement des forums de recrutement. C'est la modalité la plus efficace et visible pour faciliter la rencontre entre les employeurs d'une zone géographique et les chercheurs d'emploi. Ces forums peuvent être généralistes ou thématiques, liés par exemple à des activités saisonnières (hôtellerie et restauration), ou à des thématiques événementielles nationales : Semaine de l'industrie, Semaine des métiers verts. Enfin les forums de recrutement en ligne se développent fortement à la suite de la pandémie de COVID 19.

En Egypte, le Centre pour la Jeunesse et le bureau de l'emploi de Louxor, organisent conjointement chaque mois, dans leurs locaux, un Forum de recrutement réunissant sur une journée les principales entreprises du secteur ayant exprimé des besoins et les chercheurs d'emploi motivés. Les entretiens individuels se succèdent toute la journée.

► Utilisation des solutions numériques

Comme dans toute entreprise de service, les outils numériques sont fortement mobilisés par les SPE, tant pour l'efficacité de leur fonctionnement interne, que pour améliorer la relation client. Comme le révèle une étude de l'OIT en 2021, la majorité des pays souhaite développer ses services numériques, tout en maintenant un accueil client et une relation présenteielle, notamment pour les clients les moins autonomes. C'est l'approche complémentaire dite « phygitale » qui mixe la délivrance physique et digitale.

Site internet du SPE : Le site internet constitue le pilier central de l'offre de service numérique des SPE. Dans les premiers temps, l'objectif était de diffuser largement les offres d'emploi afin de générer des candidatures. L'internet offrait une large visibilité sur les opportunités d'emploi, en s'affranchissant des barrières géographiques. Aujourd'hui, la stratégie est plus ambitieuse. Il s'agit de permettre aux employeurs les plus autonomes d'accéder aux services du SPE, 24h/24 et 7j/7, pour gérer leurs recrutements, voire d'autres démarches. Ainsi, comme pour d'autres entreprises de services, l'employeur va pouvoir créer son espace dédié, sur lequel il pourra saisir directement ses offres d'emploi et les gérer jusqu'à leur clôture. L'intérêt de l'employeur porte surtout sur la possibilité d'accéder directement à des banques de profils. Il peut trier et consulter des CV de chercheurs d'emploi, puis contacter certains pour leur proposer son offre. Les progrès technologiques permettent une sélection très performante des profils, proposant à l'employeur une liste réduite de candidats. Certains sites vont également proposer à l'employeur de gérer d'autres démarches en ligne, telles que le montage de dossiers d'aides ou la demande de permis de travail.

Autres vecteurs numériques du SPE : Les applications mobiles constituent des outils très complémentaires du site internet, car le téléphone portable est aujourd'hui le premier instrument d'accès au numérique. Dans plusieurs pays, les SPE proposent par exemple des applications dédiées pour l'accès aux offres d'emploi. Par ailleurs, l'utilisation des réseaux sociaux est grandissante. Les SPE s'adaptent aux usages en mettant à profit la réactivité et les algorithmes de ces systèmes, pour favoriser leur visibilité.

Enfin, l'Intelligence artificielle s'invite aussi dans les SPE, en particulier pour le fonctionnement interne. L'IA peut par exemple remplacer avantageusement « l'humain » pour vérifier dans des candidatures en nombre, le respect des critères de profil indiqués dans une offre d'emploi. Cela représente un gain de temps important pour le conseiller, qui peut ainsi se consacrer à des activités d'accompagnement du recrutement, réclamant plus d'expertise.

La première motivation du recours au numérique par les SPE, vise à confier à la machine des activités à faible technicité, facilement automatisables, afin de libérer du temps opérationnel pour que les conseillers se consacrent à des activités d'expertise, pour des dossiers plus complexes ou des clients peu autonomes.

Dans ce contexte, l'enjeu de la sécurité informatique s'impose aux SPE. Plus il utilise le numérique et plus il doit être vigilant pour anticiper et contrer les tentatives de fraude et de piratage menées par des organisations criminelles qui cherchent à s'emparer des données sensibles détenues par le SPE, sur les entreprises et les chercheurs d'emploi, afin de les revendre.

► Accompagnement sur mesure

Nous avons expliqué précédemment que le recrutement constitue le premier motif de rencontre avec le SPE. Pour autant, l'employeur peut trouver d'autres intérêts dans la relation avec le SPE.

Accompagnement des projets à long terme : Nouer au fil des années une relation de confiance avec son conseiller à l'emploi, permet de gagner en efficacité à chaque recrutement. Le conseiller connaît parfaitement l'entreprise, ses métiers, ses attentes, ses contraintes et peut ainsi identifier avec plus de pertinence les candidats les plus adaptés à chaque offre d'emploi. Le conseiller peut aussi être proactif. Par exemple, s'il reçoit en entretien un chercheur d'emploi dont le profil correspond aux besoins récurrents de l'entreprise, il peut « pousser » le CV vers l'entreprise, même si aucune offre d'emploi n'est en cours de diffusion.

La confiance permet donc l'anticipation. Imaginons une PME qui projette d'ouvrir un nouveau site de production dans deux ans. En associant le conseiller du SPE à la préparation de son projet, cela permettra d'identifier les profils de postes, repérer d'éventuelles tensions sur ces métiers, repérer et motiver des demandeurs d'emploi acceptant de changer d'orientation, constituer un vivier, les former en amont, afin de pourvoir tous les postes de travail lors de l'ouverture du nouveau site.

Contrat de service : Pour les principaux employeurs au niveau national (Grand Comptes) ou pour les entreprises majeures au niveau local, le SPE peut proposer un engagement bilatéral de type « Contrat de Service ». Cette démarche vise à favoriser une relation de confiance et de proximité entre le SPE et l'entreprise, dans un but d'efficacité et de qualité de service. Ces contrats peuvent prévoir les engagements suivants :

- Pour le SPE : désigner un interlocuteur unique, joignable rapidement (numéro de téléphone direct + adresse mail), engagement sur des délais de réponse et de prise en compte de la demande, facilité d'utilisation des dispositifs d'immersion ou de formation, services sur mesure ...
- Pour l'employeur : engagement à confier tous ses recrutements au SPE, désigner un interlocuteur unique au sein du service Ressources Humaines, facilité de contact, reporting sur chaque candidat proposé par le SPE, faciliter les immersions en particulier pour les personnes en situation de vulnérabilité ...

Information sur le marché du travail : Le SPE est un expert du marché du travail et du recrutement. Confronté quotidiennement aux attentes des employeurs et aux profils des chercheurs d'emploi, le SPE est en capacité d'analyser en continu les tendances, les tensions, les évolutions dans les pratiques. Ainsi,

► Des ateliers pour « Apprendre à recruter »

Au Mexique, le Servicio Nacional de Empleo (SNE) a créé des ateliers à destination des employeurs, notamment des PME, pour les aider à comprendre le marché du travail, leur apprendre à rédiger une offre d'emploi efficace et réaliste, les sensibiliser aux critères discriminatoires et leur apprendre à mener un entretien de recrutement par le biais de jeux de rôles. Chaque atelier dure 2 heures, en 3 modules. Ils sont programmés dans tout le pays. 4 000 entreprises en bénéficient chaque année. Le baromètre d'évaluation de l'atelier démontre la satisfaction et l'efficacité.

il constitue une source d'information précieuse pour l'employeur. Par exemple, dans le contexte du changement climatique qui impacte fortement l'évolution des métiers, le SPE peut conseiller l'entreprise dans sa Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), en particulier pour préparer sa transition verte.

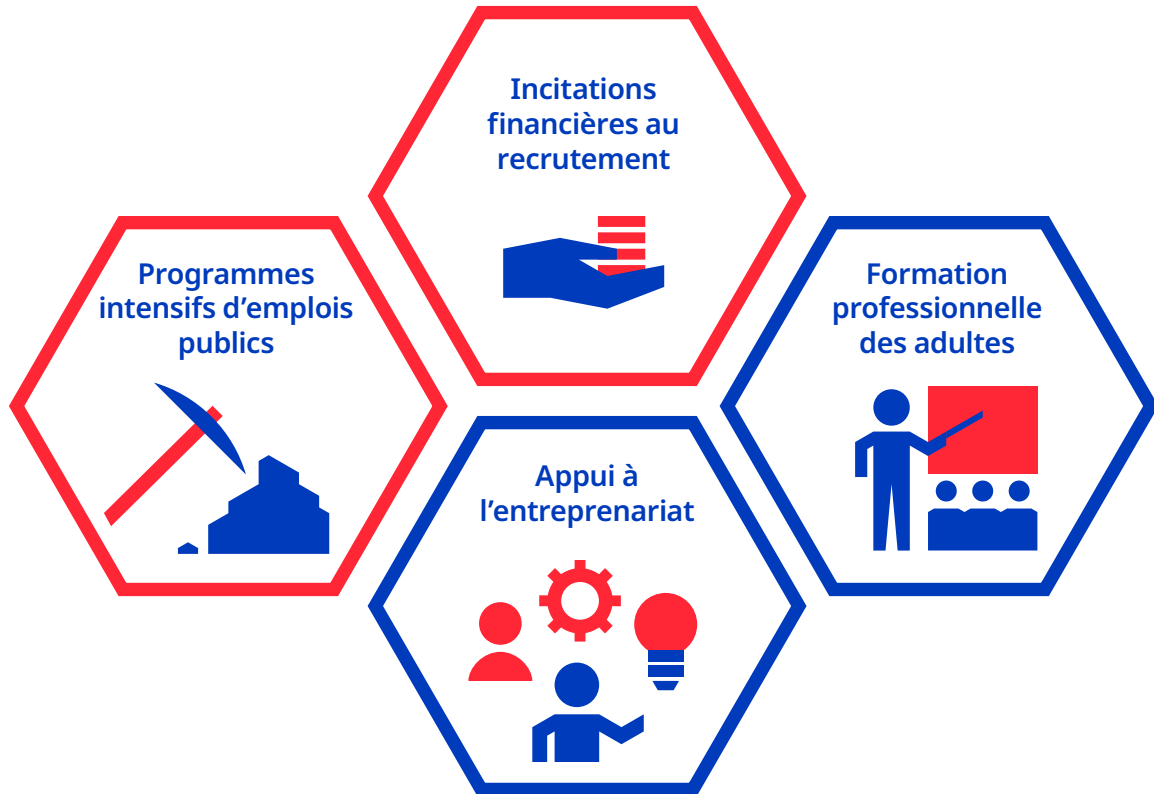
► Aides gouvernementales au recrutement

Dans certains pays, les Gouvernements choisissent d'intervenir sur le marché du travail, pour tenter de le réguler, d'y instaurer plus de justice sociale et d'équité et de favoriser la création d'emploi. Ces interventions prennent deux formes principales. D'un côté, la préparation et le vote de textes législatifs et réglementaires visant à renforcer le droit social du pays, de l'autre, les Politiques du Marché du Travail. Le Service Public de l'Emploi devient très souvent le bras opérationnel du gouvernement pour promouvoir et mettre en œuvre ces dispositifs.

Les Politiques du Marché du Travail visent à offrir un soutien du revenu et/ou des mesures d'intégration professionnelle aux demandeurs d'emploi, aux personnes sous-employées, aux salariés à la recherche d'un meilleur emploi ou aux jeunes en transition entre l'école et le travail. Elles sont classées en deux catégories :

- **Politiques passives du marché du travail** : visent à remplacer les revenus pendant les périodes de chômage ou de recherche d'emploi et comprennent des mesures telles que :
 - Les allocations issues de l'assurance chômage, pour ceux qui ont cotisé suffisamment, calculées au prorata des salaires précédents.
 - Les allocations d'insertion forfaitaires versées par l'Etat.
- **Politiques actives du marché du travail** : visent à réduire le chômage et à maintenir le lien des individus avec le marché du travail.
 - Accompagnement et promotion de l'entrepreneuriat et du travail indépendant
 - Programmes intensifs d'emplois publics
 - Programmes de formations en lien avec les besoins du marché du travail
 - Subventions et aides au recrutement

Politiques Actives du Marché du Travail



Faisons un focus sur les subventions et aides au recrutement. Par ces dispositifs, le gouvernement poursuit deux objectifs principaux :

- ▶ D'une part, soutenir la création d'emploi en particulier dans les micros ou petites entreprises, en renforçant leur capacité à recruter. Exemple : aide à l'embauche du premier salarié pour les entreprises individuelles.
- ▶ D'autre part, favoriser l'accès à l'emploi des personnes les plus en difficultés, qui sont alors identifiées comme « publics prioritaires » des politiques gouvernementales. On parle le plus souvent des catégories suivantes : jeunes à la recherche d'une première expérience professionnelle, personnes en situation de handicap, travailleurs âgés dit « séniors », demandeurs d'emploi de longue durée.

Quel type d'aides au recrutement ? Ces mesures se veulent incitatives, elles se traduisent donc le plus souvent par un avantage financier pour le recruteur :

- ▶ Soit par le versement d'une prime pour le recrutement des personnes ciblées
- ▶ Soit par la prise en charge, par l'Etat, d'une partie du salaire
- ▶ Soit par l'exonération partielle ou totale des cotisations sociales dues par l'entreprise pour l'embauche du nouveau salarié.

En Tunisie, l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail indépendant (ANETI) est chargée par l'Etat de mettre en œuvre plusieurs dispositifs d'encouragement à l'emploi et/ou de facilitation du recrutement :

- Le contrat d'initiation à la Vie Professionnelle (CIVP)
- Le Contrat de Service Civil (CSC)
- Le Programme d'appui au recrutement des diplômés du supérieur (PARDES)
- Le Programme d'action d'adaptation pour l'amélioration de l'employabilité

Avec des objectifs différents, ces différents programmes peuvent combiner des versements de bourses, des exonérations de charges de sécurité sociale, des financements de formation, des primes au recrutement ...

www.emploi.net.tn/

Les programmes d'encouragement à l'emploi

Le déploiement de ces dispositifs est fréquemment confié au SPE en tant que structure opérationnelle en contact avec les demandeurs d'emploi et les entreprises. Pour le SPE, cela peut constituer un levier très utile pour inciter certains employeurs réticents à confier leurs offres d'emploi. Ils y voient un intérêt financier non négligeable. Le SPE peut alors capter l'employeur par la mise en œuvre de la mesure financière, puis poursuivre la collaboration sur d'autres besoins de l'entreprise, hors dispositifs d'aide.

Gare à l'effet d'aubaine. Les aides au recrutement visent à déclencher la décision positive d'une entreprise qui hésitait à prendre la décision de recruter, souvent pour des questions financières. Cela permet donc de favoriser la création d'emploi, en particulier en faveur des personnes en situation de vulnérabilité.

Ce que nous appelons « effet d'aubaine », correspond à une entreprise qui avait déjà prévu de recruter, hors dispositif d'aide, mais qui va finalement profiter du dispositif, en rentrant dans les critères édictés.

Ce qui est plus problématique, c'est le cas de certaines entreprises qui enchainent les aides au recrutement, sans pérenniser les salariés dans l'entreprise. Exemple : recrutement d'un jeune dont le salaire sera subventionné pendant un an. Fin de contrat au bout de 12 mois et remplacement par un nouveau jeune qui ouvre droit aux mêmes aides. Conscient de ces situations d'abus, les gouvernements tentent de prévoir des modalités pour s'en prémunir. L'objectif étant de pérenniser le nouveau salarié dans l'entreprise, une des modalités peut s'appuyer sur la dégressivité de l'aide financière, afin que l'entreprise s'habitue à payer progressivement l'entièreté du salaire, au fur et à mesure que le nouveau salarié monte en compétences et en productivité.

▶ 4 Différentes approches stratégiques et organisationnelles



Spécialisation des équipes

Segmentation et démarche marketing

Approche partenariale

Nous avons préalablement souligné l'importance pour un SPE d'être en relation professionnelle avec un maximum d'employeurs. Cela est essentiel pour favoriser la transparence du marché du travail et pour réussir la mission d'intermédiation. En vue de renforcer leur positionnement auprès des employeurs, nous pouvons observer à travers le monde des stratégies de SPE différentes. Certains pays ont fait le choix de la contrainte. Il s'agit d'imposer aux employeurs une obligation légale d'utilisation des services du SPE pour procéder à leurs recrutements. Le SPE détient alors le monopole du recrutement. Cette posture, très pratiquée à la fin du XXème siècle, donne au SPE l'image d'un organisme bureaucratique et contraignant. Par ailleurs, le monopole donné au SPE s'avère souvent difficile à faire respecter, par manque de moyens de contrôle ou de sanctions nécessaires à son application. Dans le contexte concurrentiel des services privés et des outils numériques, plutôt que de contraindre, il est plus pertinent aujourd'hui pour les SPE de chercher à convaincre les employeurs en proposant une organisation et des services de qualité, adaptés à leurs attentes.

► Spécialisation des équipes

La spécialisation est une tendance forte des SPE qui investissent sur le renforcement de la relation avec les employeurs. Ce choix peut se concrétiser de trois manières pouvant être combinées :

- Des agences dédiées aux employeurs
- Une spécialisation sectorielle
- Des conseillers dédiés aux employeurs

Agences dédiées aux employeurs :

Le modèle habituel d'organisation des SPE s'appuie sur un réseau national d'agences pour l'emploi couvrant tout le territoire du pays afin d'apporter les services en proximité, tant aux chercheurs d'emploi qu'aux employeurs. Quelques pays font le choix de compléter cette organisation, par la mise en place au niveau national, d'une agence dédiée aux employeurs. Il s'agit en général de dédier une équipe aux entreprises dites « grands comptes ». C'est-à-dire des entreprises de dimension nationale ou internationale, possédant plusieurs établissements dans différentes régions du pays, et souhaitant bénéficier d'un interlocuteur unique, centralisé, en capacité de gérer tous les projets RH de l'entreprise. Ces agences dédiées travaillent en coordination avec les agences régionales ou locales du pays, en particulier pour le sourcing.

Une spécialisation sectorielle :

Le modèle d'organisation habituel dans les SPE est celui de la poly-compétence. Cette modalité est basée sur l'idée que le conseiller à l'emploi, pour réussir une intermédiation de qualité, doit connaître aussi bien le profil des chercheurs d'emploi que les besoins des entreprises. Ainsi, les conseillers à l'emploi partagent leur temps entre le suivi d'un portefeuille de chercheurs d'emploi et l'accompagnement d'un portefeuille d'employeurs. Mais le monde de l'emploi est vaste et complexe. Il est impossible de bien connaître chaque secteur professionnel, ses métiers, sa réglementation, ses enjeux. Des SPE font donc le choix de la spécialisation sectorielle, sur les secteurs économiques marquant du bassin d'emploi. Par exemple, un conseiller s'occupera spécifiquement du secteur de la construction. Il sera amené à développer son expertise sur ce secteur : connaissance des métiers, saisonnalité des recrutements, compétences attendues, réglementation professionnelle, formations ... Il ne s'occupera que des chercheurs d'emploi et employeur de ce secteur.

La spécialisation sectorielle peut s'appliquer aussi à l'organisation du réseau des agences d'emploi du SPE. Dans les grandes villes qui disposent de plusieurs agences d'emploi, la répartition de la clientèle peut se faire soit par découpage géographique, soit par secteur d'activité. Des agences seront alors chargées de déployer leurs services sur 3 ou 4 secteurs économiques marquants. Par exemple : hôtellerie, industrie, transport, commerce.

Conseillers dédiés aux employeurs :

Au lieu de miser sur des conseillers polyvalents, de plus en plus de SPE choisissent la spécialisation de leurs conseillers. Ils estiment que le métier est trop vaste pour que leurs agents en maîtrisent parfaitement toutes les facettes. Certains conseillers sont donc dédiés à l'accompagnement des chercheurs d'emploi, d'autres dédiés au service des employeurs et entreprises.

Rôles, postures et compétences du conseiller dédié aux employeurs

Expert dans son domaine, il accueille son interlocuteur, écoute l'attente exprimée, questionne pour identifier et cerner le besoin réel, avant de préconiser, suggérer ou recommander un service ou un produit adapté au besoin de l'employeur. Il délivre les informations utiles et peut si besoin orienter vers d'autres interlocuteurs plus pertinents. Il est guidé dans son action par le souci de la satisfaction du client.

Outre les compétences liées au cœur de métier du conseiller, celui dédié aux employeurs devra en acquérir de spécifiques :

- ▶ **Connaissance du monde de l'entreprise** : le conseiller doit apprendre et comprendre le fonctionnement économique et social d'une entreprise privée. S'il n'a pas déjà, dans son passé professionnel, travaillé dans le secteur privé, il est souhaitable de lui permettre de réaliser un ou plusieurs stages d'immersion et de découverte en entreprise.
- ▶ **Approche commerciale** : Afin de parler un langage commun avec l'employeur et de savoir argumenter sur son offre de service lors d'actions de prospection, il est utile que le conseiller soit formé à la démarche commerciale. Cela implique, des compétences en négociation.
- ▶ **Veille informative et économique** : Pour développer et entretenir son expertise thématique et/ou sectorielle, le conseiller doit mener une veille informative continue sur l'actualité de son bassin d'emploi, la vie des entreprises, l'évolution des métiers et des produits ... Il doit avoir une curiosité sur l'actualité économique et sociale, consulter les statistiques sur le marché du travail, lire la presse locale, régionale, nationale et spécialisée ...

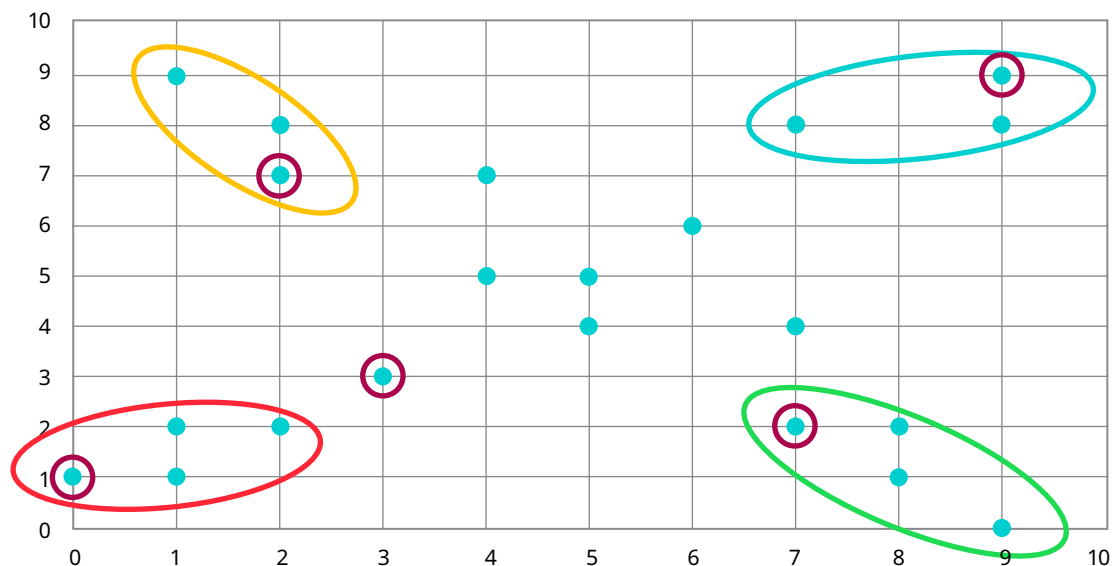
Les conseillers à l'emploi ont souvent une appréhension de la relation avec l'employeur. Ils ressentent fréquemment un complexe d'infériorité vis-à-vis du chef d'entreprise. Un **cursus de formation solide** et le développement de leur expertise, leur permettront d'aborder la relation employeur avec plus de confiance.

▶ Segmentation et démarche marketing

Les moyens humains du SPE ne sont pas illimités, il doit donc viser l'efficacité. Dans son objectif de conquête de nouveaux clients employeurs, le SPE doit donc identifier les cibles les plus rentables. Cela implique une démarche de segmentation. Il s'agit généralement d'identifier prioritairement les employeurs présentant un fort potentiel de recrutements et qui n'utilisent pas encore ou peu, les services du SPE. D'autres catégories peuvent également présenter un intérêt. Dans l'exemple du schéma suivant, 5 typologies d'employeurs sont identifiées :

- **En vert les trésors cachés** : grands recruteurs qui ne sont pas ou peu clients du SPE
- **En bleu, les clients en or** : recruteurs importants et fidèles du SPE
- **En orange, des clients fidèles** : contribuent peu, car faibles recruteurs
- **En rouge, cibles sans intérêt** : non clients mais peu de potentiel de recrutement
- **En violet, des leaders d'opinion** : peuvent être présents dans chaque catégorie et il est important d'en prendre soin, quel que soit leur potentiel d'embauche, car ils contribuent à véhiculer l'image du SPE. Dans cette catégorie nous trouvons par exemple des chefs d'entreprise qui occupent un poste important au sein de la chambre de commerce, d'un syndicat patronal ou qui sont élus au niveau local, régional ou national.

Potentiel de recrutements // Clients



En horizontal le potentiel de recrutement de l'entreprise et en vertical la fréquence de contact client avec le SPE

La démarche de segmentation va servir de base au SPE pour établir sa stratégie commerciale de démarchage des employeurs. La prospection est une fonction importante du conseiller. Il s'agit de rencontrer de nouveaux employeurs afin de les convaincre de devenir client du SPE en confiant leurs recrutements. Plusieurs choix stratégiques sont observés :

- Certains SPE se concentrent sur le recueil d'offres d'emploi qui correspondent aux profils des chercheurs d'emploi inscrits dans leurs bases de données (par exemple les profils peu qualifiés). Ils recherchent ainsi une efficacité maximale.
- D'autres SPE visent à recueillir un maximum d'offres d'emploi, en vue d'apporter plus de transparence au marché du travail, même s'ils n'ont pas forcément de profils correspondant à proposer dans leur fichier. Cela permet de faire connaître les secteurs et métiers en tension (par exemple les professions médicales), pour donner de la visibilité aux personnes en démarche d'orientation professionnelle.

► Approche partenariale

La prospection commerciale des employeurs est indispensable à l'accroissement de la clientèle. Les SPE doivent être conscient qu'il s'agit d'un chantier à mener sur la durée (des années) pour que la part de marché du SPE progresse de manière significative. Au-delà du démarchage individuel des entreprises, des approches complémentaires sont à mettre en œuvre :

Partenariat avec les représentations professionnelles :

Quel que soit le pays, le monde des entreprises est généralement bien structuré. Plusieurs types d'organisations regroupent les employeurs, leur permettant de faire valoir leurs intérêts :

- Chambres consulaires : Chambre de commerce et d'industrie, Chambre des métiers (pour l'artisanat), Chambre d'agriculture
- Syndicats patronaux, fédérations patronales
- Associations professionnelles sectorielles ou géographiques
- Association des DRH (Directeurs des Ressources Humaines) ...

Pour le SPE, il est très utile de nouer et entretenir des liens étroits avec les représentants de ces organisations d'employeurs. Il s'agit d'interlocuteurs pertinents, ouverts à partager de l'information sur l'actualité économique des entreprises, leurs préoccupations, leurs projets et leurs attentes. Ils peuvent par exemple contribuer aux travaux que le SPE mènera pour améliorer son offre de service. Ces organisations professionnelles informent régulièrement leurs adhérents par le biais de newsletter, journaux internes, réseaux sociaux ou réunions présentiels. Dans le cadre d'une relation partenariale de qualité, le SPE peut solliciter l'utilisation de ces supports d'information pour faire connaître ses services.

L'association des DRH regroupe principalement les grandes ou moyennes entreprises du secteur. Il s'agit d'un partenaire à privilégier dans la stratégie du SPE. Avec les DRH, le SPE parle le même langage et des discussions thématiques peuvent être tenues. Certains SPE ont créé un « club RH », prenant l'initiative de réunir et animer les DRH au niveau régional ou local.

Partenariat avec des entreprises phares : stratégie d'influence

Dans son objectif de conquête de nouveaux clients, le SPE doit faire évoluer son image auprès du monde économique. L'un des moyens les plus efficaces, sera de faire porter ses messages par de grandes entreprises, connues et satisfaites des services du SPE.

Pour mener à bien cette stratégie d'influence, le SPE doit identifier des grands comptes très connus et porteurs d'une image positive au niveau national ou régional. Certaines entreprises identifiées et engagées dans l'insertion professionnelle et sociale (entreprises citoyennes) peuvent être des cibles privilégiées. Il s'agit alors de les convaincre de confier leurs offres d'emploi au SPE, mener avec succès leurs recrutements, puis les convaincre de témoigner auprès de leurs pairs. Une entreprise phare qui affiche sa satisfaction, aura toujours plus d'impact qu'une communication directe du SPE. L'entreprise devient l'ambassadeur du SPE, un partenaire de confiance avec lequel la relation est à entretenir sur la durée.



► 5 Faire face aux difficultés de recrutement



Anticiper sur les besoins de main d'œuvre

Renforcer l'employabilité des chercheurs d'emploi

Des solutions innovantes pour favoriser
l'intermédiation

Les difficultés de recrutement constituent une problématique qui touche de nombreux secteurs économiques et pays. En Europe, plus de la moitié des employeurs déclare rencontrer des difficultés à embaucher, un chiffre en hausse ces dernières années.

► **Principaux secteurs dit « en tension » en Europe (Eurostat)**

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ► Métiers techniques et industriels | ► Hôtellerie-restauration et tourisme |
| ► Santé et aide à la personne | ► Bâtiment et travaux publics |
| ► Transport et logistique | ► Education |
| ► Numérique et technologies | ► Agriculture et agro-alimentaire |

Pourquoi les entreprises peinent-elles à recruter ? Les causes varient selon les régions et les secteurs, mais plusieurs tendances communes émergent :

► **Pénurie de compétences**

- Du fait des changements technologiques, climatiques et démographiques, les métiers se transforment, certains disparaissent, de nouveaux se créent. Ces nouveaux emplois nécessitent des compétences spécifiques que les candidats ne possèdent pas encore.
- Par exemple, la numérisation et l'automatisation créent une demande accrue pour des profils technologiques. Le vieillissement de la population dans certains pays, génère un besoin important sur les métiers du soin ou des services à la personne.

► **Manque d'attractivité de certains métiers**

- Dans les secteurs du BTP, de l'hôtellerie-restauration ou de la santé, les conditions de travail difficiles (horaires contraignants, charge physique, stress) découragent les candidats.
- Des rémunérations jugées insuffisantes par rapport aux exigences du poste.

► **Inadéquation géographique**

- Les emplois ne sont pas toujours situés là où se trouvent les travailleurs.
- Le manque de mobilité des candidats potentiels vers les régions pourvoyeuses d'emploi est une difficulté. Elle s'explique parfois par un coût de la vie trop élevé dans certaines régions, empêchant les salariés à faible revenu de se loger.

► **Évolution des attentes des travailleurs**

- Montée en puissance du télétravail : certains candidats refusent les emplois qui ne l'autorisent pas.
- Recherche de sens et d'équilibre : de plus en plus de travailleurs veulent des métiers alignés avec leurs valeurs et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

► **Problèmes liés à l'immigration et aux visas**

- Dans de nombreux pays, des politiques restrictives empêchent de combler les postes vacants avec des talents venant de l'étrangers.
- A contrario, les migrations de travailleurs qualifiés vers des pays proposant de meilleurs salaires ou conditions de vie, créent des pénuries dans les pays de départ.

Les Services Publics de l'Emploi ont un rôle à jouer, en partenariat avec les autres acteurs du marché du travail, pour identifier et activer des solutions en vue de faciliter une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi.

► Anticiper sur les besoins de main d'œuvre

Le SPE est un acteur de la prospective. Une de ses missions est de produire et diffuser des informations éclairantes sur les tendances du marché du travail (tensions de recrutement, évolution des métiers et compétences, évolution des pratiques de recrutement ...). Ces informations sont utiles pour :

- Les chercheurs d'emploi et les jeunes scolaires en phase de réflexion sur leur orientation professionnelle
- Les entreprises qui ont besoin d'approfondir leur compréhension des réalités de leur secteur d'activité
- Les structures éducatives et de formation, pour adapter leurs programmes à l'évolution des métiers
- Les décideurs politiques pour programmer des politiques actives du marché du travail.

Dans cet objectif, dans de nombreux pays (exemple de l'ANAPEC au Maroc), le SPE organise et met en œuvre des enquêtes (souvent annuelles) sur l'évolution des pratiques de recrutement des entreprises et leurs besoins de main d'œuvre. Il s'agit d'interroger un maximum d'employeurs, afin d'identifier l'évolution des tendances d'une année à l'autre. Le résultat de ces enquêtes est précieux. Il permet par exemple de repérer les métiers sur lesquels les entreprises prévoient de recruter fortement, région par région et de réaliser une comparaison avec le vivier de candidats potentiels inscrits dans les fichiers du SPE.

Le ratio **offres/demandes** sur le marché de l'emploi est un indicateur clé qui mesure l'équilibre entre le nombre d'offres d'emploi disponibles (ou prévisions de recrutement) et le nombre de candidats à la recherche d'un poste dans un secteur donné.

- Si le ratio est faible (inférieur à 1) → Il y a plus de candidats que de postes disponibles, entraînant une concurrence accrue entre candidats pour les emplois.
- Si le ratio est élevé (supérieur à 1) → Il y a plus d'offres d'emploi que de candidats disponibles. Le secteur connaît une pénurie de main-d'œuvre. C'est le cas des métiers en tension, où les employeurs peinent à recruter.

Exemple : un volume important de recrutements est annoncé par les entreprises d'une ville sur le métier conducteur de bus à partir du prochain mois de septembre pour le transport scolaire. Le SPE constate que le ratio offre/demande s'avère élevé (manque de candidats potentiels). Le SPE doit donc élaborer une stratégie pour anticiper le besoin exprimé. Quelles actions mener ?

- Rencontrer les employeurs concernés pour affiner le besoin : profil de poste, compétences, conditions de travail et leur proposer de s'investir dans un plan d'action aux côtés du SPE
- Organiser des « ateliers sectoriels » pour présenter le métier de conducteur de bus à des demandeurs d'emploi issus d'autres secteurs professionnels, afin de susciter leur intérêt pour se réorienter. Ces « ateliers sectoriels » impliquent la présence des employeurs pour présenter le métier et leurs entreprises et donner envie. Il s'agit de revaloriser l'image du métier.
- Proposer des « immersions en entreprise » aux personnes intéressées. Il s'agit de leur permettre de découvrir le métier et observer les conditions de travail, durant quelques jours, au sein d'une entreprise, pour vérifier que le métier peut leur convenir.
- Constituer un vivier de profils validés pour une réorientation vers le métier de conducteur de bus.
- Organiser, planifier et financer la formation de ces personnes, afin qu'ils soient opérationnels et prêts à l'embauche à l'échéance du mois de septembre.

► Renforcer l'employabilité des chercheurs d'emploi

Dans sa mission de rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi, le SPE est voué à proposer des dispositifs permettant d'améliorer l'employabilité des chercheurs d'emploi. L'employabilité peut être freinée par différents facteurs :

- Déficit de compétences techniques ou de savoirs théoriques au regard du métier visé
- Des compétences relationnelles (savoir être) en décalage avec l'environnement de travail
- Des obstacles sociaux : hébergement, santé, transport ...

Formation professionnelle des adultes

Le SPE n'est pas une structure de formation. Cependant, il a un rôle important à jouer dans le domaine de la formation professionnelle des adultes :

- Il répertorie (en lien parfois avec d'autres partenaires) l'offre de formation professionnelle, par secteur, par métier et par région, afin de faciliter l'accès des chercheurs d'emploi à ces informations, pour qu'ils puissent choisir un organisme de formation correspondant à leur projet.
- Il conseille individuellement le chercheur d'emploi pour élaborer son projet de formation, en lien avec son choix de métier.
- Mandaté et financé par le gouvernement, il peut décider et planifier des actions de formation, collectives ou individuelles, dans les secteurs et métiers en tension, afin d'adapter les compétences des chercheurs d'emploi aux besoins de mains d'œuvre. Dans cette configuration, le SPE est donneur d'ordre. Il programme et achète des sessions de formation, dans le cadre de marchés publics, auprès des organismes de formation compétents.
- Enfin, dans plusieurs pays, le SPE propose des dispositifs de formation individuelle, sur mesure, dans l'entreprise et préalable au recrutement. Ces dispositifs s'adressent à des candidats proches du profil de poste à pourvoir, mais pour lesquels quelques compétences sont manquantes. La formation personnalisée préalable au recrutement, permet de combler le déficit de compétences et de pourvoir le poste, au plus près des besoins de l'entreprise.

Renforcement des compétences transverses

- La non-maîtrise de certains savoir-être peut également constituer un frein important pour l'accès à l'emploi. Dans le contexte des tensions de recrutement, les employeurs ont tendance, lors du recrutement, à privilégier les compétences transversales, plutôt que les compétences techniques traditionnelles. Le Sens de l'organisation et de la priorisation, la capacité d'adaptation et l'autonomie, constituent le « top 3 » des compétences les plus recherchées par les employeurs.
- Les chercheurs d'emploi ont rarement conscience de cette tendance. Ils ne savent pas identifier leurs propres compétences transverses, ni les valoriser dans leur profil. Les SPE ont là aussi un rôle à jouer. En Tunisie par exemple, l'ANETI prépare les jeunes chercheurs d'emploi sur cette thématique, en leur proposant un atelier d'accompagnement spécifique.

Au Rwanda, le Centre de Service d'Emploi de Kigali, travaille en lien étroit avec le YEGO Centre (Youth Empowerment for Global Opportunity), afin de proposer aux jeunes une formation qui les appuie à renforcer leurs compétences transversales (soft skills) en vue d'être recrutés par des centres d'appel.

Levée des freins périphériques

- ▶ Des obstacles matériels peuvent entraver l'employabilité. Un chercheur d'emploi qui n'a pas trouvé de solution pour faire garder ses jeunes enfants, ou de moyen de transport pour se rendre au travail, sera bloqué dans son accès à l'emploi, quel que soit la qualité de son profil professionnel. Il peut avoir besoin d'accompagnement.
- ▶ L'insertion sociale ne relève pas de la compétence directe du SPE. Cependant, les freins sociaux étant souvent bloquants, de plus en plus de SPE adoptent une approche holistique. Il s'agit d'aborder le chercheur d'emploi dans la globalité de ses problématiques. Pour cela, le SPE tisse des relations étroites avec les services sociaux, afin de coordonner l'appui qui est apporté à l'individu, tant dans sa recherche d'emploi que dans la résolution de ses problématiques sociales.
- ▶ Concernant spécifiquement la mobilité géographique, la convention N° 88 de l'OIT prévoit que le SPE doit « prendre des mesures appropriées ... en vue d'aider au déplacement de travailleurs vers les régions offrant des possibilités d'emploi convenables ». Ainsi, certains SPE peuvent proposer des aides financières à la mobilité géographique, du type « aide au déménagement ».

▶ Des solutions innovantes pour favoriser l'intermédiation

Les modalités traditionnelles de l'intermédiation sont largement majoritaires, cependant, dans le contexte des difficultés de recrutement, il est nécessaire d'innover pour découvrir et motiver des talents. Pour les secteurs concernés par ces difficultés (exemple l'hôtellerie-restauration en Europe), le marché du travail s'est inversé. Auparavant, l'employeur avait le choix entre plusieurs candidats de qualité et pouvait imposer ses conditions. Aujourd'hui, dans ces métiers, c'est le candidat qui a le choix entre plusieurs employeurs et peut imposer ses propres attentes. L'employeur se trouve contraint de devoir « séduire » les meilleurs candidats afin qu'ils choisissent d'intégrer son entreprise.

Des évènementiels dédiés au recrutement

Si les forums de recrutement ou forums de l'emploi sont des manifestations déjà anciennes (voir chapitre 3), leur multiplication est récente. Comme indiqué précédemment, l'employeur doit se faire connaître pour attirer les meilleures candidatures. Il est dans une démarche commerciale, de séduction, où il va tenter de donner la meilleure image de l'entreprise, à travers un stand bien décoré, une exposition de ses produits, des démonstrations de ses process. Le SPE est l'organisateur de ces évènementiels. Ils peuvent être généralistes sur une zone géographique ou sectoriels (Forum des métiers de la défense, de l'industrie, du tourisme ou de la restauration). Certains sont même délocalisés dans l'entreprise elle-même, avec des visites destinées à faire découvrir la réalité des métiers et des conditions de travail. L'objectif est d'améliorer l'image du secteur. Enfin, des Salons en ligne sont également proposés par les SPE utilisant des plateformes numériques dédiées.

► Faire tomber les barrières : le concept du recrutement inversé (France)

« Format innovant parmi tous, l'opération « Recrutement inversé » a particulièrement séduit les candidats et les entreprises. Ces dernières étaient invitées à rédiger un « CV entreprise » regroupant les informations les concernant ainsi que les avantages qu'elles proposent. Répartis en petits groupes au sein desquels les recruteurs se trouvaient de manière anonyme, les demandeurs d'emploi étaient ensuite chargés d'attribuer chaque CV à la bonne entreprise. Après cette phase de découverte, place aux rencontres : les employeurs se dévoilent et accueillent les candidats intéressés en entretien individuel. »

Témoignage d'une RH qui participait à cette opération : « C'était intéressant de travailler sur notre CV et de pouvoir s'en servir pour recruter. Nous avons précisé les avantages que nous proposons, comme la sectorisation, le remboursement des frais kilométriques, ou encore l'aménagement des horaires de travail. Le format a permis de créer une atmosphère conviviale et décontractée, ce qui met en confiance et facilite les échanges avec les candidats. »

Dans d'autres formules de job dating inversés, des candidats sont regroupés par 5 ou 6 autour d'une table. Des employeurs passent individuellement de table en table et sont questionnés par les candidats. L'employeur doit faire la promotion de son entreprise et de ses postes à pourvoir, pour convaincre.

Source: [Le recrutement inversé : une approche innovante pour booster le secteur des services à la personne](#) | (in French) France Travail

Des solutions pour identifier les savoir-être lors du recrutement

Le circuit très habituel de recrutement : CV + lettres + entretiens, ne permet pas à l'employeur d'identifier les qualités comportementales des candidats rencontrés. Or, nous avons noté que les compétences transversales sont aujourd'hui prioritaires pour le recruteur. Quelle solution imaginer ? En France, France Travail expérimente depuis plusieurs années des modalités de recrutement qui donnent à chacun, candidat et recruteur, l'occasion de découvrir les qualités comportementales de l'autre :

- **« Du Stade vers l'emploi »** est un dispositif innovant de recrutement, mis en œuvre par France Travail, en partenariat avec la Fédération Française d'Athlétisme. Il a pour ambition de favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en proposant un mode de recrutement inédit, basé sur les compétences comportementales et non sur les éléments classiques du CV. Il s'agit de permettre aux demandeurs d'emploi et aux employeurs de se rencontrer de manière anonyme sur un stade. Créé en 2019, ce dispositif basé sur le sport a été déployé sur plus de 200 territoires (voir descriptif dans l'encadré).
- **« L'emploi au menu »** : Dans un restaurant privatisé par France Travail, pendant trois heures, sans savoir qui est qui, des employeurs de la restauration et des candidats du secteur collaborent pour cuisiner, dresser les tables et assurer le service du déjeuner. Cette mise en situation permet aux employeurs d'observer les qualités relationnelles, l'esprit d'équipe et les capacités de collaboration des participants, tout en offrant aux candidats l'opportunité de démontrer leurs compétences dans un environnement moins stressant qu'un entretien traditionnel.

► «Du Stade vers l'emploi» – France Travail**1. Objectifs du dispositif**

- Lutter contre les discriminations à l'embauche en neutralisant, temporairement, les critères classiques de sélection (nom, âge, parcours, diplôme...).
- Valoriser les compétences comportementales (soft skills) telles que l'esprit d'équipe, la persévérance, la gestion du stress ou encore la communication.
- Créer un lien direct et humain entre les recruteurs et les demandeurs d'emploi dans un cadre différent et plus convivial que celui d'un entretien traditionnel.

2. Organisation et déroulement

Le dispositif se déroule sur une journée, généralement sur un stade, en deux temps forts :

Matinée sportive (anonymat total)

- Les participants (recruteurs et candidats) prennent part à une activité sportive, souvent centrée sur l'athlétisme.
- Aucun signe distinctif n'identifie les statuts ou les fonctions des participants : tout le monde est en tenue de sport, et les CV ne sont pas utilisés.
- L'objectif est d'évaluer les attitudes et comportements dans un cadre collectif et dynamique, sans influence liée à l'apparence ou au parcours professionnel.

Après-midi professionnelle (levée de l'anonymat)

- Les identités sont révélées.
- Des entretiens de recrutement sont organisés entre les entreprises présentes et les candidats.
- Ces échanges s'appuient sur les observations faites durant la matinée, complétées par l'échange sur les compétences techniques et les projets professionnels des candidats.

3. Bénéfices pour les participants

Pour les demandeurs d'emploi :

- Réduction du stress lié aux entretiens traditionnels.
- Mise en valeur de leur savoir-être.
- Opportunité de démontrer leurs qualités humaines avant toute analyse de leur parcours.

Pour les employeurs :

- Découverte de profils atypiques et motivés.
- Recrutement fondé sur l'humain et la personnalité.
- Limitation des biais inconscients liés aux recrutements classiques.



▶ 6 Pilotage de la performance dans le service aux employeurs



Choix des indicateurs de production

Suivi de la satisfaction client

Culture de la performance.

Nous avons pu souligner précédemment que pour espérer convaincre les employeurs, le SPE doit proposer des services adaptés aux attentes et efficaces. Il doit pouvoir démontrer aux clients potentiels, sa capacité à obtenir des résultats probants. Par ailleurs, dans l'univers concurrentiel que constitue le marché du travail, le SPE doit pouvoir prouver son efficacité et rendre des comptes à sa tutelle. Le tout implique un renforcement organisationnel et managérial sur le pilotage de la performance.

► Choix des indicateurs de production

Pour les SPE qui prennent la forme d'un Etablissement Public administratif, les indicateurs de pilotage sont généralement définis dans le contrat pluriannuel de performance qui est signé avec l'Etat. Les cibles à atteindre ou objectifs sont quant à eux négociés annuellement, en lien avec l'allocation des moyens humains et budgétaires.

Pendant longtemps, la mesure de l'activité avec l'employeur se résumait à deux indicateurs : nombre d'offres d'emploi collectées et nombre de placements. Aujourd'hui, les différentes pratiques observées nous permettent d'identifier quatre familles d'indicateurs :

- **Indicateurs de suivi d'activité** : nombre de visites de prospection dans les entreprises, nombre de nouveaux clients, nombre d'offres d'emploi collectées et enregistrées ...
- **Indicateurs de résultats** : nombre d'offres pourvues, nombre de placements, délai de satisfaction des offres d'emploi, part de marché, taux de satisfaction des employeurs quant aux services fournis par le SPE ...
- **Indicateurs de mobilisation des mesures pour l'emploi** : Il s'agit pour le SPE de rendre compte de son efficacité dans la prescription des dispositifs d'aides gouvernementales pour le recrutement des publics prioritaires : nombre d'aides prescrites ...
- **Indicateurs de qualité** : respect des engagements qualités, dont délai de prise en charge de la commande, taux de décrochage du téléphone dédié aux employeurs. Qualité des offres d'emploi : contrôle du contenu, conformité aux règles ...

Une telle gamme d'indicateurs implique que le SPE s'équipe d'un système informatisé de suivi de l'activité qui collecte les données dans le système informatique interne, les centralise, les analyse et produise des tableaux de bord indispensables au pilotage à tous les niveaux de l'organisation.

► Offres pourvues / placements :

Dans le suivi d'activité du SPE, on distinguera les offres d'emploi pourvues et les offres ayant débouché sur un placement, qui ne constituent qu'une sous-partie du premier indicateur. On entend par placement, le fait qu'un candidat directement proposé par le SPE ait été retenu pour satisfaire l'offre d'emploi. Dans les autres cas, l'offre aura été pourvue par un candidat provenant d'une autre source que le SPE.

► Suivi de la satisfaction client

Comme dans les autres entreprises de service, la tendance majeure dans les SPE vise à mesurer la satisfaction des clients : employeurs et demandeurs d'emploi. En effet, l'objectif général d'une entreprise de service est bien d'apporter satisfaction à ses clients. L'indicateur de satisfaction constitue donc le baromètre le plus observé.

Comment mesurer la satisfaction employeur ?

La pratique la plus fréquente, consiste à envoyer un questionnaire de satisfaction à l'employeur, après la clôture de chaque opération de recrutement. Quels regards porter ? Quelles questions poser ?

Pour faire le lien avec les habituels reproches fait par les employeurs aux SPE et leurs attentes habituelles (voir chapitre 1 et 2), plusieurs regards peuvent être imaginés :

- **Facilité d'accès aux services** : mesurer le degré d'accessibilité des services du SPE en ligne, par téléphone, en présentiel, en particulier pour les PME ou les nouveaux utilisateurs.
- **Communication et réactivité** : Évaluer la clarté, la rapidité et la fiabilité de la communication tout au long du processus.
- **Compétences du personnel du SPE** : Évaluer la compétence et capacité du personnel à conseiller et accompagner les employeurs.
- **Bureaucratie et processus (simplicité)** : Examiner la perception et la compréhension des employeurs sur l'efficacité et la convivialité des procédures du SPE, minimisant les retards ou l'inefficacité.
- **Qualité et aptitude des candidats** : Évaluer si les candidats présélectionnés répondent aux attentes des employeurs en matière de compétences et d'adéquation.
- **Résultats et impact du recrutement** : Examiner si les SPE ont aidé à pourvoir efficacement les postes vacants et ont contribué au succès de l'embauche à long terme et au bon fonctionnement de l'entreprise.
- **Intention future** : Indiquer si les employeurs sont prêts à utiliser ou à recommander à nouveau le SPE, ce qui reflète la satisfaction et la confiance globales.

Pour le SPE qui s'organise pour réaliser ces enquêtes de satisfaction, l'intérêt est de réaliser un suivi longitudinal des résultats, au niveau national, régional et local. Cela permet d'observer l'évolution des tendances dans la durée et d'analyser les motifs des évolutions de résultats, à la baisse ou à la hausse.

En Corée, les enquêtes de satisfaction des utilisateurs du SPE sont administrées directement dans l'agence d'emploi. De ce fait, les résultats sont considérés comme n'étant pas toujours totalement fiables, car les employeurs peuvent hésiter à fournir des commentaires honnêtes, souvent en raison de leur dépendance aux résultats de l'inspection du travail ou aux subventions gouvernementales.

Pour remédier aux limites de ces indicateurs qualitatifs, le SPE a fait le choix de les compléter par des mesures plus objectives, telles que **le Taux de réutilisation des services du SPE par les employeurs**.

En Espagne, le SEPE (Servicio Publico de Empleo Estatal), met en œuvre les préconisations du PES Network (Réseau Européen des Services Publics de l'Emploi) qui propose de réaliser des enquêtes détaillées s'appuyant sur 5 sous-indicateurs :

- **1. Qualité des candidats présentés** : Cela mesure si les candidats fournis par les services publics de l'emploi répondent aux attentes et aux exigences des employeurs en termes de compétences, de qualifications et d'adéquation au poste.
- **2. Efficacité du processus de recrutement** : Cet indicateur évalue la rapidité et la fluidité du processus de recrutement, incluant la gestion des candidatures et la communication avec les employeurs.
- **3. Support et conseil aux employeurs** : Cela examine la qualité du soutien et des conseils offerts aux employeurs par les services publics de l'emploi, y compris les informations sur le marché du travail et les conseils sur les procédures de recrutement.
- **4. Satisfaction globale des employeurs** : Un indicateur global de la satisfaction des employeurs quant aux services reçus, qui peut inclure des aspects comme la convivialité du service, la disponibilité des agents et la pertinence des services offerts.
- **5. Impact des services sur les besoins en recrutement** : Mesure de l'efficacité des services publics de l'emploi à répondre aux besoins en recrutement des employeurs, notamment en termes de placement de candidats adéquats dans les postes vacants et en réduisant les difficultés de recrutement.

Ces sous-indicateurs sont conçus pour offrir une vision globale et détaillée de l'expérience des employeurs avec les services publics de l'emploi, permettant ainsi une évaluation et une amélioration continues de ces services.

► Culture de la performance

Un **système et une stratégie bien conçus de pilotage de la performance** cumulent de nombreux intérêts pour le SPE :

- **Suivre et mesurer la performance** : Il fournit des indicateurs de performance pour évaluer l'atteinte des objectifs, détecter les écarts et suivre l'évolution de l'activité, bénéficier d'alertes ...
- **Rendre compte à la tutelle** sur les résultats d'activité
- **Aider à la prise de décision** : En fournissant des données fiables et actualisées, il éclaire les dirigeants et les managers dans leurs choix stratégiques et opérationnels.
- **Associer et responsabiliser les équipes** : en partageant des objectifs clairs et des critères d'évaluation, il favorise l'implication des collaborateurs et le développement d'une culture de la performance. Les membres de l'équipe peuvent ainsi être associés à l'analyse des résultats et à l'élaboration de plans d'action correctifs.
- **Améliorer l'efficacité et l'efficience** : Il permet d'identifier les leviers d'optimisation des ressources, des processus et des coûts.

► Favoriser la transparence :

- A l'interne : Il rend visible la performance de l'organisation, améliore la communication avec les équipes et aligne les parties prenantes autour d'objectifs communs.
- A l'externe, il permet de communiquer sur des données objectivables. En communiquant sur des indicateurs et des résultats, le SPE parle le même langage que l'entreprise et améliore son image auprès des employeurs.

Comme pour le reste de l'activité, le management de la performance du SPE, vers le service aux employeurs, doit s'appuyer sur une démarche d'amélioration continue, responsabilisant les acteurs internes au niveau de chaque territoire. Cela implique une répartition annuelle des objectifs au niveau de chaque bassin d'emploi et des revues de performance régulières avec les équipes afin d'analyser les résultats et identifier les actions correctives à mener. C'est la fameuse « boucle d'amélioration continue » : planifier – réaliser – évaluer – ajuster ; qui permet d'instiller progressivement la culture de la performance.

► Conclusion

Dans chaque pays, pour exister en tant qu'entité crédible et efficace, pour jouer pleinement son rôle dans l'intermédiation, pour soutenir un marché du travail dynamique, agile et inclusif, le Service Public de l'Emploi doit être pleinement investi et présent auprès des employeurs. C'est essentiel, le SPE ne peut pas se limiter à « gérer le chômage ».

Certes, convaincre les employeurs, déployer des services performants, gagner des parts de marché, faire face à la concurrence du secteur privé et du numérique n'est ni facile, ni rapide. Le SPE doit élaborer une stratégie à court, moyen et long terme, sachant que la conquête d'une place légitime dans la relation avec les employeurs, nécessitera des années de travail et sera constamment à défendre. Le SPE en tant qu'organisation, doit en continue, savoir s'adapter aux évolutions de son environnement, aux besoins et attentes de sa clientèle, aux orientations de sa tutelle. Le SPE doit être une organisation tout à la fois stable et solide, capable de faire face aux diverses crises que vivra le pays, mais également agile et capable d'innover pour répondre aux nouveaux enjeux.

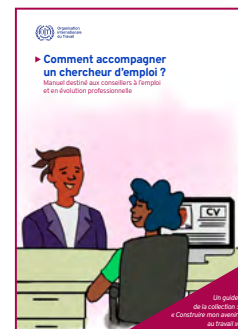
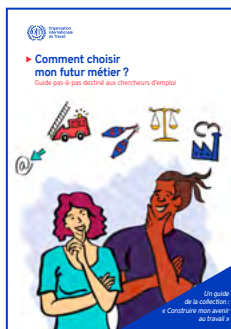
Dans le service aux employeurs, le SPE saura faire preuve de l'agilité nécessaire, s'il cultive ses relations de proximité avec les entreprises de chaque territoire, tout en rencontrant régulièrement les organisations représentatives du monde économique, chambres consulaires, syndicats et fédérations d'employeurs, branches professionnelles ...

La multiplication des crises sur ces dernières années justifie pleinement le renforcement d'une structure publique capable d'accompagner les gouvernements dans le déploiement de politiques de l'emploi adaptées aux nouveaux enjeux : développement durable, changements démographiques, montée du numérique ... Les SPE sont plus que jamais légitimes.

► Lectures utiles

1. Convention 88 de l'OIT : [Convention C088 - Employment Service Convention, 1948 \(No. 88\)](#)
2. Recommandation 83 de l'OIT : [Recommandation R083 - Employment Service Recommendation, 1948 \(No. 83\)](#)
3. Etude Randstad sur le marché caché : <https://www.randstad.fr/nos-etudes/>
4. Dietz, M., Kubis, A., Leber, U., Müller, A., Stegmaier, J. (2013). Les petites et moyennes entreprises se disputent les travailleurs qualifiés. Nuremberg : IAB (Rapport court de l'IAB 10/2013).
5. Commission européenne – Document thématique – Collaborer avec les employeurs et améliorer les services aux employeurs – Décembre 2017 – rédigé par Thomas OBERHOLZNER
6. [Le recrutement inversé : une approche innovante pour booster le secteur des services à la personne | France Travail](#)

► Retrouvez les 4 autres guides de la collection « Construire mon avenir au travail » sur le site internet de l'OIT :



► Remerciements

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à la finalisation de ce manuel et en particulier à :

Dorothea SCHMIDT-KLAU, chef de branche à l'OIT Genève

Michael MWASIKAKATA, chef de l'unité SERVICES à l'OIT Genève

Soyeon KIM, spécialiste technique sénior à l'OIT Genève

Dahee CHOI, spécialiste technique junior à l'OIT Genève

Rosette OPIYO, assistante sénior à l'OIT Genève

Anna-Karin PALM OLSSON, spécialiste des services de l'emploi, à l'OIT Genève

Marcelo CUAUTLE SEGOVIA, manager de projet à l'OIT Genève

