



Adoptée par le Comité AOST le 29 septembre 2016

Stratégie employeurs des ORP

Facteurs de succès et recommandations

Septembre 2016

1 Introduction

Le succès du travail des ORP dépend en grande partie des contacts qu'ils entretiennent avec les employeurs. Dans le cadre de l'exécution autonome de la LACI et de la LES, les autorités cantonales de l'emploi ont élaboré et mis en œuvre des approches et des stratégies de contact avec les employeurs, en se fondant sur les stratégies de placement des demandeurs d'emploi. Plusieurs études réalisées pour le SECO montrent que les contacts avec les employeurs sont fructueux pour placer et conseiller les demandeurs d'emploi, et que cet avis est partagé par les responsables.¹ La mesure de l'efficacité n'a pas permis de démontrer si les contacts avec les employeurs étaient une réussite ou non. Le SECO n'a pas vraiment étudié ce sujet. Depuis cette année, on dispose néanmoins de connaissances scientifiques en la matière grâce à l'étude réalisée par Egger, Dreher & Partner pour le compte du canton de Saint-Gall. Il faut multiplier les expériences réalisées sur le terrain pour en tirer les enseignements nécessaires et en faire part aux personnes concernées.

2 Objectif du projet

Le projet de l'AOST se propose d'encourager les autorités cantonales du marché du travail à innover et à apporter des améliorations d'ordre qualitatif et quantitatif à leurs propres stratégies employeurs. Voici les actions que l'AOST compte engager :

1. Encourager les échanges actifs entre spécialistes et responsables des contacts employeurs ;
2. Mettre en évidence les facteurs de succès et les recommandations ainsi que les moyens de les mettre en œuvre ;
3. Identifier les mesures qui seront appliquées dans les cantons ou avec le concours de/par le SECO ;
4. Identifier les mesures que l'AOST mettra en œuvre dans la suite de ses travaux sur la stratégie employeurs des ORP.

3 Facteurs de succès

Le projet AOST « Stratégie employeurs des ORP »² a identifié des facteurs de succès dans quatre champs d'action : Prestations / portefeuille ORP, Contacts et réseau, Appui interne et encouragement des contacts avec les employeurs, Conditions cadres. Ces quatre facteurs contribuent à renforcer les contacts des cantons avec les employeurs et à faire en sorte que les demandeurs d'emplois soient réinsérés rapidement et durablement sur le marché du travail. En voici le détail :

- **Prestations / portefeuille ORP**

Le portefeuille de prestations proposé par l'ORP est connu des employeurs. Ils sont convaincus de sa nécessité et l'utilisent.

¹ Egger, Dreher & Partner : « *Analyse détaillée des processus d'entreprise, des compétences et des systèmes d'incitation et de gestion de divers offices régionaux de placement* » (2013) et « *Évaluation des résultats du service public de l'emploi* » (2006).

² Le projet est mis en œuvre par un groupe de projet, secondé par le Secrétariat. Un colloque a réuni en février 2016 des spécialistes des cantons et du SECO.

- **Contacts et réseau**

Le service « employeurs »³ identifie les interlocuteurs compétents, et il en fait des partenaires.

- **Appui interne et encouragement des contacts avec les employeurs**

La direction soutient et encourage les contacts avec les employeurs. La structure, l'organisation et les compétences des collaborateurs sont adaptés à la stratégie « employeurs ».

- **Conditions cadres**

Les cantons ajustent leurs stratégies « employeurs » en fonction des défis futurs, afin de répondre aux changements économiques, politiques, juridiques et sociaux, dont dépendent leurs activités. Ils disposent d'instruments adéquats.

4 Recommandations

Une fois les facteurs de succès établis, des recommandations ont pu être formulées à l'intention des autorités cantonales de l'emploi, de l'AOST et du SECO. Les recommandations aux autorités cantonales de l'emploi entendent les aider à améliorer leurs contacts avec les employeurs. Les recommandations adressées à l'AOST seront mises en œuvre à l'interne. Certaines recommandations sont adressées au SECO, afin qu'il les examine avant de les mettre en œuvre avec l'AOST.

4.1 Recommandations aux autorités cantonales de l'emploi

Prestations / portefeuille ORP

- Mettre au point une offre de prestations abondante avec le concours des services cantonaux et/ou internes des domaines promotion économique / autorisations de travail / inspection du travail ;
- Mettre en place un processus efficace, de l'annonce des postes vacants au recrutement et au suivi des demandeurs d'emploi et des employeurs. Le facteur temps joue un rôle primordial ;
- Mieux ajuster l'offre et la demande : garantir l'assurance qualité dans la prise en compte des compétences des demandeurs d'emploi (compétences professionnelles et personnelles).

Contacts et réseau

- Segmenter activement les entreprises en fonction de la stratégie « employeurs » et du pool de demandeurs d'emploi, ceci aussi afin de tirer le meilleur parti des ressources ;
- Convaincre des entreprises de devenir partenaires en leur proposant des prestations attrayantes (voir chap. Prestations / portefeuille ORP) ;
- Constituer un partenariat profitable (fidélisation) fondé sur la fiabilité, l'efficacité et la transparence.

Appui interne et promotion des contacts avec les employeurs

- Élaborer une stratégie « employeurs », assurer le suivi de la mise en œuvre et le recrutement des collaborateurs ;

³ Le service « employeurs » regroupe les offices cantonaux chargés d'entretenir les contacts entre les ORP et les employeurs. La désignation de ces offices est différente selon les cantons.

- Mobiliser le réseau de dirigeants (Conseil d'État / direction d'office), afin d'intensifier les contacts « employeurs » ;
- Faire en sorte que les contacts « employeurs » soient considérés tout aussi importants par les dirigeants que le conseil et le recours aux mesures du marché du travail MMT.
- Les contacts « employeurs » sont aussi différents d'un canton à l'autre.⁴ Indépendamment de la forme d'organisation (collaborateurs spécialisés service « employeurs » ou généralistes), il importe de pratiquer une coordination étroite à l'interne et de donner une image cohérente à l'externe ;
- Encourager l'acquisition de compétences (talent de vendeur, p. ex.) des collaborateurs en contact avec les employeurs, par des formations continues ;
- Exploiter les synergies avec d'autres services cantonaux et/ou internes (domaines promotion économique / autorisations de travail / inspection du travail, p. ex.). Il s'agit de mettre en avant ce critère, afin de se positionner par rapport aux agences de placement privées (voir chap. Prestations / portefeuille ORP).

Conditions cadres

- Adapter les stratégies « employeurs » des cantons aux changements du marché de l'emploi.

4.2 Recommandations à l'AOST

Prestations / portefeuille ORP

- Montrer à toutes les autorités cantonales de l'emploi les exemples de bonnes pratiques employeurs ;
- Évaluer s'il y a lieu de développer un outil (*tool*) employeurs à l'échelon supracantonal ;
- Montrer à toutes les autorités cantonales de l'emploi les exemples de bonnes pratiques en matière de coopération à l'interne (service ou administration).

Contacts et réseau

- Mettre à profit le réseau de l'association, afin d'intensifier les contacts employeurs des ORP.

⁴ Modèle généralistes : Les contacts « employeurs » sont l'affaire de tous les conseillers en personnel ORP. Ils consacrent davantage de temps de travail au conseil des demandeurs d'emploi. Ce modèle requiert moins de coordination et des connaissances générales de la part des collaborateurs (incluant les DE tout comme les employeurs). Si la masse de dossiers est élevée, les contacts « employeurs » en pâtiront. Le grand défi est de recruter des personnes qui correspondent au profil du conseiller en personnel ORP ayant des dispositions pour les contacts avec les employeurs.

Modèle spécialistes : Les contacts « employeurs » sont en grande partie ou exclusivement dans les mains de certains collaborateurs. Les collaborateurs des services employeurs peuvent être rattachés aux équipes CP d'ORP ou constituer une unité à part entière. L'avantage de ce modèle est que seules des personnes justifiant d'un talent de vendeur sont recrutées pour entretenir les contacts employeurs et qu'elles peuvent se consacrer à cette tâche l'intégralité de leur temps ou une partie seulement. Plus les collaborateurs des services employeurs sont organisés de façon indépendante, plus il y aura de travail de coordination avec les CP d'ORP.

Appui interne et promotion des contacts avec les employeurs

- Encourager le partage d'expériences entre spécialistes et responsables des contacts employeurs ;
- Mettre en place des formations continues pour les collaborateurs qui ont des contacts avec les employeurs.

Conditions cadres

- Aborder, au plan de l'association, les défis qui attendent les ORP qui ont des contacts avec les employeurs (ateliers du futur).

4.3 Recommandations au SECO

Prestations / portefeuille ORP

- Améliorer en priorité l'ajustement de l'offre et de la demande entre postes vacants et demandeurs d'emplois ; mettre en œuvre dans les plus brefs délais. Il faut développer un outil informatique, afin d'ajuster l'offre et la demande selon les compétences.

Contacts et réseau

- Mettre à profit son réseau pour intensifier les contacts employeurs.

Appui interne et promotion des contacts avec les employeurs

- Collaborer avec l'AOST lors de la mise en œuvre des recommandations à l'association, notamment lors du partage d'expériences, des ateliers du futur et des formations continues ;
- Diffuser des informations de base sur la collaboration entre employeurs et services publics de l'emploi.

Conditions cadres

- Fixer des priorités et procéder au plus vite aux adaptations techniques requises dans PLASTA, Job-Room, etc.

Membres du groupe de projet

Urs Baumann (SG), Daniel Gretler (SH), Ueli Häcki (AG), Mirella Mozzini (TI), Hans-Rudolf Mühlemann (BE), Olivier Nussbaum (SECO), Rene Panholzer (ZH), Alwin Schnyder (VS), Kurt Simon (LU).

Pilotage et organisation

Ursula Kraft et Seraina Huwiler, VSAA