

# **Projet stratégique**

**CCE**

**du 2 février 2015**

Document de travail

# Projet Stratégique

<b><i>Pôle emploi s'engage</i></b> .....	<b>3</b>
<b><i>I. Poursuivre le travail engagé et construire sur nos réussites</i></b> .....	<b>8</b>
<b><i>II. Personnaliser davantage nos services pour accélérer le retour à l'emploi et mieux satisfaire les demandeurs d'emploi et les entreprises</i></b> .....	<b>13</b>
1. Commencer plus vite le parcours vers l'emploi .....	13
2. Mieux accompagner les transitions professionnelles.....	14
3. Devenir l'interlocuteur de confiance des entreprises pour leur recrutement.....	16
4. Être au rendez-vous de la révolution digitale .....	18
5. Simplifier la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises .....	19
<b><i>III. Tous au service de l'emploi</i></b> .....	<b>21</b>
1. Donner une place centrale aux résultats de notre action .....	21
2. Mieux nous organiser pour un meilleur service.....	23
3. Développer nos compétences et faciliter les parcours professionnels .....	25
4. Innover pour préparer l'avenir.....	26

## ***Pôle emploi s'engage***

Depuis sa création Pôle emploi a démontré sa solidité et sa capacité à évoluer. Grâce à la mobilisation de ses 53 000 agents, Pôle emploi tient ses engagements en inscrivant et indemnisant les demandeurs d'emploi dans les délais alors que le marché de l'emploi s'est fortement dégradé depuis 2008.

Nous contribuons aujourd'hui à 3,5 millions de retours à l'emploi par an. En 2014, 350 000 personnes sont retournées à l'emploi grâce à la mobilisation des contrats aidés et 400 000 ont accédé à une formation. Plus de 400 000 entreprises utilisent les services de Pôle emploi et 2,4 millions d'offres d'emploi qui nous ont été confiées ont été satisfaites.

Durant les trois dernières années, conseillers, managers, fonctions support, nous nous sommes tous fortement mobilisés pour mettre en œuvre notre projet « Pôle emploi 2015 ».

Pour « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin », nous avons personnalisé notre offre de services. Nous avons déconcentré notre fonctionnement et donné plus de marges de manœuvre pour permettre à chacun de mieux adapter les services aux besoins et aux spécificités territoriales. Nous avons réussi à engager avec les conseils généraux un nouveau partenariat pour répondre aux enjeux des demandeurs d'emploi confrontés à la fois à des difficultés dans leur recherche d'emploi et à des difficultés de nature sociale.

Nous avons également fait la preuve de notre capacité à innover. Nous avons conduit un programme d'expérimentations ambitieux, proposé un accompagnement dématérialisé aux demandeurs d'emploi qui le souhaitent (le projet « 100% web »), lancé des partenariats innovants pour améliorer la transparence du marché du travail et mettre à disposition un maximum d'offres d'emploi sur notre site internet.

Nous avons enfin redéployé 2 000 équivalents temps plein pour renforcer le suivi et l'accompagnement des demandeurs d'emploi et rétabli l'équilibre de nos comptes grâce à la maîtrise de nos dépenses.

La mobilisation des agents de Pôle emploi porte ses fruits. Les évaluations qui ont été conduites à la fois en interne et en externe ont reconnu la pertinence de ces nouvelles orientations et leurs bénéfices pour les demandeurs d'emploi et les entreprises. Nous regagnons progressivement leur confiance. Il reste encore du chemin à parcourir mais nous pouvons être fiers de ces premiers résultats et confiants dans notre capacité d'adaptation. **Ce sont des atouts majeurs pour relever les défis qui nous attendent.**

### **❖ Innover pour relever les défis du marché du travail**

Le rythme des transitions professionnelles s'accélère et les besoins de recrutement sont de plus en plus spécifiques selon les secteurs d'activité. Même si la tendance est à l'augmentation des qualifications, des offres ne sont pas pourvues faute de compétences disponibles. Par ailleurs, près de deux jeunes de 15 à 29 ans sur dix ne sont ni à l'école, ni en emploi, ni en formation. En l'absence de qualification, ils rencontrent toujours plus de difficultés à s'insérer sur le marché du travail. Ces tendances renforcent le besoin d'un opérateur national fort pour accompagner les transitions professionnelles.

Les attentes des demandeurs d'emploi sont par ailleurs de plus en plus différenciées. Certains attendent un accompagnement plus personnalisé, prenant en compte de façon

globale leur situation professionnelle et personnelle. D'autres souhaitent accéder à nos services plus directement, à distance et en autonomie. Il est donc nécessaire que nous personnalisions encore nos modalités d'accompagnement.

La révolution numérique modifie profondément et très rapidement les attentes vis-à-vis des services publics et le fonctionnement tout entier du marché du travail. Nous devons être au rendez-vous de cette révolution en proposant à toutes les personnes en recherche d'emploi et aux entreprises une nouvelle offre de service digitale.

Enfin, dans le contexte général de maîtrise des dépenses publiques, nous devons être plus exigeants encore sur l'utilisation de nos moyens et en rendre compte. Nous y parviendrons en donnant une place centrale aux résultats de notre action.

**Pour relever ces défis qui nous attendent, à l'instar des autres services publics européens de l'emploi, nous devons continuer à faire évoluer les modalités de mise en œuvre de nos missions.**

### **Accueillir et informer les demandeurs d'emploi et les entreprises**

Notre fonction d'accueil et d'information est et restera essentielle. Elle est inscrite dans notre mission de service public : nous devons mettre à disposition de l'information pertinente et un socle de services accessibles à tous.

La reconnaissance de Pôle emploi comme un service public de référence à l'horizon 2020 nécessite que nous soyons très exigeants dans la qualité de tous nos contacts avec les demandeurs d'emploi et les entreprises, à commencer par l'accueil. Nous devons également veiller à orienter les demandeurs d'emploi et entreprises vers la modalité la plus adaptée pour trouver les réponses à leurs questions : entretien ou échange de mails avec un conseiller, service téléphonique, site pole-emploi.fr. Le site internet jouera un rôle central dans notre mission d'information.

La mise en place d'une offre digitale répond au souhait de renforcer nos services en libre accès. Pôle emploi accompagnera ceux qui en besoin, dans nos agences et avec nos partenaires, pour accéder à ces services. La dématérialisation d'une partie de nos services ne saurait se traduire par une mise à distance du public. Elle vise au contraire à s'adapter aux besoins qui ne sont pas tous identiques et à permettre aux conseillers d'être plus disponibles pour apporter un conseil personnalisé.

### **Indemniser et conseiller les demandeurs d'emploi pour accompagner les transitions professionnelles et prévenir le chômage de longue durée**

Compte tenu des évolutions du marché du travail - part croissante de contrats à durée déterminée et de contrats à faible amplitude horaire, importance du chômage récurrent, développement de la multi activité - Pôle emploi, de part sa double mission d'indemnisation et d'accompagnement, a un rôle clef à jouer dans la prévention du chômage de longue durée et la sécurisation des parcours professionnels.

Cela nécessite d'abord de proposer un conseil enrichi sur les droits à indemnisation. Pour développer ce rôle, l'indemnisation s'appuiera sur une dématérialisation plus importante permettant un traitement rapide et facilité de la demande d'allocation et sur la compétence de conseillers qui, par leur expertise dans le champ de l'indemnisation, sont en capacité d'expliquer et d'apporter un conseil à forte valeur ajoutée aux demandeurs d'emploi. La plus grande dématérialisation permettra aussi de démarrer plus tôt et dans de meilleures conditions l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

L'accompagnement des transitions professionnelles est un enjeu majeur du service public alors que de nombreux acteurs interviennent sur le champ de l'intermédiation et que trois

quart des recrutements se font directement, sans intermédiaire. Pour cela, nous devons franchir une marche dans notre capacité à évaluer les besoins des demandeurs d'emploi et à apporter une qualité de conseil en évolution professionnelle à la hauteur des enjeux du marché du travail.

Nous distinguerons ainsi plus clairement notre mission de « suivi » des demandeurs d'emploi, d'une part, et d' « accompagnement », d'autre part. Les plus autonomes dans leur recherche et les plus proches de l'emploi pourront solliciter, à leur initiative, leur conseiller référent et mobiliser des services en libre accès. Le suivi proposé sera ainsi enrichi. Mais l'objectif est de continuer à faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin dans leurs démarches d'accès ou de retour à l'emploi. Ils bénéficieront d'un accompagnement dont l'intensité variera en fonction de leur situation.

Nous saisissons aussi toutes les opportunités offertes par la révolution numérique qui modifie notre rôle: la multiplication des services en ligne de recherche d'offres d'emploi et de diffusion de candidatures, en premier lieu sur pole-emploi.fr, et leur utilisation croissante par les demandeurs d'emploi permettent de développer l'autonomie dans la recherche d'offres d'emploi. Notre rôle dans ce champ est désormais d'accompagner les demandeurs d'emploi dans la mobilisation des outils mis à leur disposition. Le numérique est une chance pour les conseillers qui disposeront de plus de temps, d'informations, de ressources et de services pour enrichir leur accompagnement et les conseils apportés aux demandeurs d'emploi.

### **Faciliter et accélérer les recrutements**

L'accompagnement des entreprises qui éprouvent des difficultés pour recruter et la capacité à favoriser le recrutement des demandeurs d'emploi, notamment ceux qui sont plus éloignés du marché du travail, sont au cœur de la mission de Pôle emploi.

Pour cela, nous devons être des interlocuteurs de confiance pour les entreprises. Nous devons être disponibles, agir en proximité avec les employeurs du territoire et mieux connaître le tissu économique local.

Pôle emploi doit aussi être reconnu comme la plateforme de référence de l'emploi en ligne afin d'offrir aux entreprises et à ceux qui recherchent un emploi un lieu privilégié de rencontre entre l'offre et la demande.

Pour améliorer le fonctionnement du marché du travail, il s'agit surtout d'entrer dans une recherche permanente, avec nos partenaires, de solutions nouvelles et d'innovations au service de l'emploi.

**Le projet stratégique doit nous permettre d'avancer dans cette direction. S'il s'agit d'un cap à horizon 2020, les défis qui se présentent à nous et l'urgence de la situation exigent d'innover et de démontrer des résultats dès aujourd'hui.**

- ❖ **S'engager sur des résultats et sur des améliorations visibles pour les demandeurs d'emploi et les entreprises**

Nos résultats et les améliorations visibles pour les demandeurs d'emploi et les entreprises démontreront que nous allons dans la bonne direction.

Ce projet stratégique est ainsi entièrement tourné vers deux objectifs qui seront le juge de paix de notre réussite collective :

- accélérer le retour ou l'accès à l'emploi ;
- améliorer significativement la satisfaction :
  - o des demandeurs d'emploi ;
  - o des entreprises.

Avec ce projet, nous devons répondre aux attentes concrètes de chacune de nos parties prenantes.

**Pour aider les demandeurs d'emploi à retrouver plus vite un emploi, Pôle emploi s'engage ainsi à :**

- simplifier les démarches liées à l'inscription et à l'indemnisation ; informer plus rapidement et plus clairement sur les droits ;
- continuer à indemniser à temps et de façon fiable ;
- mieux informer et conseiller sur les opportunités d'emploi et les secteurs d'activité qui recrutent ;
- proposer un accompagnement plus personnalisé qui commence plus vite pour ceux qui en ont le plus besoin et qui favorise les transitions professionnelles ;
- proposer de nouveaux services en ligne accessibles à tous.

**Pour aider les employeurs à recruter plus vite selon leurs besoins, Pôle emploi s'engage à :**

- proposer aux entreprises des interlocuteurs dédiés et réactifs ;
- simplifier leur relation avec Pôle emploi ;
- mieux tenir compte de la spécificité de leurs besoins ;
- proposer des profils plus pertinents en mobilisant au besoin des actions de formation.

**Pôle emploi s'engage vis-à-vis de ses partenaires à :**

- agir de façon complémentaire et transparente, au plus près des territoires, en particulier avec les Missions locales et les Cap emploi ;
- accompagner avec eux les mutations économiques des territoires en favorisant l'insertion des demandeurs d'emploi et le développement économique local ;
- inscrire son action dans le cadre du service public de l'emploi rénové et jouer pleinement son rôle dans la nouvelle gouvernance emploi - orientation - formation.

**Pôle emploi s'engage vis-à-vis de l'Etat et des partenaires sociaux à :**

- atteindre les objectifs fixés ensemble dans la convention tripartite 2015-2018 ;
- mettre en œuvre efficacement les outils de la politique de l'emploi et les dispositions de l'assurance chômage ;
- assurer l'équilibre financier par une maîtrise des dépenses tout en investissant dans l'avenir et en accompagnant la mise en œuvre du projet stratégique ;
- renforcer la prévention et la lutte contre la fraude.

**Pôle emploi, conscient de sa responsabilité vis-à-vis de la société, s'engage à :**

- proposer un service accessible à tous, en veillant à la fois à l'accessibilité des services en ligne et à l'accessibilité physique des sites recevant du public, en particulier pour les personnes en situation de handicap ;
- promouvoir la diversité à l'interne comme à l'externe et lutter contre les discriminations ;

- mobiliser une politique d'achats responsables au service de l'insertion ;
- réduire son empreinte carbone en maîtrisant son impact environnemental.

**Parce qu'il n'y a pas de performance opérationnelle sans performance sociale, Pôle emploi s'engage également vis-à-vis de ses collaborateurs à :**

- améliorer la qualité de vie au travail ;
- simplifier l'organisation du travail et l'appropriation des évolutions à venir ;
- renforcer la gestion des compétences et faciliter les parcours professionnels.

**L'atteinte de ces objectifs et le respect de ces engagements nous donneront collectivement la fierté d'être un service public de référence, qui innove au service de l'emploi.**

Document de travail

## I. Poursuivre le travail engagé et construire sur nos réussites

Ce nouveau projet stratégique réaffirme **les principes portés par « Pôle emploi 2015 »** :

- la personnalisation de nos services pour « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin » ;
- l'action au plus près des territoires grâce à la territorialisation de notre action, au développement des partenariats et à la déconcentration de notre organisation ;
- le pari de la confiance avec des marges de manœuvre renforcées ;
- l'attention portée aux résultats de notre action ;
- l'innovation pour améliorer nos services mais aussi notre fonctionnement interne ;
- la transparence et l'ouverture, pour agir avec tous les acteurs du champ de l'emploi.

**Les offres de services** de Pôle emploi sont également confirmées. L'offre de services aux demandeurs d'emploi est personnalisée, avec un conseiller référent pour chaque demandeur d'emploi. Celle pour les entreprises propose une gamme de services différenciés pour répondre à leurs besoins tout en favorisant le retour à l'emploi.

**En interne**, le projet stratégique s'appuie sur les fondamentaux développés au cours des trois dernières années :

- la vision des métiers portée par le référentiel des métiers ;
- les repères managériaux ;
- le cadre de déconcentration qui donne des marges de manœuvre au réseau pour la gestion des ressources humaines et des moyens budgétaires notamment ;
- les actions en faveur de la qualité de la vie au travail.

Notre feuille de route à quatre ans s'inscrit donc dans la continuité et s'appuie sur nos réussites.

❖ **Nous poursuivons la personnalisation du service engagée avec « Pôle emploi 2015 »**

**Pour mieux personnaliser l'accompagnement des demandeurs d'emploi**, une première étape a été franchie avec la mise en place depuis 2013 de trois modalités de suivi et d'accompagnement : suivi, guidé et renforcé.

Cet effort s'est poursuivi en 2014. La montée en charge de l'accompagnement global avec les conseils généraux et la mise en place d'un « accompagnement intensif jeunes » ont élargi les possibilités d'accompagner les demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin.

Nous franchirons sur la période à venir une deuxième étape dans la personnalisation de nos services. Nous distinguerons l'accompagnement (modalités guidé, renforcé, « intensif jeunes » et global) et le suivi.

Afin de faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin et pour tenir compte de l'évolution de la demande d'emploi (augmentation du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée, persistance d'un nombre élevé de jeunes demandeurs d'emploi sans qualification), nous



doublerons le nombre de demandeurs d'emploi qui pourront bénéficier d'un accompagnement intensif : c'est-à-dire d'un accompagnement renforcé, de l'accompagnement global ou de l'« accompagnement intensif jeunes ». C'est un des engagements majeurs pris avec l'Etat et les partenaires sociaux pour la période 2015-2018.

Pour personnaliser davantage le service rendu, de nouvelles marges de manœuvre seront données aux conseillers. D'ici 2016, pour les demandeurs d'emploi en accompagnement guidé et renforcé, les jalons obligatoires du quatrième et neuvième mois seront ainsi remplacés par des entretiens personnalisés. Les conseillers seront aidés par un dispositif d'alertes qui s'appuiera sur un croisement d'informations notamment les éléments de diagnostic, l'ancienneté dans le chômage, le revenu de remplacement, l'ancienneté dans la modalité de suivi et d'accompagnement. Ce dispositif d'alerte enrichira l'outil de suivi des conseillers.

Pour les demandeurs d'emploi en modalité « suivi », les plus proches du marché du travail et les plus autonomes dans leur recherche d'emploi, le rôle du conseiller référent sera centré sur les réponses à leurs sollicitations. Un bilan sera maintenu entre le sixième et le neuvième mois pour s'assurer de l'adéquation de la modalité et réorienter, si nécessaire, les demandeurs d'emploi concernés vers une autre modalité.

Les demandeurs d'emploi en « suivi » bénéficieront de la nouvelle offre de services digitale, accessible à tous. A partir de mi-2015, ils pourront également recourir, par l'intermédiaire de leur conseiller référent ou bien directement à la prestation « Activ'emploi ». Cette prestation vise à activer la recherche d'emploi, à multiplier les contacts avec les recruteurs, à bien outiller et à mieux faire connaître les techniques de recherche d'emploi.

Pour éviter les situations de « décrochage » et nous assurer que le demandeur d'emploi accomplit des actes positifs de recherche d'emploi, nous améliorerons notre capacité de contrôle de la recherche d'emploi. C'est aussi un engagement inscrit dans la nouvelle convention tripartite.

Aller plus loin dans la personnalisation nécessite des pré-requis, parmi lesquels l'enrichissement du diagnostic pour proposer la modalité de suivi ou d'accompagnement la mieux adaptée. L'actualisation régulière du diagnostic doit permettre, le cas échéant, de changer de modalité si nécessaire.

**L'offre de services « entreprises »** a quant à elle toujours pour objectif de répondre aux besoins des entreprises et de favoriser le retour ou l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi.

Pôle emploi garantit ainsi des services d'appui pour l'ensemble des employeurs, qui comprennent notamment l'enregistrement et la diffusion des offres d'emploi, l'aide à la rédaction des offres et l'information sur le marché du travail.

Pôle emploi propose également des services renforcés d'accompagnement concernant prioritairement les employeurs rencontrant des difficultés de recrutement (métiers en tension, PME sans service de recrutement, TPE...) et ceux offrant des perspectives d'emplois susceptibles d'être pourvus par les demandeurs d'emploi. Ces services comprennent notamment un service de conseil en recrutement, la présélection de candidats et le cas échéant des actions d'adaptation au poste de travail ou la mobilisation de la formation.

L'approfondissement de la personnalisation du service aux entreprises et sa mobilisation au service du placement se traduira dès 2015 par une organisation permettant davantage de proximité avec les entreprises et de disponibilité.

**Les partenariats en faveur de la transparence du marché du travail** continueront à se développer. Ils permettront de poursuivre et de diversifier l'agrégation des offres d'emploi, de diffuser celles difficiles à pourvoir et de donner une meilleure visibilité aux profils des demandeurs d'emploi.

**Sur les territoires**, les actions en complémentarité avec les partenaires seront également poursuivies. Grâce à son réseau de partenaires et les nouvelles « maisons de services au public », Pôle emploi continuera de garantir l'accès à ses services sur l'ensemble du territoire. Le partenariat se poursuivra avec les Missions locales et les Cap emploi dans le cadre des nouvelles conventions pluriannuelles qui précisent et renforcent nos relations avec ces partenaires privilégiés.

La mise en place de l'accompagnement global sera proposée à tous les conseils généraux pour viser la couverture la plus large possible du territoire national. Nous contractualiserons également avec l'ensemble des conseils régionaux, en particulier sur les achats de formations à destination des demandeurs d'emploi dans le cadre défini par la loi du 5 mars 2014 relative à l'emploi, à la formation professionnelle et à la démocratie sociale.

De nouveaux partenariats seront développés pour renforcer notre action en faveur de l'emploi en s'appuyant sur des expertises complémentaires, comme dans le champ de l'aide à la création ou la reprise d'entreprise par exemple.

Le rôle des instances paritaires régionales sera consolidé. Elles seront mieux associées à l'élaboration du diagnostic territorial et leurs avis prendront en compte les orientations des Comités paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation professionnelle (COPAREF).

Enfin, le travail avec le comité national de liaison et les comités départementaux sera poursuivi pour améliorer les services aux demandeurs d'emploi.

❖ **Nous poursuivons nos efforts pour améliorer la qualité de vie au travail, le développement des compétences et l'accompagnement des managers**

**La qualité de vie au travail** contribue à la performance globale de Pôle emploi. Elle mobilise l'ensemble des acteurs (le management, les collaborateurs, les professionnels de la santé au travail et ceux de la sécurité des personnes et des biens, les représentants du personnel, ...).

Dès 2015, des actions spécifiques seront menées pour prévenir les incivilités sur le lieu de travail notamment à l'accueil.

Plus généralement, la qualité de vie au travail sera prise en considération en amont, de façon transversale et participative, dans chaque projet d'évolution de l'organisation du travail comme dans chaque projet d'aménagement des locaux. Les actions en faveur de la réduction du « nomadisme » seront poursuivies.

Pour plus de facilité dans l'utilisation du système d'information au quotidien, un effort important sera réalisé pour moderniser l'environnement informatique mis à disposition des agents. Les indisponibilités des applications métier seront significativement réduites dès 2015. Le temps de démarrage du poste de travail et la performance des applications utilisant la vidéo seront améliorés grâce au déploiement d'un nouveau poste de travail, en 2015, et au doublement de la capacité réseau d'ici fin 2016. Il est enfin prévu pour 2015 de remplacer et de moderniser deux fois plus de postes de travail qu'en 2014.

Enfin, une expérimentation relative au télétravail sera lancée début 2015. Le bilan de cette expérimentation permettra d'éclairer courant 2016 les conditions du développement éventuel de cette modalité de travail à Pôle emploi.

**L'effort en termes de développement des compétences** sera maintenu. L'investissement a été massif sur la dernière période. Il a permis d'accompagner l'évolution de la réglementation et des métiers (la nouvelle convention d'assurance chômage et l'orientation tout au long de la vie notamment).

Pour la période à venir, chacun bénéficiera de cinq jours de formation au minimum en moyenne par an, ce qui représente 7 millions d'heures de formation pour accompagner la mise en œuvre du projet stratégique. Le nouveau programme pluriannuel de formation sera construit début 2015 pour prendre en compte la consolidation ou l'acquisition des compétences nécessaires pour répondre à l'évolution de nos métiers.

### **L'accompagnement des managers sera poursuivi et enrichi**

Les principes portés par les repères managériaux : responsabilité, performance, confiance, simplicité et proximité sont réaffirmés. Leur appropriation individuelle et collective sera poursuivie.

L'accompagnement des managers aura pour objectif de consolider les pratiques managériales clefs. Parmi elles, quatre sont décisives pour réussir la mise en œuvre de notre feuille de route à quatre ans et tenir collectivement nos engagements. Quel que soit leur niveau, les managers devront pouvoir :

- créer les conditions de mobilisation collective ;
- réaliser la cohérence stratégique et opérationnelle. Les managers continueront à porter les orientations stratégiques de l'établissement et à associer pleinement les agents à leur déclinaison opérationnelle ;
- accompagner les équipes dans la conduite des évolutions à venir. Les managers accompagneront en particulier en 2015 la mise en œuvre des dominantes d'activité ;
- renforcer l'efficacité opérationnelle. Les managers devront aider à centrer l'action sur les résultats.

A ces fins, les managers favoriseront les actions d'amélioration fondées sur :

- la participation des agents ;
- l'analyse des résultats et des pratiques professionnelles qui y concourent.

Pour accompagner la consolidation des pratiques clefs, le management pourra bénéficier de l'offre de services de l'Université du management.

Le suivi de la performance sociale sera intégré à celui de la performance globale notamment *via* le baromètre social. Il sera enrichi au cours de la période par des éléments issus de dispositifs d'écoute plus qualitatifs facilitant l'expression des salariés.

\*

\*

\*

Ce projet stratégique s'inscrit ainsi dans la continuité de « Pôle emploi 2015 ». Il se fonde sur ce socle bâti ensemble.

Les engagements que nous prenons aujourd'hui et les défis à venir nécessitent néanmoins d'aller plus loin et d'introduire de nouvelles évolutions sur la période des quatre prochaines années.

Document de travail

## II. Personnaliser davantage nos services pour accélérer le retour à l'emploi et mieux satisfaire les demandeurs d'emploi et les entreprises

Pour tenir nos engagements, pour une plus grande efficacité et une meilleure qualité perçue de nos services, de véritables inflexions sont nécessaires.

Ces inflexions visent cinq priorités :

- commencer plus vite les parcours vers l'emploi ;
- mieux accompagner les transitions professionnelles ;
- devenir l'interlocuteur de confiance des entreprises en matière de recrutement ;
- être au rendez-vous de la révolution digitale ;
- simplifier la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises.

### 1. Commencer plus vite le parcours vers l'emploi

***Le traitement de l'inscription et celui de la demande d'allocation en amont du premier entretien permettront de centrer celui-ci sur le diagnostic et de commencer ainsi plus vite le parcours vers l'emploi.***

L'objectif de commencer au plus tôt l'accompagnement contribue à prévenir le chômage de longue durée. Plus une personne reste éloignée du marché du travail, plus il lui est difficile de valoriser ses expériences et de retrouver un emploi.

Dès le début de l'année 2016, les premières étapes de l'accompagnement évoluent dans cette perspective.

Une nouvelle organisation de l'inscription, de l'indemnisation et du premier entretien sera mise en place.

L'inscription et la demande d'allocation seront réalisées en ligne en amont du premier entretien. Pôle emploi accompagnera ceux qui n'y ont pas accès ou qui ont des difficultés pour réaliser ces démarches par téléphone ou en agence.

A l'issue de cette étape, le demandeur d'emploi recevra une notification de ses droits ou une demande de pièces complémentaires. En cas de difficultés, il sera informé de la prise en charge de son dossier par un conseiller qui pourra prendre directement contact avec lui.

La bonne information sur l'indemnisation et la qualité des traitements des dossiers continueront de faire l'objet d'une attention particulière. Ce sont des objectifs fixés par la convention tripartite sur lesquels Pôle emploi sera régulièrement évalué. En 2015, un nouvel outil d'analyse des dossiers permettra d'harmoniser les pratiques quant à la complétude des demandes d'allocation et aux demandes de pièces complémentaires.

Le demandeur d'emploi sera ensuite reçu pour un entretien entièrement dédié au diagnostic. Cet entretien aura lieu dans les deux à quatre semaines suivant la demande d'inscription, l'ambition étant d'avoir traité en amont l'ensemble des questions relatives à l'inscription et à l'indemnisation. Les coordonnées du conseiller référent lui seront communiquées au plus tard dans les 15 jours suivant cet entretien.

L'objectif est que l'accompagnement débute au plus tard dans les deux mois suivant l'inscription, soit deux fois plus rapidement qu'aujourd'hui.

Cette nouvelle organisation permet ainsi de :

- simplifier et accélérer l'inscription et les démarches en vue de l'indemnisation ;
- lever au plus vite les incertitudes sur la date d'indemnisation, le montant et la durée des allocations. La grande majorité des demandeurs d'emploi sera ainsi informée directement, et sans avoir à se déplacer, sur leurs droits ou sur les pièces manquantes ;
- permettre aux demandeurs d'emploi d'aborder plus sereinement leurs démarches de retour à l'emploi ;
- débiter plus tôt le travail avec le conseiller référent.

## 2. Mieux accompagner les transitions professionnelles

***Pôle emploi se mobilise pour accompagner les transitions professionnelles. De façon générale, nous devons réaliser sur les quatre prochaines années, ensemble et en complémentarité avec nos partenaires, un saut qualitatif majeur dans notre capacité d'accompagnement.***

Les enquêtes de satisfaction mettent aujourd'hui en évidence le souhait des demandeurs d'emploi de disposer :

- d'un conseil plus utile pour leur recherche d'emploi et pour leur projet professionnel ;
- d'une information plus précise sur les métiers et les secteurs d'activité afin d'orienter leurs recherches ;
- d'offres d'emploi mieux adaptées à leur recherche ;
- d'une information plus complète sur les formations existantes ;
- d'un accès plus facile à la formation.

L'accompagnement des transitions professionnelles est aussi un défi majeur pour le service public de l'emploi compte tenu de l'accélération des mutations économiques et des déséquilibres entre les compétences disponibles et les compétences recherchées. A l'horizon 2020, des études estiment ainsi à 2,2 millions le nombre d'emplois qui ne trouveront pas preneur faute de qualifications disponibles. A l'inverse, 2,3 millions de personnes pourraient ne pas trouver d'offres d'emploi faute de disposer des compétences recherchées par les employeurs.

En accompagnant à la fois les demandeurs d'emploi et les employeurs, nous détenons une partie des leviers pour prévenir ces déséquilibres et sécuriser les parcours professionnels. C'est pourquoi la loi du 5 mars 2014 relative à l'emploi, à la formation professionnelle et à la démocratie sociale a reconnu Pôle emploi comme l'un des cinq opérateurs nationaux en charge du conseil en évolution professionnelle avec l'APEC, les Missions locales, les Cap emploi et le FONGECIF.

L'engagement de Pôle emploi recouvre plusieurs dimensions :

- **La refonte du diagnostic.** En 2016, le premier entretien, recentré sur le diagnostic, permettra d'identifier plus facilement les besoins du demandeur d'emploi : être conseillé pour un projet d'évolution professionnelle, être aidé pour la stratégie et les techniques de recherche d'emploi ou encore être accompagné avec les conseils

généraux pour lever des « freins périphériques à l'emploi ». Dès 2015, l'ensemble des conseillers disposera d'un outil d'aide à la réalisation d'un diagnostic approfondi.

- **Le développement de l'expertise interne en conseil en évolution professionnelle** qui passe en particulier par la poursuite de l'effort de formation interne et par le renforcement des synergies entre l'action des conseillers et celle des équipes d'orientation spécialisée.
- **Le renforcement de notre action en faveur de la formation des demandeurs d'emploi**

**Pôle emploi participera activement au service public de l'orientation** construit pour garantir à toute personne « l'accès à une information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération » ainsi que « l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux ».

**Avec les conseils régionaux**, l'objectif est de permettre une entrée plus rapide en formation, grâce au rapprochement des systèmes d'information et de prescription ainsi qu'un meilleur suivi de l'efficacité et de la qualité des formations prescrites.

**Pôle emploi aura par ailleurs un rôle clef dans la mobilisation du nouveau « compte personnel formation »** pour favoriser l'accès à la formation d'un plus grand nombre de demandeurs d'emploi.

- **La mobilisation des entreprises pour favoriser l'alternance et les immersions**

**La mobilisation renforcée en faveur de l'alternance** s'appuiera notamment sur une prospection plus ciblée des entreprises qui s'acquittent de la contribution supplémentaire à l'apprentissage.

**Les immersions en entreprises seront facilitées.** Celles-ci ont pour objet de découvrir un métier, de confirmer un projet professionnel ou d'initier une démarche de recrutement. Les périodes d'immersion pourront en effet constituer une étape préalable au recrutement pour les publics les plus éloignés de l'emploi. Dans le cadre d'orientation ou de réorientation professionnelle, elles pourront également faciliter la découverte de métiers et secteurs d'activité, notamment ceux « en tension ». Pôle emploi favorisera la constitution d'un réseau d'employeurs s'engageant dans la démarche.

- **L'accompagnement des projets de mobilité géographique**

**Les actions en faveur de la mobilité géographique des demandeurs d'emploi seront poursuivies.** Les demandeurs d'emploi dont le métier est peu présent ou en perte de vitesse sur le territoire de l'agence seront informés sur les zones géographiques présentant davantage d'opportunités et sur les aides à la mobilité. Les évolutions visant à faciliter la mobilisation de ces dernières seront poursuivies.

Pour mieux intégrer les opportunités du marché de l'emploi européen et international et en complément des dispositifs en faveur de la mobilité transfrontalière, une nouvelle offre de services de placement international sera

proposée. Les demandeurs d'emploi pour lesquels un projet professionnel à l'international est souhaité ou constitue une solution de retour à l'emploi pourront ainsi être informés des opportunités d'emploi et des solutions de mobilité (offre de services de premier niveau délivrée dans l'ensemble du réseau). Ils pourront également bénéficier d'un accompagnement spécifique de ces projets professionnels à la mobilité (offre de services de deuxième niveau), proposé par un réseau spécialisé intervenant pour l'ensemble du territoire.

- **L'amélioration de l'information sur le marché du travail**

Pour accompagner les demandeurs d'emploi dans leur transition professionnelle, l'accès à l'information sur le marché du travail est un élément essentiel. Pôle emploi poursuivra et intensifiera son action de diffusion d'une information pertinente, ciblée et mise en contexte sur les secteurs d'activité qui recruteront demain, sur les formations et les métiers porteurs ou encore sur le positionnement des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Ces informations, partagées entre le conseiller et le demandeur d'emploi, aideront à déterminer l'orientation la plus pertinente pour le demandeur d'emploi.

Par ailleurs, tout au long des quatre prochaines années, Pôle emploi prendra toute sa place dans les actions en faveur de l'emploi en recherchant la meilleure complémentarité avec ses partenaires.

Cela se traduira dès 2015 par :

- des actions d'information sur les secteurs d'activité qui recrutent, les formations qui y préparent, le retour à l'emploi constaté à la suite des formations ;
- l'enrichissement de l'offre en matière de création ou reprise d'entreprises en lien avec les acteurs spécialisés et les chambres consulaires (chambres de commerce et d'industrie, les chambres des métiers et les chambres d'agriculture) ;
- des actions avec l'enseignement supérieur pour l'accès au premier emploi des jeunes diplômés ainsi qu'avec l'Education nationale. Ces actions seront menées sur les territoires en complémentarité avec les Missions locales ;
- la possibilité pour les conseillers de Pôle emploi de mobiliser les services proposés par des partenaires pour lever des freins spécifiques à l'emploi, comme ceux concernant l'accès au numérique par exemple ;
- la participation aux travaux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences lancés par nos partenaires et aux initiatives de sécurisation des parcours professionnels auprès d'entreprises ou de territoires en mutation économique.

### **3. Devenir l'interlocuteur de confiance des entreprises pour leur recrutement**

***La mise en place de conseillers ayant une dominante d'activité « entreprises » vise à améliorer la relation avec les employeurs en permettant une meilleure connaissance de leurs besoins et une plus grande disponibilité.***



La confiance des entreprises est un objectif prioritaire. Développer une relation privilégiée avec les employeurs est un impératif pour réduire les difficultés de recrutement. Elle doit prévenir les situations où les entreprises renoncent à recruter faute de candidat jugé pertinent ou parce qu'elles ne peuvent conduire seules toutes les étapes du recrutement. Les demandeurs d'emploi attendent par ailleurs prioritairement que Pôle emploi leur facilite l'accès aux entreprises qui recrutent.

Le contenu de l'offre de services construite en 2013 demeure, la hausse de la satisfaction des entreprises enregistrée entre 2011 et 2014 montre que le cap est le bon. Mais il est nécessaire d'améliorer significativement la qualité de notre relation de service. L'objectif est de devenir plus accessible, plus réactif et de proposer une expertise reconnue en matière d'aide au recrutement pour les entreprises qui en ont besoin.

Pour regagner la confiance des employeurs, nous devons :

- mieux tenir compte de la spécificité de leurs besoins, des difficultés rencontrées à chaque étape du recrutement, des spécificités du marché du travail local ;
- privilégier les contacts personnalisés ;
- améliorer le ciblage des profils proposés ou accompagner les candidatures qui le nécessitent.

C'est pourquoi notre organisation sera revue. L'expérimentation d'équipes dédiées à la relation entreprises a permis de raccourcir les délais de satisfaction des offres et d'améliorer la satisfaction globale des entreprises. C'est sur cette base que nous déploierons au cours du premier semestre 2015 des équipes avec une dominante d'activité « entreprises » sur l'ensemble des territoires.

Cette organisation permettra une meilleure mobilisation de l'ensemble des services proposés aujourd'hui, au bénéfice des entreprises qui en ont le plus besoin. Elle doit permettre en particulier d'améliorer le service rendu aux très petites, petites et moyennes entreprises. Elle doit aussi permettre de mieux travailler au sein des agences en faveur du retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.

La réussite de cette organisation passe, dès 2015 et sur toute la période, par une coopération étroite entre les conseillers exerçant cette dominante « entreprises » et les conseillers en charge de portefeuilles de demandeurs d'emploi. Cette coopération, autour de l'objectif commun de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi, concernera en particulier la stratégie de prospection des offres d'emploi, la recherche d'offres ciblées, la promotion de profils et la connaissance du marché du travail. Le management de proximité en sera le garant.

Nous allons poursuivre le travail d'adaptation de nos services à l'évolution des modes de recrutements des entreprises, notamment en développant une approche par compétences dans l'utilisation du référentiel opérationnel des métiers et des emplois (ROME). Cette évolution permettra d'élargir les résultats à des profils ou à des offres différents de ceux identifiés dans le cadre d'une recherche par le métier. Nous tirerons également les enseignements de l'expérimentation lancée début 2015 auprès de grandes entreprises centralisant leur recrutement et de la nouvelle expérimentation relative aux besoins des TPE lancée avant fin 2016.

#### 4. Etre au rendez-vous de la révolution digitale

***Pour répondre aux attentes des demandeurs d'emploi et des entreprises dans ce domaine, nous devons accélérer le virage numérique initié avec les actions menées en faveur de la transparence du marché du travail ou le « 100% web » par exemple.***

Aujourd'hui, près de neuf directeurs des ressources humaines sur dix déclarent utiliser internet pour recruter. Les personnes en recherche d'emploi accèdent à davantage d'informations sur Internet, mettent en ligne leurs compétences et utilisent de nouveaux services (formations virtuelles, évaluation de compétences, outils de conception de CV,...). Les attentes en matière de numérique s'expriment vis-à-vis de tous les services publics.

En 2014, l'expérimentation de l'accompagnement guidé dématérialisé (« 100% web») a fait l'objet d'un accueil très favorable de la part des demandeurs d'emploi utilisateurs et des conseillers. En 2015, les possibilités d'accès à ce service seront étendues.

Pôle emploi doit devenir la plateforme de référence de l'emploi en ligne et mettre à disposition les meilleurs services possibles. C'est l'ambition de l'« Emploi Store » qui ouvrira en 2015 et qui s'appuie sur un dispositif d'échanges de données permettant à nos partenaires de développer de nouveaux services et de nouvelles applications.

**A partir de 2015 et progressivement, les demandeurs d'emploi**, grâce à la mise à disposition de nouveaux services pour leur recherche d'emploi, **pourront** :

- valoriser leur profil et leurs compétences ;
- accéder en ligne à des informations mieux ciblées ;
- réaliser une autoévaluation en ligne pour appréhender leur situation au regard de l'emploi et entamer une première réflexion sur leur projet en amont du premier entretien ;
- participer à des ateliers ou formations en libre accès et à distance ;
- accéder à des offres d'emploi plus nombreuses sur le site de Pôle emploi, incluant celles des partenaires.

**En 2016, les employeurs disposeront d'une nouvelle offre de services en ligne** pour :

- rechercher et rencontrer des candidats ;
- proposer des offres d'emploi et suivre activement leur recrutement ;
- trouver des conseils et des informations sur le marché du travail et sur les conditions d'embauche (simulateur d'aides) ;
- développer des outils collaboratifs avec les autres employeurs.

**Les agents seront accompagnés pour assurer la promotion de cette nouvelle offre digitale.** Ils bénéficieront également de nouveaux outils numériques qui contribueront au développement du travail collaboratif au sein de Pôle emploi.

## 5. Simplifier la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises

***Simplifier la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises passe par le traitement prioritaire, en 2015, des principales difficultés qu'ils rencontrent. Cela se traduira également par une attention continue pour développer des services faciles à utiliser.***

Nous devons rechercher une plus grande simplicité pour améliorer l'accès à nos services pour les demandeurs d'emploi et inciter les employeurs à y avoir recours. Nous nous inscrivons à ce titre dans la politique de modernisation de l'action publique.

Les difficultés récurrentes rencontrées par les demandeurs d'emploi et les entreprises seront identifiées grâce aux dispositifs d'écoute et de réclamations existants : *focus groups*, club RH, baromètres, enquêtes locales de satisfaction, analyse régulière et ciblée des réclamations. Le traitement des réclamations sera amélioré à travers un dépôt plus simple, un meilleur suivi et une analyse plus fine des motifs d'insatisfaction.

L'identification et l'analyse de ces difficultés s'appuieront de façon privilégiée sur les remontées issues de la médiation et les recommandations du Médiateur national ainsi que sur les travaux menés dans le cadre du comité national de liaison.

Elles s'appuieront enfin sur les challenges spécifiques proposés aux agents sur la plateforme collaborative « Innov'Action ».

Nous nous attacherons par ailleurs à simplifier nos processus et procédures internes, lesquels ont très souvent un impact sur la relation avec les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Ces difficultés récurrentes feront l'objet d'une instruction dès le premier semestre 2015 et les prochaines simplifications permettront :

- aux entreprises de déposer plus facilement leurs offres d'emploi ;
- aux demandeurs d'emploi de recourir plus facilement à la formation professionnelle (inscription simplifiée, modes de rémunération, ...) et de demander en ligne des aides à la mobilité ;
- à davantage d'ex-salariés du secteur public d'être indemnisés et accompagnés par Pôle emploi dans le cadre de nouvelles conventions de gestion avec les employeurs publics.

Le recours au langage naturel dans l'utilisation du ROME permettra de répondre aux difficultés exprimées par les employeurs et les demandeurs d'emploi en les libérant des contraintes de codifications.

Par ailleurs, Pôle emploi tirera tous les bénéfices de la déclaration sociale nominative (DSN) qui viendra progressivement dans les prochaines années se substituer à l'attestation employeur. La DSN doit permettre d'alléger le volet administratif de l'inscription et de la demande d'allocation par la suppression, ou la simplification, des justificatifs demandés et le renseignement automatique du formulaire d'inscription (données sur le passé professionnel, information sur les salaires...). Elle permettra aussi de fournir une estimation des droits sur la base des données déclarées par les entreprises.

Enfin, Pôle emploi continuera, avec les services de l'UNEDIC, à proposer aux partenaires sociaux des pistes de simplification de la réglementation de l'assurance chômage.

Document de travail

### III. Tous au service de l'emploi

Pour accompagner les évolutions de nos services, nous nous donnons quatre priorités :

- donner une place centrale aux résultats de notre action ;
- mieux nous organiser pour un meilleur service ;
- développer nos compétences et faciliter les parcours professionnels ;
- innover pour préparer l'avenir.

#### 1. Donner une place centrale aux résultats de notre action

***Notre action quotidienne, en agence et au sein des fonctions support, doit concourir à nos deux objectifs stratégiques : accélérer le retour à l'emploi et améliorer la satisfaction sur le service rendu. C'est dans cette perspective que le dialogue managérial et le pilotage par les résultats seront renforcés.***

La convention tripartite 2015-2018 a défini nos objectifs pour les quatre prochaines années :

- le retour à l'emploi, dont celui des demandeurs d'emploi de longue durée et celui *post formation* ;
- la satisfaction des demandeurs d'emploi concernant l'accompagnement proposé ;
- la qualité de l'indemnisation ;
- l'efficacité et la qualité du service aux entreprises ;
- la satisfaction sur les services numériques ;
- l'efficacité de Pôle emploi.

Ces objectifs sont assortis d'indicateurs et de cibles.

Thème	N°	Indicateurs stratégiques de la convention tripartite
<b>Retour à l'emploi</b>	1	Nombre de retours à l'emploi
	2	Nombre de retours à l'emploi durable (sans cible associée)
	3	Nombre de demandeurs d'emploi restés 12 mois en catégorie A pendant les 15 derniers mois parmi les demandeurs d'emploi de catégorie ABC
<b>Offre de services aux demandeurs d'emploi</b>	4	Taux d'accès à l'emploi durable 6 mois après la fin d'une formation prescrite par Pôle emploi
	5	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant le suivi dont ils bénéficient
	6	Nombre de demandeurs d'emploi en accompagnement intensif ( <i>accompagnement renforcé + accompagnement global + accompagnement intensif jeunes</i> )
<b>Indemnisation</b>	7	Taux de premiers paiements dans les délais
	8	Taux de conformité du traitement de la demande d'allocation avec incidence financière ( <i>champ : RAC et ASS</i> )
	9	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi concernant les informations sur les sujets liés aux allocations
<b>Offre de services aux entreprises</b>	10	Part des offres en accompagnement satisfaites par Pôle emploi ( <i>part des offres en accompagnement clôturées qui ont été satisfaites par une mise en relation effectuée par Pôle emploi</i> )
	11	Part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi ( <i>part des offres en accompagnement satisfaites par le placement d'un demandeur d'emploi suite à une mise en relation par Pôle emploi</i> )
	12	Taux de satisfaction concernant le traitement de la dernière opération de recrutement par Pôle emploi ( <i>sur la base de l'ensemble des offres confiées à Pôle emploi, mesurées au moment de la clôture</i> )
<b>Numérique</b>	13	Taux de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs sur les services numériques
<b>Efficience</b>	14	Temps consacré au suivi et à l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi

Pôle emploi rendra compte régulièrement de ses résultats sur la base de ces indicateurs. C'est aussi au regard de l'atteinte de ces objectifs que seront évalués dès que possible nos partenariats.

Ces objectifs seront déclinés au niveau des agences, à l'exception de la satisfaction sur les services numériques. Ils constitueront l'armature de notre action. Leur atteinte exige la mobilisation de chacune et chacun d'entre nous dans le réseau comme en fonction support.

Le tableau de bord des résultats, initié en 2014, incarne le recentrage sur ces objectifs, avec, en particulier, le nouvel indicateur de retour à l'emploi. Ce tableau de bord couvre à la fois la performance pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, la performance sociale pour les agents et nos engagements vis-à-vis des financeurs. Il sera adapté dès le début de l'année 2015 aux indicateurs de la convention tripartite.

Les enquêtes locales de satisfaction seront ajustées pour être plus facilement exploitables au niveau de l'agence et pour devenir un guide pour l'action. Le contrôle interne, qui sera

simplifié et mis en cohérence avec les orientations métiers, contribuera à harmoniser les pratiques et à améliorer les résultats sur le champ de l'indemnisation.

Le pilotage par les résultats doit désormais s'ancrer dans les pratiques. En donnant de la visibilité sur les résultats obtenus, il contribue à redonner du sens à l'action des agents. Le dialogue managérial en est le complément nécessaire. Il doit se traduire par la tenue d'échanges individuels réguliers s'attachant en particulier à donner un retour sur la qualité et l'efficacité du travail.

Le pilotage par les résultats doit permettre aux équipes non seulement de connaître les résultats de leur action mais aussi de dégager plus facilement les axes de progression. Il doit s'appuyer sur l'analyse et le partage des meilleures pratiques. Dans cette perspective, l'analyse des résultats par familles d'agences comparables visera à identifier ce qui permet au niveau local d'obtenir les meilleurs résultats, en particulier en matière de retour à l'emploi et de satisfaction. Le management et les équipes pourront s'orienter sur cette base vers les actions les plus utiles.

Cette ambition d'accorder une place centrale à la qualité et l'efficacité de notre action se traduira enfin par la labellisation externe de nos engagements de service.

La place centrale donnée aux résultats concernera aussi les prestataires avec le renforcement du suivi de la qualité et de la performance de leur prestation.

Enfin, il s'agira d'aller plus loin en attestant de notre exemplarité. Nous rendrons compte de notre engagement pris au titre de notre responsabilité sociétale.

## **2. Mieux nous organiser pour un meilleur service**

***L'évolution de notre organisation vise à dégager plus de temps pour l'accompagnement et à simplifier l'exercice de nos missions. Elle s'accompagnera d'une attention particulière à l'appropriation des évolutions à venir.***

Améliorer significativement l'efficacité et la qualité de notre relation de service passe aujourd'hui par une nouvelle organisation du travail. Le modèle d'organisation cible sera proposé avant la fin de l'année 2015. Nous devons en particulier créer les conditions pour consacrer davantage de temps à l'accompagnement et simplifier le travail quotidien.

### **❖ Plus de temps pour la relation personnalisée avec les demandeurs d'emploi**

Grâce au redéploiement en interne depuis 2012 de 2 000 équivalents temps plein, nous avons tenu l'engagement de renforcer nos moyens sur l'accompagnement. Cet engagement se poursuit avec la convention tripartite 2015-2018. D'ici à 2018, nous devons mobiliser par redéploiements internes 2 000 équivalents temps plein supplémentaires pour accompagner les demandeurs d'emploi.

Notre organisation évoluera d'abord en matière d'inscription, d'indemnisation et d'accueil. Pour atteindre les objectifs fixés dans la convention tripartite, pour aller plus loin dans la personnalisation du service, pour apporter des réponses plus fiables et mieux gérer notre

temps, le rôle du conseiller référent sera renforcé. Il sera désigné plus tôt et la plupart des questions devront pouvoir être directement traitées avec lui lors de rendez-vous ou à distance. A cet effet, une partie de l'activité prise en charge aujourd'hui à l'accueil relèvera demain de la relation personnalisée avec le conseiller référent. Des tests portant sur les modalités d'organisation de l'accueil et les horaires d'ouvertures des agences, seront conduits début 2015. Leurs résultats éclaireront les décisions du conseil d'administration en la matière.

Le recours aux opérateurs de placement pour les prestations d'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus proches de l'emploi permet aussi d'accroître le temps dédié aux demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin. Par ailleurs, certaines opérations, notamment les plus administratives, pourront être davantage confiées à des prestataires externes.

Pour consacrer plus de temps à l'accompagnement, d'autres leviers pourront être identifiés, notamment sur la base des résultats de la comptabilité analytique renouvelée.

#### ❖ Une organisation simplifiée pour remplir plus facilement nos missions

L'organisation du travail doit évoluer pour :

- permettre aux agents de disposer d'un temps de travail plus cohérent et moins morcelé ;
- accroître la qualité du service rendu sur chacune de nos activités ;
- poursuivre le développement des compétences et des expertises ;
- faciliter l'appropriation des changements et des évolutions.

Une première étape sera franchie au premier semestre 2015 avec l'installation de la dominante d'activité « entreprises » dans l'ensemble du réseau.

Pour atteindre nos objectifs, un modèle d'organisation cible sera proposé dans le courant de l'année 2015 à la place du référentiel « Repère » :

- il dessinera les contours d'un modèle d'organisation complet s'appuyant sur des dominantes et un socle commun de compétences et d'activités, au-delà de la dominante « entreprises » ;
- il tirera les conséquences sur l'organisation des équipes de l'introduction de dominantes d'activité ;
- il définira les services délivrés pour chaque canal (accès physique, par téléphone, en ligne, par les plateformes...) ;
- il précisera le rôle, les attendus et l'articulation des différentes structures de notre réseau (directions régionales, directions territoriales, agences, ...).

Par ailleurs, nous tiendrons compte de l'impact de la réforme territoriale et de la nouvelle carte des régions. En 2016, un interlocuteur unique de Pôle emploi sera désigné pour chaque nouvel exécutif régional. Nous travaillerons ensuite, en tenant compte des décisions à venir de nos partenaires et dans le respect des termes de la convention collective nationale, à l'adaptation de notre fonctionnement et de notre organisation.

#### ❖ Une meilleure appropriation des évolutions à venir



La simplification de l'activité quotidienne des agents passe aussi par des relations de travail permettant une meilleure appropriation des évolutions concernant le métier, l'offre de services en ligne et les systèmes d'information. Chaque évolution doit être conçue dans l'objectif de faciliter le quotidien.

Les fonctions support au niveau national et en région seront mobilisées en ce sens. En particulier, pour que notre système d'information réponde mieux aux besoins des conseillers, ceux-ci seront régulièrement consultés sur les améliorations à engager. Des études seront réalisées pour apprécier la façon dont ils utilisent le système d'information et des forums mis en place pour favoriser le partage d'expérience entre les utilisateurs. Pour favoriser l'autonomie des conseillers dans l'usage du système d'information, plus particulièrement lors du passage à une nouvelle version, des outils d'appropriation fondés sur les outils numériques seront généralisés (séminaires en ligne, e-learning, ...) et les bases d'entraînement seront généralisées.

Dès 2015, nous aurons rassemblé l'ensemble de la documentation opérationnelle aux niveaux national et local pour permettre aux conseillers d'accéder plus facilement à l'information et améliorer la qualité et l'homogénéité de nos réponses.

Enfin, les modalités de déploiement des projets seront dès 2015 davantage anticipées, plus intégrées et mieux cadencées pour favoriser l'appropriation par les fonctions support, les équipes locales de direction et les conseillers. Le réseau sera associé plus tôt à la préparation des déploiements. Un temps d'avance sera systématiquement donné aux managers pour qu'ils expliquent le sens des changements. Les travaux de préparation des déploiements seront mieux coordonnés. Pour assurer une vision globale du changement, l'accent sera mis sur l'intégration des évolutions prévues dans les différents domaines. Pour faciliter l'appropriation des évolutions, l'information transmise sera davantage personnalisée en fonction des besoins des destinataires.

### **3. Développer nos compétences et faciliter les parcours professionnels**

***Pour accompagner l'évolution des activités des agents de Pôle emploi, nous devons proposer à tous, dans le réseau comme dans les fonctions support, des dispositifs de formation et des parcours professionnels adaptés sur la base de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).***

La GPEC, que nous engagerons en 2015, visera à identifier les compétences nécessaires pour mettre en œuvre notre stratégie. Elle permettra de faire le point sur l'évolution des métiers induite et d'identifier quantitativement et qualitativement les compétences nécessaires à moyen terme. La GPEC sera déclinée dans l'ensemble des politiques menées en matière de ressources humaines, notamment au niveau des profils à recruter, des formations, des parcours professionnels et des trajectoires associées. Ainsi, des trajectoires professionnelles seront prioritairement construites pour les agents dont les métiers évoluent le plus fortement.

Un nouveau programme pluriannuel de formation, ambitieux, sera mis en place dès 2015. Il visera à doter l'ensemble des agents exerçant un même emploi du même niveau de compétences. Il offrira également à chaque agent les compléments de formation adaptés

à ses besoins spécifiques. Ce plan de formation mobilisera des dispositifs innovants (*serious games*, formation à distance, ...) et des modalités d'apprentissage diversifiées.

Dans ce cadre, Pôle emploi incitera chacun, avec l'appui de la ligne managériale et de la fonction RH, à devenir acteur de son développement professionnel en prenant en compte les évolutions des métiers et de leur périmètre. Chacun pourra mobiliser à cet effet l'ensemble de l'offre de services en développement de carrière. Elle sera notamment enrichie par la mise en place en 2015, en complément des entretiens professionnels annuels (EPA), des entretiens professionnels, prévus par la loi du 5 mars 2014, qui seront consacrés aux perspectives d'évolution professionnelle et modalités d'accompagnement associées.

Pour améliorer la prise en compte de la diversité de nos équipes, nous nous engageons enfin dans une démarche d'obtention du « label diversité ».

#### 4. Innover pour préparer l'avenir

***L'innovation demeure une priorité. Progressivement développée au cours des dernières années, la capacité collective à innover doit franchir un nouveau cap à l'horizon 2018 et se nourrir des expertises extérieures.***

En 2015, la mobilisation pour l'innovation continuera. « Innov'Action », plateforme collaborative ouverte à l'ensemble des agents, offre depuis fin 2013 des possibilités d'échange de bonnes pratiques et d'initiatives locales. Nous mettrons en avant les agents et les collectifs les plus créatifs et les plus innovants. Le dispositif sera progressivement ouvert à l'externe, notamment à nos partenaires. Ces innovations seront partagées et valorisées sur notre forum virtuel de l'innovation, « E-Novation ».

Nous nous appuierons également sur le « Lab' », inauguré fin 2014, pour élaborer des solutions innovantes de façon accélérée et en associant les parties prenantes (conseillers, managers, partenaires, demandeurs d'emploi et entreprises).

L'innovation à Pôle emploi reposera aussi sur l'observation des meilleures pratiques et sources de performance de nos homologues étrangers notamment *via* le réseau des services publics de l'emploi européens.

**L'utilisation des données offre par ailleurs de nouvelles perspectives** pour améliorer et diffuser notre connaissance sur les domaines de la recherche d'emploi et du recrutement. Des initiatives seront rapidement lancées, associant équipes de Pôle emploi et experts externes, par exemple sur l'étude des parcours des demandeurs d'emploi, l'analyse des trajectoires des actifs et l'identification des métiers en tension.

Pour préparer l'avenir et accompagner les évolutions portées par le projet stratégique, **des investissements significatifs devront être engagés pour doter Pôle emploi d'un système d'information rénové plus stable et plus agile.** Tout en garantissant la sécurité et la fiabilité des données, il s'agit de créer un système d'information digital qui

supportera les nouveaux usages et nous dotera d'une plus grande capacité à échanger nos données pour coopérer largement avec les partenaires et favoriser l'innovation.

**Le programme d'expérimentations** lancé dans le cadre de « Pôle emploi 2015 » a nourri les projets à venir. Grâce au dispositif d'évaluation, les expérimentations permettent de s'assurer de l'apport réel des solutions testées pour les demandeurs d'emploi, les entreprises ou les conseillers et d'identifier les meilleures conditions de mises en œuvre. Les expérimentations continueront à être le support privilégié pour tester et préparer de nouveaux projets. Nous proposerons au cours des quatre prochaines années un nouveau programme d'expérimentations pour continuer à anticiper et à nous adapter aux évolutions des attentes et de notre environnement.

Il prendra en compte les besoins spécifiques :

- des demandeurs d'emploi inscrits de façon récurrente à Pôle emploi ;
- des demandeurs d'emploi exerçant une activité réduite alors qu'ils souhaiteraient travailler davantage ;
- des TPE sur la base du retour des équipes avec une dominante d'activité entreprises.

\*

\*

\*

Ce projet stratégique vise à partager avec tous une vision sur les priorités de Pôle emploi et les résultats à atteindre à quatre ans. Il sera complété tous les ans par une feuille de route structurant le dialogue de performance. La déclinaison opérationnelle s'inscrira dans le cadre d'un dialogue social constructif. Chaque projet le nécessitant fera l'objet, selon sa nature, d'un processus de concertation, de négociation et/ou d'information-consultation des instances représentatives du personnel au niveau national et/ou régional.

Une communication *a minima* semestrielle rendra compte de l'avancement du projet stratégique et informera des principales évolutions du semestre ou année à venir.

**Les premières évolutions majeures qui seront engagées en 2015 et 2016** porteront sur :

- la rénovation de l'inscription, du traitement de la demande d'allocation et du diagnostic ;
- la mise en place d'une nouvelle offre digitale ;
- l'organisation du travail avec la mise en place de la dominante d'activité « entreprises » ;
- la simplification de la vie des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Sur la période des quatre prochaines années, ce projet stratégique pourra faire l'objet d'une actualisation à mi-parcours en particulier au regard :

- de l'évolution du contexte ;
- des résultats de l'évaluation de fin 2016 ;
- des résultats des différentes expérimentations et projets qui concourent à préparer la deuxième phase de notre feuille de route à quatre ans.