

Emploi


Des entreprises en attente d'une relation partenariale avec France Travail

ENQUÊTE. Décrié, jugé peu efficace, Pôle emploi a été remplacé par France Travail en janvier dernier avec l'ambition double de mieux accompagner les chômeurs vers l'emploi et de mieux couvrir les besoins des entreprises. Une mission loin d'être facile tant sa relation avec les employeurs est hétérogène et complexe. Pour devenir un vrai partenaire des DRH, France Travail va devoir réussir un vaste chantier de conduite du changement et relever quelques défis de taille, comme améliorer la qualité du « sourcing » des profils retenus ou pénétrer le monde PME qui lui reste étranger...



 Par Marion Canonne, directrice Secteur public, Sia Partners



 Marc Landré, associé HR & Transformation, Sia Partners

Le 1^{er} janvier dernier, Pôle emploi est devenu France Travail. L'ambition de cette réforme, va bien entendu au-delà d'un changement de logo sur la façade des quelque 900 agences réparties dans toute la France. La promesse est forte: il s'agit de (re)bâtir l'organisation qui permettra d'accompagner plus efficacement les demandeurs d'emploi afin, d'une part, de revenir au plein-emploi (c'est-à-dire à un taux de chômage de 5 % à horizon 2027) et, d'autre part, de mieux couvrir les besoins des entreprises qui recrutent. Car si l'accompagnement et l'indemnisation des demandeurs d'emploi sont la mission historique de France Travail,

la relation aux entreprises constitue une approche plus récente. Elle remonte à une dizaine d'années, avec le déploiement progressif de conseillers entreprises sur l'ensemble du territoire, chargés de recueillir les besoins des employeurs sur leur bassin d'emploi et de leur présenter les services proposés par leur agence. Une mission partiellement remplie compte tenu de la part d'entreprises qui recourent à France Travail pour recruter, stagnant autour de 30 %.

L'enquête Sia Partners

Convaincu de la nécessité de placer les entreprises au cœur de la

« Si l'accompagnement et l'indemnisation des demandeurs d'emploi sont la mission historique de France Travail, la relation aux entreprises constitue une approche plus récente. »



transformation culturelle de France Travail pour concrétiser les ambitions de la réforme, Sia Partners a mené une étude centrée sur l'offre de services destinée aux entreprises. Combinant enquête en ligne et entretiens qualitatifs, cette démarche a été pensée autour de deux axes principaux :

- un bilan de la perception, de l'expérience entreprises et des interactions avec Pôle emploi (dimension rétrospective),
 - les attentes et espoirs des employeurs vis-à-vis de France Travail aujourd'hui et demain.
- Plus d'un demi-millier de DRH, dirigeants d'entreprises de toute taille et responsables d'associations, répartis sur l'ensemble du territoire, ont répondu à une quarantaine de questions ciblées ou participé à un échange personnalisé. Les résultats présentés ci-après sont donc significatifs quant au nombre et à la diversité des répon-

dants, sans être représentatifs et donnent une photographie claire de la relation entre France Travail et les entreprises.

Les principaux résultats

1 Une méconnaissance de l'offre de services de France Travail

On note une méconnaissance de l'offre de services à destination des entreprises et des dispositifs mobilisables, y compris par les deux tiers des répondants ayant bénéficié d'un accompagnement Pôle emploi durant la dernière année. Seule l'alternance bénéficie d'une bonne visibilité, et ce alors que les contrats de professionnalisation ou d'apprentissage ne font pas partie des prérogatives au cœur de France Travail.

Tous les autres dispositifs, des actions de formation préalable au recrutement (AFPR) aux aides au financement d'une formation (AIF)

en passant par les préparations opérationnelles à l'emploi (POE), souffrent d'un déficit de notoriété.

2 Un sourcing peu qualitatif

Les entreprises portent un **jugement sévère sur la qualité du sourcing** adressé par l'agence.

Parmi les principaux griefs cités :

- les profils proposés des demandeurs d'emploi correspondent rarement aux critères partagés en amont,
- les candidats manquent de motivation (voire ne se présentent pas en entretien),
- les demandeurs d'emploi ont été insuffisamment préparés et ne maîtrisent pas les codes du marché du travail ou ne sont pas aptes à reprendre une activité professionnelle.

De fait, nombreux sont les employeurs qui, par dépit ou par choix, se tournent vers des acteurs privés (intérim, chasse ●●●

●●● ou cabinets de recrutement) et/ou mobilisent un budget pour utiliser des jobboards tels que Indeed, Hellowork, Welcome to the jungle ou LinkedIn afin d'être mis en relation avec des candidatures qualifiées.

3 De nombreuses causes de rupture du lien

Pour les entreprises qui ont renoncé à solliciter Pôle emploi, **les causes de la rupture sont multiples :**

- une expérience passée décevante et remontant parfois à l'époque de l'ANPE, soit avant 2008,
- des besoins en recrutement jugés trop spécifiques ou requérant une technicité qu'ils n'estiment pas pouvoir trouver auprès des personnes éloignées du marché du travail,
- le risque perçu en termes de marque employeur et d'image pour l'entreprise d'une collaboration avec l'agence.

« Les entreprises attendent que France Travail devienne leur partenaire RH, notamment en s'appuyant sur son assise nationale. »

Un décalage de perception

Plusieurs raisons peuvent expliquer le décalage entre ces résultats et les taux de satisfaction élevés obtenus par Pôle emploi dans le cadre de ses enquêtes annuelles auprès de ses bénéficiaires.

Tout d'abord, **il existe autant de relations avec Pôle emploi qu'il existe d'agences voire de conseillers entreprise.** Chaque avis exprimé reflète une expérience, qui diffère selon les territoires et les interlocuteurs. Ce constat met ainsi en exergue l'absence d'un cadre d'exigences « socle » au sein du réseau pour la relation aux entreprises, qui rend tributaire chaque

entreprise « cliente » des pratiques et de l'engagement de l'équipe intervenant sur son bassin d'emploi. En complément, toute enquête ouverte comporte un biais méthodologique en cela qu'elle offre **un moyen de « libération de la parole »**. Il n'est donc pas illogique que les entreprises mécontentes de l'offre de services ou déçues s'expriment plus spontanément que celles satisfaites.

Cependant, on note dans les réponses apportées, notamment sur la qualité de service et de la relation, **des retours plus équilibrés et un volume d'avis positifs plus important** pour les entreprises



ALEXINDZADOBIE STOCK

qui ont bénéficié d'un accompagnement dans les derniers mois. Les actions menées commencent donc à porter leurs fruits.

Une forte attente

Quel que soit le bilan dressé par les entreprises sur leur expérience passée avec Pôle emploi, toutes ont en revanche **une idée précise et homogène** de ce que leur relation doit être à l'avenir.

Pour répondre à leurs attentes, France Travail doit d'abord **professionnaliser son appui au recrutement** afin de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre, grâce à un meilleur sourcing des candidats et une préqualification des profils plus efficace. L'accélération du recours à l'intelligence artificielle (IA) par France Travail pourrait en ce sens permettre d'améliorer le *matching* amont ainsi que permettre de vérifier la motivation et la maîtrise des compétences requises pour un poste.

Les recruteurs convergent également pour réclamer **une approche proactive des conseillers entreprise**. Cette approche serait fondée sur une philosophie de prospection pour capter les besoins de main-d'œuvre ponctuels et récurrents. Elle serait également conjuguée à une bascule de *pull* vs *push* pour rendre les entreprises plus autonomes (proposition de viviers de candidats demandeurs d'emploi susceptibles de les intéresser, mise en relation facilitée via la plateforme sans intermédiation par un conseiller...).

Les employeurs attendent aussi une nette **amélioration de « l'expérience entreprise »** à travers une simplification de l'offre de services, une meilleure lisibilité des aides et dispositifs existants, un allègement des démarches administratives et la mise en relation avec un conseiller dont la capacité d'intervention ne serait pas circonscrite aux limites géographiques des agences et bassins

d'emploi dont ils dépendent. Par ailleurs, France Travail apporterait un accompagnement apprécié, notamment auprès des plus petites entreprises, en matière de **recrutement inclusif** (femmes, seniors, jeunes issus des QPV, personnes en situation de handicap...), un champ que les cabinets privés de recrutement n'occupent pas. Bien que cette brique de services ne soit pas jugée prioritaire, une assistance élargie à la **conduite des transformations RH** (*future of work*, incidence de l'intelligence artificielle sur les métiers, rapport des jeunes au travail...) qui frappent la société pourrait également intéresser cette cible d'entreprises.

Les entreprises, en tout cas, sont prêtes à **aider France Travail dans cette transformation culturelle**, en accueillant par exemple des conseillers pour qu'ils comprennent mieux leurs besoins, appréhendent finement la réalité de leurs métiers (y compris en RH) mais aussi l'environnement et le secteur dans lequel elles évoluent.

Un changement d'ADN

En conclusion, les entreprises attendent que France Travail devienne **leur partenaire RH**, notamment en s'appuyant sur son assise nationale pour accompagner les bascules d'emploi entre les territoires en perte de vitesse vers les zones où les employeurs manquent de main-d'œuvre.

Ce changement d'ADN a été amorcé récemment grâce aux conventions signées avec des acteurs comme

l'ANDRH, CMA France, le Medef... mais **doit maintenant être décliné localement dans les territoires**, ce qui implique un vaste chantier de conduite du changement.

Pour réussir à renouer et à ancrer une relation de confiance avec les entreprises et à affirmer ce positionnement clé au sein du réseau pour l'emploi, France Travail doit relever plusieurs défis parmi lesquels :

- développer et ancrer cette **dynamique de prospection**, notamment auprès de la galaxie des PME/TPME aujourd'hui peu adressée,
- **renforcer la relation auprès des grandes entreprises**, en capitalisant sur les collaborations réussies lors d'opérations impliquant des besoins volumiques en recrutements, comme les Jeux olympiques 2024 ou l'implantation d'une nouvelle usine,
- investir dans une **grande campagne de reconquête d'image**, pour faire évoluer le capital réputationnel de Pôle emploi, désormais appelé France Travail,
- **réinventer les agences physiques** afin d'en faire un lieu accueillant également pour les DRH et chefs d'entreprise,
- dynamiser une **logique de coopération** France Travail-Régions pour affermir le continuum développement économique / développement des filières / développement des compétences,
- impulser **plus d'agilité et de souplesse** dans l'organisation de France Travail, entre autres en renforçant la proximité entre les conseillers entreprises et les conseillers emploi. ●

« On note une méconnaissance de l'offre de services à destination des entreprises et des dispositifs mobilisables, y compris par les deux tiers des répondants ayant bénéficié d'un accompagnement Pôle emploi durant la dernière année. »