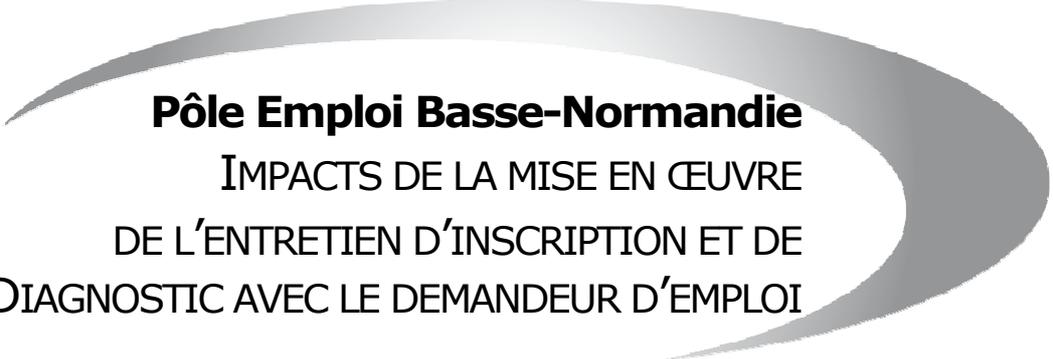


Pôle Emploi Basse-Normandie
IMPACTS DE LA MISE EN ŒUVRE
DE L'ENTRETIEN D'INSCRIPTION ET DE
DIAGNOSTIC AVEC LE DEMANDEUR D'EMPLOI

21 février 2011



Pôle Emploi Basse-Normandie
IMPACTS DE LA MISE EN ŒUVRE
DE L'ENTRETIEN D'INSCRIPTION ET DE
DIAGNOSTIC AVEC LE DEMANDEUR D'EMPLOI

Expertise demandée par :

le CHSCT de Pôle Emploi Basse-Normandie

Secrétaire du CHSCT : Madame Gauron
mailto:laurence.gauron@pole-emploi.fr

Réalisée par : ISAST

Expert CHSCT agréé depuis 2003 par le Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, pour les expertises à la demande des CHSCT (renouvellement par Arrêté du 21 décembre 2009 paru au J.O. du 7 janvier 2010)

Responsable de mission

Eric Bertin

Intervenant

Marine Besnard

Alain Bonnan

Rapport du 21/02/11

Remerciements

Le CHSCT de Pôle Emploi Basse-Normandie a mandaté notre cabinet pour procéder à une expertise portant sur la mise en œuvre de l'entretien d'Inscription et de Diagnostic avec le Demandeur d'Emploi.

Nous tenons à remercier les membres du CHSCT pour la confiance qu'ils nous ont accordée, ainsi que pour leur implication dans ce dossier tout au long du déroulement de l'expertise.

Nous remercions tous les agents rencontrés en entretien individuel et en observation.

Nous remercions également les membres de la direction pour leur contribution à l'organisation de la mission.

C'est la collaboration et la participation de tous qui nous ont permis d'élaborer et d'aboutir au contenu de ce rapport d'expertise, dont l'objectif est de fournir de l'information et des propositions sur les conséquences de la mise en œuvre de l'Entretien Inscription et de Diagnostic avec le Demandeur d'Emploi.

Sommaire

REMERCIEMENTS.....	4
SYNTHESE	7
I - LE CONTEXTE DE LA MISSION.....	11
I-1. DESCRIPTION DE LA MISSION	13
<i>I.1-1 CONTEXTE DE LA MISSION</i>	<i>13</i>
<i>I.1-2 PRESENTATION DU PROJET</i>	<i>13</i>
<i>I.1-3 DEMANDE DU CHSCT ET OBJECTIFS DE LA MISSION.....</i>	<i>14</i>
<i>I.1-4 MODALITES D'INTERVENTION</i>	<i>15</i>
<i>I.1-5 QUESTIONS SOULEVEES PAR LE PROJET.....</i>	<i>16</i>
II - L'ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL ACTUELLES	19
II-1. L'ACTIVITE DES AGENTS DE L'INDEMNISATION	21
<i>II.1-1 TRAVAIL SOUS PRESSION</i>	<i>21</i>
<i>II.1-2 DOUBLE SOLLICITATION</i>	<i>22</i>
<i>II.1-3 SENTIMENT DE MOINDRE EFFICACITE</i>	<i>22</i>
II-2. L'ACTIVITE DES AGENTS DU PLACEMENT	23
<i>II.2-1 DOUBLE ACTIVITE DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT</i>	<i>23</i>
<i>II.2-2 POLYVALENCE.....</i>	<i>23</i>
<i>II.2-3 EXIGENCES DU TRAVAIL</i>	<i>24</i>
III - IDE ET PPAE : UNE RELATION DE SERVICE	25
III-1. DES CARACTERISTIQUES COMMUNES	26
<i>III.1-1 RELATION DE SERVICE.....</i>	<i>26</i>
<i>III.1-2 COLLECTIF DE TRAVAIL</i>	<i>26</i>
<i>III.1-3 APPRENTISSAGE ET COMPETENCES.....</i>	<i>26</i>
<i>III.1-4 APPLICATIFS METIERS.....</i>	<i>27</i>
<i>III.1-5 ESPACES DE TRAVAIL.....</i>	<i>28</i>
III-2. L'ENTRETIEN D'INSCRIPTION DU DEMANDEUR D'EMPLOI (IDE)	29
<i>III.2-1 PRESENTATION ET OBJECTIFS</i>	<i>29</i>
<i>III.2-2 PRESSION TEMPORELLE ET QUANTITE DE TRAVAIL.....</i>	<i>30</i>
<i>III.2-3 COMPETENCES ET EXPERTISE MISES EN ŒUVRE</i>	<i>31</i>
III-3. L'ENTRETIEN DU PROJET PERSONNALISE D'ACCES A L'EMPLOI (PPAE).....	32
<i>III.3-1 OBJECTIFS ET ÉTAPES DU PPAE.....</i>	<i>32</i>
<i>III.3-2 CONNAISSANCES.....</i>	<i>33</i>
<i>III.3-3 FACTEURS TEMPORELS.....</i>	<i>33</i>
IV - LES QUESTIONS SUR LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET	37
<i>IV.1-1 ADHESION AU PROJET</i>	<i>38</i>
<i>IV.1-2 DISPOSITIF DE FORMATION.....</i>	<i>39</i>
<i>IV.1-3 DISPOSITIF D'APPUI.....</i>	<i>41</i>
<i>IV.1-4 LE MANAGEMENT : DES CAPACITES D'ADAPTATION MISES A L'ÉPREUVE</i>	<i>43</i>
V - LES IMPACTS PROJETES DE L'EID	47
<i>V.1-1 ORGANISATION DU TRAVAIL</i>	<i>48</i>
<i>V.1-2 RISQUE DE SPECIALISATION</i>	<i>49</i>
<i>V.1-3 QUALITE : ENJEU DE SENS ET DE SANTE.....</i>	<i>49</i>
<i>V.1-4 CHARGE DE TRAVAIL</i>	<i>50</i>
<i>V.1-5 SANTE : DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX</i>	<i>52</i>
VI - LA SYNTHESE DES PRECONISATIONS	57
VI-1. PRECONISATIONS	58
ANNEXE	61
ANNEXE 1 :.....	63
LES FICHES PRODUIT DE FORMATION	63

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Synthèse du nombre de personnes rencontrées en entretien et observées.....	16
Figure 2 : Extrait d'un document unique	53
Figure 3 : Modèle des tensions régulations de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)	55

SYNTHESE

Dans le cadre de la consultation sur le projet de « *mise en œuvre de l'entretien d'inscription et de diagnostic avec le demandeur d'emploi* », le cabinet ISAST a été mandaté par le CHSCT dans sa délibération du 30 novembre 2010, conformément à l'article 4614-12, afin d'examiner les conséquences de ce projet sur les conditions de travail et la santé des salariés.

Éléments de contexte

Depuis la fusion, qui s'est faite à marche forcée et dans un contexte socio-économique difficile, l'activité des agents de Pôle Emploi a connu de profonds changements : mise en place des sites mixtes, changement des lignes managériales, intégration de nouveaux collègues, et particulièrement, un fort questionnement sur l'évolution du métier et sa reconnaissance.

Ce qui explique, aujourd'hui, une situation où les questions sur les enjeux de métier, de sens et de santé sont prédominantes.

Dans ce contexte dégradé, la Direction Générale, alertée sur les effets pour la santé des agents et la performance, a mis en place un plan de prévention national des risques psychosociaux.

Présentation du projet

Le projet de « *mise en œuvre de l'entretien d'inscription et de diagnostic avec le demandeur d'emploi* » finalise la fusion. Il prévoit la substitution des deux entretiens qui sont menés, aujourd'hui, respectivement par des **agents de l'indemnisation** pour l'Entretien d'Inscription (IDE), et des **agents du placement** pour l'entretien d'élaboration du Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE).

Cet entretien, l'EID (Entretien d'Inscription et de Diagnostic) dont le rythme des convocations est de 50 minutes, sera mené par tous les agents du placement et les volontaires de l'indemnisation, qui ont un portefeuille SMP actifs

Situation actuelle

L'analyse des situations de travail actuelles, centrée sur le travail réel, permet de disposer d'un état des lieux : ce qui est fait et comment, ce qui fonctionne bien et pourquoi, ce que chaque agent investit dans son travail et dans quelles conditions ?

L'analyse de l'activité doit servir à anticiper les impacts des nouvelles situations de travail projetées.

Nous avons identifié **un ensemble d'éléments transverses** aux deux métiers :

- Une forte identité pour chaque métier,
- La polyvalence,
- Des connaissances diversifiées d'ordre techniques et de gestion de la relation,
- Des compétences pédagogiques et de dialogue liées à la relation de service,
- Une dimension de relation humaine qui peut impliquer des exigences émotionnelles,
- L'importance des coopérations pour pallier aux insuffisances informationnelles,
- Une pression temporelle forte associée à une forte quantité de travail,
- Le facteur temps met les agents sous pression et contribue à dégrader le sens du travail,
- La disponibilité, le tri et la mise à jour des informations sont essentiels,
- L'environnement de travail ne favorise pas un échange serein avec le DE et ne permet pas de garantir une totale confidentialité.

Des caractéristiques spécifiques aux deux métiers et aux deux entretiens (IDE et PPAE) :

- L'activité de l'indemnisation se caractérise par :
 - Une double pression liée au délai et au flux, 80% des questions à l'accueil portent sur l'indemnisation,
 - Un métier fondé sur des connaissances techniques réglementaires,
 - Des interruptions fréquentes liées aux sollicitations des agents du placement,
 - Un sentiment de moindre efficacité lié au manque d'échanges métier,
 - AUDE est un outil contraignant pour les agents, alors qu'ALADIN est un système expert de prise de décisions.

- L'activité du placement se caractérise, notamment, par :
 - La nature diverse des compétences mobilisées (conseil et accompagnement),
 - Le sentiment d'une perte de substance du métier associée à la baisse de l'activité Relation Entreprise (RE) qui participe à la crédibilité du conseiller et à la qualité du service,
 - La compétence professionnelle des conseillers se manifeste à travers les différentes modalités d'ajustement aux situations et la prise en compte du demandeur,
 - Le diagnostic professionnel est l'acte essentiel qui s'apparente à un savoir d'analyse et de résolution de problèmes,
 - Un consensus sur les critères de qualité du service rendu et les critères d'évaluation,
 - Le facteur temporel est le premier des critères et la régulation consiste à garder de la flexibilité pour pouvoir s'adapter,
 - La connaissance des métiers et des entreprises du secteur est fondamentale pour la pertinence du conseil apporté au DE par l'agent,
 - L'engagement émotionnel est d'autant mieux maîtrisé que les savoirs faire de dialogue et de gestion de la relation ont fait l'objet d'apprentissage (formation, tutorat, échanges de pratiques),
 - Duo est un outil de formalisation qui règle le déroulement de l'interaction et qui n'est pas un système expert de prise de décisions,
 - On sous-estime généralement la complexité du travail, en réduisant celle-ci à la maîtrise de DUO.

Les entretiens IDE et PPAE caractérisent une relation de service. Cette dernière « *suppose une rencontre et la coopération entre un agent et un bénéficiaire (le DE). Cette interaction mobilise l'action plus ou moins élaborée des deux parties.* »¹ Ce sont l'expérience et la compétence professionnelle des agents, qui permettent de favoriser cette coopération, indispensable à l'activité.

Cette relation repose sur un collectif de travail. Il n'y a pas à proprement parler de travail collectif, mais l'engagement des équipes s'exprime à travers des formes de collaboration et des formes de coordination. Ce sont des échanges spontanés qui permettent de pallier aux dysfonctionnements et de faciliter l'apprentissage. Néanmoins, les agents manifestent le besoin d'une organisation de ces échanges.

A ce jour, les apprentissages **doivent beaucoup à l'organisation et au collectif**. Ils sont d'autant plus importants que la diversité des origines professionnelles et des formations données par l'établissement sont variées. C'est sur eux que l'agent s'appuie pour compléter et (quelquefois acquérir) à la fois les connaissances techniques, spécifiques au métier, et un certain nombre de compétences propres à la relation de service.

¹ Travail et changement, *Organiser la relation de Service*, ANACT, Janvier-Février 2006

Adhésion au projet, Communication

Des modalités d'accompagnement du projet dépendent l'adhésion au projet.

Cette dernière est conditionnée par :

- **La reconnaissance du travail et de sa complexité.** La présentation du projet donne le sentiment d'évacuer cette dimension.
- **L'engagement de l'établissement** dans les moyens mis en œuvre pour développer les compétences des agents. A travers, les propositions de formation en termes de durée les agents n'ont pas le sentiment de cet engagement.
- **Un consensus sur les critères de qualité.** Pour l'institution, la mise en œuvre de l'EID offre au DE un gage de simplicité et de facilité pour accéder aux offres de service. C'est avant tout une réponse à un problème de gestion de flux. Si cet aspect d'amélioration de la productivité est légitime, il apparaît pour les agents que « *l'institution se dérobe à la confrontation sur les critères de qualité mobilisés par les agents* »².
- **La mobilisation de l'équipe de direction** dans le dispositif d'appui et surtout la question des **effectifs déployés**.
- **Le respect du principe d'égalité professionnelle, (obligation vs volontariat).**

La communication quant à elle, **a généré de la frustration et laisse une interprétation anxiogène prendre le dessus.**

Dispositifs de formations et d'appui

Le plan de formation a été défini au niveau national.

A ce jour les éléments du projet, essentiellement les fiches produit, ne permettent pas de répondre à la question :

- De la montée en compétences des agents de l'indemnisation et du placement,
- Des critères de qualité recherchés,
- Sur les critères d'évaluation de ces formations,
- De l'actualisation des compétences,
- Des marges de manœuvres dans la mise en œuvre des formations et de l'accompagnement de l'EID.

L'efficacité du dispositif d'appui, organisé autour d'un référent, d'un tuteur et d'un coordinateur tient pour beaucoup aux ressources expertes qui seront mobilisées et à leur disponibilité.

Un très fort engagement est demandé aux REP, tous ne recevront pas la formation EID. Les compétences des référents désignés devront être à la fois des compétences techniques du domaine, mais aussi relationnelles et pédagogiques.

L'engagement du management dans le dispositif d'appui est essentiel pour la réussite du projet. A ce jour, les facteurs temporels avec la pression de l'urgence et le morcellement de leur travail sont ceux qui sont évoqués systématiquement. De ces derniers dépend le succès du dispositif d'appui.

Impacts projetés de l'EID

Les éléments recueillis, dans le cadre de l'expertise, mettent en exergue certains facteurs de tensions propres à la mise en œuvre de l'EID qui ont trait à :

² Laurence Janot-Bergugnat et Nicole Raslle, Le stress des enseignants A. Collin 2008

- L'évolution des compétences,
- L'inquiétude des agents sur leur capacité à assumer la relation avec le DE,
- A la définition de l'expertise professionnelle liée aux caractéristiques du métier de conseil et d'accompagnement,
- Au sens du métier comme fort enjeu de santé,
- Une communication anxiogène,
- Un conflit non assumé sur les critères de qualité,
- Une organisation du travail dont la responsabilité est de fournir les ressources nécessaires à un travail de qualité, notamment le temps.

Ces tensions peuvent se manifester à court terme, mais aussi à plus long terme. Particulièrement, dans le domaine des nouvelles compétences ; dans la phase d'apprentissage les agents bénéficieront de l'appui du collectif, mais si les connaissances ont été mal intégrées, les coopérations peuvent venir à manquer, avec pour résultats des tensions au niveau du collectif et des isolements.

Ces tensions ont aussi des répercussions sur l'état de santé des agents (stress, burnout, dépression...).

Il est important de distinguer les facteurs de risques qui sont liés à l'évolution de l'établissement depuis la fusion. Ces risques repérés font l'objet d'un plan de prévention. Les impacts de l'EID sont donc cumulatifs. C'est pourquoi il est nécessaire de les dissocier et d'intégrer les risques propres à l'EID dans le plan de prévention.

I - LE CONTEXTE DE LA MISSION

I-1. DESCRIPTION DE LA MISSION

I.1-1 Contexte de la mission

Pôle Emploi est né à la suite de la fusion entre l'ANPE et l'ASSEDIC, en décembre 2008. L'ambition de Pôle Emploi est de fournir un service simplifié aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Sa mission est :

- D'accompagner tous les demandeurs d'emploi dans leur recherche jusqu'au placement,
- D'assurer le versement des allocations aux demandeurs indemnisés,
- D'aider les entreprises dans leurs recrutements et recouvrer les cotisations.

Pour réaliser cette mission, Pôle Emploi a connu une succession d'évolutions et de réorganisations, qui ont profondément impactées les organisations de travail.

L'année 2009, s'est caractérisée par de nombreux changements dont :

- La mise en place des sites mixtes. Ces derniers ont permis d'unifier le management, de réunir des agents de l'indemnisation (ex-ASSEDIC) et des agents du placement (Ex-ANPE) sur un même site, et d'offrir un accueil unique aux demandeurs d'emploi.
- L'ensemble des agents du placement et les agents volontaires de l'indemnisation, ont été formé pour devenir « Conseiller Personnel/Référent unique ». La formation destinée aux agents du placement portée sur les bases de l'indemnisation (trois jours de stage) et celle pour les agents de l'indemnisation (7 jours de stage) portée sur le Suivi Mensuel Personnalisé (SMP).

Selon le rapport sur les Risques Psychosociaux remis en janvier 2010, les agents dans leur grande majorité ont déclaré avoir subis ces changements, 80% d'entre eux estiment ne pas avoir été préparé et informé des changements affectant leur travail. La fusion s'est faite à marche forcée, dans un contexte socio-économique difficile qui s'est traduit par une forte augmentation des demandeurs d'emploi, ce qui explique aujourd'hui une situation qui questionne sur les enjeux de métier, de sens et de santé.

Dans ce contexte dégradé, la Direction Générale a mis en place un **Plan de Prévention National des Risques Psychosociaux** qui repose sur neuf axes de prévention :

- La gestion de la charge de travail,
- La préparation au changement,
- Les ressources organisationnelles/les marges de manœuvre,
- Le sens et la valeur du travail,
- L'insécurité socio-économique,
- Les agressions et violences psychologiques,
- Le soutien de la hiérarchie/isolement managérial,
- La prise en compte des temps de documentation dans la charge de travail,
- La prise en compte de la santé et de la sécurité au travail.

I.1-2 Présentation du projet

La Direction de Basse Normandie a présenté au CHSCT, lors d'une réunion du 30 novembre 2010, le projet national de mise en œuvre de l'Entretien d'Inscription et de Diagnostic (EID). Ce projet concrétise la fusion.

L'introduction du projet présente l'objectif de cet entretien unique comme une **simplification** des démarches d'inscription : un seul rendez vous, un seul interlocuteur pour rendre plus lisible et plus efficace le premier contact physique.

Pour ce faire, le projet prévoit la substitution des deux entretiens qui sont menés aujourd'hui respectivement par des **agents de l'indemnisation** pour l'Entretien d'Inscription du Demandeur d'Emploi (IDE) et des **agents du placement** pour l'entretien d'élaboration du Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE).

Cet entretien unique se déroulera en quatre étapes successives :

- « Réaliser l'inscription du demandeur d'emploi
- Instruire la demande d'allocation
- Contractualiser le PPAE
- Effectuer la recherche d'offre d'emploi et la mise en relation »³

Cet entretien, dont «le rythme des convocations estimé à 50 minutes »⁴, devra être mené à terme par :

- Tous les agents issus du placement,
- Les agents de l'indemnisation volontaires et sur proposition de la direction, qui ont un portefeuille SMP actifs.

La mise en œuvre de ce projet constitue une modification d'envergure de l'organisation du travail, dont il s'agit d'apprécier les effets sur la performance et la santé des agents. Lors de la délibération du 30 novembre 2010, le CHSCT a donc considéré que ce projet important était susceptible d'avoir des impacts sur les conditions de travail des salariés au sens de l'article L. 4612-8 du Code du Travail.

I.1-3 Demande du CHSCT et objectifs de la mission

La mission confiée à l'expert a pour objectifs :

- L'analyse des modalités d'accompagnement et de déploiement du projet prévues :
 - La formation (Plan de formation, contenu, durée...),
 - La connaissance et la fiabilité des outils (ressource pour l'activité), prise de connaissance du nouvel outil informatique AUDE, ses fonctionnalités et son ergonomie,
 - L'accompagnement des agents et de l'encadrement.
- L'analyse des situations de travail actuelles,
- L'analyse des impacts possibles du projet sur :
 - Les situations de travail projetées en termes de nouvelles conditions de travail, l'organisation du travail des agences,...

³ Document projet du CHSCT p5

⁴ Document projet du CHSCT p14

- Les conditions de travail et d'emploi des personnels,
- L'évolution de la charge de travail pour la santé physique et mentale, et la sécurité,
- La gestion des compétences des agents, l'évaluation des résultats...
- La performance et la santé des salariés.

➤ La proposition de préconisations quant aux modalités de prévention des risques en matière de conditions de travail ou/et d'amélioration des conditions de mise en œuvre du projet.

I.1-4 Modalités d'intervention

Afin de répondre à la demande du CHSCT et de réaliser la mission d'expertise, plusieurs outils méthodologiques ont été utilisés.

Analyse des informations, des documents transverses et relatifs au projet

Les documents transverses demandés et analysés, dans le cadre de cette expertise, nous ont servi à la fois :

- Pour la compréhension générale du contexte,
- Pour la compréhension du fonctionnement de Pôle Emploi Basse-Normandie,
- Au recueil d'informations sur les indicateurs de santé et de prévention au sein des différents établissements,
- Au recueil d'informations sur l'organisation de travail actuelle en agence,
- Au recueil d'informations et de documents relatifs à la mise en œuvre du projet.

Entretiens individuels

Une première série d'entretiens a été menée avec la Direction Régionale : le responsable des ressources humaines, le responsable pôle développement des compétences, l'équipe projet, le responsable service formation métiers, les médecins du travail, les préventeurs.

Ces entretiens avaient pour but d'appréhender le contexte et les différentes caractéristiques du projet, les conditions de sa mise en œuvre, les dispositifs de prévention, la communication prévue, les marges de manœuvre régionale.

Une deuxième série d'entretiens a été conduite dans les agences avec les conseillers qui mènent les entretiens d'Inscription du Demandeur d'Emploi (IDE), le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi (PPAE), Suivi Mensuel Personnalisé (SMP) et Accueil Relation Client (ARC), ainsi qu'avec les Equipes Locales de Direction (ELD).

Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir les points de vue des différents acteurs sur leur compréhension du projet, leur analyse sur les conditions de mise en œuvre, des informations sur les modalités d'organisation du travail, les déterminants de l'activité, les difficultés rencontrées dans le travail réel, enfin leur sentiment sur les critères de performance et les facteurs de réussite.

Observations des situations de travail

Pour approcher l'activité de travail dans sa réalisation effective, nous avons observé des entretiens menés avec les demandeurs. Les situations de travail caractéristiques, des entretiens d'inscription IDE et PPAE, sont définies comme des relations de service qui impliquent des interactions avec le DE. Les observations ont eu pour objectif, notamment :

- D'identifier les pratiques professionnelles, les modes opératoires,
- Les comportements d'interaction
- La mobilisation des ressources disponibles, SI, applicatifs métiers DUO, ALADIN, AUDE,
- Le rôle du collectif en tant qu'élément indispensable à la réalisation de la tâche,
- Les sources de variabilité et les réponses qui peuvent être données en fonction des niveaux d'expertise,
- Les conditions spatio-temporelles de travail.

Entretiens issus des observations des situations de travail

Les entretiens d'explicitation qui ont suivi, nous ont permis d'éclairer et de compléter certains points à propos des types difficultés rencontrées (temps disponible, informations, contacts...), des stratégies mises en œuvre, l'atteinte des objectifs, le sentiment de satisfaction sur le service apporté, les conditions de réalisation...

Tableau 1 : Synthèse du nombre de personnes rencontrées en entretien et observées

Fonction	Nombre de personnes reçues en entretien (hors observation)	Nombre d'entretiens IDE et PPAE observés
Agent indemnisation	12	18
Agent placement	14	23
DAPE/Adjoint	6	
REP	6	
TOTAL	38	41

I.1-5 Questions soulevées par le projet

Le projet d'EID, présenté au CHSCT, définit le contenu de l'entretien proprement dit, le périmètre d'activité et les agents concernés, le dispositif de formation et d'accompagnement, les modalités d'organisation locale.

Ce projet de mise en œuvre de l'EID crée une **nouvelle situation de travail**, dont on doit chercher à anticiper d'une part, les effets sur la performance et la qualité du service rendu, et d'autre part, les conséquences sur les salariés ; en identifiant les contraintes et la charge en fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive, psychique) de l'agent. Il s'agit de donner un avis sur la capacité de l'agent à atteindre ses objectifs compte tenu des conditions de réalisation de son activité définie par l'établissement. **La capacité à réaliser ces objectifs comme la qualité sont des facteurs identifiés de santé et bien être au travail.**

Comme tout projet, il existe un certain nombre d'invariants qui ont trait à sa mise en œuvre. Un projet recouvre l'ensemble des actions à mener pour concrétiser le changement et se déroule en parallèle des activités de production habituelles.

La mise en œuvre du projet s'apparente à une **conduite du changement**, dont la réussite a des effets sur l'adhésion et la motivation des salariés. Cet aspect est repéré dans le Plan National de Prévention des Risques Psychosociaux et fait l'objet d'un axe particulier de prévention (axe 2).

On note dans le même sens, les observations du rapport « *Bien-être et Efficacité au travail* »⁵ qui pointe l'importance d'anticiper et de prendre en compte l'impact humain des changements « *tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.* »

Ce qui amène à s'interroger sur :

- La nouvelle répartition du travail,
- Les conditions d'acquisition de compétences nouvelles,
- L'apprentissage d'un nouvel outil informatique, AUDE,
- L'incertitude des agents quant à une capacité d'intégrer de nouvelles compétences sur un délai court, dans un contexte de tension de la charge de travail,
- La crainte de ne pouvoir réaliser leur travail dans de bonnes conditions et les conflits de critère sur la qualité,
- Les facteurs de réussite,
- L'intensification de la charge de travail.⁶

⁵ Lachmann Henry, Larose Christian, Penicaud Muriel, « *Bien-être et efficacité au travail* », Février 2010

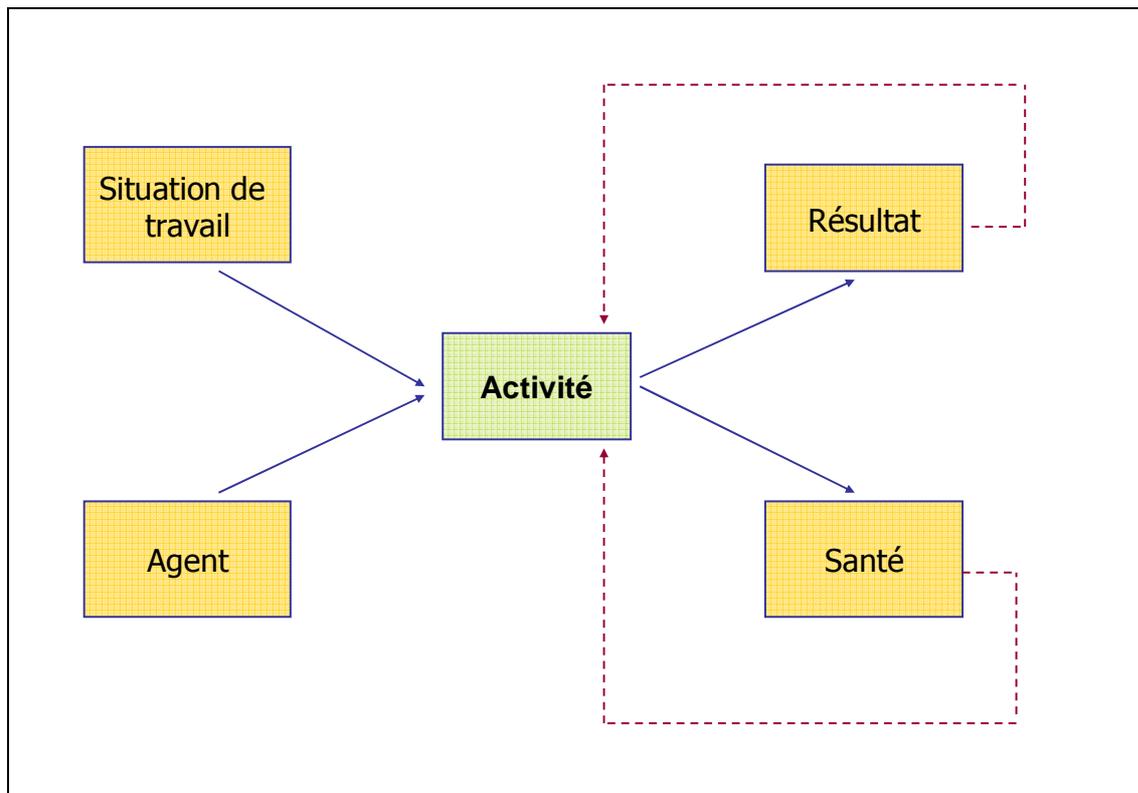
⁶ Lettre de mission p 2

II - L'ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL ACTUELLES

L'analyse de l'activité pour anticiper les impacts des changements

L'analyse des situations de travail actuelles, centrée sur le travail réel, doit permettre de disposer d'un état des lieux : contenu de l'activité, déterminants, conditions de réalisation du travail. Il s'agit, entre autres, de comprendre ce qui est fait et comment, ce qui fonctionne bien et pourquoi, ce que chaque salarié investit dans son travail et dans quelles conditions ?

Figure 1 : travail et santé



Les éléments de l'organisation du travail ont des conséquences sur la performance au travail, sur la santé et la qualité de vie du salarié.

L'activité est **ce qui est mis en jeu** par l'opérateur, pour réaliser sa tâche **en termes de ressources physiques, cognitives et mentales**.

Réguler son activité, c'est adapter son comportement, en fonction d'un certain nombre d'éléments, comme son état de fatigue, ses compétences, ses objectifs.

Dans le cas où la régulation comme adaptation n'est pas possible, les compromis peuvent être faits au **détriment de la santé** (maximalisation des résultats) **ou de la performance** (réduction de l'engagement et des résultats).

La conception ou l'amélioration d'une situation de travail doit intégrer ces possibilités de régulation, notamment, en donnant des marges de manœuvre aux agents. L'organisation du travail doit donner les ressources dont les salariés ont besoin pour faire un travail de qualité.

L'objectif, au regard de la santé au travail, est de viser à identifier les mécanismes d'atteinte à la santé afin de permettre la transformation ou la conception de moyens de travail en conséquence. Il s'agit de repérer les signes liés à une situation de travail qui sollicite l'organisme ou la personnalité ou les capacités cognitives. Ce travail est constitutif des études d'impact dans le cas de changements majeurs.

L'analyse de l'activité doit servir à anticiper les impacts des nouvelles situations de travail projetées.

II-1. L'ACTIVITE DES AGENTS DE L'INDEMNISATION

II.1-1 Travail sous pression

Les agents de l'indemnisation, à l'origine issus des ASSEDIC ou recruté sous le statut de Pôle Emploi, au nombre de 82 pour l'ensemble de la région Basse-Normandie, ont une activité qui se caractérise par une **polyvalence** liée à la pluralité de tâches contraintes.

Qu'il s'agisse de l'accueil de premier niveau, de l'Accueil Relation Clients (ARC), de l'Accueil Traitement Téléphonique (ATT), de l'Inscription Demandeur d'Emploi (IDE), ou encore de la liquidation des dossiers, les agents de l'indemnisation sont soumis à une **double pression** ; les flux et les délais. A l'accueil, tous les conseillers précisent que 80% des demandes portent sur des questions d'allocation.

- A l'**accueil de premier niveau**, ils sont face aux demandeurs d'emploi qui veulent une information immédiate.
- A l'**Accueil Relation Client**, ils reçoivent les demandeurs d'emploi sur le flux qui ont une question spécifique. Ils doivent y apporter une réponse dans un délai limité, en théorie, d'une quinzaine de minutes.
- A l'**Accueil Traitement Téléphonique**, ils traitent par téléphone les demandes régionales émanant du 3949.
- En **Inscription Demandeur d'Emploi**, ils disposent de 30 minutes pour réaliser l'inscription de demandeur d'emploi et l'instruction de la demande d'allocation.
- **La liquidation**, correspond à l'étude d'une demande d'allocation à partir des justificatifs nécessaire à la prise de décision de définitive. Elle doit être faite dans un délai de 15jours après réception du dossier en back-office (BO).

Cette double pression est liée au temps imparti pour réaliser la tâche et au nombre de DE qui sont en attente d'une réponse. Cette pression conduit les agents à liquider des dossiers ou bien à traiter les séquelles (BO2) entre deux entretiens lors de l'ARC.

La plupart de ces tâches requièrent des **compétences techniques**, qui reposent sur la connaissance de la réglementation, et qui ont été acquises, nous a-t-on dit, par un cycle de formation en moyenne de 3 mois suivie d'un tutorat sur 6 mois, et confortée par une expérience professionnelle supérieure à 15 ans d'ancienneté.

Parallèlement à ces compétences, d'autres compétences liées spécifiquement à la relation de service apparaissent, **d'ordre relationnel et pédagogique**.

Ces compétences ont à s'exercer sur des questions portant, notamment, sur les erreurs de paiement, les conseillers doivent faire preuve de clarté et de pédagogie dans leurs explications. Ils doivent se mettre à la portée du Demandeur d'emploi pour lui fournir une réponse claire, tout en gérant parfois, les agacements voire l'agressivité.

Ce travail en flux tendu a des conséquences sur l'état de santé physique et mentale des agents qui expriment une **grande fatigabilité** et disent avoir l'impression de devoir bâcler leur travail, « *au quotidien nous avons déjà du mal à absorber toutes les charges.* ».

Compte tenu des de l'absence de marge de manœuvre, il n'est pas possible de mettre en place des stratégies de régulation qui consisterait à pouvoir ajuster le temps à son activité.

II.1-2 Double sollicitation

Dans la plupart des agences de la région, les agents de l'indemnisation sont minoritaires. Leur effectif oscille entre 4 et 12 agents.

Ce **sous-effectif** place les agents de l'indemnisation dans une situation ambivalente. Au sein de l'agence, ils possèdent la connaissance qui souvent pousse le demandeur à venir : l'indemnisation. De fait, ils sont souvent positionnés à l'accueil de premier niveau et en ARC, mais ils sont aussi très souvent sollicités par leurs collègues du placement. Cette **sollicitation** est à la fois **valorisante**, mais aussi source de **pénibilité** chez les agents de l'indemnisation.

Les agents de l'indemnisation en transmettant leur savoir, permettent ainsi de développer le collectif de travail, ce qui favorise les échanges et l'apprentissage de nouvelles connaissances par les agents du placement. Leur disponibilité a pour conséquences des **interruptions dans leur travail** au quotidien, or la liquidation d'un dossier nécessite d'être concentré et cela n'est pas toujours possible puisque, souvent, ils sont les seuls à pouvoir débloquer une situation.

Cette double sollicitation des agents participe à la dégradation de leurs conditions de travail, déjà perturbée par la fusion.

II.1-3 Sentiment de moindre efficacité

Lié à un manque d'échange

Les réunions de service dans lesquelles 80% du temps est consacré à des problèmes d'accueil, d'inscription ainsi qu'aux indicateurs de l'activité du placement participent de ce sentiment.

Ce dernier point leur donne l'impression de **perdre en compétences**, les agents n'ont **plus suffisamment de temps propre** pour traiter des sujets relatifs à l'indemnisation. Les **échanges métiers** se sont **amoindris**, ce qui leur donne aussi le sentiment d'être ceux qui ont été « absorbé » par l'ANPE. Certains peuvent se sentir **isolés** dans la masse des agents du placement.

Certaines ELD tentent de remédier à cela en créant des équipes métiers (indemnisation et placement) et en réalisant des ateliers sur des sujets transverses (Exemple, ALADIN).

Lié à l'environnement de travail

L'environnement de travail, ressource première pour l'activité, a été bouleversé à la suite de la fusion. Dans les sites ASSEDIC, les agents de l'indemnisation bénéficiaient d'un espace personnel propice aux activités qui demandent de la concentration (liquidation de dossier). L'accueil du demandeur dans un lieu unique permettait de garantir la confidentialité.

Dans le cas des sites bi-localisés, la mobilité d'un site à l'autre, selon les jours de la semaine, est requise. Ce qui conduit à des déplacements (quelquefois dans la journée) et a pour effet de ne plus faire bénéficier les agents du placement de « ressources » proches.

Cette situation donne l'impression aux agents de perdre du temps et d'être moins efficace, « *En changeant de bureau tous les jours, c'est comme conduire une voiture qui n'est pas la sienne, on perd du temps avant de démarrer, il faut régler le siège, les rétros...* ».

L'activité des agents de l'indemnisation se caractérise par :

- Sa polyvalence,
- Une double pression,
- Des connaissances techniques fondées sur un corpus réglementaire,
- Des compétences pédagogiques et de dialogue liées à la relation de service,
- Des interruptions fréquentes liées aux sollicitations des agents du placement.

Nombreux sont les agents à exprimer un sentiment de moindre efficacité liée au manque d'échanges métier.

II-2. L'ACTIVITE DES AGENTS DU PLACEMENT

II.2-1 Double activité de conseil et d'accompagnement

L'agent du placement a une activité en relation **avec les demandeurs d'emploi** et **avec les entreprises**. Il a pour activités principales :

- De conseiller, informer et suivre les DE dans leurs démarches d'insertion ou de réinsertion,
- D'être en contact avec les entreprises afin de connaître leur besoin en personnel,
- Informer les entreprises sur les mesures qui leur sont destinées et de recueillir des offres.

Le conseiller référent ajoute à cette activité la charge de dossiers transverses et le développement des partenariats.

Le métier est, spécifiquement, un métier de relation de service, impliquant une interaction dans le cadre d'une organisation qui fixe des règles, des procédures et des moyens.

Un certain nombre d'invariants sont systématiquement évoqués, « *l'accueil physique et téléphonique sont des priorités* », compte tenu des obligations de gestion de flux et de l'importance d'une présence physique dans les agences.

En conséquence, la relation entreprise est beaucoup moins investie, ce qui est déploré comme étant une **perte de substance** pour le métier, et un **manque d'informations** pour le DE sur l'emploi et les conditions de recrutement dans le bassin.

Le métier est présenté comme étant **à la limite de l'insertion et de l'emploi**, en précisant que le conseiller vise l'emploi avant tout. Ce qui lui importe est de comprendre les différentes problématiques d'accès à l'emploi et de toujours rester dans le champ professionnel. On précise souvent qu'il ne s'agit pas d'un travail « *d'assistant social* ».

La **dimension humaine** est régulièrement mise en avant, ce n'est pas une attitude compassionnelle. Cela renvoie à la capacité à **contextualiser la situation professionnelle**, en tenant en compte des données personnelles sociales et économiques du demandeur d'emploi. Cette contextualisation est finalisée c'est-à-dire qu'elle permet l'action d'insertion.

Les besoins de coopération

L'efficacité des interventions de conseils et d'accompagnement dépend pour beaucoup de l'accessibilité des informations. Elles sont d'ordre divers, nombreuses et pas toujours d'actualité, réparties entre les Systèmes d'Information proprement dit et les membres du collectif. Avec la fusion, les conseillers doivent accéder à des connaissances liées à l'indemnisation dont la compréhension reposent souvent sur la coopération avec les experts identifiés.

La coopération n'est pas ici synonyme de travail collectif, mais renvoie à des formes **d'aide et d'entraides spontanées**, facilitées par la proximité et la connaissance du degré d'expertise de chacun.

II.2-2 Polyvalence

La polyvalence est une caractéristique forte du métier. Elle est définie par une **variété de tâches et d'affectation sur des postes distincts**.

En ce sens, toute l'organisation du travail repose sur la polyvalence de l'ensemble des agents (indemnisation et placement). Les postes sont organisés par demi-journées pour la semaine. Ceci n'interdit pas une relative flexibilité dans la journée, en fonction des flux de DE dans l'agence et des besoins immédiats.

Les postes tenus dans l'agence par les agents du placement sont ceux de l'accueil téléphonique DE et employeurs, l'accueil physique des DE ou des employeurs, le suivi mensuel (SMP), l'accueil relation client sur le flux ou quelquefois sur rendez vous (ARC), les entretiens PPAE et IDE quand il s'agit de conseillers qui **ont reçu la formation FRG**.

Cette polyvalence peut être mal vécue si la maîtrise des contenus techniques est insuffisante pour répondre, notamment, à l'accueil.

II.2-3 Exigences du travail

Les situations de travail et les conditions de réalisation sont très différentes, du fait de l'organisation de plages de demi-journées et la polyvalence. Deux dimensions de la notion d'exigence du travail sont, particulièrement, relevées dans les entretiens : **la pression temporelle et la quantité de travail**.

Les flux journaliers sont importants, ce qui laisse **peu de marges de manœuvre** d'une activité à l'autre, ne serait ce que pour vérifier ou aller chercher une information. « *Nous passons beaucoup de temps à rechercher de l'information, c'est du temps masqué* ».

D'une manière générale, les facteurs temporels sont ceux qui sont le plus mis en avant et le sentiment que **l'urgent l'emporte toujours sur l'important**.

De la même manière, la quantité de travail est toujours liée au temps disponible. Par exemple, nous a-t-on dit « *avoir 120 ou 140 DE en portefeuille ce n'est pas plus de travail mais l'impossibilité de travailler correctement dès le 60ème* ». Les agents aussi profitent des temps morts pour terminer des tâches qui avaient été initiées dans une autre situation.

On note que cette situation est à la fois repérée dans le diagnostic des Risques Psychosociaux et validée dans le plan RPS de l'établissement. Les salariés considérant « *qu'ils ne disposent pas d'assez temps pour travailler correctement alors qu'il leur est nécessaire de souvent travailler très vite, intensément* ».

L'activité des agents du placement se caractérise, notamment, par :

- Sa polyvalence,
- La nature diverse des compétences mobilisées (conseil et accompagnement),
- Des connaissances diversifiées d'ordre techniques et de gestion de la relation,
- Une dimension de relation humaine qui peut impliquer des exigences émotionnelles,
- L'importance des coopérations pour pallier aux insuffisances informationnelles,
- Une pression temporelle forte associée à une forte quantité de travail,
- Le sentiment d'une perte de substance du métier associée à la baisse de l'activité RE qui participe à la crédibilité du conseiller et à la qualité du service.

III - IDE ET PPAE : UNE RELATION DE SERVICE

III-1. DES CARACTERISTIQUES COMMUNES

III.1-1 Relation de service

Les entretiens IDE et PPAE caractérisent une relation de service. Cette dernière « suppose une rencontre et la coopération entre un agent et un bénéficiaire (le DE). Cette interaction mobilise l'action plus ou moins élaborée des deux parties. »⁷

Ce sont l'expérience et la compétence professionnelle des agents, qui permettent de favoriser cette coopération, indispensable à l'activité. Notamment, à travers la mise en œuvre de savoir-faire de dialogue, qui permettent de gérer dans la durée les exigences émotionnelles. « Les exigences émotionnelles du travail peuvent être fortes dans les relations de services, où la personne doit maîtriser et façonner ses propres émotions, mais aussi maîtriser, façonner les émotions des bénéficiaires de son travail »⁸.

Ces deux entretiens peuvent être analysés selon plusieurs critères :

- Les objectifs de la relation,
- Le cadre spatio-temporel,
- Les compétences requises et l'expertise mise en œuvre.

III.1-2 Collectif de travail

Les coopérations et les collaborations, plutôt spontanées, sont facilitées par la proximité. On note :

- **Des formes de collaboration** qui s'expriment à travers la mise en commun des compétences des agents pour traiter une situation particulière d'un demandeur d'emploi : indemnisation, mesures d'accompagnement, aides diverses.
- **Des formes de coordination** dans lesquelles les agents peuvent avoir des objectifs différents, mais doivent tenir compte de l'ordonnement de leurs actions : IDE – PPAE par exemple.

Ces collaborations permettent d'être réactif aux aléas en anticipant (et donc de réguler) des situations qui peuvent devenir difficiles.

Il n'y a pas à proprement parler de travail collectif. Le morcellement des tâches et la polyvalence instituent une forme d'individualisation du travail. Les difficultés pour organiser des moments d'échanges de pratique n'aident pas à la constitution du collectif.

Cette situation varie en fonction des contraintes particulières des agences, et des compétences qui peuvent être mobilisées. Par exemple, dans les agences qui bénéficient d'un potentiel de gens formés à FRG, des ateliers métier peuvent être organisés. **On observe que les efforts de transfert de connaissances portent plus particulièrement sur l'indemnisation.** L'organisation des échanges permet de préparer les coopérations et collaborations futures. C'est aussi un moyen de valider pour chacun son niveau d'expertise et de connaître les autres compétences disponibles.

III.1-3 Apprentissage et compétences

L'apprentissage vise à former des compétences qui seront exercées dans le métier de conseiller à l'emploi. On distingue trois volets :

⁷ Travail et changement, *Organiser la relation de Service*, ANACT, Janvier-Février 2006

⁸ DARES, Les risques psychosociaux au travail, Décembre 2010

- Celui des savoirs spécifiques au métier : dans le domaine de la connaissance des entreprises, des mesures, de la réglementation, dans l'élaboration d'un diagnostic lors du premier entretien et dans le suivi, la maîtrise des outils.
- Celui des composantes récurrentes des métiers de la relation de service qui définissent la capacité du conseiller à pouvoir conduire et gérer la relation (variété des publics, caractère multimodale de l'interaction...).
- Celui des compétences collectives qui nécessitent l'appropriation de connaissances partagées sur l'ensemble du processus de travail⁹.

A ce jour, les apprentissages **doivent beaucoup à l'organisation et au collectif**. Ils sont d'autant plus importants que la diversité des origines professionnelles et des formations données par l'établissement sont variées. C'est sur eux que l'agent s'appuie pour compléter et (quelquefois acquérir) à la fois les connaissances techniques, spécifiques au métier, et un certain nombre de compétences propres à la relation de service.

Les compétences individuelles sont le fruit d'un apprentissage, dont la **formation est un élément nécessaire mais non suffisant**.

Les agents échangent souvent sur les réseaux, les disponibilités, la réglementation. Ils mettent toujours en avant la profusion des informations associée **à la difficulté de trouver l'information** qui sera opérationnelle et surtout encore d'actualité. Cet aspect n'est pas négligeable, car il introduit toujours dans la relation **un risque de décrédibilisation**, sans compter les pertes de temps en vérification.

Les agents qui ont le plus d'ancienneté définissent leur expertise **en termes de capacité à agir** ; les compétences permettent « *d'anticiper et de travailler dans l'implicite* ». Ce qui pour les agents distingue les experts métiers ce n'est pas tant leurs connaissances, **que leur capacité à les utiliser** de manière pertinente dans des situations variables, « *c'est repérer de suite les difficultés que nous auront dans la mise en œuvre des offres ou prestations* »

Le rôle de l'expérience est important. Il permet de définir des classes de problèmes, ce qui permet d'appliquer des procédures déjà validées et c'est une économie de temps. Ceci ne signifie pas que tout le monde a la même pratique. Il y a toujours des circonstances particulières pour lesquelles il n'y a pas de réponses immédiates. Dans ces cas, la connaissance et l'aide des collègues est sollicitée, « *On sait qui a eu le même problème* ».

Le développement des compétences est en grande partie expérientiel, c'est pourquoi les « nouveaux » font remarquer l'importance des échanges et le besoin de partager les expériences. « *Mais nous avons peu de réunions par manque de temps sur les échanges de pratique* ».

Ces échanges sont aussi un moyen d'évacuer certaines formes de découragement quand on a le sentiment de n'avoir rien à proposer. Nous avons remarqué que ce sentiment était plus marqué pour les agents de l'indemnisation qui ont pu être amenés à recevoir dans le cadre du SMP.

III.1-4 Applicatifs métiers

Pendant l'entretien IDE, l'applicatif métier très majoritairement utilisé est ALADIN.

Pendant l'entretien PPAE, l'applicatif métier utilisé est DUO. Il structure la conduite de l'entretien.

Les formations AUDE, nous a-t-on dit ont été faites sur site au premier semestre 2010.

Ces formations ont consisté en une présentation des fonctionnalités liées à l'IDE.

Ce sont uniquement les agents faisant des IDE (donc utilisant ALADIN) qui ont été formés (sauf particularités locales nous a-t-on dit, où certains directeurs ont souhaité élargir à l'ensemble du personnel).

⁹ *Ergonomie*, Falzon

Les agents de l'indemnisation connaissent AUDE depuis longtemps **en consultation** car ils avaient l'habitude de consulter les grilles de DUNE lorsque l'accès à ALADIN n'était pas possible.

Il était prévu que la procédure d'inscription se fasse sur AUDE, à partir d'octobre 2010, mais cela a été repoussé.

On peut noter des traits communs à tous les applicatifs métiers :

- Les usagers développent sur des applicatifs mono-utilisation des **raccourcis** qui permettent des économies de temps. Les arborescences sont **construites sur un mode expert**. Ceci est particulièrement vrai pour ALADIN.
- Les écrans de synthèse qui peuvent paraître chargés offrent aux professionnels un gain de temps permettant de **sélectionner l'information directement utile**.
- Les applicatifs à base de fiches ou d'onglets offrent un mode « guidée » mais plus lent.

Des conseillers, qui utilisent AUDE à l'entretien téléphonique, ont souligné l'intérêt de l'outil qui permet de chaîner sur les rendez vous, mais aussi des événements non stabilisés, qui ont conduit à des erreurs d'imputation sur les listes d'Information Prévisionnelle de Non Indemnisation (IPNI).

Les résultats des entretiens ne **font pas apparaître de rejet de l'outil Aude**, c'est plutôt la non obligation et la coexistence des autres applicatifs qui expliquent cette faible utilisation (hors ATT).

Dans l'évaluation ergonomique de l'utilisation des interfaces et, d'une manière plus générale, des applications, on retient le critère **d'utilisabilité**.

L'utilisabilité est définie par la norme ISO 9241 comme « le degré selon lequel un produit peut être utilisé, par des **utilisateurs identifiés**, pour atteindre **des buts définis** dans un **contexte d'utilisation** spécifié avec :

- Efficacité : le produit permet à ses utilisateurs d'atteindre le résultat prévu,
- Efficience : atteint le résultat avec un effort moindre ou requiert un temps minimal,
- Satisfaction : confort et évaluation subjective de l'interaction pour l'utilisateur.

La facilité d'apprentissage, la facilité d'appropriation et la fiabilité peuvent être considérées comme des **composantes de l'efficacité**. Ces caractéristiques mettent en évidence l'importance de l'utilisabilité pour l'acceptation (et donc le succès). A titre d'exemple, GOA répond à ce critère d'utilisabilité.

III.1-5 Espaces de travail

Les conditions sont variables à la fois :

- Entre les agences : anciens sites ASSEDIC ou ANPE, sites unilocalisés ou non, agences très récentes (Avranches, Bayeux par exemple),
- Dans la journée en fonction des postes tenus.

Cependant, dans la plupart des sites qui n'ont pas été conçus en fonction des flux importants de DE, on note les mêmes difficultés, liées à un environnement sonore fort et un agencement des bureaux d'accueil, qui ne permettent pas à la fois de disposer de ses affaires personnelles, mais aussi de sa propre documentation. (*Photo 1*)



Photo 1

C'est aussi un environnement qui n'offre pas une réelle intimité pour l'entretien. Les dispositifs de séparation plus récents (*Photo 2*) font bénéficier d'une meilleure isolation acoustique, à condition d'être relativement à l'écart de la Zone libre d'accueil (ZLA).



Photo2 : espace nouveau

La proximité immédiate des collègues peut être positive pour l'actualisation de son information et des aides spontanées.

III-2. L'ENTRETIEN D'INSCRIPTION DU DEMANDEUR D'EMPLOI (IDE)

III.2-1 Présentation et objectifs

L'entretien IDE, dont le rythme des convocations est de 30 minutes, est aujourd'hui mené, majoritairement, par un agent de l'indemnisation. Il peut arriver qu'un agent du placement, formé à FRG, réalise l'IDE, particulièrement dans le cas où se demandeur avait été jugé comme non indemnisable.

L'entretien s'articule en deux grandes étapes qui correspondent à :

- **L'inscription** consiste à contrôler la cohérence entre les éléments pré-saisis et les documents fournis, mais aussi à valider le motif d'inscription et le type d'emploi recherché. Cette première étape aboutie à l'émission de la carte d'inscription.
- **L'analyse de la Demande D'Allocation (DAL)** consiste à s'assurer de la complétude du dossier. L'agent contrôle, « *les informations indiquées dans la demande d'allocations et l'attestation employeur nécessaires à la cohérence de recevabilité.* »¹⁰

L'entretien est précédé d'un film de présentation des offres de services de Pôle Emploi.

¹⁰ Extrait de l'Instruction relative à la recevabilité et à la complétude d'une demande d'allocations d'assurance chômage du 8 septembre 2010

Ce film présente le déroulé des premiers entretiens (IDE et PPAE). Dans le cadre de cette présentation, le DE peut comprendre qu'il ne verra qu'un seul conseiller, et qu'il pourra repartir avec sa décision de notification.

Pour les agents de l'indemnisation, **l'objectif de l'IDE**, est :

- D'avoir les bonnes informations et les bons documents pour pouvoir fournir la carte d'inscription au demandeur, lui dire s'il est indemnisable, et éventuellement à quelle hauteur (taux journalier) et pour combien de temps.
- De s'assurer de la compréhension des enjeux liés à l'actualisation.

Pour les agents, les critères de qualité sont identifiés ainsi « *Le DE a compris l'actualisation, le calcul des droits, la nécessité des pièces et au final lui remettre la notification.* »

III.2-2 Pression temporelle et quantité de travail

Dans le cadre de l'IDE, l'agent est soumis à une pression temporelle liée au rythme des convocations et au nombre d'informations issues des attestations employeur à saisir.

Au cours de l'entretien, il doit recueillir un certain nombre d'informations qu'il doit **contrôler et saisir**, il doit également **répondre aux questions** du DE et aussi parfois gérer sa détresse.

Ce nombre de **tâches à réaliser en simultanément**, amène les agents à adopter des **stratégies de régulation**, qui leur permettent de tenir ce délai. Ces stratégies reposent sur leur **expertise**. Elles leur permettent d'anticiper les situations. Ces différentes stratégies, non exhaustives, mais fréquentes, consistent à :

- Avant de recevoir le DE, consulter le dossier du DE sur ALADIN.
En allant sur ALADIN, le conseiller anticipe l'échange pour recueillir des informations de premier niveau : s'agit-il d'une première inscription ou bien y a-t-il un reliquat de droit par exemple ? Cela lui permet d'émettre ses premières hypothèses et de savoir sur quels points insister par la suite.
- Remplir le Dossier Unique (DU) avec le DE.

Les 30 minutes sont souvent suffisantes. Si le conseiller juge le temps suffisant pour la saisie sans risque d'erreur, il liquide. Dans le cas contraire, il informe du traitement en temps différé, ce qui est compris du DE. Le temps gagné sur l'inscription et l'instruction sert toujours à des échanges de type ouverts avec le DE qui contribuent à la qualité du service rendu.

Les points qui peuvent être traités plus ou moins en profondeur sont :

- Les autres prestations que l'ARE,
- Les incidents liés aux comptes dans le cas d'une reprise,
- La gestion administrative du compte,
- Les conséquences éventuelles sur l'indemnisation (processus de création/reprise d'entreprise, d'activité réduite et de cessation d'inscription et de réinscription),
- La mise à jour des informations liées à un changement de situation.

Ils peuvent aussi dans ce temps « masqué » traiter des dossiers en attente ou avancer sur d'autres problématiques. **Réguler son activité** pour l'expert c'est donc ajuster ses buts au temps disponible. Le temps est alors une variable d'ajustement.

III.2-3 Compétences et expertise mises en œuvre

Les compétences requises dans le cadre de l'IDE reposent à la fois sur des **connaissances techniques** et sur des **compétences qui relèvent de la gestion de l'interaction (gestion du dialogue...)**.

C'est parce que l'agent maîtrise la réglementation et l'applicatif métier (ALADIN) qu'il est en mesure de formuler des hypothèses puis un diagnostic sur la complétude du dossier et, s'il en a le temps, de délivrer la notification au DE.

Autrement dit, c'est en **vérifiant les points bloquants** du Dossier Unique (DU)¹¹ et de l'attestation employeur¹², et en **questionnant le DE** que l'agent est en mesure d'établir son diagnostic.

Cette expertise apparaît, dans tous les cas, lors du traitement de dossiers relativement complexes, « *des contrats à la mission, par exemple un jour par mois.* »

Le conseiller opère un travail de **recoupement de l'information** qui lui permet d'anticiper sur les éventuelles pièces manquantes.

Pour cela, tout au long de l'entretien, il **s'assure d'être compris** ; gère la relation de face à face et **ajuste son questionnement** en fonction de son interlocuteur et des réponses apportées par ce dernier.

A l'issue des observations et des entretiens IDE, un certain nombre de points caractéristiques et facteurs de performance émergent :

- Le facteur temps amène les agents à des stratégies de régulation qui lui permettent d'être performant de répondre aux questions du DE,
- L'entretien consiste à détecter des indices pertinents qui permettent à l'agent d'établir un diagnostic,
- Les compétences requises reposent sur la technique et sur la gestion de l'interaction. Ce dernier aspect est souvent sous-estimé, la représentation du métier est axée uniquement autour des actes comptables. Pour beaucoup le contact est source de satisfaction et de qualité.
- La disponibilité, le tri et la mise à jour des informations sont essentiels,
- L'environnement de travail ne favorise pas un échange serein avec le DE et ne permet pas de garantir une totale confidentialité,
- AUDE est un outil contraignant pour les experts, alors qu'ALADIN est un système expert de prise de décisions.

¹¹ Extrait de l'Instruction relative à la recevabilité et à la complétude d'une demande d'allocations d'assurance chômage du 8 septembre 2010 « *L'état civil, la signature de la déclaration sur l'honneur, la rubrique votre situation actuelle* »

¹² Extrait de l'Instruction relative à la recevabilité et à la complétude d'une demande d'allocations d'assurance chômage du 8 septembre 2010 « *la durée du dernier emploi, l'emploi tenu, le motif de la rupture, « Êtes-vous au titre de votre dernier emploi (auto-entrepreneur, conjoint du chef d'entreprise...) », la période de paie, le nombre d'heures travaillées, le salaire mensuel brut et le montant, le précompte (indispensable pour le calcul du salaire de référence), le total des sommes ou indemnité, s'il y a eu une transaction, le nom, prénom, qualité et signature manuscrite de l'employeur ainsi que la date et le lieu* »

III-3. L'ENTRETIEN DU PROJET PERSONNALISE D'ACCES A L'EMPLOI (PPAE)

III.3-1 Objectifs et Étapes du PPAE

Le Projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) construit lors du premier entretien est présenté comme la « **feuille de route du demandeur d'emploi** ». Il vise à définir avec celui-ci un projet réaliste de retour à l'emploi.

Les conclusions seront reprises dans le cadre des SMP et mises à jour. Ce qui importera alors est de pouvoir tracer les évolutions, évaluer l'impact des actions, mesurer les écarts, les difficultés rencontrées et, éventuellement, une remise à plat du projet.

Des plages d'entretien sont planifiées par demi-journée, dans lesquelles six demandeurs sont reçus à la suite de l'IDE. La consigne est de **cadrer l'entretien à 30 minutes** par personne.

Les étapes sont :

- Présentation de l'objectif de l'entretien (présentation qui a pu être faite en IDE). *Cet entretien peut-être un deuxième entretien par exemple dans le cas d'un changement de statut du DE.*
- Reprise avec le demandeur des éléments du dossier « Préparez votre entretien » et du CV si le DE est venu avec ;
 - définition du projet professionnel, de l'emploi recherché,
 - définition des compétences, des expériences des formations et des qualifications,
 - les conditions d'emploi (mobilité, temps partiel...) les conditions de la mobilité étant particulièrement importantes à cernées.

Le conseiller dans cette étape cherche à **analyser la distance à l'emploi du DE**. « *On vérifie s'il peut être autonome et le contexte général* ». Il évalue aussi son degré d'autonomie dans sa recherche d'emploi et les difficultés qui peuvent freiner sa recherche et qui ne sont, peut être, pas liées uniquement à sa qualification. L'entretien doit permettre d'expliquer le dispositif mis en œuvre par Pôle Emploi et le rôle des différents acteurs

- Recherche des offres disponibles sur DUO et présentation de celle-ci.

Dans un deuxième temps, le conseiller recherche des offres d'emploi ce qui est **aussi l'occasion de préciser les compétences du DE**.

- La mise en parcours, la définition du plan d'action et le résumé de l'entretien

L'objectif final est **la contractualisation** du PPAE, concrétisée dans les conclusions de l'entretien. Un contrat qui lie les deux parties, l'établissement s'engageant à fournir les moyens et ressources pour le retour à l'emploi, le DE a accomplir les actions qui auront été décidées à l'issue de ce premier entretien.

En théorie, chaque parcours proposés dans DUO dispose d'une offre de service associée.

Un certain nombre d'entretiens sont des entretiens de mises à jour après une interruption (reprise d'activité, radiation).

Les conseillers précisent la spécificité de leur travail « *Pôle Emploi n'est pas là pour trouver du travail au DE mais pour les aider à en trouver* ».

Il apparaît pour tous que « **le diagnostic professionnel reste l'acte important de l'entretien** »¹³, il engage immédiatement l'avenir de la relation. « *si on est insuffisamment*

¹³ Déclaration de Christian Charpy à Nice en 2010 (Intra n°3)

précis dans la compréhension on doit tout recommencer dans le SMP». Il arrive que le demandeur ne soit rencontré qu'une seule fois, mais dans la grande majorité des cas, c'est une relation qui s'établit dans le temps.

III.3-2 Connaissances

La connaissance des entreprises du bassin et des **métiers** est donnée comme un **critère indispensable** à l'efficacité des échanges. Certains conseillers peuvent être mal à l'aise sur des métiers qu'ils ne connaissent pas et soulignent le relatif abandon du travail de prospection, en direction des entreprises « *on n'a pas le temps de s'informer et la relation entreprise est mise à l'écart* ». « *En local il faut travailler l'entreprise, depuis la mise en œuvre du SMP il n'y a plus d'actions avec les entreprises* ».

On note à ce propos que dans l'enquête de satisfaction menée en octobre 2010, les difficultés des demandeurs les plus évoquées relèvent de la méconnaissance des entreprises et des métiers recherchés. Il apparaît d'autant plus important pour les conseillers d'être en capacité de répondre à ces interrogations.

Les objectifs de réorientation vers les entreprises qui ont été annoncés pour 2010 n'ont pas été tenus au dire des personnels, compte tenu des contraintes liées à la gestion des flux et des retards dans les traitements de dossiers d'indemnisation.

La gestion de l'interaction qui consiste à mettre en œuvre essentiellement des savoirs faire de dialogue **est fondée sur l'expérience** et aussi sur des **connaissances spécifiques** dont les techniques d'entretien sont les plus courantes. La diversité des origines des conseillers et des formations tant externes qu'internes se traduit aussi par une grande hétérogénéité des pratiques de l'échange.

III.3-3 Facteurs temporels

L'entretien est à la fois un **entretien de conseil et d'accompagnement**, au cours duquel, le conseiller doit aider le DE à prendre des décisions et à réaliser les actions décidées. Cet entretien, de type diagnostique, intègre une activité de compréhension où on identifie la nature du problème, à partir duquel on décide des actions à mener.

L'outil DUO donne la possibilité de prescrire des actions sur une base de catégories et d'actions prédéfinies et aussi d'homogénéiser les pratiques entre les conseillers. Dans la plupart des situations, le conseiller fonde son activité sur des règles ou des procédures acquises par l'expérience, en formation, lors d'échanges avec des collègues ou proposées par le SI.

L'objectif est de construire avec le DE son projet et qu'il se l'approprie. Compte tenu de la variabilité des publics cet objectif de co-construction n'est pas toujours atteint.



Le conseiller trouve les éléments de solution et peut ajuster son comportement **dans la durée de l'entretien**.

La contrainte de temps (30 minutes) laisse en vérité peu de place à l'analyse et à la co-construction et les entretiens sont plutôt directifs. Beaucoup de conseillers à la question « *êtes*

vous satisfait de cet entretien ? » donnent comme première source d'insatisfaction cette contrainte.

« On fait du fast-food, le PPAE c'est trop court. Si la personne est dans une situation difficile, on doit lui proposer des actions, on a pour ça une énorme boîte à outils, mais il faut bien les connaître et les maîtriser, il faut faire une commande, des démarches, mais comme c'est contraignant, on ne le fait pas en PPAE mais en SMP, au bout de quatre mois... ».

Il peut y avoir des demandes très précises (conditions d'accès à une formation repérée, droit à des bons de transport, accès à une offre d'emploi identifiée..) qui conduisent à des réponses immédiates.

Mais il est des cas *« où la demande est progressivement construite dans le dialogue »*. Ce dialogue devrait être développé dans le cadre d'entretiens type semi-directifs pour **lesquels il faut du temps**. D'autant que l'implication est plus forte avec des demandeurs jugés de faible niveau d'autonomie.

L'une des finalités de l'entretien est d'engager le demandeur dans la construction de son plan, donc de le considérer comme un acteur de la situation. *« Construire leur capacité d'action »*. Cet engagement est gage de l'adhésion réel au projet. Cet aspect est toujours donné par les conseillers comme un critère de réussite et donc de qualité.

Aujourd'hui, les trente minutes paraissent à peine suffisantes *« Trente minutes.. C'est surtout un travail de saisie » « être conseiller revient à connaître l'applicatif. Mais le travail c'est pas ça...là c'est faire que du constat »*. Le travail semble alors réduit à un enchaînement de procédures.

Nous avons souvent observé **l'instabilité des applicatifs** qui interrompt l'entretien et conduit à devoir saisir les informations ultérieurement.

Dans le cadre de l'entretien, on doit faire appel aux ressources du SI *« On doit être pertinent et efficace et être en veille »*. Être pertinent c'est proposer l'information qui répond à une demande explicite ou implicite, mais une information exacte. Les conseillers passent une partie du temps **à vérifier si l'information est d'actualité** *« je vérifie systématiquement même si j'ai proposé deux heures avant »*, et en même temps les conseillers peuvent avoir le sentiment d'être noyés d'informations dont il est difficile de faire le tri, ce qui prend aussi du temps.

Les compétences de coopération, de savoir-faire de dialogue sont essentielles dans la relation avec le demandeur *« ce qui est difficile est souvent de faire dire les choses »*. Ce qu'on cherche à obtenir en premier c'est la confiance, d'autant que le premier entretien peut être compris comme une obligation d'ordre uniquement administrative, voire de contrôle.

Une étude montre **comment la confiance que l'usager accorde au conseiller est cruciale**. Pour cette raison, on ne peut parler uniquement de relation technique entre les deux acteurs, mais de rapport simultanément technique et moral. GOFMANN conclut *« Pour cette raison, les activités de service s'accompagnent de sentiments de gratuité ou de désintéressement. »*

On peut conclure pour la mise en œuvre du PPAE, à partir des éléments recueillis à l'issue des observations et des entretiens, un certain nombre de points caractéristiques, quant aux conditions de travail, des facteurs de performance et de qualité.

- La compétence professionnelle des conseillers se manifeste à travers les différentes modalités d'ajustement aux situations et la prise en compte du demandeur,
- Le diagnostic professionnel est l'acte essentiel qui s'apparente à un savoir d'analyse et de résolution de problèmes,
- Un consensus sur les critères de qualité du service rendu et les critères d'évaluation :
 - Aider le demandeur à prendre des décisions,
 - Aider le demandeur à réaliser ces actions,
 - Produire l'engagement effectif du demandeur dans la réalisation de ce qui a été convenu (ce n'est pas simplement la signature),
 - C'est aussi lors du SMP que peuvent être évalués la pertinence des actions décidées.

- Le facteur temporel est le premier des critères et la régulation consiste à garder de la flexibilité pour pouvoir s'adapter,
- La disponibilité, le tri et la mise à jour des informations sont essentiels,
- La connaissance des métiers et des entreprises du secteur est fondamentale pour la pertinence du conseil apporté au DE par l'agent,
- L'engagement émotionnel est d'autant mieux maîtrisé que les savoirs faire de dialogue et de gestion de la relation ont fait l'objet d'apprentissage (formation, tutorat, échanges de pratiques),
- Duo est un outil de formalisation qui règle le déroulement de l'interaction et qui n'est pas un système expert de prise de décisions,
- On sous-estime généralement la complexité du travail, en réduisant celle-ci à la maîtrise de DUO,
- Le PPAE est un entretien de face à face, mais on doit pouvoir s'appuyer sur le collectif de travail qui s'exprime à travers des coopérations et des collaborations qui sont d'autant facilitées, que les collègues sont disponibles et proches,
- L'environnement physique du travail participe du contexte de l'activité et en tant que tel peut engendrer une gêne dans la relation.

IV - LES QUESTIONS SUR LES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

IV.1-1 Adhésion au projet

Les points de vue des agents sur l'EID sont partagés, notamment, en fonction de l'ancienneté dans l'établissement. La majorité comprend le dispositif dans la logique de la fusion, ce qui ne signifie pas leur adhésion. Le projet de l'entretien représente pour tous les salariés de l'établissement la concrétisation de la fusion, **alors que la question du gain en termes de qualité de service pour le DE et pour les agents est loin d'être épuisée.**

Ce qui est considéré comme positif c'est le lieu unique, mais où perdure la réalité des deux métiers aux enjeux distincts.

Pour les agents, les questions de mise en œuvre viennent s'ajouter aux questions de charge de travail déjà existantes. Les salariés ont le sentiment que le travail réel n'est pas connu, qu'il est ramené à une suite de procédures, d'actes de gestion, de prescriptions. « *Le public est un public en difficulté qu'on doit accompagner dans son parcours* » « *c'est un accompagnement de proximité, on travaille avec de l'humain* ».

Les conditions de l'adhésion sont :

- **La reconnaissance du travail et de sa complexité.** La présentation du projet donne le sentiment d'évacuer cette dimension.
- **L'engagement de l'établissement** dans les moyens mis en œuvre pour développer les compétences des agents. A travers, les propositions de formation en termes de durée les agents n'ont pas le sentiment de cet engagement ; le peu de jours au regard des formations FRG est justifié, par la direction, sur la base de la simplicité des actes demandés.
- **Un consensus sur les critères de qualité.** Pour l'institution la mise en œuvre de l'entretien unique offre au DE un gage de simplicité et de facilité pour accéder aux offres de service. C'est avant tout une réponse à un problème de gestion de flux. Si cet aspect d'amélioration de la productivité est légitime, il apparaît pour les agents que « *l'institution se dérobe à la confrontation sur les critères de qualité mobilisés par les agents* »¹⁴ et dans un contexte particulièrement dégradé.

La question d'une meilleure qualité du service rendu pour le DE est posée à travers les compétences mise en œuvre par les conseillers. « *Quel intérêt pour le DE d'avoir un seul interlocuteur ?* » « *Avec deux entretiens le DE rencontre deux experts, avec un entretien il rencontre un généraliste spécialisé sur un seul champ de la prestation* ».

- **La mobilisation de l'équipe de direction** dans le dispositif d'appui et surtout la question des **effectifs déployés.**
- **L'obligation pour les agents du placement** qui contrevient au principe d'égalité de traitement ; c'est un aspect souvent évoqué en même temps que les interrogations sur les conditions de choix des volontaires. Ce qui pose aussi la question des modalités de reconnaissance professionnelle.

Une communication institutionnelle

L'analyse des entretiens permet de mettre en évidence les points suivants :

- La communication essentiellement institutionnelle génère **de la frustration pour** tous les salariés à tous les niveaux et laisse une **interprétation anxigène** prendre le dessus. Les responsables opérationnels n'ont pas été outillés pour répondre aux

¹⁴ Laurence Janot-Bergugnat et Nicole Raslle, Le stress des enseignants A. Collin 2008

questions sur les contenus de formation, les durées, les désignations de volontaires et les déports de charge, ils disent clairement « *je ne sais pas* ».

- La communication a été variable d'une agence à l'autre, en fonction des niveaux d'information des responsables et de leur engagement à communiquer.
- Il a pu être dit que l'imprécision est aussi due aux obligations légales de la consultation des IRP, pendant cette période, l'entreprise ne peut communiquer en détail sur le projet. En contradiction avec une communication institutionnelle qui ne s'est pas interdit de présenter le projet (voire tchat).

Les risques prévisibles :

- Porte sur l'adhésion, facteur de réussite du changement organisationnel,
- Sur la santé des salariés. Ces situations futures ou imaginaires sont vécues comme un danger ou d'au moins difficilement surmontable. Elles ont des répercussions **immédiates** en affectant l'équilibre psychologique, les capacités relationnelles et émotionnelles et l'état physique des salariés. Si le stress est une réaction à une situation, l'anxiété est plutôt une **réaction d'anticipation** face à une situation.
- Des répercussions pour le climat social et les relations entre tous les agents.

L'acceptation d'un projet passe par sa compréhension et l'implication non pas d'une manière institutionnelle, organisée de haut en bas, mais d'une manière active et engagée « *L'implication est le moyen de remonter les exigences réelles du travail sur le terrain et garanti le passage de la prescription à l'action* »¹⁵. Le projet doit s'adosser aux besoins du travail réel et à son écoute.

IV.1-2 Dispositif de formation

Le document projet présente l'organisation des formations à l'EID en deux phases.

La première phase se déroulera sur **14 semaines** et concernera :

- Les **agents du placement** réalisant le PPAE (hormis ceux formés à FRG), soit 433 agents.
- Les **agents de l'indemnisation**, volontaires, ayant suivis la formation « Conseiller Personnel », soit 76 agents potentiels.
- **Un membre de l'ELD**, soit au minimum 23 agents : 4 jours
- **L'ensemble de l'ELD**, soit environ 69 agents : 2 jours mangement EID

La seconde phase, concernera tous ceux non encore formés dans la première et les agents des agences spécialisées.

Au regard des effectifs concernés au sein des deux métiers, **la très grande majorité des agents qui réaliseront l'EID, seront issus du placement.**

Des questions sur la durée, le contenu et la mise en œuvre

A ce jour, pour les agents du placement, deux formations sur l'indemnisation ont été dispensées :

¹⁵ Lachmann Henry, Larose Christian, Penicaud Muriel, « Bien-être et efficacité au travail », février 2010.

- La formation Conseiller Personnel¹⁶. L'objectif de cette formation : « l'information sur l'indemnisation » a été évaluée comme atteint par les agents interviewés. Cependant, cet objectif de l'ordre de connaissance général ne permettait pas de répondre aux questions précises des DE et le temps entre les phases de formations et la mise en pratique était trop long.
- La Formation au Régime Général (FRG) d'une durée de 25 jours (4 semaines sur le Régime Général et une semaine sur les annexes) et d'un tutorat de 6 à 9 semaines, est considérée, unanimement, comme une formation « *solide et exemplaire* » pour répondre aux questions précises des DE.

Le plan de formation a été défini au niveau national :

Dans le cadre de notre expertise, nous n'avons pas obtenu les cahiers des charges de la formation. Ils nous auraient permis de comprendre la construction des objectifs opérationnels et la part respective accordée aux contenus.

Les informations sur les formations sont essentiellement les résultats des entretiens avec les agents.

➤ Les agents du placement suivront 4 jours de formation sur l'EID.

Les objectifs opérationnels ont été définis sur la base du déroulement prévu de l'EID.

Des objectifs pédagogiques et des éléments de contenus associés sont présentés comme autant de rappels sur la formation de « Conseiller Personnel ».

Pour la plupart, il ne s'agira pas d'un rappel, dans la mesure où les éléments vus en formation « Conseiller Personnel » ne sont plus d'actualité.

Pour l'ensemble des agents interviewés, et plus particulièrement les agents du placement, les durées de formation à l'indemnisation qui ont été portées à leur connaissance sont tout à fait insuffisantes, en comparaison de la formation « Conseiller Personnel » avec FRG. L'ensemble des agents craint « **une formation au lance pierre** ».

Pour les agents de l'indemnisation, si ces formations peuvent être jugées insuffisantes pour répondre aux objectifs annoncés, elles ne permettront pas d'épuiser la diversité des cas qu'ils rencontrent en entretien d'inscription.

- La région a décidé de rendre obligatoire, les 2 jours de Renforcement sur les actes métiers de l'indemnisation. Dans le cadre de nos entretiens, il nous a été précisé que les deux jours de renforcement à l'initiative des régions, devaient être considérées comme indépendants de la mise en œuvre de l'EID.

➤ Les agents de l'indemnisation, volontaires, suivront 4 jours sur l'EID.

Les conseillers qui ont bénéficié d'un cycle de formation sur le placement et d'une alternance longue, souvent d'une durée de trois à six mois (avant la fusion), valorisent leur apprentissage.

Les conseillers, qui ont participé à des formations plus courtes, ont manifesté un sentiment de frustration « *j'attendais plus de choses de la formation placement par exemple sur la gestion des conflits...elle nous a paru trop théorique* ».

D'une manière générale, **les formations, qui n'ont pas été suivi d'un dispositif solide de tutorat**, sont considérées comme largement insuffisantes par l'ensemble des agents et aussi de l'encadrement. Les évaluations, qui ont été faites par les conseillers issus de l'indemnisation en charge de SMP, sont plutôt négatives du fait d'un suivi qui a semblé négligé.

La formation est perçue comme devant donner la capacité à utiliser les applicatifs « *on sait utiliser les outils, suivre un script sur la base d'un DE moyennement qualifié* », mais elle n'arme pas à assumer la variabilité des DE.

¹⁶ Voir annexe

Quelques agents de l'indemnisation qui ont la charge de portefeuille manifestent leur désarroi de ne pas avoir le sentiment d'être utile. « *Le métier du placement c'est un vrai métier qui s'apprend dans le temps* » et renoncent à conserver un portefeuille.

➤ Les membres de l'ELD, sélectionnés, suivront 4 jours sur l'EID.

Les REP regrettent qu'un seul membre de l'ELD soit formé par agence. Pour apporter un soutien aux agents et donner davantage de souplesse à l'organisation, l'ensemble des REP devraient être formés. L'ensemble des REP serait en mesure de répondre aux questions des agents.

Au cours des formations à l'EID, les agents seront formés à AUDE.

➤ L'ensemble des ELD, suivront 2 jours (1j+1j séparés d'un intervalle de 2 mois) sur le « *Management EID* »¹⁷.

Les objectifs opérationnels de cette formation relèvent de :

- L'information sur les enjeux et le contenu de l'EID,
- La préparation de sa mise en œuvre, tout en tenant compte des impacts de l'EID sur le management des équipes (RH, organisation, pilotage et développement des compétences des conseillers).

Pour que les ELD puissent préparer et accompagner la mise en œuvre de l'EID, il est nécessaire de les outiller, de leur laisser du temps et les marges de manœuvres nécessaires.

En conclusion, à ce jour les éléments du projet, essentiellement les fiches produit, ne permettent pas de répondre à la question :

- De la montée en compétences des agents de l'indemnisation et du placement,
- Des critères de qualité recherchés,
- Sur les critères d'évaluation de ces formations,
- De l'actualisation des compétences,
- Des marges de manœuvres dans la mise en œuvre des formations et de l'accompagnement de l'EID.

IV.1-3 Dispositif d'appui

Tous les membres de ELD sont unanimes sur les facteurs de réussite pour la mise en oeuvre de l'EID : **l'efficacité du dispositif d'appui.**

Cette efficacité dépend des ressources expertes qui seront mobilisées et leur **disponibilité** et aussi de la gestion des ressources pendant la phase de formation des agents.

Des questions sur les rôles du référent, du tuteur et du coordinateur

Le projet identifie deux rôles essentiels dans le dispositif d'appui le **référent et le tuteur.**

¹⁷ Voir annexe pour l'ensemble des fiches produit de formation

Le dispositif qui est présenté sur chaque agence mobilise au minimum :

- Un responsable d'équipe avec pour mission de coordonner la mise en œuvre qui aura 4 jours de formation,
- Un référent indemnisation et ou placement lors des plages EID, pour trois agents,
- Un tuteur.

« **Le référent** est un agent ressource sur le métier désigné au planning, en parallèle, de la tenue des entretiens EID et dont l'activité principale est l'appui au conseiller programmé en EID (un référent pour 3 agents programmés) »¹⁸

Il ressort de nos entretiens et des expériences précédentes que l'une des conditions du succès est la **complète disponibilité du référent** et **l'appui en temps réel aux** conseillers. Ils doivent être planifiés dans ce rôle **sans que de nouvelles urgences les mobilisent**. Les questions de planification des postes et des activités nouvelles du référent sont primordiales. On devra planifier aussi les agents qui assumeront les activités des référents.

Nos entretiens ont aussi montré un flou relatif sur la désignation de ces derniers.

Pour beaucoup ses compétences notamment **pédagogiques et relationnelles** doivent être sur le même plan que les compétences techniques.

Une fonction hiérarchique n'est peut-être pas la plus appropriée. C'est au niveau de l'agence et du DAPE que les décisions de nommer référent tel ou tel doivent être prises, indépendamment de la fonction, mais sur la base des compétences techniques et pédagogiques.

Il est important aussi que les missions du référent soient clairement expliquées pour qu'il n'y ait pas de flou **sur son rôle qui n'est pas d'évaluation**.

Les débriefings avec les agents à la fin de chaque plage **sont pour le moins ambitieux** compte tenu du temps imparti et de la mobilisation sur les autres postes.

Les réunions même intitulées « débriefing » prennent du temps, pendant et après, pour le référent qui devra organiser la remontée des informations. A ce jour les réunions d'échanges de pratiques ou sur le métier ont déjà beaucoup de difficultés à trouver du temps de disponible.

« **Le tuteur** recueille dans la séance de débriefing ou auprès des référents, la capitalisation des difficultés rencontrées et organise les groupes de travail pour traiter des difficultés rencontrées Il peut être mobilisé pour accompagner un agent qui rencontre des difficultés particulières ».

Les principes généraux d'ingénierie de formation présente l'objectif du tutorat ainsi « vise à organiser le parcours de personnes en formation dans les services. Le tuteur est pour l'apprenant **un facilitateur en matière d'acquisition de savoir** et d'insertion dans l'organisation. Dans ce cadre, le tuteur consacre une partie de son temps de travail à guider, conseiller et accompagner une personne durant sa formation dans l'unité de travail. Il est reconnu dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques.¹⁹

La réussite du dispositif exposé dans le projet est directement liée à **la disponibilité des agents** dans ce rôle et des marges de manœuvre de l'équipe de direction.

En revanche, sur les modalités d'accompagnement à l'utilisation d'AUDE rien ne figure sur le document projet.

¹⁸ Document projet du CHSCT p20

¹⁹ « guide de référence de la formation » Direction Centrale du ministère de l'équipement : 2004

Un dispositif très encadré sur les prescriptions

Le dispositif qui est présenté **avec l'accompagnement complémentaire de la DR²⁰** est très prescripteur sur les conditions de mise en œuvre et la définition des moyens. Ce pendant il est difficile d'apprécier quelles sont les marges d'initiative locales qui sont données (et possibles) en fonction des caractéristiques des organisations.

Les questions des équipes « *comment pourront nous mobiliser dans un fonctionnement déjà en mode dégradé* » ne trouvent aucun élément de réponse dans le document ; **cette réponse est gage de la réussite du déploiement.**

Beaucoup aussi font remarquer que les réponses à des besoins de montée en compétences ne sont pas systématiquement des réponses de type formation.

IV.1-4 Le management : des capacités d'adaptation mises à l'épreuve

Une activité de forte proximité

Les Équipes Locales de Direction (ELD) représentent l'équipe de management opérationnelle du réseau. Elles se composent pour la plupart de 4 membres, 1 Directeur d'Agence Pôle Emploi (DAPE), d'un adjoint et d'un ou deux Responsables Équipe de Production (REP). L'organisation des missions des REP est fondée sur leurs compétences métier. Ils accompagnent les conseillers sur leur champ professionnel respectif.

Les ELD ont une mission de soutien et d'animation d'équipe et de gestion de la production, ce qui implique :

- De porter le changement auprès des équipes (transmission d'information, mise en place de nouvelles pratiques...),
- De mobiliser les collaborateurs
- D'optimiser et organiser les moyens (planification du travail notamment)
- Faire appliquer les règles et procédures

Des sollicitations permanentes

Les responsables de site sont les premiers organisateurs et **animateurs du dispositif d'appui**. La question de leur marge de manœuvre se pose car en même temps que leur rôle de management **ils sont aussi producteurs**. Les REP et DAP experts de l'indemnisation sont déjà très sollicités et certains pallient à la faiblesse des effectifs en passant quelquefois une à deux heures par jour au traitement des dossiers plus complexes.

Ils doivent réaliser de **nombreux reporting** aux services de la DR, qui pourraient d'eux-mêmes y accéder via les systèmes d'information, « *à présent on fonctionne en tuyau d'orgues, la DR demande beaucoup à ses différents services, qui eux même formulent des demandes au réseau, mais il n'y a pas d'organiste qui met en musique. La DR n'est pas en appui du réseau disons plutôt qu'elle s'appuie sur le réseau.* »

Les ELD dans le même temps doivent, par souci d'homogénéisation des pratiques, animer les réunions de service sur des thématiques décidées par la DG. Tandis qu'elles **ne sont pas toujours associées à des sujets qui touchent directement l'organisation du travail des agences.**

²⁰ Document projet du CHSCT p22

Une équipe qui se soutient et qui soutient

En 2009, avec la mise en place des sites mixtes, les différents membres des ELD ont eu à **animer des équipes dont le métier différait du leur**. Pour y parvenir, la plupart des membres des ELD, a suivi 4 jours de formation sur le placement pour les membres issus du l'indemnisation et 4 jours sur l'indemnisation pour ceux issus du placement.

Au-delà des formations, les ELD ont pris l'initiative d'organiser **des temps d'échanges** pour montée en compétences, dans l'optique de devenir personne ressource.

Cette régulation illustre la position dans laquelle se trouvent les membres des ELD : « **On a l'impression de vivre au coup par coup, on est en action-réaction** ».

Le management opérationnel, qui conduit le changement au sein du réseau a pu lui même se trouver en porte à faux et devoir compter sur ses propres ressources pour mener à bien sa mission.

Des difficultés de mobilisation des ressources et de temps

Dans le cadre de leur mission, les ELD ont à réaliser et à gérer **le planning**. Cette tâche est « *un sujet sensible qui impacte l'activité des collègues, qui nécessite d'anticiper et de veiller à l'équité.* » et qui relève de l'**équilibre** entre :

- **Les objectifs à atteindre.** Par exemple, 75% des Demandeurs d'Emploi doivent être reçus en SMP dans les 3 à 4 mois qui suivent l'entretien de PPAE.
- **Les contraintes assignées par la DR**, telles que la PST et l'ATT, mais aussi le fait que ces tâches ne doivent pas constituer une journée complète pour l'agent et que pour les sites bi-localisés, l'agent ne doit pas aller d'un site à l'autre sur une même journée.
- **L'équité dans la répartition des tâches entre les agents.**

Au regard des ressources humaines dont disposent les ELD, ces objectifs sont difficilement tenables et amènent pour faire le travail à des compromis qui peuvent relever de la « débrouille » . Par exemple, 75% des Demandeurs d'Emploi doivent être reçus en SMP dans les 3 à 4 mois qui suivent l'entretien de PPAE. Pour y parvenir, certaines agences ont mis en place des SMP collectifs sous forme d'ateliers thématiques. Les résultats de ces aménagements sont considérés par les équipes comme positifs quand ils ont été pensés et décidés avec le collectif.

Par ailleurs, toujours **faute de ressources humaines**, certaines **ELD font de la production** en réalisant des entretiens de PPAE ou encore en liquidant des dossiers.

Un manque de visibilité

Les ELD subissent une certaine forme de pression quant aux objectifs à atteindre dans la mesure où aucune visibilité ne leur ait donné quant aux sanctions positives ou négatives liées à ces objectifs « *que se passe-t-il si demain je n'atteins pas les objectifs qui me sont assignés ?* ». Ils tentent de répondre au mieux à la demande avec les ressources dont ils disposent et avec le souci permanent de fournir un service de qualité tout en essayant de préserver la santé des agents. On note que la très grande majorité des indicateurs n'existe que sous une forme comptable qui évacue la complexité du travail réel.

Un travail sous tension et dans l'urgence

Les équipes décrivent **une situation de débordement permanent** notamment liée à la pression des objectifs de réception.

L'activité est scindée en trois blocs : la gestion des ressources humaines, la gestion administrative, la coordination et l'animation de direction avec les responsables sur les

périmètres concernés. Les tâches de rendu compte prennent une place de plus en plus importante. Cette part de l'activité est très chronophage et source de tensions.

La fonction de régulation des relations sociales est celle qui est mise en avant par les directeurs. L'analogie du centre avec une petite entreprise est toujours donnée. Le management des personnes consiste à créer les conditions d'une action collective efficace. Il a été dit que « *le management des hommes est un contrat de proximité* ».

La proximité est ce qui permet d'anticiper et d'être réactif. « *C'est un critère d'efficacité* »

Aujourd'hui, on pallie aux urgences sans aucune visibilité sur l'organisation de demain et les impacts sur les conditions de réalisation concrète de l'activité. L'impression générale est de manquer de temps, de devoir sacrifier ce qui est important (les échanges sur la production, sur les conditions de l'activité...) à l'urgent.

Leur activité est construite à partir des besoins et des remontées du terrain. Leur réactivité et la pertinence des réponses sont liées à leur proximité avec les équipes. **Dans les contraintes de l'organisation de leur travail, les facteurs temporels avec la pression de l'urgence et le morcellement de leur travail sont ceux qui sont évoqués systématiquement.**

V - LES IMPACTS PROJETES DE L'EID

On cherche sur la base des éléments de diagnostic de la situation actuelle et dans une démarche de prévention à mettre en évidence un certain nombre de risques²¹ liés à la mise en œuvre de l'EID. Cependant dans cette perspective, **il n'est pas possible de dissocier** les impacts de l'EID, des désordres et des effets déjà ressentis sur l'organisation du travail et sur le travail des salariés en termes de risques psychosociaux et de qualité qui ont été relevés maintes fois.

Les impacts de l'EID ont donc un **effet cumulatif** qui augmentent d'autant les risques déjà relevés par l'établissement lui-même.

V.1-1 Organisation du travail

Le transfert de tâches

A ce jour, 6 plages d'IDE et de PPAE sont organisées par demi-journée. Demain avec l'EID, il est prévu :

- « 4 plages de rendez-vous par demi-journée
- la Direction régionale a opté pour un rythme moyen de trois demi-journées par semaine planifiées en EID au cours de la phase de déploiement, ceci pour :
 - Maintenir un équilibre global des activités du site
 - Garantir un niveau de pratique aux agents formés pour développer la compétence
 - Veiller à ce que le délai entre la formation et la pratique soit le plus court possible »²²

Les simulations de planning qui nous ont été présentées, à notre demande, conclues sur les éléments de transfert de charge suivant.

Compte tenu de la **diminution du nombre de DE reçus par plage** (de 6 à 4), il sera nécessaire d'arbitrer entre :

- **Supprimer** des plages allouées à la **Relation Entreprise**,
- **Supprimer** des plages destinées au **SMP**,
Deux activités indispensables à la qualité du service rendu.
- Préserver les plages de RE et de SMP, ce qui signifie **positionner les agents de l'indemnisation à l'accueil**. Ce qui a deux conséquences, prendre du **retard sur la liquidation des dossiers** et **positionner les agents de l'indemnisation** au poste où ont lieu la majorité des incivilités (relevé par le DU), **l'accueil**.

Une surcharge de travail

Le nombre de dossiers à traiter en BO risque d'augmenter. Cette augmentation sera liée :

- Aux erreurs quant à l'instruction de la DAL (erreur sur les demandes de pièces complémentaires). En BO, les agents devront faire des demandes de pièces complémentaires.
- A l'absence de liquidation totale au cours de l'EID.

²¹ Le risque consiste en « repérage du danger, des populations et les conditions d'exposition au danger » INRS

²² Dossier d'information et de consultation du Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail sur les conditions de travail liées au projet de mise en œuvre de l'Entretien d'Inscription et de Diagnostic avec le demandeur d'emploi, p14

Le déport de charge lié aux formations

Les ELD sont inquiètes quant à leur capacité à pouvoir assurer un service de qualité, pendant les formations, sans dégrader les conditions de travail des agents restants.

Envoyer X agents du placement en formation pendant 4 jours, signifie reporter la charge de travail sur les autres. Dans un contexte de charge de travail importante, cela paraît difficile à mettre en œuvre ou alors, la DR devra accepter de revoir certains objectifs à la baisse.

V.1-2 Risque de spécialisation

Pour les agents qui ne réaliseront pas d'EID, il y a un risque de spécialisation. Pour eux, cela signifie une perte de contenu avec la perspective de ne **faire que de l'accueil (de 1^{er} niveau, d'ARC ou d'ATT) et de la liquidation.**

Cela signifie aussi une **perte de contact avec le DE.** Contact qui leur permettait de transmettre, recueillir et traiter de l'information sur et avec le DE.

Ce contact n'ayant plus lieu demain, ils devront traiter des dossiers à la chaîne. Le travail se déshumanisera, il s'agira de ne traiter que du papier. La vision complète des dossiers qu'avait un agent disparaît, « *Je vois le DE, je traite son dossier en direct ou en différé n'aura plus lieu.* » Le contact n'aura plus lieu qu'à l'accueil, poste de travail où on lie la plupart des agressions.

Ce recentrage de l'activité peut avoir des conséquences sur la motivation des agents. Un agent motivé est un agent qui peut s'épanouir au travail via le développement de ses compétences ; ainsi, il faut veiller à la nature du travail et aux conditions dans lesquelles il l'exerce. Selon Herzberg (1964), la motivation dépend de facteurs intrinsèques et extrinsèques :

- Les facteurs intrinsèques sont, entre autres, la diversité des tâches, l'autonomie et les marges de manœuvre dont dispose l'agent,
- Les facteurs extrinsèques renvoient au salaire, à la prime, ou encore au statut.

Les agents de l'indemnisation qui ne réaliseront pas l'EID verront leur champ d'action limité et s'inquiètent de leur progression de carrière.

V.1-3 Qualité : enjeu de sens et de santé

Les résultats de l'enquête de satisfaction indiquent que les « *DE s'estiment satisfaits d'être reçus dans un lieu unique, qui rend les démarches plus lisibles, rapides et plus simples* ». Cette appréciation est aussi partagée par les agents, qui nous l'ont systématiquement signifiée.

On note que les publics les plus fragiles sont les moins satisfaits²³. Ces publics sont présentés par les conseillers comme réclamant le plus d'implication dans l'analyse de leur parcours et de leurs potentiels. C'est un travail qui est engagé dans le premier entretien et dont le temps qui lui est accordé est un gage de réussite. (Ce qui signifie qu'un temps minimum doit être défini et non pas un temps illimité).

Si les objectifs de lisibilité et de facilitation des démarches sont atteints, **rien n'est dit sur les critères d'évaluation de la qualité du service rendu.**

Pour l'Établissement, la qualité de service repose sur sa **capacité à gérer le flux de DE et à les accueillir dans un lieu unique par un seul interlocuteur.**

Pour les agents, la qualité de service réside aussi dans leur compétence pour analyser, comprendre et proposer c'est-à-dire leur capacité à **répondre une demande explicite ou implicite.** Le jugement sur la qualité **c'est avant tout l'appréciation des moyens**

²³ Consultation des demandeurs d'emploi octobre 2010

accordés pour l'obtenir. C'est dans cette différence d'appréciation que risque de naître un **conflit de valeur.**

Ce dernier apparaît lorsque « *ce qui est demandé à l'individu vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser, du temps de réalisation, des moyens dont le salarié dispose* »²⁴.

« *Ce dilemme assez général et **psychiquement fort coûteux est celui de la qualité empêchée.*** »²⁵

Avec l'**EID** les agents craignent une **dégradation de la qualité du service rendu**, « *On peut tout faire, mais tout mal.* ». L'ensemble des agents s'accorde sur le fait que « *réaliser l'inscription est à la portée de tous* ». En revanche, les compétences nécessaires pour réaliser les nouveaux actes métiers²⁶ suscitent des inquiétudes liées :

- **au temps imparti pour réaliser l'entretien,**
- **au fait que le DE aura face à lui un seul agent et qu'il ne comprendra pas pourquoi il ne sait pas toujours lui répondre.**

Pour les agents l'établissement évacue ainsi le critère de qualité du salarié : exercer son métier **dans les conditions qui permettent de produire un travail de qualité.**

Les experts du placement ont des critères qui ne sont pas fondés sur la recherche d'un résultat immédiat. **Le consensus sur les critères est un élément essentiel d'adhésion et d'engagement.** Il donne des pistes pour identifier les origines du mal être et l'explicitier.

La question d'une meilleure qualité du service rendu pour le demandeur c'est aussi poser la question de fond. **En quoi avec deux entretiens le service rendu est il meilleur pour le DE ?** Avec deux entretiens le demandeur rencontre deux experts dans leur champ de compétences. **Avec un entretien il rencontre un généraliste spécialisé sur un champ de la prestation.**

V.1-4 Charge de travail

La question de la charge de travail dans le cadre de l'entretien n'est pas dissociable de la surcharge générale que connaît l'ensemble des personnels agents et encadrement.

Plus spécifiquement la charge de travail est définie ici en référence à l'activité de conseiller. Elle se manifeste en fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive, psychique) de l'agent.

On distingue trois volets :

Premier volet

- La charge mentale proprement dite désigne **les capacités cognitives de l'opérateur à répondre à une demande de plus en plus contraignante.** L'activité de conseil est une relation de service dans l'interaction ; dans ce sens elle mobilise à la fois des capacités cognitives et un investissement émotionnel qui ressort de l'ordre du psychique.

²⁴ DARES

²⁵ Yves Clot

²⁶ Instruire la DAL pour les agents du placement, et contractualiser le PPAE et effectuer la recherche d'offre d'emploi pour les agents de l'indemnisation.

La dépense cognitive est **liée aux compétences et savoirs du conseiller**. Les conseillers expérimentés disposent de ressources que les novices ne possèdent pas et ont donc un investissement cognitif moindre, « *l'expertise c'est connaître la réglementation et être capable d'expliquer ce qu'on fait et pourquoi, c'est anticiper les difficultés* ». C'est être en capacité d'appréhender toutes les situations.

Ce qui renvoie **aux contenus de la formation et aux conditions de l'apprentissage**. Ce qui coûte au salarié c'est la réalisation de tâches complexes et très impliquant par des agents insuffisamment formés et accompagnés.

Ce qui génère un risque de stress c'est la confrontation au public avec des ressources insuffisantes. (Savoirs et compétences limités sur le champ de l'indemnisation). Ce qui peut entamer la crédibilité du Conseiller sur son champ de compétences initiales.

Deuxième volet

DARES : « *Pour effectuer correctement le travail les salariés doivent avoir un temps suffisant* »

- La mobilisation des **ressources disponibles**, le temps, les informations, les possibilités de coopération ont un **impact direct sur l'évolution de la charge mentale**.

Le temps disponible est donné dans les indicateurs de charge mentale au travail que liste l'enquête conditions de travail de la DARES. Toutes nos observations et les résultats des entretiens le désignent comme **la ressource essentielle pour mener un travail de qualité**.

La question de la durée prescrite pour l' EID

La durée prévue de l'entretien est calée sur le rythme des convocations, **soit 50 minutes**. Cette durée est présentée par la direction comme due à la suppression des redondances :

- *Saisie des données d'état civil, du passé professionnel, et lors des présentations de l'offre de services de Pôle emploi*
- *l'Information Prévisionnelle de Non Indemnisation (IPNI) lors de l'identification téléphonique*
- *La pré inscription en ligne : les informations saisies par l'internaute alimentent une partie des données d'identification et de PPAE dans AUDE »²⁷*

Pourtant paradoxalement, en introduction du dossier d'information au CHSCT²⁸, la Direction indique que, depuis le 1^{er} janvier 2009 « *les entretiens d'inscription (IDE) et d'élaboration de son projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE) s'enchaînent aujourd'hui de façon plus cohérente : les redondances sont supprimées* »

Aujourd'hui dans le cadre de l'IDE le temps de saisie des éléments sensés être supprimé dans l'EID est insignifiant de l'ordre d'une minute (données de présentation et d'état civil). Les éléments de l'historique professionnel sont mentionnés dans les deux entretiens mais avec des intentions différentes.

Les redondances sur l'offre de service et l'actualisation sont des reprises qui souvent à l'origine du DE. Bien au contraire elles participent à la compréhension : exemple de l'actualisation qui est presque tout le temps reprise en PPAE.

²⁷ Dossier d'information et de consultation du CHSCT, page 14

²⁸ p4

Pour le conseiller placement le temps est une **contrainte non ajustable**. Pour se développer l'analyse et le diagnostic nécessitent un temps minimum, ce qui est la grande majorité des cas compte tenu des spécificités des publics.

D'autre part, la durée effective de l'entretien IDE ne peut être reprise tel quelle, elle concerne des experts.

Troisième volet

DARES : *Pour effectuer correctement le travail les salariés doivent avoir la possibilité de coopérer*

La charge de travail doit pouvoir être régulée et l'appel aux coopérations est une source de régulation. Ces régulations dans le cadre des entretiens actuelles sont faites à « chaud », et la proximité des collègues permet de répondre immédiatement. L'organisation nouvelle qui entraîne moins de collègues disponibles parce que en back office ou à l'accueil porte en elle le risque de déstabilisation et de surcharge.

En conclusion :

- Les ressources (savoir et compétence) des conseillers expérimentés leur permettent d'adapter leur comportement et donc de réguler leur charge mentale. La durée est aussi une ressource pour le novice ou au contraire elle ajoute à la charge quand elle n'est pas suffisante et que le sentiment de pression temporel est fort.
- Quand l'organisme sollicite à l'excès ses ressources cognitives, apparaît une situation de surcharge mentale pouvant entraîner une élévation du taux d'erreurs dans le traitement des dossiers. Beaucoup des conseillers évoquent cette crainte notamment pour la partie d'analyse de la complétude du dossier.
- La définition habituelle du stress « *...une réponse de l'individu devant les exigences d'une situation pour laquelle il doute de disposer des ressources nécessaires pour y faire face* » reflète les remarques et les craintes de débordement qu'ont évoqués les salariés interrogés.
- La compétence et un enjeu fort de métier, de sens et de santé pour le conseiller. Elle participe à la surcharge mentale éventuelle. De plus, ne pas se sentir compétent entraîne un sentiment de décrédibilisation qui est porteur de tension dans le travail, de souffrance et de retrait.

V.1-5 Santé : des risques psychosociaux

Les actions mises en œuvre et analyse du Document unique

Suite aux directives du Plan de Prévention des Risques Psychosociaux, la région Basse-Normandie a mis en place une commission, composée des préventeurs, du CHSCT, d'élus, d'un représentant du médecin du travail et d'un ergonome.

Une étude dont l'objectif est de couvrir les trois niveaux de prévention sera réalisée dans une des agences de la région courant 2011.

A ce jour, la priorité a été donnée à la sécurité des agents.

Sur cet extrait du Document unique :

- Les risques psychosociaux en lien avec les agressions verbales à l'accueil physique sont répertoriés dans les risques prioritaires.

Dans cette optique a été mise en place une procédure de remontée des agressions physiques ou verbales.

Lorsqu'un agent est agressé, il doit remplir une fiche qui est alors remise à la DR.

Ces fiches permettent d'analyser les lieux d'agressions, le contexte, les conséquences et les actions correctives mises en œuvre et par qui.

Elles ne sont remplies que si l'agent s'estime agressé, il s'agit d'une évaluation subjective. L'agressivité des demandeurs est intériorisée par les agents. Cela fait partie de leur quotidien et, même pour certain, il est normal que les DE s'en prennent à eux. L'incivilité quant à elle est banalisée.

On ne peut donc pas juger le nombre des agressions subies par les agents à travers cet outil. Certains agents disent ne pas remplir ces fiches faute de temps.

Cet outil de suivi apparaît pertinent en termes d'analyse de traitement des informations, mais son analyse doit être faite avec prudence, dans la mesure où il n'est pas le miroir exact du vécu des agents.

- Dans la catégorie risques psychosociaux à surveiller, l'action mise en place en cas de souffrance au travail est une cellule d'écoute. Ce niveau de prévention dit tertiaire est nécessaire, mais non suffisant, il s'agit d'une action de dernier recours.

Figure 2 : Extrait d'un document unique

Document unique de la Région BASSE NORMANDIE - Présenté par risque pour l'année 2010		
Légende de représentation du risque		
	Risque PRIORITAIRE	Risque A SURVEILLER
		Risque MAITRISE
RISQUES	CARACTERISTIQUES	OBSERVATIONS
ACTIONS		Responsable de sécurité
PSYCHOSOCIAUX	Stress au travail	
Former et sensibiliser les managers à détecter les manifestations comportementales en relation avec le stress		
PSYCHOSOCIAUX	Tentative de suicide	
Mettre en place une cellule de soutien psychologique régionale		
PSYCHOSOCIAUX	Agression verbale Accueil physique	12 fiches de signalements
Afficher les numéros d'urgence Disposer de dégagements rapides Fermer les bureaux non autorisés ou non utilisés Appliquer les consignes gestion de crise Réaliser une formation à l'accueil difficile Organiser un soutien psychologique Mettre en place un outil d'alerte pour les agents Réaliser un dépôt de plainte et/ou une main courante et envoyer un courrier de la Direction à l'allocataire Effectuer un rapprochement avec les instances officielles locales (Police, gendarmerie) Assurer le suivi des fiches "incident" via l'outil événementiel du P.N.S. Réaliser des formations SST (Au moins 2 SST par site dont 1 présent)		
PSYCHOSOCIAUX	Souffrance au travail	
Mettre en place une cellule de soutien psychologique régionale		

Le DU et les fiches d'incivilité devront intégrer les nouvelles situations de travail liées à l'EID pour apprécier les éventuels risques associés.

Des données santé inquiétantes

Depuis juillet 2009, sur 14 sites, 266 agents sur 334 agents (majoritairement des agents du placement et quelques agents de l'indemnisation) ont été reçu en visite médicale.

Les plaintes psychologiques s'articulent autour :

- D'une perte d'identité pour les agents ex-ASSEDIC,
- D'une mauvaise organisation et un manque de communication,

- D'un sentiment d'isolement lié au changement des lignes managériales et la perte de légitimité des hiérarchiques sur le champ technique des agents (très porté par les agents des ex-ASSEDIC),
- De l'absence de bureaux dédiés,
- D'un manque d'autonomie dans le travail (procédures contraignantes...),
- D'un moindre intérêt dans le travail « *on fait plus de chiffre* »,
- D'un sous-effectif,
- D'un sentiment de perte de compétences,
- Des défaillances du système informatique qui amènent des surcharges de travail et des interruptions,
- Des efforts d'intégration dans des nouveaux lieux, avec collègues et supérieurs.

Les plaintes relatives à la santé physique sont liées aux espaces de travail :

- Les bureaux sont parfois trop petits et inadaptés à l'activité (bureau de réception des DE petit, écran de biais, imprimante derrière soi, fils trop court...et accueil debout, tête penchée sur un écran horizontal derrière une vitre), ce qui se traduit par des tendinites et des maux de dos.
- Dans certaines agences l'impossibilité de trouver des lieux propices aux activités qui nécessitent de la concentration et de la confidentialité.
- Les sites bi-localisés contraignent les agents à transporter des dossiers lourds d'un site à l'autre. Ils donnent l'impression aux agents de ne *"pas avoir d'endroit à soi"*; et ils empêchent les temps de pause. Cela se traduit pour les agents par une diminution des échanges avec les collègues et des périodes de récupération.

Sur les 14 sites, 35 arrêts maladie peuvent être directement reliés au mal-être au travail, soit 13% des agents vus en visite médicale.

Sur demande auprès du médecin du travail et avec leur accord, 5 agents ont été vus 21 fois. Ces agents ont été réorientés vers le psychologue de travail ou vers le médecin traitant ou centre de soins appropriés.

Sur les 266 agents vus en visite, 25 personnes sont sous traitement médicamenteux psychotrope.

Mais au global, il y a peu d'arrêt, peu de prise de médicament et peu de prise de congés. Les agents se sentent les garants d'une mission qu'ils veulent tenir, mais sans en avoir les moyens (formations, nombre de collègue, matériel, environnement de travail...).

Ces éléments font écho au diagnostic sur les risques psychosociaux, mené en 2010, au niveau national, « le sentiment de 71,2% des répondants au questionnaire est de subir « une situation de travail tendue » résultant d'une charge de travail importante, des changements de métier, des conditions de travail et des pratiques managériales.

Il en ressort également des risques prépondérants liés, entre autres, aux demandes psychologiques sources de tension nerveuse, à la quantité du travail et à la préparation au changement.

En outre, l'impact psychologique des agressions et des violences psychiques subies lors de certains contacts avec le public conduit à porter une attention particulière sur ces facteurs... »²⁹

Et demain avec l'EID ?

Selon **le modèle des tensions-régulations de l'ANACT** (L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), le risque psychosocial est avéré quand les salariés exercent une activité sous tensions. C'est-à-dire, une activité où la régulation n'est plus possible, où les tensions s'accumulent et s'alimentent.

²⁹ Accord RPS 2010

Ces dernières sont liées au changement du travail, à ses contraintes, aux valeurs et aux exigences du salarié et enfin aux relations.

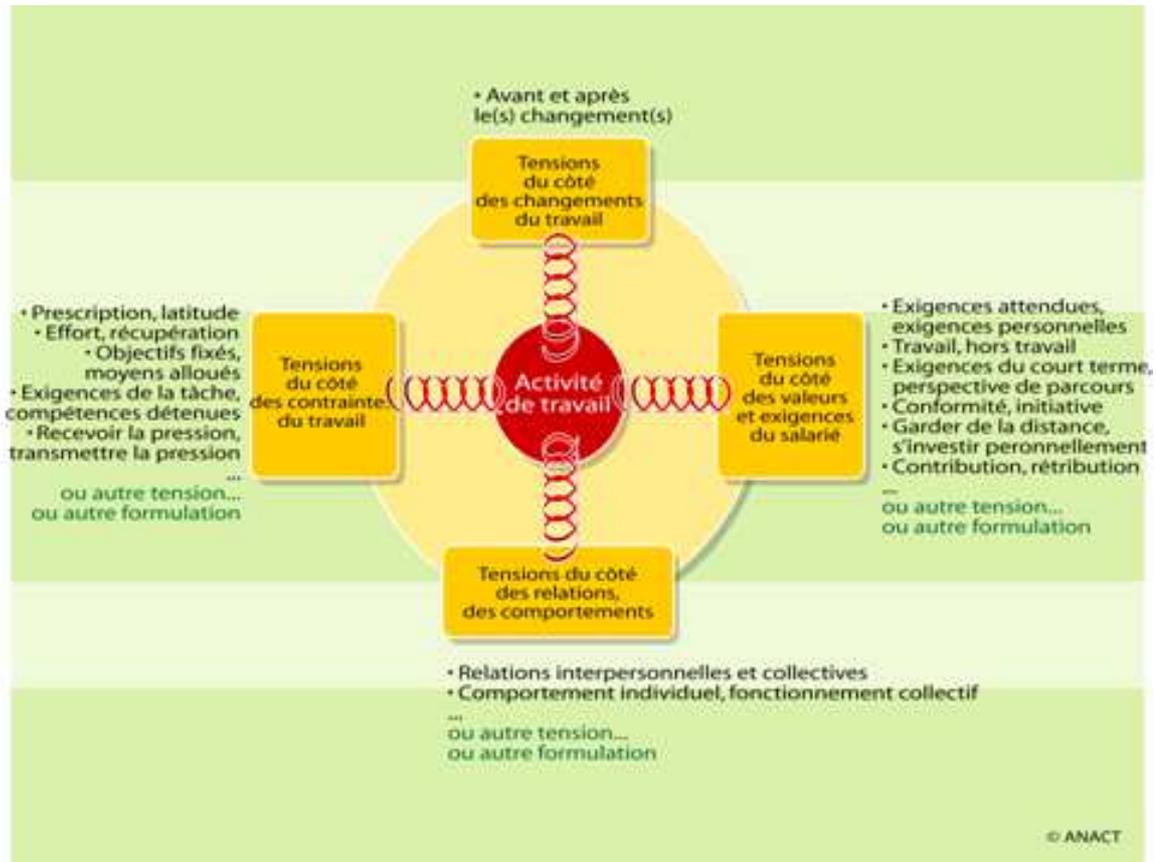


Figure 3 : Modèle des tensions régulations de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

Les éléments recueillis, dans le cadre de l'expertise, mettent en exergue certains facteurs de tensions propres à la mise en œuvre de l'EID qui ont trait à :

- L'évolution des compétences,
- L'inquiétude des agents sur leur capacité à assumer la relation avec le DE,
- A la définition de l'expertise professionnelle liée aux caractéristiques du métier de conseil et d'accompagnement,
- Au sens du métier comme fort enjeu de santé,
- Une communication anxiogène,
- Un conflit non assumé sur les critères de qualité,
- Une organisation du travail dont la responsabilité est de fournir les ressources nécessaires à un travail de qualité, notamment le temps.

Ces tensions peuvent se manifester à court terme mais aussi à plus long terme. Particulièrement, dans le domaine des nouvelles compétences ; dans la phase d'apprentissage les agents bénéficieront de l'appui du collectif, mais si les connaissances ont été mal intégrées, les coopérations peuvent venir à manquer, avec pour résultats des tensions au niveau du collectif et des isolements.

Ces tensions ont aussi des répercussions sur l'état de santé des agents (stress, burnout, dépression...).

VI - LA SYNTHÈSE DES PRECONISATIONS

VI-1. PRECONISATIONS

Nous aurons l'occasion de développer ces points lors de la restitution qui aura lieu en séance le 15 mars 2011.

Thème	Constats/ Dysfonctionnements	Risques	Préconisations
Communication sur le projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communication institutionnelle et nationale ✓ Situation anxiogène ✓ Frustrations et inquiétudes métier ✓ Communication axée sur les critères de gestion ✓ Absence de contenu sur les plans de formations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence d'adhésion au projet ✓ Inconnu des situations futures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer le référentiel emploi ✓ Donner des alternatives de positionnement sur les postes ✓ Donner le temps d'informer
Dispositifs de formation et d'appui	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des formations trop courtes au regard des formations dispensées auparavant ✓ Absence de prise en compte de la diversité des profils des agents à former ✓ Manque d'informations sur le dispositif de formation à AUDE ✓ Des dispositifs d'appui coûteux en temps et en ressources pour l'organisation ✓ Surcharge pendant la formation pour les agents encore sur site 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de montée en compétences ✓ Difficultés d'apprentissage liées à AUDE ✓ Perte d'efficacité ✓ Difficultés à atteindre les objectifs ✓ Démotivation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Au cours, des formations « Management à l'EID », définir avec les ELD les futurs plannings ✓ Former l'ensemble des REP à l'EID ✓ Préciser les critères d'évaluation des formations ✓ Evaluer les dysfonctionnements d'AUDE et les difficultés d'usage dans le cadre de l'entretien ✓ Travailler à dégager des marges de manœuvre pour des temps d'échange ✓ Rendre disponible à 100% les référents ✓ Réévaluer les objectifs de production ✓ Evaluer les moyens de régulation des difficultés et de la charge de travail ✓ Expérimenter un rythme de convocation à 60 minutes

Thème	Constats/Dysfonctionnements	Risques	Préconisations
Déploiement du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un déploiement par vagues sans site pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manque de recul sur les difficultés rencontrées ✓ Pas de « vérification d'aptitudes » 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir des sites pilotes et des groupes témoin
Spécialisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recentrage du métier de l'indemnisation ✓ Perte de contact avec les DE ✓ Sentiment de carrière limitée pour les agents de l'indemnisation ✓ Sentiment de dévalorisation du métier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démotivation ✓ Perte de sens du travail ✓ Régression des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préciser les progressions de carrière possibles pour les agents de l'indemnisation et les conditions d'accès au métier de la double compétence ✓ A terme, donner la possibilité aux agents de l'indemnisation d'organiser des entretiens avec les DE sur les dossiers complexes
Nomadisme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Changement de bureau fréquent ✓ Insuffisance d'espace personnel pour organiser et accéder à ses ressources nécessaires à l'activité ✓ Sites bi-localisés éloignés ; mobilité forcée liée au manque d'effectif 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perte d'efficacité ✓ Perte de temps pour se rendre d'un site à l'autre ✓ Transfert de documents ✓ Mobilité prise sur les temps de pause 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fournir les ressources matérielles (bureau,...)
Management opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Management à distance pour les sites bi-localisés ✓ Légitimité de la fonction ✓ Traitement des urgences ✓ Substitution aux agents de la production pour atteindre les objectifs assignés ✓ Pas d'accompagnement aux changements ✓ Aucun élément de contenu sur les outils nécessaires au suivi de l'EID pour le management ✓ Indicateurs essentiellement quantitatifs déconnectés des pratiques réelles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absence de soutien aux équipes ✓ Défaut d'animation des équipes ✓ Intensification du travail ✓ Pratique de reconnaissance centrée sur les résultats et non sur le travail ✓ Atteinte à la santé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir par agence les futurs plannings avant la mise en place de l'EID et les communiquer aux agents ✓ Définir les objectifs à atteindre au regard du transfert de charge que représente l'EID et au temps requis pour un accompagnement efficace ✓ Rééquilibrer les activités de l'ELD ✓ Outiller les managers de proximité pour suivre le déploiement de l'EID

Thème	Constats/Dysfonctionnements	Risques	Préconisations
Le métier	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion des compétences ✓ Conflit sur la qualité ✓ Un lieu unique avec deux métiers aux enjeux différents 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enjeu de sens ✓ Enjeu de santé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Travailler à des indicateurs de type qualitatif centrés sur l'EID ✓ Lister les moyens, les tâches et les besoins en formation associés ✓ Conduire des échanges de pratique ✓ Réintégrer la qualité dans les échanges
Risques psychosociaux	L'EID a mis en exergue des tensions liées à : <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'évolution des compétences, ✓ L'inquiétude des agents sur leur capacité à assumer la relation avec le DE, ✓ A la définition de l'expertise professionnelle liée aux caractéristiques du métier de conseil et d'accompagnement, ✓ Au sens du métier comme fort enjeu de santé, ✓ Une communication anxiogène, ✓ Un conflit non assumé sur les critères de qualité, ✓ Une organisation du travail dont la responsabilité est de fournir les ressources nécessaires à un travail de qualité, notamment le temps. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perte de sens du travail ✓ Manque de reconnaissance ✓ Stress ✓ Burnout ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégrer les acteurs de la prévention dans le groupe projet de l'EID ✓ Construire des indicateurs pertinents d'identification et de suivi des risques pour l'EID
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formelles ✓ Manque de ressources pour intervenir sur le champ des conditions de travail ✓ Absence de formation pour analyser les situations de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de communication ✓ Pas d'anticipation ✓ Non prise en compte du travail réel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investir les IRP le plus en amont possible dans la conception des situations de travail ✓ Intégrer les IRP dans l'amélioration de la conception des situations de travail ✓ Renforcer les capacités d'expertise du CHSCT ✓

ANNEXE

ANNEXE 1 :

LES FICHES PRODUIT DE FORMATION

REFERENT UNIQUE – PLACEMENT

CONTEXTE

- Mise en place du référent unique à compter du 1^{er} janvier 2009
- Besoin de former les agents ASSEDIC au placement

OBJECTIFS DE FORMATION

- Savoir dans quel cadre s'inscrit la mise en place du référent unique
- Avoir une vision globale des activités du référent unique dans la nouvelle institution
- Comprendre les éléments fondamentaux qui structurent les différents entretiens
- La confrontation au marché du travail
- Identifier les facteurs de réussite d'un retour à l'emploi
- Savoir fixer des objectifs d'action avec le demandeur d'emploi
- Connaître les services et prestations pour les demandeurs d'emploi
- Connaître l'offre de service aux entreprises
- Travailler la posture d'intermédiation

CONTENUS

- Nouvel offre de service et objectif du nouvel opérateur
- Les nouveaux parcours au 1^{er} janvier 2009
- Les missions et activités du RU DE
- Les différents domaines explorés avec le demandeur d'emploi
- Le processus de l'entretien (analyse-diagnostic-plan d'action-contractualisation)
- Le ROME, les écarts profil/marché et les écarts profil/offre
- La démarche du demandeur d'emploi pour réussir sa recherche
- Les critères des offres d'emploi
- La posture du conseiller
- La différence prestations/mesures/formations
- Les applicatifs (DUO, IOP...)

METHODES PEDAGOGIQUES, DUREE

- Mises en situation
- Apports théoriques
- Echanges

Durée : Séminaire de 5+2 jours (intersession de 4 à 6 semaines comprenant 8 modules de e-formation)

Nombre de participants : 12 personnes maximum

CORRESPONDANTS

REFERENT UNIQUE

Information sur l'Indémnisation

CONTEXTE

- ✚ Mise en place du référent unique à compter du 1^{er} janvier 2009
- ✚ Besoin de former les conseillers ANPE à l'information sur l'indemnisation

OBJECTIFS DE FORMATION

- ✚ Savoir dans quel cadre s'inscrit la mise en place du référent unique
- ✚ Avoir une vision globale des activités du référent unique dans la nouvelle institution
- ✚ Connaître les conditions permettant l'ouverture de droit et le paiement de l'ARE et l'ASS
- ✚ Connaître les dispositifs d'incitation à la reprise d'activité salariée et à la création/reprise d'entreprise
- ✚ Informer les demandeurs d'emploi sur les aides à la formation et au reclassement
- ✚ Gérer le compte du demandeur d'emploi

CONTENUS

- ✚ Nouvel offre de service et objectif du nouvel opérateur
- ✚ Les nouveaux parcours au 1^{er} janvier 2009
- ✚ Les missions et activités du RU DE
- ✚ Les allocations (conditions d'ouverture, montant, durée...)
- ✚ Les allocations et la reprise d'activité
- ✚ Les aides à la formation (AREF, frais de formation, AFF...)
- ✚ Gestion du compte du demandeur d'emploi (ACS...)

METHODES PEDAGOGIQUES, DUREE

- ✚ Mises en situation
- ✚ Apports théoriques
- ✚ Echanges

Durée : Séminaire de 3 jours consécutifs

Nombre de participants : 15 personnes maximum

CORRESPONDANTS

ENTRETIEN D'INSCRIPTION ET DE DIAGNOSTIC

Agents issus du Placement

CONTEXTE DE LA FORMATION

- Mise en place d'un entretien physique pour l'ensemble des demandeurs d'emploi en substitution des deux entretiens IDE & PPAE

OBJECTIF OPERATIONNEL

- Etre en capacité de réaliser un seul entretien au cours duquel est réalisé :
 - La validation de l'inscription du demandeur d'emploi
 - L'instruction de la demande d'allocation
 - Le diagnostic, l'élaboration et la contractualisation du PPAE
 - La recherche d'offre d'emploi et la mise en relation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A l'issue du module de formation les conseillers seront capable de :

- Connaître le cadre juridique de l'inscription des demandeurs d'emploi (rappel)
- Mettre en œuvre le processus d'inscription dans le cadre de l'EID
- Connaître les conditions de recevabilité de la demande d'allocation
- Comprendre l'impact des informations renseignées dans les applicatifs

PRINCIPAUX ELEMENTS DE CONTENUS

- Contexte et principes généraux de l'EID
- EID dans l'enchaînement des actes métiers
- Etapes de l'EID et compétences associées
- Formalités et vérifications liées à l'inscription
 - données administratives et informatiques
- *Rappels* sur la gestion de la liste
- Recevabilité de la demande d'allocation
 - présentation du Dossier Unique
- *Rappel* sur les conditions d'ouverture de droits au titre du Régime Général et de l'Allocation de Solidarité Spécifique
- Connaître les conditions spécifiques d'ouverture de droits au titre de l'annexe 4 (intérimaire - intermittent)
- Vérification de la complétude du dossier
 - Impacts sur le traitement (demande de pièces, ...)
- Connaître et traiter certains rejets et certaines reprises simples
- Utilisation de l'applicatif AUDE pour mener l'EID

MODALITES D'ANIMATION / MISE EN OEUVRE

- Formateurs conseil ou occasionnels

- Formation alternant des phases d'échange et de réflexion entre les participants, et s'appuyant sur une pédagogie active et participative.
- Renforcement des apprentissages en situation de travail : appui d'un conseiller issu de l'indemnisation, sur les parties IDE et recevabilité, en fonction des besoins

Les modules de formation conçus dans le cadre de l'EID intégreront la nouvelle ergonomie de AUDE, et en particulier :

- La gestion globale du dossier du demandeur d'emploi reposant sur un écran de synthèse comportant les informations majeures des domaines placement et indemnisation
- Un principe de navigation unique au travers d'une arborescence déclinant les actes métiers de l'EID,
- Les fonctions les plus utilisées des applicatifs Aladin et DUO reprises dans AUDE et nécessaires à la réalisation de l'EID

METHODES PEDAGOGIQUES

- Travail en grand groupe et sous groupes,
- Etudes de cas et exercices pratiques
- Application base école Aladin
- Quiz et QCM
- De très nombreuses simulations sont proposées pour mettre les participants au maximum en situation active

EFFECTIF

- 8 à 10 participants

PUBLIC

- Agents issus du placement

PRE REQUIS

- Avoir suivi le module de renforcement des compétences sur les actes métiers liés à l'indemnisation, en tant que de besoin.
- Mise en application des connaissances acquises à l'issue de la formation.
- Un accompagnement par un tuteur identifié et formé est à organiser au terme de la formation jusqu'à l'autonomie de l'agent sur le domaine traité
- Une procédure d'évaluation à froid permettant de mesurer les acquis de la formation devra être engagée.

DUREE

- 4 jours

DATE DE CREATION

- Juin 2010

RENFORCEMENT SUR LES ACTES METIERS DE L'INDEMNISATION

AGENTS ISSUS DU PLACEMENT

OBJECTIF OPERATIONNEL

- Préparer les conseillers issus du placement à répondre aux questions des demandeurs d'emploi sur le volet indemnisation, notamment les éléments relatifs à la gestion des droits.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

A l'issue du module de formation les conseillers seront capable de :

- Reformuler une question relative à l'indemnisation et décider de son traitement
- Se repérer et trouver les réponses dans les informations/textes réglementaires et dans le système d'information
- Donner des informations sur les conditions d'attribution des différentes allocations
- Renseigner le demandeur d'emploi sur les conséquences des changements de situation sur ses allocations (formation, reprise d'activité, création d'entreprise, autres évènements...)
- Maîtriser les actes administratifs : réémission de courrier, changement de situation....
- Savoir rechercher et lire les informations dans le système d'information

PRINCIPAUX ELEMENTS DE CONTENUS

- La posture, le questionnement, la formulation et l'explication des informations aux demandeurs d'emploi
- La recherche d'informations dans le système d'information
- La recherche des réponses aux questions relatives à la réglementation dans les textes réglementaires
- Le paiement : montant de l'allocation, les principes et la gestion de l'activité réduite, la gestion des indus en phase précontentieuse, les saisies arrêt et pensions alimentaires
- Les actes administratifs : les changements de situation, la réémission de courriers et de notification de décision, la gestion des réclamations et autres traitements périphériques
- Le contrat de travail, la feuille de paie, le régime général et les différentes annexes
- L'ARE : recherche d'une fin de contrat, convention applicable, droits issus de la convention 2009, la décision, le montant de l'allocation, le point de départ de l'allocation
- L'allocation de solidarité spécifique : les conditions d'attribution et de versement, les règles de cumul avec une reprise d'activité réduite et la création ou la reprise d'entreprise
- La navigation sur « pole-emploi.fr »
- La présentation de la grille de synthèse

MODALITES D'ANIMATION / MISE EN OEUVRE

- Formateurs conseil ou occasionnels
- Formation alternant des phases d'échange et de réflexion entre les participants, et s'appuyant sur une pédagogie active et participative

METHODES PEDAGOGIQUES

- Exposés et apports réglementaires
- Travaux individuels et de sous groupes
- Etude de cas et mise en situation

EFFECTIF

- 8 à 10 participants

PUBLIC

- Conseillers Pôle Emploi issus du placement

PRE REQUIS

- Un accompagnement par un tuteur identifié et formé est à organiser au terme de la formation jusqu'à l'autonomie de l'agent sur le domaine traité

DUREE

- 2 jours

DATE DE CREATION

- Juin 2010
-
- 

ENTRETIEN D'INSCRIPTION ET DE DIAGNOSTIC

AGENTS ISSUS DE L'INDEMNISATION

CONTEXTE DE LA FORMATION

- Mise en place d'un entretien physique pour l'ensemble des demandeurs d'emploi en substitution des deux entretiens IDE & PPAE

OBJECTIF OPERATIONNEL

- Etre en capacité de réaliser un seul entretien au cours duquel est réalisé :
 - La validation de l'inscription du demandeur d'emploi
 - L'instruction de la demande d'allocations
 - Le diagnostic, l'élaboration et la contractualisation du PPAE
 - La recherche d'offre d'emploi et la mise en relation

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

- Mobiliser la méthodologie de diagnostic permettant d'actualiser le Projet Personnalisé d'Accès à l'Emploi du demandeur d'emploi
- Actualiser le profil du DE, confronter le profil du DE au marché du travail, réévaluer, le cas échéant, le diagnostic initial et le partager avec le DE,
- Rechercher, proposer des offres adaptées et apporter des informations utiles pour optimiser la mise en relation
- Mobiliser les prestations de services, suivre et actualiser le Plan d'Action personnalisé et le partager
- Mobiliser les leviers d'action permettant de réduire la distance à l'emploi du DE
- Savoir conclure un entretien en contractualisant les actions prévues et en capitalisant les informations essentielles
- Mener un entretien de suivi en s'appropriant les étapes, les attitudes et les points de vigilance
- Retrouver, exploiter et saisir les informations nécessaires à l'actualisation et au suivi du PPAE

PRINCIPAUX ELEMENTS DE CONTENUS

- Contexte et principes généraux de l'EID
- EID dans l'enchaînement des actes métiers
- Etapes de l'EID et compétences associées
- Conduire un entretien, travail sur les éléments de posture
- Renforcement sur le diagnostic, la mise en parcours et le plan d'action, les domaines de besoins des DE
- Renforcement sur la détermination du profil, présentation du ROME V3
- Renforcement sur les écarts par rapport au marché
- Renforcement sur les prestations de service
- Renforcement sur la proposition d'offres et l'utilisation de système de rapprochement (SDR), l'accompagnement de la mise en relation (MER)
- Utilisation de l' applicatif AUDE
- Renforcement sur les conclusions d'entretiens
- Mise en œuvre du Plan d'action

MODALITES D'ANIMATION / MISE EN OEUVRE

- Formateurs conseil ou occasionnels
- Formation alternant des phases d'échange et de réflexion entre les participants, et s'appuyant sur une pédagogie active et participative.
- Renforcement des apprentissages en situation de travail : appui d'un conseiller issu du placement sur les parties entretien de diagnostic, d'élaboration et de contractualisation du PPAE, en fonction des besoins.

Les modules de formation conçus dans le cadre de l'EID intégreront la nouvelle ergonomie de AUDE, et en particulier :

- La gestion globale du dossier du demandeur d'emploi reposant sur un écran de synthèse comportant les informations majeures des domaines placement et indemnisation
- Un principe de navigation unique au travers d'une arborescence déclinant les actes métiers de l'EID,
- Les fonctions les plus utilisées des applicatifs Aladin et DUO reprises dans AUDE et nécessaires à la réalisation de l'EID

METHODES PEDAGOGIQUES

- Travail en grand groupe et sous groupes,
- Etudes de cas et exercices pratiques
- Application base école Aladin
- Quiz et QCM
- De très nombreuses simulations sont proposées pour mettre les participants au maximum en situation active

EFFECTIF

- 8 à 10 participants

PUBLIC

- Agents issus de l'indemnisation ayant suivi la formation de Conseiller Personnel Placement

PRE REQUIS

- Mise en application des connaissances acquises à l'issue de la formation.
- Un accompagnement par un tuteur identifié et formé est à organiser au terme de la formation jusqu'à l'autonomie de l'agent sur le domaine traité
- Une procédure d'évaluation à froid permettant de mesurer les acquis de la formation devra être engagée.

RECOMMANDATION

- Avoir déjà la gestion d'un portefeuille DE

DUREE

- 4 jours

DATE DE CREATION

- Juin 2010

DEVELOPPEMENT MANAGERIAL

Public

- Tous les membres d'Equipes Locales de Direction (Directeurs d'agence/Directeur adjoint, Responsables d'équipe)
- *Les Responsables d'équipes participeront, en complément de cette action, à la formation des conseillers à l'EID de 4 jours.*

- Intégrer les enjeux et le contenu de l'EID.
- Prendre en compte les impacts de l'EID sur le management des équipes (RH, organisation, pilotage et développement des compétences des conseillers).

- Connaître le cadrage institutionnel de l'EID (la finalité, les acteurs, le déploiement).
- Connaître le déroulement de l'EID, ses étapes (entretiens, actes métiers...).
- Réfléchir sur les impacts de l'EID pour le conseiller et le management des équipes.
- Préparer la mise en œuvre de l'EID en local.
- Capitaliser les bonnes pratiques

- Cadrage national et régional sur le déploiement de l'EID.
- Déroulement de l'EID et étapes.
- Méthodes d'analyses et échanges autour des impacts organisationnels et opérationnels de l'EID.
- Formalisation d'un plan d'action local.

- Interventions institutionnelles
- Exposé / échanges.
- Ateliers.
- Echanges en grand groupe.
- Retour d'expérience (2^{ème} jour)

Durée	● 2 x 1 jour (à 2 mois d'intervalle)
Effectif	● Minimum : 12 ● Maximum : 15
Intervenant / organisme	● Formateur interne et participation d'un intervenant institutionnel (DR, DT et/ou DSO)
Matériel	● Paperboard, Vidéo projecteur.