



CHSCT **ALSACE**

Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est – Territoire Alsace

Béatrice Role, Marc Guillier, Philippe Beaufort

le 04/04/2017

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Lorraine
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Est
8, rue Lafayette – BP 70028
57003 Metz cedex 01
Tél 03 87 56 20 00

SAS au capital de 3 931 382,50 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

La problématique	page 5
Le projet, sa structure, sa visée, sa méthodologie	page 12
La trajectoire et l'outil utilisé	page 16
Les évolutions professionnelles attendues	page 26
Une démarche en local	page 36
La Déclaration Sociale Nominative	page 44
Impacts sur les agences et les agents	page 47
Les effectifs et l'organisation des agences visitées	page 48
La charge de travail des conseillers indemnitaires	page 54
Le volontariat	page 60
La dégradation des conditions de travail	page 63
Conduire le changement	page 68
Synthèse	page 71
Annexes	page 73
Autres rapports d'expertise sur le projet, Cartographie Région Grand Est	page 74
Personnes et agences rencontrées	page 76



- ▶ Consultés le 6 février 2017 (CHSCT Lorraine), le 10 février 2017 (CHSCT Champagne-Ardenne) et le 21 février 2017 (CHSCT Alsace) sur le projet Important « Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est » conformément à l'article L4612-1 du Code du travail, les CHSCT ont estimé ne pas avoir tous les éléments d'information et de compréhension du projet pour donner leur avis, en particulier pour ce qui concerne les impacts et les enjeux concernant les conditions de travail des agents en agence.
- ▶ En conséquence, chaque CHSCT a décidé de faire appel à un expert, conformément à l'article L4614-12 du Code du travail en nommant la société SECAFI, 8 rue Lafayette, 57003 METZ, expert agréé par le Ministère du Travail, pour réaliser une expertise projet Important sur son périmètre respectif pour que chaque CHSCT soit en mesure d'élaborer des recommandations auprès de la Direction concernant la prévention des risques professionnels et les conditions de travail des agents touchés par le projet.
- ▶ Dans la mesure où il s'agit d'un projet unique, mais que les impacts du projet sur chaque périmètre de CHSCT sont spécifiques à chaque territoire et qu'enfin Secafi est mandaté par les 3 CHSCT, nous sommes convenus avec nos mandants et avec l'accord de la Direction, de réaliser notre mission selon les modalités suivantes :
 - ▶ les expertises sont réalisées sous la forme d'une mission unique couvrant l'ensemble de l'établissement Grand Est mais en tenant compte des spécificités de chaque territoire (CA, Alsace, Lorraine) ;
 - ▶ de fait, l'expertise comprend des investigations terrain réalisées sur chacun de ces territoires ;
 - ▶ les tâches communes aux trois expertises ne sont réalisées qu'une seule fois, notamment les entretiens avec le groupe projet et les membres de la Direction ;
 - ▶ une réunion préparatoire avec chaque CHSCT est prévue ;
 - ▶ il y aura trois rapports d'expertise ;
 - ▶ les réunions plénières (restitutions) sont séparées ;
 - ▶ une seule lettre de mission est établie.



- ▶ Pour mener à bien ces travaux, Joy Klucken, Beatrice Role, Marc Guillier, Jean-Philippe Pillemand et Philippe Beaufort ont réalisé des entretiens auprès des porteurs de projet nationaux, régionaux, de la Direction régionale, des agents Pôle emploi de 14 agences réparties sur les trois territoires, de la médecine du travail.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation.

Metz, le 4 avril 2017

Philippe Beaufort , Responsable de mission

Marc Guillier, Responsable de compte



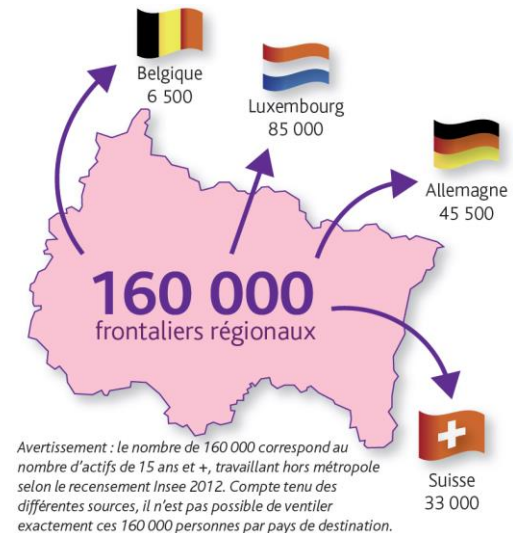
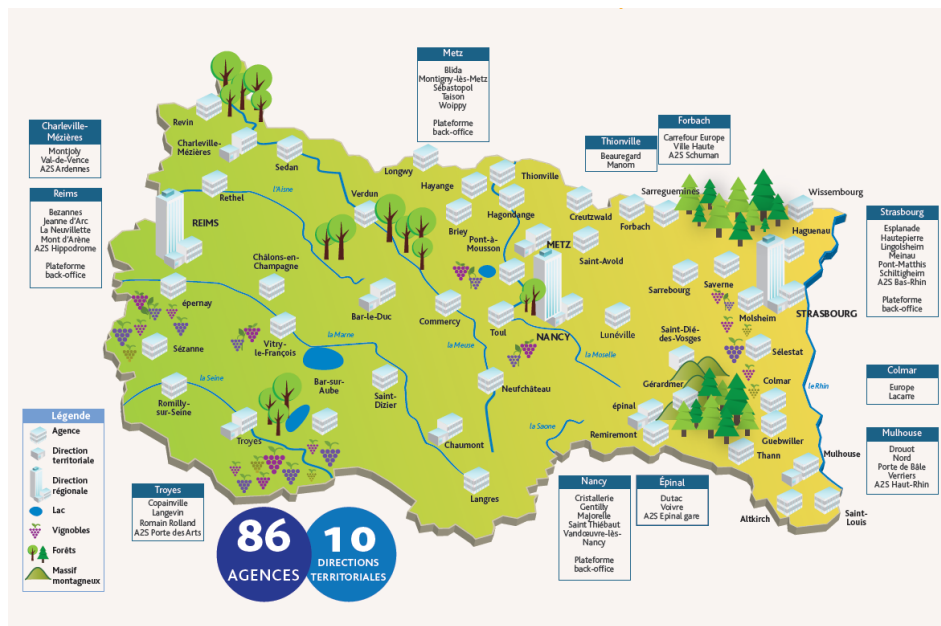


La problématique



Présentation de l'établissement

- ▶ L'établissement Grand Est, composé de 10 Directions Territoriales, pilote 86 agences pour un total de 4230 salariés. Il propose une offre de service transfrontalière avec l'Allemagne. Une offre de service similaire est à l'étude avec les autres pays voisins, Luxembourg et Belgique.



- ▶ Pôle emploi enrichit régulièrement son offre de services digitaux avec des outils et services :
 - ▶ Le choix d'agrèger le plus grand nombre d'offres sur pole-emploi.fr, l'Emploi Store, un portail des services digitaux du marché de l'emploi, des MOOCs («Massive Open Online Courses», cours en ligne ouvert et massif), un accompagnement 100 % web pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes, le e-recrutement sur des salons en ligne, la diffusion des offres de Pôle emploi vers des partenaires, des applications sur smartphone pour aider les personnes en recherche d'emploi.

- ▶ Le projet sur lequel sont consultés les CHSCT est une déclinaison régionale d'éléments arrêtés au niveau national. Globalement, l'activité indemnisation, activité essentielle au sein de Pôle emploi, évolue sous l'effet combiné de plusieurs facteurs :
 - ▶ une automatisation renforcée et une dématérialisation à la hausse des informations traitées,
 - ▶ une externalisation des attestations employeurs en amont de la DSN,
 - ▶ la mise en place du Nouveau parcours du demandeur d'emploi (NPDE) en 2015-2016.
- ▶ Face à ces évolutions, l'organisation nationale souhaite mobiliser moins de ressources à l'activité indemnitaire, charge aux entités régionales de mettre en oeuvre une série d'actions pour accompagner les transitions professionnelles qui en découlent, notamment à travers l'accord GPEC.
- ▶ La Direction de la Région Grand Est rappelle que le projet est construit sur la base d'une hypothèse à deux inconnues :
 - ▶ une baisse de charge évaluée au niveau national à -50 % de l'activité actuelle, mais ramenée -38 % pour la région Grand Est compte tenu des spécificités locales,
 - ▶ l'opportunité de transitions professionnelles pour les agents.
- ▶ La Direction rappelle donc que la cible d'effectifs qui apparait dans les documents de consultation sera inévitablement affinée :
 - ▶ en mesurant la baisse effective de la charge tout au long de l'année 2017,
 - ▶ en réévaluant après les entretiens annuels la volonté des agents d'engager (ou pas) une transition professionnelle.

- ▶ Pour les représentants du personnel, la méthodologie énoncée dans le projet n'est pas claire à quatre niveaux :
 - ▶ Elle ne tient pas compte des variabilités en agences, notamment sur la part en pourcentage que représente le cœur de métier des agents bi-compétents, ni du temps de travail réel des GDD (temps plein, temps partiel), ni même des organisations internes de chaque agence.
 - ▶ Elle n'indique pas comment ont été calculées les baisses des charges.
 - ▶ Elle n'indique pas la projection métier visée par Pôle emploi de l'activité indemnisation alors qu'elle demandera aux agents de se positionner vers un nouveau parcours professionnel.
 - ▶ Elle apparaît peu cohérente avec un des instruments du projet, soit la mise en œuvre de l'accord GPEC sur trois ans.
- ▶ Les élus s'interrogent fortement sur le maintien de l'expertise GDD sur leur territoire respectif ainsi que des effets en agence de cette recomposition de l'activité :
 - ▶ Quels seront les critères de choix qui présideront à la reventilation des effectifs en agence ? Quid de la gestion du surnombre éventuel ? Du sous-effectif ? Quel est le risque de mutations forcées ?
 - ▶ Quels seront les impacts dans le fonctionnement des agences, au niveau des métiers comme au niveau de leur pilotage (ELD) ? En quoi les relations de travail seront-elles touchées ?
 - ▶ Au final, les élus posent la question des mécanismes de prévention des risques professionnels à décliner pour protéger la santé et la sécurité des agents Pôle Emploi de l'établissement Grand Est.



Notre compréhension de la problématique

- ▶ Selon nous, le projet de la Direction porte plusieurs enjeux de taille qu'il convient d'analyser :
 - ▶ le calibrage des effectifs futurs, indemnisation dans un ensemble hétérogène d'une agence à l'autre,
 - ▶ la qualité de l'accompagnement à la transition professionnelle des agents volontaires,
 - ▶ l'efficacité au regard de la qualité de vie au travail des agences, qu'il s'agisse de son pilotage, des relations de travail que du fonctionnement quotidien, compte tenu de la recombinaison des équipes.

- ▶ Dans la mesure où Pôle emploi mène des réorganisations successives et parallèles à un rythme à la fois rapproché et soutenu, nous tenons également compte des autres projets (par exemple, la digitalisation) qui traversent, ou qui vont traverser prochainement l'organisation.



▶ Axe Projet

- ▶ Analyse de la méthode de calcul utilisée dans le document de consultation
- ▶ Analyse des mesures d'accompagnement RH prévues (nationale et régionale), y compris accord GPEC
- ▶ Analyse de la méthode de réajustement du calibrage prévue pour chacun des trois territoires
- ▶ Analyse de la dynamique des réorganisations internes PE impactant ce projet (ex. digitalisation)

▶ Axe Région

- ▶ Analyse quantitative de la diversité organisationnelle des agences via une cartographie site par site de l'ensemble des agences de la région (effectifs GDD ETP, effectifs bi-compétents ETP, dominante placement et dominante GDD, effectifs bi-compétents ETP actuellement 100 %, GDD recrutés sur poste placement, nombre de personnes site par site ne bénéficiant pas de l'obligation du volontariat et critères qui le déterminent, absentéisme, personnes GDD bénéficiant de restrictions médicales, charge d'activité indemnitaire site par site *, facteurs RH).

(*)

- ▶ Poids du traitement des attentes NPDE (GED)
 - ▶ Poids de la proactivité
 - ▶ Poids du traitement des DALs
 - ▶ Poids du traitement [mail.net](#)
 - ▶ Poids de l'accueil (AIC/ARC) réalisé par indemnitaire/personnes du placement en charge de l'accueil
 - ▶ Quantification des actes professionnels indemnitaires
- ▶ Analyse du dispositif de prévention des risques professionnels

- ▶ Pour chaque agence visitée, nous mènerons des entretiens individuels (DAP, RRA, REP) ainsi que des entretiens collectifs des agents GDD, bi-compétents et de placement. En général, une journée est suffisante pour les petites agences, les plus grosses demandant une journée et demie.



Notre démarche : axes de travail

► Axe territoires (Champagne-Ardenne, Lorraine, Alsace)

- Analyse qualitative des impacts du projet sur le fonctionnement en agence selon le territoire (Métier (GDD, bi-compétents), intermétiers (Indemnitaire, Placement), pilotage agence (ELD), support à l'activité indemnitaire (RRA, autre)
- Les agences sélectionnées ci-après résultent d'un travail de croisement de données réalisé avec les représentants du personnel : localisation dans la région, localisation dans le territoire, taille, type de milieu (rural, urbain), impacts sur les effectifs. Pour chaque agence visitée, nous avons mené des entretiens individuels (DAP, RRA, REP) ainsi que des entretiens collectifs des agents GDD, bi-compétents et de placement.

ALSACE	
Haguenau	Grosse agence en milieu rural, -50 % des effectifs GDD, suppression du bi compétent, frontaliers
Schiltigheim	Grosse agence en milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Colmar Europe	Taille moyenne, milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Guebwiller	Petite agence, milieu rural, baisse des GDD et suppression des bi-compétents

Lorraine	
Épinal Voivre	Petite agence, milieu rural, forte diminution des GDD, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Lunéville	Petite agence, forte baisse des GDD et disparition des bi-compétents, effet de seuil
Vandoeuvre	Grosse agence, milieu urbain, forte baisse des GDD
Montigny-lès-Metz	Taille moyenne, milieu urbain, suppression des bi-compétents, effet de seuil
Creutzwald	Petite agence, milieu rural, suppression des agents participants aux activités GDD, suppression des bi-compétents

Champagne-Ardenne	
Troyes Copainville	Taille moyenne, milieu urbain, disparition des bi- compétents, augmentation des GDD
Reims Bezannes	Grosse agence urbaine et forte diminution agent GDD
Chaumont	Taille moyenne, milieu rural, suppression des bi-compétents, baisse des GDD
Charleville Val de Vence)	Grosse agence urbaine forte diminution des bi-compétents et augmentation des GDD
Bar sur AUBE (aube)	Petite agence, milieu rural, suppression des bi-compétents, augmentation des GDD



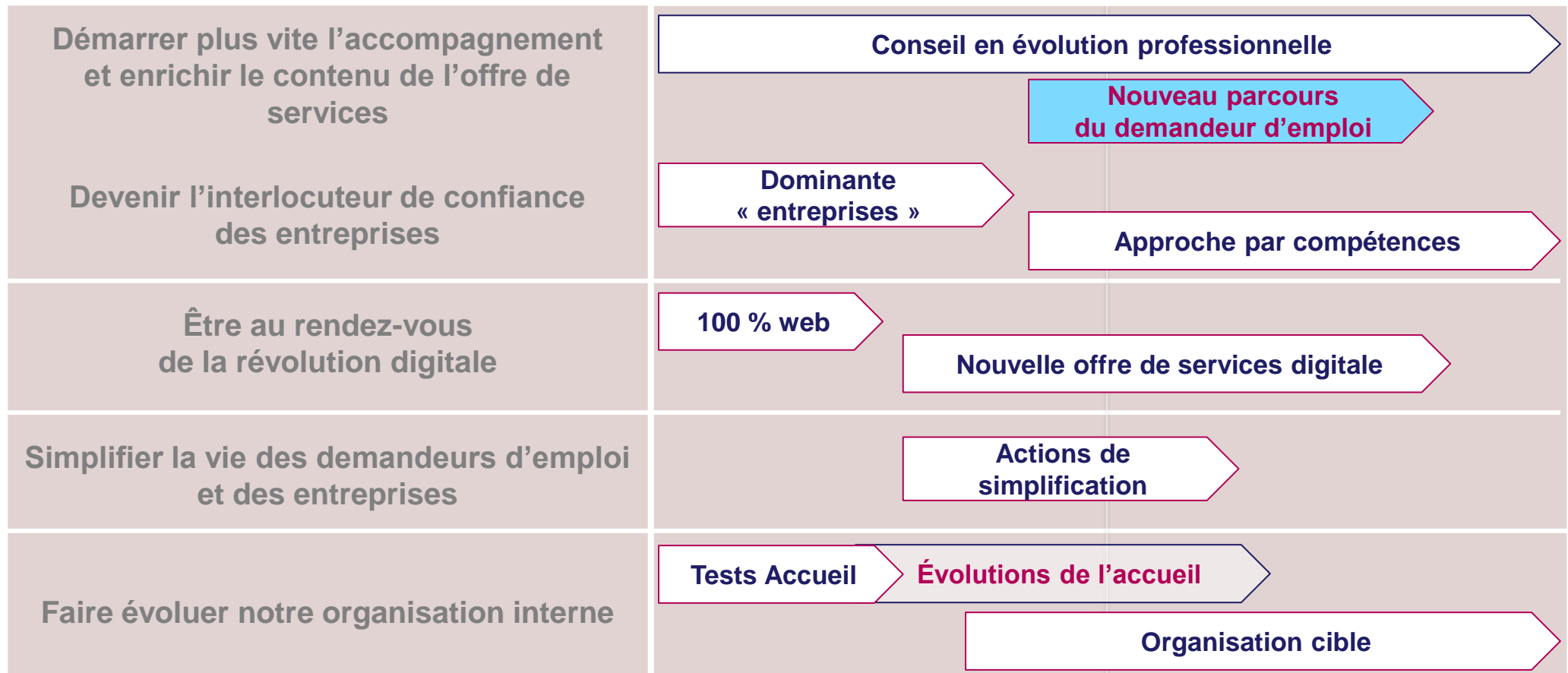


Le projet, sa structure, sa visée, sa méthodologie



Rappel sur le plan stratégique 2020

- ▶ Le Plan stratégique 2020 comporte plusieurs étapes, qui sont en grande partie interdépendantes, comme le rappelle le document d'information-consultation remis aux instances de Grand Est.
- ▶ Le projet « *trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation* » s'y inscrit clairement.



- ▶ La convention tripartite et le plan PE 2020 cherchent à améliorer « *la satisfaction des DE relative à l'indemnisation en terme de qualité et de fiabilité de l'information délivrée, et les délais de traitement* ».
- ▶ D'autant qu'une **dégradation de cette satisfaction** a été constatée du fait de :
 - ▶ « *La **suppression de l'EID** et le **déploiement du Nouveau Parcours du Demandeur d'Emploi** ne permettent pas aujourd'hui de donner une information adaptée sur l'indemnisation à l'issue de la démarche d'inscription,*
 - ▶ *Les demandeurs d'emploi attendent parfois le 1er RDV pour remettre les pièces nécessaires à leur DAL, reportant d'autant l'information qui peut leur être délivrée quant à leur indemnisation* ».
 - Extraits de la présentation au séminaire DT/DTD Grand Est d'avril 2016.
- ▶ De ce fait, un plan d'action a été conçu autour de 3 axes :
 - I. Accompagner les évolutions liées à la manière de rendre le service par les conseillers
 - II. Accompagner l'évolution du management des équipes
 - III. Améliorer l'information du demandeur d'emploi par les services en ligne.
- ▶ La **trajectoire GDD s'inscrit** clairement **dans ce plan** d'action.
- ▶ À date, les indicateurs semblent un petit peu mieux orientés :
 - ▶ Nationalement : en 4 trimestres consécutifs, cet indicateur est passé en moyenne de 71,5 % à 78 %.
 - ▶ Pour le Grand Est : ICT9 meilleur qu'à fin 2015.



Avis SECAFI

Ceci explique la prudence quant la réalisation de la bascule pour ne pas altérer la continuité et la qualité de service.

- ▶ Un accord de branche sur la **gestion prévisionnelle des emplois et compétences** a été signé – par certaines organisations syndicales – fin 2016.
- ▶ Cet accord identifie les activités dites « *en mutation* », au premier rang desquelles le **conseil en gestion des droits** qui est à la fois « **en décroissance et en évolution** ».
 - ▶ Cela se traduit dans l'accord par des « *mesures spécifiques* » (chapitre 5), à savoir une prime brute de 700 € pour les **agents bi-compétents** qui seront réorientés vers l'une ou l'autre de leur double compétence.
 - ▶ La possibilité pour ceux repositionnés en conseil en GDD de bénéficier – ultérieurement – du bénéfice de la prime au volontariat pour une transition professionnelle vers une activité en croissance (sous déduction de la précédente prime, soit 1.400 €-700 €), s'ils souhaitent une telle évolution.
- ▶ Il précise aussi que chaque agent a la possibilité « *de connaître la nature des emplois et activités dont Pôle emploi a besoin* » (page 5).
 - ▶ Il ressort de l'annexe de l'accord GPEC et de nos entretiens que le seul domaine d'activité rapidement atteignable pour les agents bi-compétents – voire ceux en GDD – est le conseil en emploi.
 - ▶ Cela implique alors que – au niveau local – il y ait bien systematiquement le besoin et la possibilité d'allouer des agents sur le placement.
- ▶ Autrement formulé, il nous semble nécessaire de distinguer la « réallocation de ressources » imposée par l'établissement des évolutions professionnelles souhaitées par des agents.
 - ▶ D'ailleurs, les agents **bi-compétents origine placement** seront **automatiquement repositionnés sur le placement** dans la trajectoire.





Le projet

La trajectoire et l'outil utilisé

La méthodologie de projection de la charge indemnisation

- ▶ La Direction générale a évalué **l'évolution de l'ensemble des charges de l'indemnisation** entre 2015 et 2017 selon la méthodologie suivante :
 - I. Estimation des évolutions de charges entre 2015 et fin 2017 sur la base du 4^{ème} trimestre 2015 à partir de la planification dans RDVA sur une base trimestrielle (voir page suivante)
 - II. Validation des estimations en agences en mai 2016
 - III. Analyse agence par agence à l'automne 2016.

- ▶ Dans l'étape I, par rapport à la référence du 4^{ème} trimestre 2015, les **facteurs de variation de charges** suivants ont été retenus :
 - ▶ Augmentation de l'automatisation du traitement des DAL
 - ▶ ARC Indemnisation constante à partir du 2^{ème} trimestre 2016
 - ▶ Impact d'une « *éventuelle généralisation du test sur la rénovation de l'accueil téléphonique* » (voir page spécifique)
 - ▶ Intégration des inscriptions non automatiques
 - ▶ Montée en charge des échanges par courriel
 - ▶ Renforcement de la « *proactivité* » (téléphone, en particulier)
 - ▶ Autres activités constantes.

- ▶ Avec prise en compte du niveau de spécialisation des agents et des pratiques de planification en agence via RDVA.

- ▶ L'étape II a consisté en une validation des résultats de l'étape précédente par des venues dans **une dizaine d'agences** de 2 DR (Hauts-de-France et Bourgogne-Franche-Comté).

Un outil national de détermination des effectifs cible

- L'équipe projet nationale a conçu un **outil** permettant de **passer des charges Indemnisation aux besoins en effectif cible** (dit ressources), ainsi déterminés :

Macro activité	Contenu	Déclinaison calcul
ARC indemnisation	Activité ARC indemnisation	Saisie de l'ELD dans l'outil
3949 indemnisation	Activité 3949 indemnisation	Projection sur la base des volumes d'appels par agence (règle nationale)
BO GDD	Mail.net	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)
	Externalisation AE	Trajectoire trimestrielle saisie par ELD dans l'outil
	Activité PRV	Projection des rejets d'inscription automatiques par agence (règle nationale)
	Renforcement proactivité	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)
	Automatisation DAL	Projection sur la base des volumes par agence (règle de gestion nationale)

- Il était prévu que les ELD **puissent intervenir sur ces prévisions** (à l'automne 2016) pour le second semestre 2016 et l'année 2017 sur :
- ▶ Le nombre de **plages ARCi** planifiées par semaine
 - ▶ Le **taux d'externalisation des AE** (y compris en plateforme régionale)
 - ▶ La **part des mails.net** avec intervention d'un conseiller GDD.

Avec des adaptations locales à l'automne 2016

► Des modifications pouvaient ainsi être aussi apportées par les DT et/ou ELD sur les données RH de l'outil quant :

- Au nombre de **conseillers intervenus sur les activités GDD au deuxième trimestre 2016** (tout en validant leur profil – GDD, bi-compétents GDD ou accompagnement)
- Aux **mouvements de personnel prévisibles** (retraite, retour congé parental, mobilité, ...) au second semestre 2016 et en 2017.
 - *Cellules en jaune.*

	Ressources vue RDVA ?		Ressources vue SIRH		
	Nombre d'agents T2 2016	Nombre d'agents à T2 2016	Agent exerçant principalement des activités de gestion des droits en agence sans portefeuille DE	Agent exerçant principalement des activités d'accompagnement et qui intervient sur des activités de gestion des droits	Autre agent qui intervient sur des activités de gestion des droits
GDD ?	2	2	2	0	0
DC GDD	7	7	7	0	0
DC accompagnement	3	3	2	1	0
Total	12	12	11	1	0

Ressources	Mouvements des ressources (Départs à la retraite, mobilité, temps partiel, retour de congés parental etc.) ?					
	T3 2016	T4 2016	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017
GDD	0	0	0	0	0	0
DC GDD	0	-1	0	0	1	0
DC accompagnement	0	0	-1	0	0	0
Total	0	-1	-1	0	1	0

Les profils GDD, Double Compétent GDD et Double Compétent Accompagnement ont été déterminés selon deux critères :

- La gestion ou non d'un portefeuille de demandeurs d'emploi.
- La planification sur les activités GDD (données issues de RDVA).

Un GDD est un conseiller qui ne gère pas de portefeuille de demandeurs d'emploi et qui est planifié significativement sur des activités de gestion des droits.

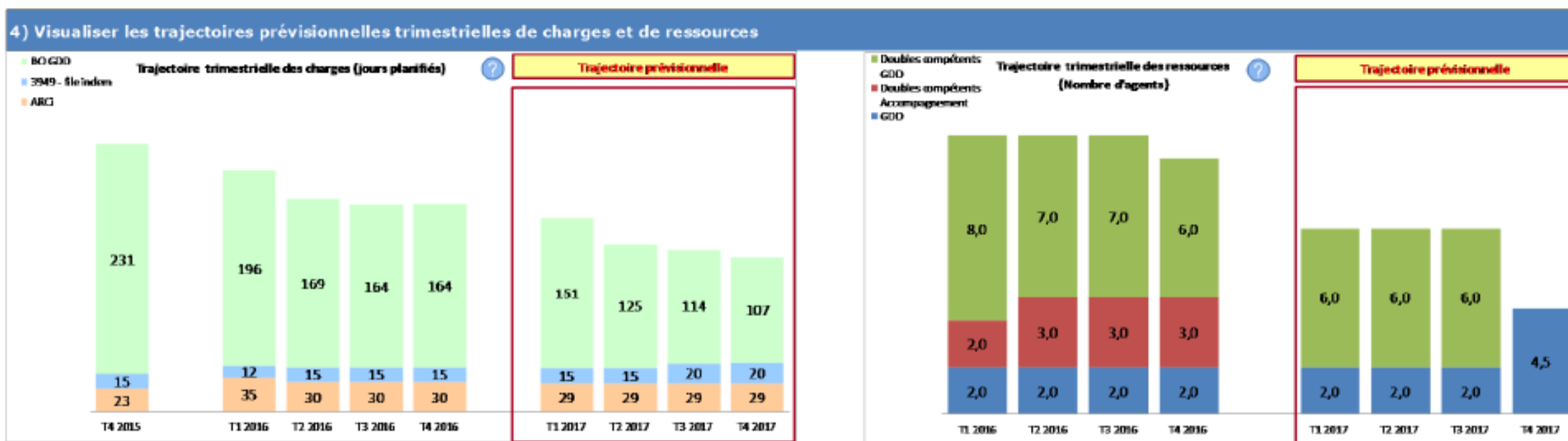
Un double compétent GDD ou un double compétent Accompagnement gère un portefeuille de demandeurs d'emploi et est planifié sur des activités GDD :

- S'il est plus planifié sur des activités de GDD que des activités placement il est identifié comme double compétent GDD.
- S'il est plus planifié sur des activités de placement que des activités GDD il est identifié comme double compétent Accompagnement.



Aboutissant à la détermination d'une cible par agence

- ▶ À partir des données planifiées RDVA par agence, des éléments de saisonnalité par agence, de paramètres et hypothèses nationaux, des (in)validations locales, **la trajectoire de charges GDD et l'effectif requis par agence** ont été déterminés, à horizon fin 2017, sous une forme visuelle :



- ▶ La trajectoire est donc fondée sur des **prévisions / hypothèses** qui **demandront à être (in)validées**.
 - ▶ D'où les **trois paliers de validation de l'effectivité de la baisse** des charges, à partir des données transmises par la DG, pour que soit donné le feu vert à la bascule (à la transition professionnelle effective des agents) **agence par agence**.

Les limites de la mesure des charges via RDVA

► L'organisation quotidienne des agences est fondée sur l'**outil « RDVA »** (Rendez-vous Agence). Cet outil permet de planifier l'activité de chaque agent à la demi-journée. Cet outil est également utilisé pour évaluer l'évolution de la charge de travail dans telle ou telle activité, notamment dans le cadre du projet de trajectoire GDD.

► L'outil comporte **2 limites** :

► **La nomenclature des activités est très limitée.** Pour l'activité indemnitaire, elle est la suivante :

Nomenclature de la spécialisation Indemnisation

Macro activité	Description de l'activité	Nom de l'activité
Information Conseil sur flux Inscription	Entretien personnalisé pour valider l'inscription	PRV
	Accueil, renseignement, conseil : réception sans Rdv	ARC
Gestion des droits	Activité de gestion des droits	BODOS
	Gestion de compte	GDC

Exemples d'utilisation de la nomenclature en Agence

BODOS
Traitement des dossiers affectés
GED (hors périmètre Arvato)
Traitement Attentes NPDE
Attentes journalières et hebdo
AMB1T
.....

GDC
Echanges avec le DE
Mails
....

► **La maille de planification est la demi-journée.** Or, il est courant que dans la même demi-journée, un conseiller passe d'une tâche à l'autre.

► Des adaptations sont mises en œuvre pour contourner ces limites :

- Utilisation de l'outil « onglet » pour préciser la ou les tâches à faire (comme dans l'exemple ci-dessus). Les onglets sont en fait une zone de commentaires non codifiés, donc non exploitables pour une analyse de la charge de travail effective.
- C'est la raison pour laquelle – par exemple – le traitement des mails n'est pas une activité réellement planifiée dans l'outil RDVA.

Quantification de la charge et des effectifs cible

- ▶ L'étape III de la démarche (échanges régionaux avec les managers et les experts Opérations et RH pour croiser les hypothèses nationales de baisse de charges et de ressources et les réalités locales) a montré la **sensibilité des hypothèses à des facteurs** comme « *la part des frontaliers* » pour les AE (en particulier pour l'Alsace), le taux d'automatisation des ADL selon le pourcentage de rejets/reprises,
- ▶ L'évolution de la **charge indemnisation** a alors été estimée comme suit à partir des informations qui ont été remontées par les régions :

En jours	National				Grand Est			
	2015	2018	écart	variation	2015	2018	écart	variation
Première estimation	915 384	499 280	-416 104	- 45%	81 583	40 792	-40 791	- 50%
Après ajustements °	915 384	579 607	-335 777	- 37%	81 583	50 903	-30 680	- 38%

° continuité de service et seuil minimal de conseillers GDD, agences en tension sur la GDD, profil des agents selon expérience et formation.

- ▶ L'**impact en effectif** est alors estimé le suivant :

Effectifs	National				Grand Est			
	juin 2016	fin 2017	écart	variation	juin 2016	fin 2017	écart	variation
Agents GDD	5 702	5 420	-282	- 5%	511	457	-54	- 11%
Agents bi-compétents	3 230	200	-3 030	- 94%	236	10	-226	- 96%
Agents participant à GDD	396		-396	- 100%	36		-36	- 100%
Total	9 328	5 620	-3 708	- 40%	783	467	-316	- 40%

- ▶ La baisse de l'effectif cible à fin 2017 est un peu plus forte que celle de la charge en année pleine 2018 (en %).

- ▶ Cette baisse est similaire au national et en Grand Est (en %).

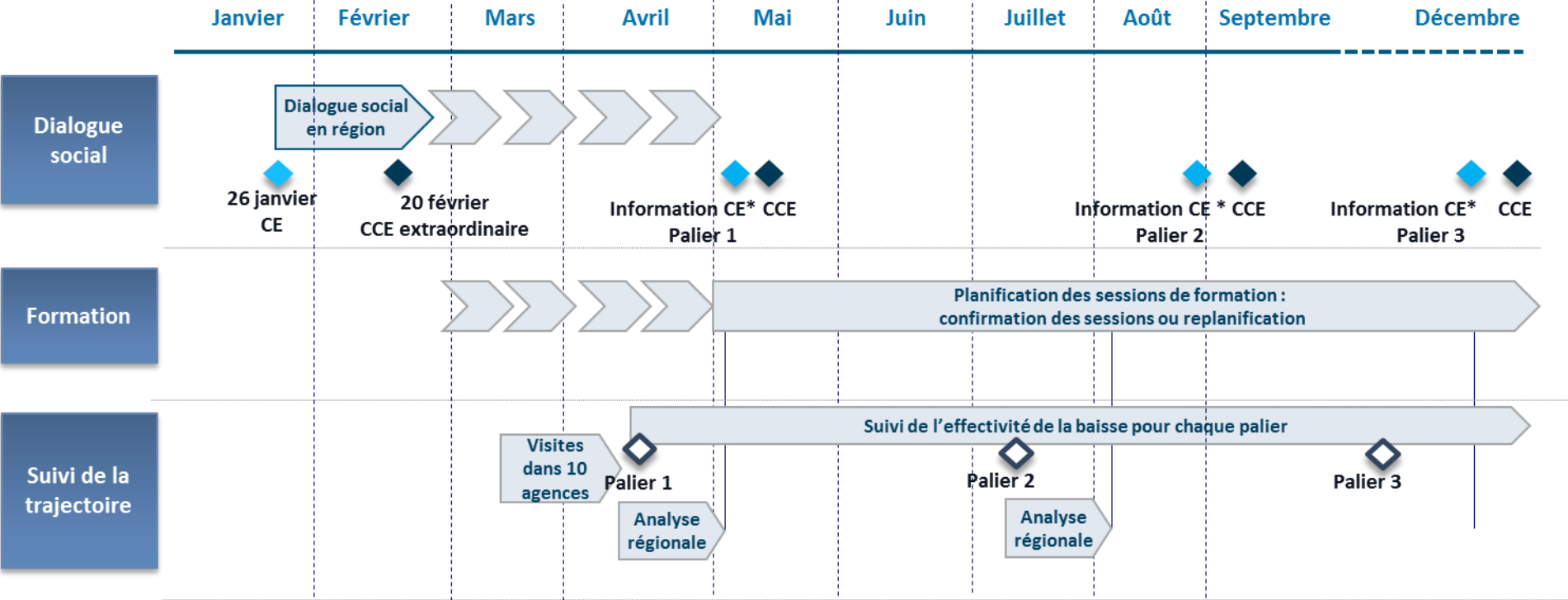
Des transitions professionnelles qui vont s'étaler dans le temps

- ▶ Les **transitions professionnelles** sont prévues, après mesure des charges effectives en **3 paliers** (voir page suivante), et seraient **doublement conditionnées** :
 - ▶ Par une **mesure dans chaque agence** de l'effectivité de la baisse attendue de charges.
 - ▶ Conjointement par le national et la DR
 - ▶ Sur la base d'indicateurs de toutes les agences et de visites sur sites
 - ▶ Evaluations qui seront suivies d'un « *dialogue managérial à la maille agence* » pour (in)validation de la trajectoire.
 - ▶ Par le **volontariat** – exprimé lors de l'EP/EPA – des conseillers GDD et ceux bi-compétents « *d'origine GDD* » (et pas ceux placement).
 - ▶ Votre direction s'attend à ce que ce **volontariat** ne se manifeste **pas nécessairement dès le prochain EP/EPA**, nombre d'agents étant actuellement dubitatifs quant à la perspective de baisse des charges indemnisation.
 - ▶ Elle anticipe même de **possibles insuffisances de volontariat** ici ou là.
- ▶ Dans le Grand Est, le redéploiement concerne surtout des bi-compétents (226 versus 54 conseillers GDD).
 - ▶ Ceci devrait être un facteur facilitant... sous réserve de l'origine de ces agents (voir page suivante).
 - ▶ La reconversion de 54 agents GDD sera plus lourde et demandera plus de temps (cf. parcours de référence).
 - ▶ Il devrait y avoir peu de difficulté pour les agents participant à la GDD... sous réserve de la quote-part du temps qu'ils y consacrent réellement.
 - ▶ Il s'agit de managers, de RRA, d'agents de PAG ou de bi-compétents à dominante effective accompagnement.
- ▶ Même si la **baisse des charges** risque d'être **assez homogène entre agences** (les facteurs de baisse étant pour beaucoup les mêmes), votre direction estime que les bascules et transitions professionnelles s'étaleront **entre septembre 2017 et juin 2018**, pour l'essentiel.



Calendrier du redéploiement

Le calendrier affiché nationalement est le suivant :



Source : CCE du 20/02/2017

GDD et bi-compétents par DT du Grand Est

▶ Données au 30 septembre 2016 :

En ETP	DT ARDENNES	DT AUBE	DT BAS RHIN	DT HAUT RHIN	DT HAUTE MARNE	DT MARNE	DT MEURTHE ET MOSELLE	DT MEUSE	DT MOSELLE	DT VOSGES	GRAND EST	ALSACE	CHAMP.- ARDENNE	LORRAINE
Bi-compétents placement	11,3	3,9	2,0	13,2	0,0	5,7	13,2	2,6	42,6	7,0	101,5	15,2	20,9	65,4
Bi-compétents GDD	4,8	13,8	4,8	10,6	1,0	18,0	22,5	5,6	28,6	15,5	125,2	15,4	37,6	72,2
Agents GDD	21,5	26,8	116,8	74,3	14,1	57,6	49,3	12,9	65,4	26,7	465,4	191,1	120,0	154,3
Total	37,6	44,5	123,6	98,1	15,1	81,3	85,0	21,1	136,6	49,2	692,1	221,7	178,5	291,9

En ETP	GRAND EST	ALSACE	CHAMP.- ARDENNE	LORRAINE
Bi-compétents placement	15%	7%	12%	22%
Bi-compétents GDD	18%	7%	21%	25%
Agents GDD	67%	86%	67%	53%
Total	100%	100%	100%	100%

▶ **À noter :**

692 ETP = 747 agents

(= chiffre du document CE hors les 36 "participants à la GDD").

▶ Les **répartitions sont nettement différentes selon les DT** (et donc – par derrière – selon les agences).

- ▶ Peu de bi-compétents en Alsace, contrairement à la Lorraine, donc des transitions professionnelles d'agents GDD plus nombreuses à obtenir.
- ▶ Une grande majorité de GDD ou bi-compétents origine GDD dans certaines DT/DTD, telles la Haute-Marne ou la Meuse ; là aussi, des transitions professionnelles plus importantes à obtenir au travers du volontariat.
- ▶ De plus, le temps de transition professionnelle global dans ces DT/DTD sera forcément plus long et donc pas nécessairement compatible avec la baisse de charges.

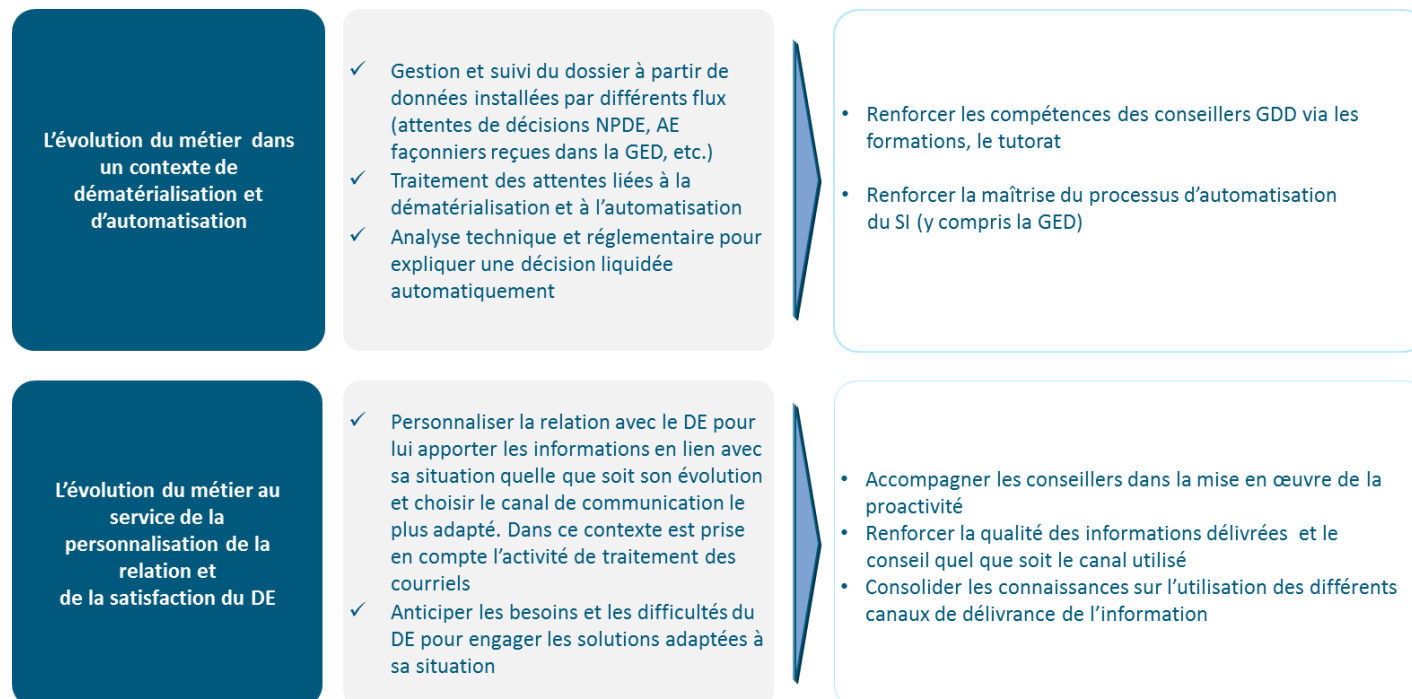




Le projet

Les évolutions professionnelles attendues

- ▶ L'activité d'indemnisation se transforme sous la conjonction de plusieurs facteurs.
- ▶ D'une part, **quantitativement** suite à :
 - ▶ La suppression de l'EID
 - ▶ La mise en place du NPDE et de l'accueil sur rendez-vous l'après-midi (baisse ARC Indemnisation)
 - ▶ L'externalisation de la saisie des Attestations Employeurs suivie de la généralisation de la DSN en 2018
 - ▶ L'automatisation progressive de la demande d'allocation (DAL).
- ▶ D'autre part, **qualitativement**, ce qui est un **enjeu du projet** :



Source : CCE du 20/02/2017

Attendus quant à l'évolution des GDD

- ▶ Les attentes quant à l'évolution de l'activité des GDD se situent sur trois axes :
 - ▶ **Traitement** « *de bout en bout* » du dossier par le même GDD, ce qui signifie une prise en charge par le même agent du versement indemnisation « *de l'inscription à la notification des droits* ».
 - ▶ Ceci implique un changement d'organisation dans les agences qui travaillent surtout en flux.
 - ▶ Le système informatique permet depuis peu de créer des attentes pour les agents GDD.
 - ▶ **Approche** dite « *proactive* » des DE (des « *réponses fiables et personnalisées* » comme il nous a été dit).
 - ▶ Ceci suppose - pour partie - l'existence d'un flux de demandes conséquent via Mail.net.
 - ▶ **Recentrage** sur les **cas** « *complexes* » de DAL.

▶ « La proactivité, c'est quoi ? »

- ▶ Extrait du support atelier « Renforcer la proactivité »



Avis SECAFI

Les **attentes** de la direction sont **élevées** quant au futur métier de l'indemnisation, lequel requiert du temps à s'acquérir finement (entre 2 et 5 ans selon votre Direction). Les critères de choix d'évolution professionnelle des agents par agence n'étant pas définis, il y a un risque d'hétérogénéité à terme dans les transitions professionnelles au regard des attendus.

JE SUIS PROACTIF

- J'adopte une écoute active et prends le temps d'analyser la situation
- Je respecte les règles et les procédures tout en prenant des initiatives
- J'anticipe les événements anxiogènes pour les prévenir
- Je reste attentif et ouvert à la situation qui peut évoluer
- Je suis orienté solution même dans les situations de communication les plus difficiles
- Je sais reconnaître les erreurs et je tire profit des critiques constructives



A la fin de l'entretien, je m'assure qu'il ne reste pas de question en suspens.

Parcours d'évolution des GDD

- ▶ Un **parcours d'évolution** pour les GDD a alors été élaboré (voir page suivante), qui appelle plusieurs remarques.
- ▶ Il semble – au travers des échanges durant les groupes d'écoute qui se sont déjà tenus – que « *les agents ne voient pas ce qu'on va leur demander professionnellement* », selon le propos du chef de projet.

° Voir document CE du 26 janvier 2017 page 23.

- ▶ Si le **parcours de 12 jours** prévu présente un **caractère novateur** chez Pôle emploi (au sens où il s'agit vraiment d'actions de perfectionnement dont celles dénommées « capsules » d'une demi-journée), ce parcours se fera plutôt **en fonction des besoins identifiés individuellement** lors des EP/EPA (certains modules préexistaient et ont déjà été suivis par des agents GDD).
- ▶ La volumétrie actuellement prévue (*) est de 110 personnes en 2017 (environ 10.000 heures – cf. page spécifique), pour des formations qui devraient démarrer à partir du mois de mai.
 - ▶ Cette volumétrie apparaît assez faible (un quart de l'effectif cible GDD), mais la Direction estime que les choses s'étaleront dans le temps, en 2018 voire en 2019 (cf. infra).

(*) Le budget formation 2017 est en cours de discussion avec la DG.

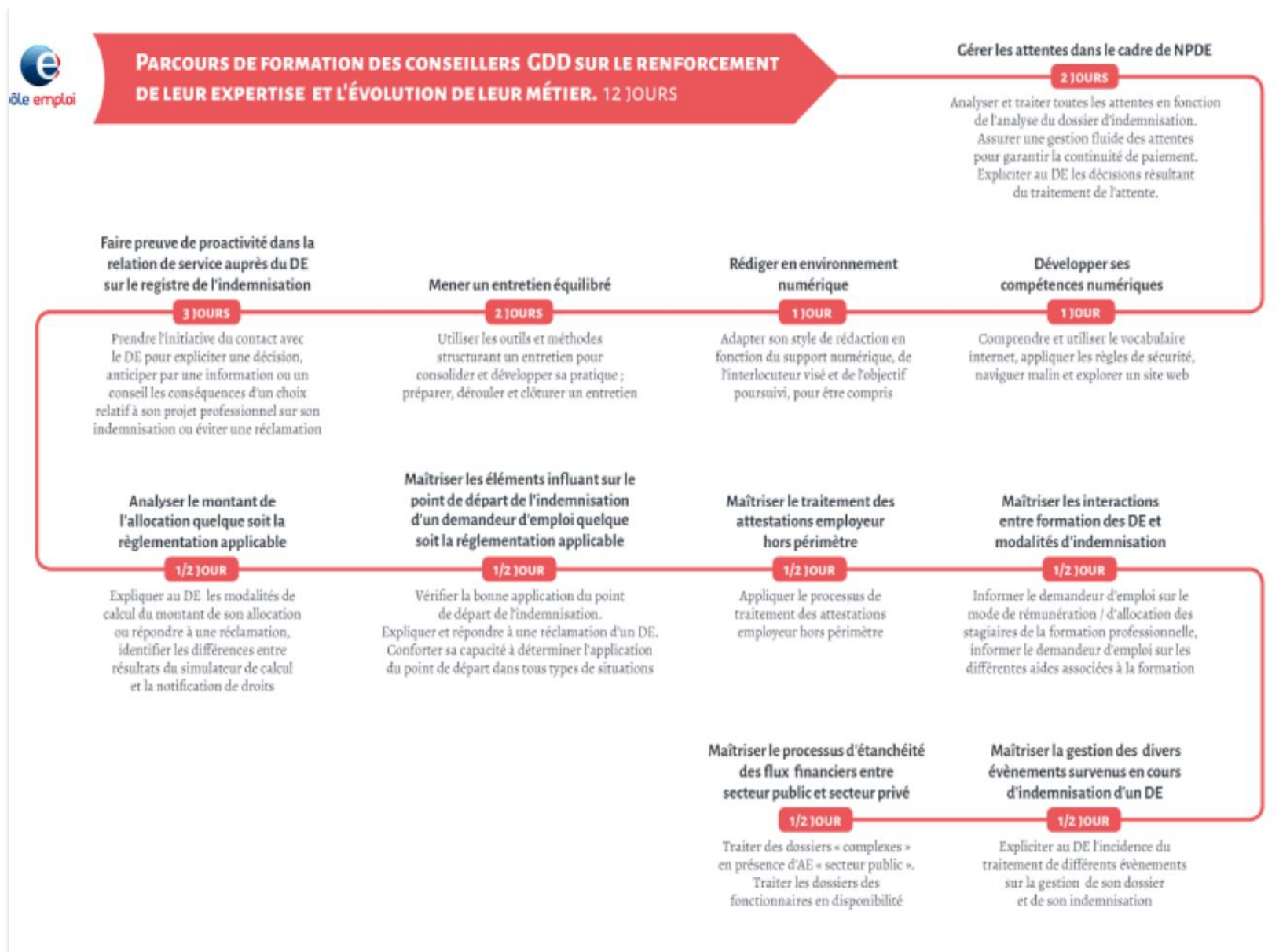


Préconisations

Une lisibilité et une compréhension par tous les GDD et bi-compétents des attentes de la Direction quant au conseil en GDD est indispensable, ceci en amont des EP où les agents devront indiquer leur choix. Une **réunion de tous les agents GDD** de la région (ou par territoire si plus simple) paraît alors – a minima – indispensable.

Parcours de renforcement GDD

Source : Direction.



Mobilité professionnelle vers conseiller emploi (1/2)

- ▶ Dans le cadre de l'accompagnement aux transitions professionnelles (matérialisé dans l'accord GPEC), il est prévu un **parcours de formation pour** les agents désireux de **devenir conseiller emploi** (voir page suivante).
- ▶ La démarche GPEC prévoit que les **souhaits** des agents soient **formulés lors** de leur **EP/EPA**.
- ▶ Pour la DR Grand Est, 5 modules seront priorités dans le programme pluriannuel de formation (choix régional), soit 10 jours (2 jours chacun) sur le parcours de 42 jours :
 - ▶ S'approprier les techniques de l'entretien conseil
 - ▶ Gérer les alertes dans le cadre de NPDE
 - ▶ Analyser son portefeuille de DE
 - ▶ Mobiliser les prestations
 - ▶ Conseiller le DE sur les techniques de recherche d'emploi.
- ▶ Ces modules sont considérés comme prioritaires, car constituant un « *socle de compétences* » pour les agents, leur permettant ensuite d'approfondir au travers des autres sessions.
- ▶ Le volume de ces formations consacrées à la mobilité professionnelle est de 4.158 jours sur 2017-2018 (avec 70 % en 2017), pour un parcours qui dure environ 8 mois.
 - ▶ L'hypothèse retenue pour l'instant (en l'attente de connaître le volontariat) est de 60 parcours complets pour des "purs" GDD et 60 parcours incomplets pour des bi-compétents.

Mobilité professionnelle vers conseiller emploi (2/2)

► Le **parcours de mobilité** d'un agent ne **démarrera** qu'**après** que l'agence ait reçu le feu vert pour sa **bascule**.

- Il n'est toutefois pas exclu qu'un agent puisse entamer son parcours avant la bascule, sous réserve que cela n'affecte l'activité GDD.



Avis SECAFI

Les bascules des agences devraient certes s'étaler dans le temps (jusqu'en 2018, si ce n'est 2019), mais il risque d'y avoir une difficulté dans l'organisation des sessions des modules du parcours de mobilité professionnelle vers (ou une difficulté pour qu'un agent puisse engager son parcours de mobilité rapidement après que l'on l'y autorisera) compte tenu du nombre d'agents qui seraient concernés.



Point de vigilance

Nous voyons une antinomie entre un parcours de référence personnalisable (sur 20 modules) et le choix de modules prioritaires (au nombre de 5) par la DR Grand Est.

► L'établissement Grand Est a demandé au Campus d'être prêt à démarrer ces formations en juin ; il y a une forte probabilité (compte tenu du calendrier) que le **premier parcours** ne **début**e qu'**en septembre 2017**.

► Quelques **précisions complémentaires** sur les formations :

- Les agents se repositionnant en conseiller emploi seront prioritaires dans les actions de formation.
- Les bi-compétents placement n'ont pas de parcours spécifique à leur mobilité professionnelle.
 - En dehors des formations inscrites au Plan de formation.
- Un recours accru au digital est prévu pour les parcours de formation de référence (plateforme collaborative et e-learning) en complément des formations dans les lieux usuels du Campus.
- Un besoin d'élargir la base existante de formateurs pour les 2 parcours de référence ressort clairement.

Parcours de formation de référence vers conseiller emploi

Source : Direction



Les actions de formations chiffrées pour 2017

► Nous avons obtenu un **chiffrage détaillé des actions de formation pour les parcours** dans le cadre de la trajectoire GDD en 2017 :

► Il s'agit du Plan de formation 2017 en cours de discussion avec la DG.

Projet plan de formation 2017 : mobilité professionnelle conseiller GDD et conseiller GDD bi-compétent vers conseiller emploi

Action de formation	Code SIRH	Durée en jours	Nombre d'heures
Gérer la liste	CRSCLA	1	476
Gérer les alertes dans le cadre de NPDE	CRSCCN	2	1 092
Analyser son portefeuille de DE	CRSCAF	3	1 680
Informier et conseiller sur le marché local du travail	CRSCML	3	1 785
S'approprier les techniques de l'entretien-conseil	CRSCEC	2	994
Connaître les canaux de délivrance des services et utiliser l'emploi store pour réaliser l'ODS	CRSCUE	2	1 008
Mener un entretien équilibré	CRSCRM	2	1 078
Développer ses compétences numériques	CFSTNA	1	525
Animer une action collective	CRSCTA	2	1 036
Rédiger efficacement en environnement numérique	CRSCRN	1	490
Animer une plateforme ou un réseau social interne	CFSORs	1	413
Mobiliser les prestations	CRSCNS	2	1 106
Animer des ateliers internes	CRSCIA	3	1 638
Identifier et traiter les réclamations	CRSCTR	2	798
Prévenir et gérer les situations difficiles dans la relation d'accueil -niveau1-	CRSCSD	2	924
Conseiller le DE sur les techniques de recherche d'emploi	CRSCST	2	1 190
Orienter les DE tout au long de leur vie	CRSCOT	3	1 386
Mobiliser les dispositifs de la formation professionnelle	CRSCPC	3	1 596
Réaliser un conseil en évolution professionnelle	CRSCVO	3	1 596
Mobiliser les aides pour l'emploi ou les aides à la recherche ou à la reprise d'activité	CRSCHE	2	1 036
			21 847

Projet plan de formation 2017 : renforcement et expertise

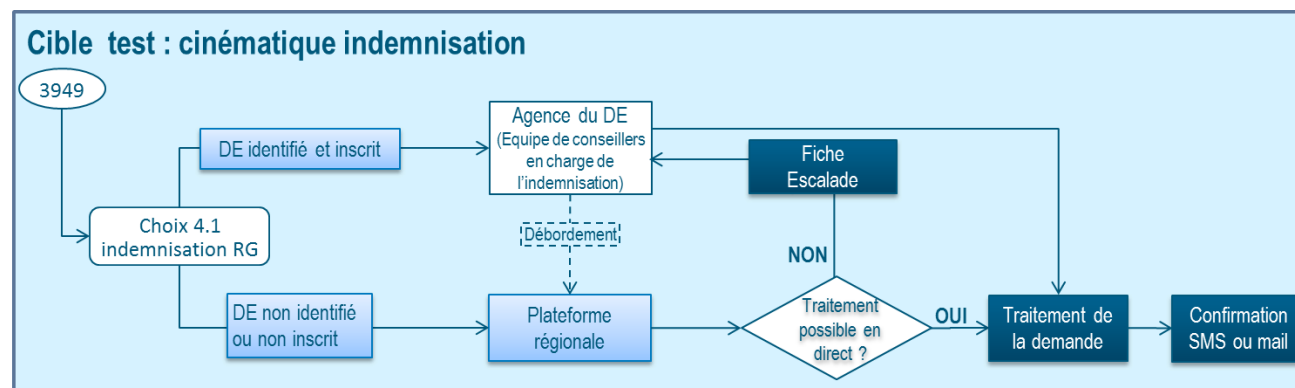
Action de formation	CODE SIRH	Durée en jours	Nb d'heures
Gérer les attentes ds le cadre de NPDE	CRSGAT	2	4 760
Développer ses compétences numériques	CFSTNA	1	1 050
Rédiger en environnement numérique	CRSCRN	1	700
Mener un entretien équilibré	CRSCRM	2	336
Faire preuve de proactivité ds la relation de service auprès du DE sur le registre de l'indemnisation	en cours	3	3 150
Maitriser le traitement des attestations employeur hors périmètre		0,5	770
Maitriser les interactions entre formation des DE et modalités d'indemnisation		0,5	
Maitriser la gestion de divers événements survenus en cours d'indemnisation ...		0,5	
Maitriser le processus d'étañchéité des flux financiers ...		0,5	
Analyser le montant de l'allocation qq soit la réglementation		0,5	
Maitriser les éléments influants le point de départ de l'indemnisation ...		0,5	
Total			10 766
		dont PE 2020	

Les expérimentations en cours et prévues quant à l'indemnisation

- ▶ Dans le cadre de l'OSSPP(*), la « *rénovation de l'accueil téléphonique* » pour l'indemnisation est actuellement en cours de test dans deux DR (Bretagne, Ile-de-France sur deux départements).

(*) Organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité.

- ▶ Ce projet consiste à la **prise des appels téléphoniques des DE par les conseillers GDD de leur agence** de rattachement.
 - ▶ Donc arrêt des plateformes et mutualisation entre agences.
- ▶ L'impact sur la charge indemnisation a alors été évalué au travers de la comparaison entre les pages actuelles de temps de prise d'appels en agences et la volumétrie induite par les appels des DE d'une agence donnée.



Source : document CCE du 08/11/2016.

- ▶ Une autre expérimentation est prévue de démarrer l'été prochain : la mise en place d'un **référént indemnisation pour chaque DE**, comme il a aujourd'hui son référent placement.
- ▶ Ces expérimentations visent à améliorer le service rendu (et sa perception) et sont dans le droit fil de la « *proactivité* » des agents GDD recherchée par la direction.
 - ▶ Cela contribuera aussi (si généralisation il y a) à **élever le degré d'exigence** vis-à-vis des futurs conseillers GDD.



Le projet

Une démarche en local

Accompagnement par un dispositif tutorial

- ▶ L'accord GPEC réaffirme le **recours au tutorat** comme un moyen favorisant « *la transmission des savoir-faire et le développement de l'autonomie professionnelle* » (en page 9 de l'accord).
 - ▶ Les tuteurs sont labellisés au niveau national par la Direction de la Formation, pour une période de 3 ans.
 - ▶ Ils participent aux animations nationales et une session annuelle d'échanges de pratiques doit avoir lieu dans chaque région.
 - ▶ Les établissements garantissent la disponibilité effective de leurs tuteurs.
- ▶ Dans le Grand Est, il est prévu une « **actualisation de la ressource tutorale** » par site (page 20 document CE) au 1^{er} trimestre 2017.
 - ▶ Avec 8 sessions de formation programmées cette année pour les nouveaux tuteurs et 2 sessions d'échange de pratiques (en avril et novembre).
- ▶ Suite à la mise en place de la nouvelle région, il est apparu une insuffisante visibilité sur l'existant, d'où ce chantier d'actualisation.
 - ▶ Précisons que la « *labellisation nationale* » des tuteurs se mettra en place en 2017, probablement tardivement.



Point de vigilance

La mise en place de ce dispositif tutorial devra être en phase avec la planification du projet.

Une cible à horizon mouvant

- ▶ Il est mentionné, dans le document d'information-consultation CE et CHSCT, un effectif cible à fin 2017.
 - ▶ Voir page 18.
- ▶ Votre direction a beaucoup insisté sur le fait qu'**il s'agit en réalité d'une cible pour 2018** (si ce n'est 2019) compte tenu des **incertitudes fortes à date sur le rythme de la baisse des charges** de travail relatives à l'indemnisation compte tenu :
 - ▶ De la montée en charge de l'externalisation des AE, qui devrait être le **principal facteur de baisse** de charges en 2017
 - ▶ De l'effet de la bascule des entreprises sur la DSN (dont un décalage du calendrier pour 2017 a eu lieu récemment) et de l'effet retard de ce passage à la DSN sur les attestations fournies par les DE
 - ▶ De la montée en nombre des demandes par mail concernant l'indemnisation
 - ▶ De la disparité des demandes et la façon dont elles sont prises en charge entre agences.
- ▶ Une **autre inconnue** réside dans la **capacité d'automatisation du MADU** (en cours d'amélioration) et donc sur le degré d'automatisation qui pourra être réellement obtenu (27 % actuellement pour une cible de 50 %).
 - ▶ MADU = moteur d'analyse du dossier unique.
- ▶ De ce fait, il est prévu que les **transitions professionnelles s'effectueront agence par agence**, après validation de l'effectivité de la baisse de leurs charges, qui conditionnera la date à laquelle chacune d'entre elles recevra le feu vert de sa DR.
 - ▶ L'effectif cible est donc de ce fait **mouvant quant à son horizon** de mise en œuvre.
 - ▶ Il pourrait l'être aussi **quant à sa volumétrie** si les hypothèses de baisse de charges s'avèrent infondées, ce qui est loin d'être exclu à date, voire même si le volontariat est insuffisant, selon le propos de votre direction.

Un positionnement par anticipation

- ▶ Il va être demandé **lors de la campagne des EP/EPA** aux **agents GDD** et bi-compétents orientés GDD **de se repositionner**.
 - ▶ Campagne dont la fin pourrait être repoussée au-delà de la date prévue du 1^{er} avril.
 - ▶ La DR est en attente de la décision de la DG.
- ▶ Cette **transition professionnelle** devra donc être **formulée sans que l'agent en connaisse la date effective**, puisque ceci est conditionné à l'effectivité de la baisse de charge dans son agence.
- ▶ La **décision** de transition professionnelle sera **prise par l'ELD** selon la direction, avec avis du DT, sans que des critères communs soient énoncés.
 - ▶ Un risque de sentiment d'inégalité risque de se développer.
 - ▶ Surtout que les situations entre agences seront différentes (pas le même nombre de conseillers GDD en point de départ ni d'arrivée, proportionnellement parlant). Voir la partie Impacts sur les agences du territoire dans ce rapport.
- ▶ Il ressort que des **mobilités géographiques** pourraient être proposées (dans le cadre de la disposition 30 kms de la CNN) dans – au moins – deux cas de figure :
 - ▶ Là où les souhaits de transition des agents GDD (et bi-compétents origine GDD) ne coïncideront pas avec l'effectif cible de leur agence.
 - ▶ Là où l'effectif cible en conseillers GDD est supérieur à la situation actuelle... sauf s'il y a suffisamment de bi-compétents qui choisissent de passer GDD (ce qui n'est pas acquis a priori).
 - ▶ C'est le cas des agences de Mulhouse porte de Bâle, Châlons-en-Champagne, Charleville Val-de-Vence, Sedan, Troyes Langevin et Copainville, Remiremont, Saint-Dié, Neufchâteau, Nancy Cristallerie, Majorelle et Gentilly, Pont-à-Mousson, Longwy-Villerupt, Bar-le-Duc, Commercy, Metz Blida et Sébastopol, Creutzwald, Forbach, Manom, Saint-Avold et Hagondange.
 - L'exemple de Hagondange est révélateur : actuellement 3 "purs" GDD et 4 bi-compétents origine GDD pour une cible de 8 GDD.
 - Tout comme celui de Creutzwald : 2 "purs" GDD et 2 bi-compétents origine GDD pour une cible de 6 GDD.

Un dispositif d'accompagnement fragile à date

- ▶ Le projet ne comporte **pas d'étude d'impacts** en termes de **risques psychosociaux**... ce qui est surprenant vu les termes de l'accord QVT, ouvert à la signature des organisations syndicales :
 - ▶ « Pôle emploi réaffirme son engagement pour que tout projet de changement intègre une réflexion sur la QVT à partir d'une analyse des impacts sur le volet humain du projet » (point 5.1).
- ▶ L'**accompagnement** prévu **des ELD** (page 23 du document CE) s'est – pour l'instant – traduit par 17 sessions territorialisées réunissant les 75 ELD (fin février/début mars).
 - ▶ Présentation du projet, échanges autour des modalités de l'accord GPEC et des futures organisations de travail.
 - ▶ La suite de ce dispositif n'est pas encore définie à date.
 - ▶ Il est toutefois prévu la diffusion d'un document ressources (types questions-réponses) pour aider les ELD à préparer et réaliser leurs EP/EPA (en cours d'élaboration par le chef projet et la RH).
- ▶ Les **groupes d'écoute d'agents** GDD et bi-compétents (page 23 du document CE) se sont traduits par 2 groupes, le 13/12/2016 puis le 06/02/2017.
 - ▶ D'autres groupes d'agents sont prévus durant le premier semestre (le prochain est fixé au 06/04)... si tant est qu'il y ait suffisamment de volontaires.
- ▶ La **commission de suivi** prévue dans le dispositif sera finalement – dans le Grand Est – la commission de suivi de l'accord GPEC.
 - ▶ Après la réunion du 9 mars, la prochaine réunion est fixée au 21 septembre pour faire le point sur le bilan des EP/EPA et des transitions professionnelles souhaitées, sur l'effectivité de la baisse des charges en agences, et sur l'exécution des parcours de formation nécessaires.



Une démarche trop centrée sur le local

- ▶ Au vu de l'hétérogénéité des situations et des cibles, des difficultés de transitions professionnelles dans certaines agences sont à anticiper par un **accompagnement RH et managérial renforcé des managers**.
 - ▶ Le risque qu'une nouvelle fois les managers de proximité se retrouvent seuls "en première ligne" dans la mise en œuvre du projet est patent.
 - ▶ D'autant que l'objectif est « *d'inciter, sur le mode du volontariat, les conseillers à évoluer vers un poste de conseiller emploi* » (propos de M. Bassères transcrit dans Les Echos du 6 mars 2017, page 5).
- ▶ Nombre de sujets ne pourront trouver leur réponse en local surtout dans le cadre – qui nous a été réaffirmé à plusieurs reprises – du volontariat :
 - ▶ Que se passera-t-il s'il y a trop (ou pas assez) de volontaires pour une mobilité (ou un maintien en GDD) dans une agence ?
 - ▶ Alors même qu'une agence proche pourra se trouver dans une configuration inverse ?
 - ▶ L'application de critères de choix à la main de chaque ELD peut induire un net sentiment d'iniquité entre agents.
 - ▶ Une mobilité géographique imposée (dans le cadre des règles de la CCN) sera-t-elle de mise ?
 - ▶ Certes, la Bourse à l'emploi peut offrir une solution à des agents dont le choix ne serait pas satisfait dans leur agence ; cependant, comme le processus de bascule s'étalera sur plusieurs mois, tous les besoins non satisfaits sur une agence ne seront pas nécessairement connus de ces agents insatisfaits.
 - ▶ Comment sera atteinte la cible là où il n'y a aujourd'hui pas assez de GDD ou bi-compétents si l'on ne raisonne que par agence ?
 - ▶



Nécessité de renforcer l'accompagnement et de donner une visibilité élargie

► Plusieurs pistes sont à envisager selon nous :



Préconisations

À leur demande, **accompagner les managers lors d'EP/EPA** dans le cas de difficultés que le manager anticipe.



Préconisations

Créer un dispositif de type **bourse à l'emploi** (par DT - voire sur un périmètre géographique plus restreint), sur un rythme trimestriel*, pour que les agents souhaitant une transition professionnelle ne soient pas contraints par la seule possibilité dans leur agence, lors de la bascule de celle-ci, mais puissent identifier les possibilités existantes dans les agences de leur zone géographique proche.

* Rythme de mesure de la baisse des charges.



Préconisations

Apporter un **soutien RH aux ELD** là où les transitions professionnelles souhaitées ne correspondent pas à la cible.

Anticiper la réalisation des parcours de formation de référence

- ▶ Dans une logique de « *continuité de service* » et dans une volonté de ne pas dégrader la « *qualité de service* » de l'indemnisation, votre direction envisage que les transitions professionnelles ne se feront qu'après le feu vert accordé à une agence.
- ▶ Ceci veut dire que les agents souhaitant se repositionner **ne débiteront véritablement leurs parcours de formation qu'après ce feu vert** dans leur agence.
- ▶ Ceci pourrait générer deux types de difficultés :
 - ▶ Un risque de **manque de temps** (au regard de leur charge de travail) pour les GDD de demain (moins nombreux) qui devront suivre le parcours de renforcement si ceci se situe après la bascule.
 - ▶ Un risque de **flottement** pour les conseillers GDD s'orientant vers le conseil emploi, car – pour certains (les "purs" GDD surtout) – le parcours à effectuer sera assez dense et long et il leur sera difficile de prendre véritablement leur poste de conseiller emploi avant d'avoir effectué une partie de la formation de référence.



Préconisations

La baisse de charges indemnisation sera certainement progressive. Nous conseillons alors que les **agents GDD souhaitant une transition débutent au plus tôt leur parcours** de formation, pendant qu'une certaine marge de manœuvre existe quant à la gestion des charges annoncées dégressives, et ce avant la bascule.



Préconisations

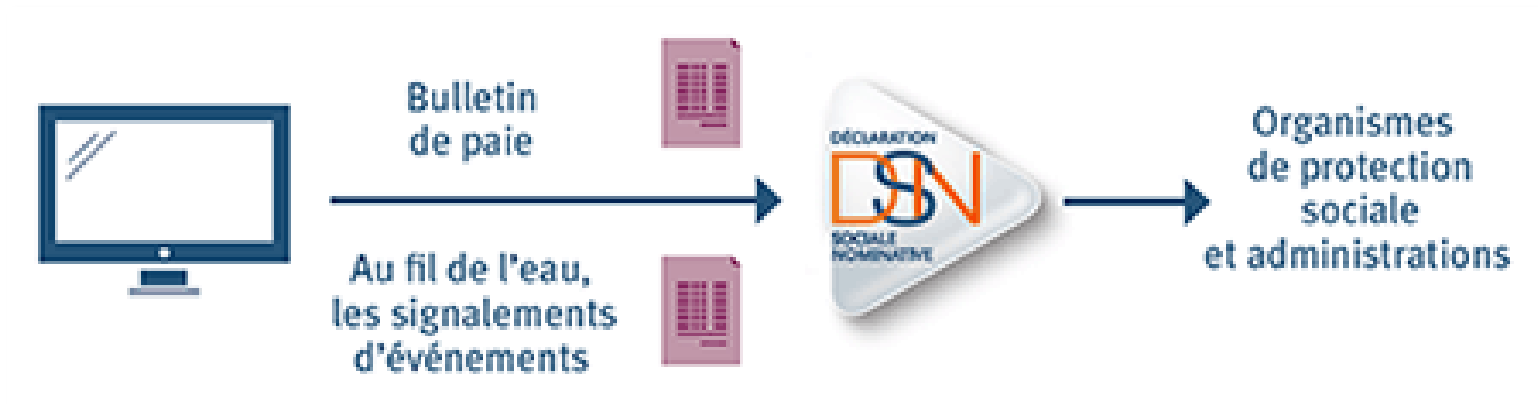
De même, il apparaît indispensable que les **futurs conseillers GDD entament leur parcours de référence dès leur choix de transition professionnelle** (d'autant que la présence de bi-compétents offre la souplesse pour ce faire) et non après la bascule.

Le projet

La Déclaration Sociale Nominative

La DSN, une déclaration qui va remplacer toutes les autres

- ▶ La DSN (Déclaration Sociale Nominative) est **une démarche de simplification** des démarches des employeurs vis-à-vis de la Protection Sociale et de l'Administration. Elle vise à **remplacer l'ensemble des déclarations périodiques ou événementielles et diverses formalités administratives** adressées jusqu'à aujourd'hui par les employeurs à une diversité d'acteurs (CPAM, Urssaf, Pôle emploi, Centre des impôts, Caisses des régimes spéciaux, ...).
- ▶ La DSN repose sur **la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie** et sur des **signalements d'événements**.



Source : <http://www.dsn-info.fr>, un site de net-entreprise.fr

La DSN, un peu de retard dans la bascule en phase 3

- ▶ Le **calendrier de mise en place** a subi **quelques retards** au niveau de la phase 3 et est maintenant le suivant :

Mars 2012	Loi de simplification instituant la DSN
Avril 2013	Ouverture aux entreprises volontaires
Mai 2015	Première obligation intermédiaire
Octobre 2015	PLFSS situant les conditions de généralisation
Juillet 2016	Deuxième obligation intermédiaire
Janvier 2017	Généralisation pour la plupart des entreprises
Juillet 2017	Achèvement de la généralisation

- ▶ « Suite aux difficultés fréquentes rencontrées par certains éditeurs et entreprises, un étalement du démarrage de la DSN phase 3 a été mis en place par le GIP-MDS. Dans une actualité DSN datée du 16 janvier 2017, le groupement a admis qu'il ne sera pas appliqué de pénalités aux entreprises qui basculeraient de la phase 2 à la phase 3 non pas sur la paie de janvier, mais seulement sur les paies de février ou de mars. Toutefois, ces entreprises, qui n'auraient pas transmis en DSN phase 3 dès la paie de janvier, devront, en plus des DSN mensuelles, produire en janvier 2018 une DADS-U. Pour les entreprises non encore entrées en DSN et à titre de tolérance, les démarrages pourront s'opérer entre les paies de janvier et celles de mars, sans qu'il ne soit appliqué de pénalités. » (source : Annuaire Sécu du 18 janvier 2017).

- ▶ Il reste que tous les ayants droit à l'indemnisation ne seront pas couverts par la DSN en janvier 2018 :

	DUCS	DADS	Maladie	Chômage
Fonctionnaires et agents publics	hors DSN ¹	hors DSN	hors DSN	hors DSN
Intermittents	hors DSN ¹			hors DSN
VRP	hors DSN	hors DSN	hors DSN	hors DSN
Pigistes				hors DSN
Dockers				hors DSN
Marins-pêcheurs				hors DSN
Expatriés		hors DSN	hors DSN	hors DSN
Salariés d'organismes internationaux				hors DSN

- ▶ Source : « Le guide démarrage de la DSN phase 3 » du GIP-MDS.



Impacts sur les agences et les agents





Les effectifs et l'organisation des agences visitées



Principales caractéristiques des agences visitées

HAGUENAU - Grosse agence (effectif CDI : 61)

▶ Bassin d'emploi - Territoire

- ▶ Bassin industriel
- ▶ Forte activité intérim (3/4 des DPAE)
- ▶ Activité frontalière

▶ Organisation

- ▶ Les 2 sites ANPE et ASSEDIC perdurent, déménagement en avril 2017
- ▶ Pas d'équipe mixte GDD / Placement

GEBWILLER - Petite agence (effectif CDI : 32)

▶ Bassin d'emploi - Territoire

- ▶ Territoire rural, mais secteur secondaire important et en transformation
- ▶ Des DE qui se déplacent pour travailler : Mulhouse, Colmar, Suisse, Allemagne
- ▶ Tertiaire peu développé

▶ Organisation

- ▶ Equipes mixtes GDD / Placement /Entreprise

COLMAR Europe - Agence moyenne (effectif CDI : 45)

▶ Bassin d'emploi - Territoire

- ▶ Public urbain (Colmar) et rural (villages)
- ▶ Couvre un quartier QPV
- ▶ L'industrie reste présente
- ▶ Travail saisonnier : tourisme, viticulture

▶ Organisation

- ▶ Locaux inadaptés : trop petits (accueil), déménagement prévu été 2017
- ▶ Equipes mixtes GDD / Placement

SCHILTIGHEIM - Grosse agence (effectif CDI : 68)

▶ Bassin d'emploi -Territoire

- ▶ Public urbain (Strasbourg) et rural (jusqu'à Brumath, à 25 km)
- ▶ Quelques quartiers prioritaires

▶ Organisation

- ▶ Déménagement récent – les 2 anciens sites étaient distants de 3 km
- ▶ Equipes mixtes GDD / Placement /Entreprise

Effectifs – Situation en mars 2017 : GUEBWILLER

Chiffres issus des interviews - CDI uniquement

	Effectif	ETP
GDD uniquement	10	8,5
Bi-compétent GDD / Placement	1	0,8
Placement uniquement	14	11,1
Apui gestion uniquement		
Apui gestion / GDD	1	1
Entreprise	5	4,1
DAP	1	1
RRA	1	1
REP 1 éq GDD / Plact / Entreprise	1	1
REP 2 éq GDD / Plact	1	1
TOTAL	35	29,5

Chiffres issus de l'info consult traj GDD

Effectif
8
3
+ 1 autre agent participant aux activité GDD

Chiffres issus de 2 fichiers du personnel PE

Effectif	ETP	
8	7,4	au 30/9/2016
2	0,8	au 30/9/2016
+ 1 autre agent participant aux activité GDD	autre agent participant aux activité GDD	
32	28,5	au 31/1/2017
2	1,1428	au 31/1/2017
		au 31/1/2017

Cible fin 2017

GDD	5
Bi-comp	0
Autres agents	1

CUI-CAE

CDD

Absent tout le mois de janv	0	au 31/1/2017
-----------------------------	---	--------------

Remarque particulière :

- Equipes mixtes
- Les conseillers placements se trouvent en sous-effectif. 1 CDD a été recruté en mars

Effectifs – Situation en mars 2017 : COLMAR

Chiffres issus des interviews - CDI uniquement

	Effectif	ETP
GDD uniquement	12	10,2
Bi-compétent GDD / Placement		
Placement uniquement	21	18,5
Entreprise	7	5,9
DAP	1	1
RRA	1	1
REP 1 <i>Entreprise / Acct renforcé</i>	1	1
REP 2 <i>GDD / Placement</i>	1	1
REP 3 <i>GDD / Placement</i>	1	1
REP 4 <i>GDD / Placement</i>	1	1
TOTAL	46	40,6

Remarques particulières :

- 3 équipes mixtes GDD / Placement
- 4 conseillers ayant quitté récemment la bi-compétence
- 1 REP et le RRA actuellement absents

Chiffres issus de l'info consult traj

Effectif
11
4

Cible fin 2017

GDD	6
Bi-comp	0

Chiffres issus de 2 fichiers du personnel PE

Effectif	ETP	
11	9	au 30/9/2016
4	3,9	au 30/9/2016
45	40,9	au 31/1/2017

CUI-CAE	2	1,1428	au 31/1/2017
CDD	0	0	au 31/1/2017

maladie tout le mois de janv	1		au 31/1/2017
------------------------------	---	--	--------------



La charge de travail des conseillers indemnitaires



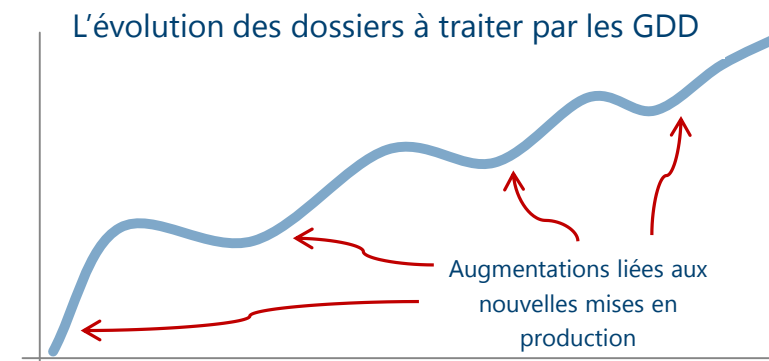
Une baisse de charge qui n'est pas observée sur le terrain (1/2)

- ▶ Dans les agences visitées, il y a unanimité sur le fait, qu'à ce jour, les différents projets n'ont pas amené de baisse de charge. Cette opinion est partagée par les conseillers, mais aussi les ELD. Cette situation résulte de **raisons multiples et complexes**.
- ▶ Avec NPDE, la généralisation des automatismes et l'externalisation de la saisie des AE, certaines tâches ont été supprimées. Mais de nouvelles activités se sont substituées à celles qui ne sont plus réalisées :
 - ▶ Le traitement de la GED
 - ▶ Le traitement des mails (développé plus loin)

Mais surtout

▶ L'explosion des attentes

- ▶ Certaines attentes sont « normales » : elles résultent des nouveaux processus mis en place. Exemple : l'automatisation du calcul de l'indemnisation admet des variations de salaire supérieures à 40 %. Mais le système crée une attente pour que le conseiller vérifie la pertinence de cette décision.
- ▶ D'autres dossiers appelés également «attentes» par les conseillers proviennent de dysfonctionnements liés à la mise au point de nouvelles procédures (externalisation des AE) ou de livraisons informatiques. Le volume de ces attentes est donc variable, mais à la hausse dans une période où les transformations se succèdent à un rythme très soutenu.



Préconisations

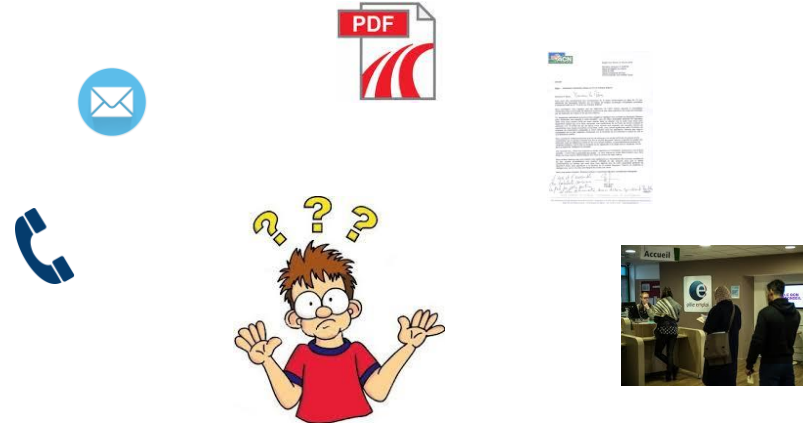
La grande quantité de dysfonctionnements à traiter est liée au rythme auquel les projets sont déployés. Avant une nouvelle mise en production, les procédures doivent être sécurisées, les mises à jour informatiques testées. Il semble que ce ne soit pas suffisamment le cas actuellement.

Il est nécessaire d'adapter le rythme de déploiement des projets pour minimiser le nombre de dysfonctionnements liés aux périodes de mise au point. Un seuil « acceptable » concernant le nombre d'attentes à traiter par agent pourrait être défini par les équipes projets afin de moduler le rythme de déploiement de ceux-ci.

Une baisse de charge qui n'est pas observée sur le terrain (2/2)

▶ Les canaux d'information se sont multipliés. Des informations impactant le dossier du demandeur d'emploi peuvent provenir :

- ▶ du courrier
- ▶ du téléphone
- ▶ de l'accueil
- ▶ de la GED
- ▶ des attentes
- ▶ des mails.



▶ Ces informations sont souvent :

- ▶ Redondantes
 - ▶ Un salarié envoie son AE par courrier puis la scanne et la télécharge alors que son employeur l'a déjà transmise via le net !
- ▶ Source d'erreur et d'incohérence
 - ▶ Exemple : le sous-traitant ARVATO saisit deux fois une AE, ce qui provoque une attente et potentiellement un indu.

▶ **L'information n'est donc pas maîtrisée. Elle engendre une charge de travail inutile (redondance, correction d'erreurs) et de nombreuses erreurs, sources elles-mêmes de la dégradation du service rendu (retards, incohérences, indus,...). De plus, l'abondance de cette information difficile à interpréter génère un stress pour les conseillers.**



Préconisations

Au vu de ces dysfonctionnements, la gestion de l'information apparaît comme un des thèmes centraux à prendre en compte dans les projets de Pôle emploi.

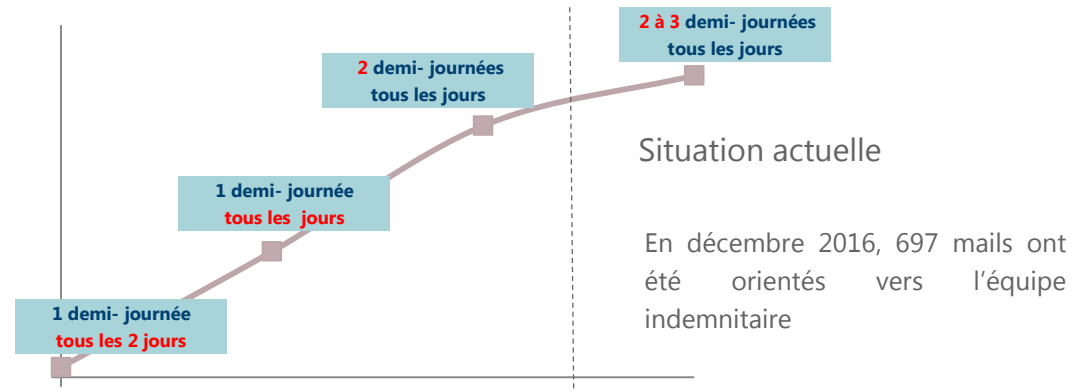
L'inquiétude suscitée par les « mail.net » (1/2)

▶ Mail.net impacte l'ensemble des agents, en particulier les conseillers indemnitaires. L'inquiétude provient d'un sentiment de non-contrôle :

▶ Le nombre des mails est en constante augmentation.

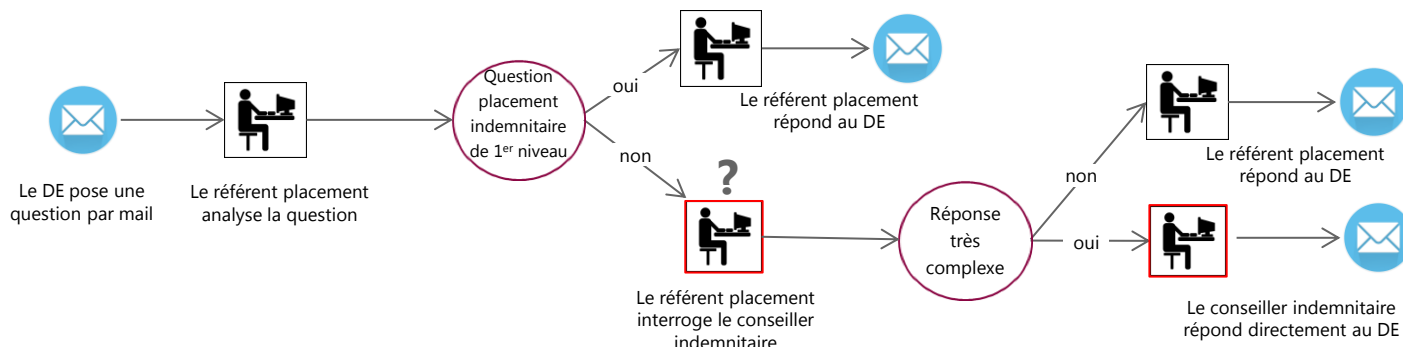
Exemple, l'agence de Haguenau, qui a mis en place un outil Excel pour pallier l'imprécision de la planification. Cet outil permet de mesurer la charge de travail mail pour l'équipe indemnitaire. Le nombre de demi-journées planifiées mail a progressivement augmenté.

▶ Il n'y a pas de contrôle sur le contenu des mails. Un DE peut à tout moment envoyer des mails, de toute nature, mal formulés et sur tout sujet. Le mail peut faire doublon avec un appel téléphonique ou un déplacement en agence. Il y a alors perte d'efficacité.



▶ Les DE doivent adresser leurs demandes de renseignement à l'adresse mail de leur conseiller référent. Mais, beaucoup de ces mails sont du ressort indemnitaire. Les agences affectent donc chaque jour un conseiller GDD au traitement de ces mails. Ce travail vient en plus de l'activité sur laquelle l'agent est planifié. D'où une surcharge de travail non quantifiable.

▶ Le processus de traitement des mails est relativement complexe :



L'ensemble du processus doit être mené en 72 h

L'inquiétude suscitée par les « mail.net » (2/2)

- ▶ L'agence d'Haguenau a adopté un processus différent. L'ensemble des mails entrant dans l'agence sont triés par le responsable accueil présent qui les lit en diagonal et les dispatche vers une boîte mail GDD le cas échéant :
 - ▶ Cela permet certainement de dégager de la disponibilité pour les conseillers placement
 - ▶ L'inconvénient est qu'ainsi ces derniers perdent une occasion d'entretenir leurs compétences indemnitaires
 - ▶ De plus le travail de dispatching est important.
- ▶ **En conclusion**, l'activité mail.net est une source d'inquiétude et un irritant car :
 - ▶ Son volume augmente constamment et est incontrôlé
 - ▶ Elle est chronophage et pas prise en compte dans la planification et donc dans l'évaluation de la charge de travail.



Préconisations

- ▶ Il est nécessaire de doter mail.net d'un **système de tri et de filtre à l'entrée** comme cela existe pour d'autres sites institutionnels. Une priorité est d'imposer au DE utilisateur de sélectionner un type de demande : indemnitaire / formation / ...
- ▶ L'inquiétude provient du manque de contrôle des mails, mais aussi de l'absence de vision sur leur nombre. Mettre en place **dans chaque agence un indicateur « nombre de mails traités »** permettrait d'expliquer les surcroûts d'activité ou à l'inverse une baisse du nombre de mails liée à une amélioration globale des processus Pôle emploi.



Personne dans les agences n'adhère à la cible effectif annoncée

- ▶ Le projet « Trajectoire GDD » est présenté alors qu'aucune baisse de charge n'est constatée et dans un contexte où les conseillers ont à souffrir des mises au point liées au déploiement des multiples projets en cours.
- ▶ Les nouvelles tâches incombant aux conseillers indemnitaires ne sont pas identifiées dans la planification.
- ▶ Les conseillers indemnitaires sont bien conscients qu'il est impossible de mesurer leur charge de travail réelle. Ils ne peuvent donc pas accepter les objectifs de baisse d'effectifs extrêmement importants qui sont annoncés.
- ▶ Pour les petites agences comme Guebwiller, la cible de 5 conseillers indemnitaires est irréaliste. En effet, il serait très difficile de planifier les congés, étant donné les périodes de maladie et le nombre d'agents à temps partiel.
- ▶ Les **ELD**, elles-mêmes, admettent qu'il n'y a pas pour l'instant de baisse de charge. Elles pensent qu'une baisse de charge importante interviendra à terme, mais elles ignorent dans quelles proportions. Dans tous les cas, cela demandera beaucoup plus de temps que prévu au projet. De plus, les ELD ne disposent pas d'une vision suffisante sur les projets informatiques pour pouvoir porter le projet « Trajectoire ... » auprès des équipes.



Préconisations

Les ELD n'ont pas les moyens nécessaires pour porter le projet :

- ▶ Des membres de l'équipe de Direction Territoriale se sont déplacés en agence au sujet du projet, mais les ELD semblent ne pas avoir été réellement associées à la définition de l'effectif cible de leur agence.
- ▶ De plus, les ELD n'ont pas une vision assez précise des projets en cours pour rassurer concrètement leurs équipes sur les avancées potentielles.

Nous proposons d'adapter l'outil RDVA, afin qu'il permette de planifier l'ensemble des tâches (nomenclature correspondant à la réalité et maille de 2 heures au lieu de la demi-journée), en vérifiant que ce mode de comptage ne dégrade pas les conditions de travail des ELD et des conseillers. Cela permettra d'améliorer la planification par les REP et de mieux analyser la charge de travail réelle.



Le volontariat



Pourquoi le volontariat n'est pas au rendez-vous ?

▶ La Direction affirme que l'atteinte de la cible à fin 2017 est conditionnée par le volontariat. Or, les freins à ce volontariat sont multiples :

- ▶ Un rejet lié à la façon dont est mené ce projet et aux expériences passées
 - ▶ Les conseillers ne croient pas à cette notion de volontariat. En effet, si les volontaires manquent, ils pensent que d'une façon ou d'une autre ils seront « forcés » d'être volontaires. Il y a en effet une contradiction entre affirmer un objectif chiffré de baisse d'effectif et dire que rien ne se fera sans volontariat.
 - ▶ Dans chaque agence, nous avons rencontré des conseillers issus de l'accompagnement et qui se sont orientés par la suite vers l'indemnisation. Cette transition a été mûrement réfléchi avec la hiérarchie et a demandé de gros efforts de formation. Des personnes anciennement bi-compétentes ont opté volontairement pour le placement, car elles ne parvenaient pas à se sentir à niveau dans les deux métiers. Toutes ces personnes aujourd'hui se refusent à une nouvelle remise en question.
- ▶ Une difficulté à se projeter dans un nouveau métier
 - ▶ Conseillers placement et indemnitaire appartiennent à la même entreprise. Les compétences qu'ils mettent en œuvre n'en sont pas moins très différentes. Si « intellectuellement » beaucoup sont certainement capables de cette transition professionnelle, ils n'ont pas d'appétence pour le métier de conseiller placement, ne se trouvent pas les qualités humaines nécessaires.
 - ▶ Dans les agences visitées, une grande partie des conseillers indemnitaires sont très anciens dans la fonction et ne se sentent pas à même de changer de métier, si proches de la retraite.
 - ▶ Certains conseillers indemnitaires, enfin, ont un très fort goût pour ce métier. Ils souffrent à l'idée de se le voir entièrement retiré.
- ▶ **Le frein le plus puissant est sans doute le manque de visibilité concernant les futurs métiers.** Les conseillers ne seront pas à même de se prononcer lors des EP, car les **attendus par métiers** ne sont pas écrits, en dehors des fiches métiers très générales. Comment décider, quand on ne sait pas concrètement quelles seront les tâches attachées aux métiers de conseiller indemnitaire, accompagnement ou entreprise ? Par exemple, si le futur conseiller indemnitaire restera au contact du public ou pas.

Vigilance

- ▶ Les conseillers indemnisation appartenant à des équipes mixtes expriment avec force leur réticence à avoir un EP mené par un REP qui n'est pas du métier.
- ▶ Même s'il ne nous a pas été possible de cerner les causes réelles et profondes de cet état de fait, il nous semble important de ne pas négliger cet aspect lorsque la campagne d'EP sera menée.



Préconisations

- ▶ Les salariés de Pôle emploi se trouvent au cœur de la transformation des métiers amenée par la digitalisation. Ils sont donc dans une période d'incertitude qui les empêche de faire un choix. Ne sachant pas, ils ne peuvent pas choisir.
- ▶ Il est nécessaire pour favoriser le volontariat de **réduire les incertitudes**.
 - ▶ **Écrire des fiches métiers** pour les futurs emplois de conseillers indemnitaires, accompagnement, entreprise.
 - ▶ Ces fiches constitueront une contribution importante au projet de transformation de Pôle emploi.
 - ▶ Pour les agents qui le demanderont, construire un **vrai projet professionnel** qui permettra de faire un point sur les compétences, les aspirations et les évolutions possibles du salarié. Dans bien des cas, l'EP risque de se révéler insuffisant. Les périodes d'immersion prévues dans l'accord GPEC prendront plus de sens si elles s'inscrivent dans un projet professionnel.
- ▶ Donner du temps au temps : forcément, l'incertitude va se réduire avec le temps. Les processus en déploiement vont se stabiliser et la vision des métiers sera plus claire. La décision deviendra alors plus facile à prendre.





La dégradation des conditions de travail



La transformation du métier de conseiller indemnitaire

- ▶ Avec NPDE, la généralisation des automatismes et l'externalisation de la saisie des AE, le conseiller passe de plus en plus de temps à débloquer les anomalies détectées par le système. A contrario, il passe de moins en moins de temps sur ce qu'il considère logiquement comme le cœur de son métier : le traitement des dossiers d'indemnisation avec en sortie le montant de l'indemnisation du DE. La logique du projet veut que cette tendance s'accroisse.

Un sentiment de dévalorisation et une intensification du travail

- ▶ Le conseiller consacre de plus en plus de temps au traitement des anomalies informatiques. Particulièrement dans la période actuelle où les évolutions informatiques se succèdent à un rythme élevé.
 - ▶ Cette activité de « réparation » est ressentie comme **dévalorisante** par les conseillers.
 - ▶ Cette activité menée à partir de listes et sur des écrans mène à **une intensification du travail**. Le travail sur écran est décrit par certains comme éprouvant : difficulté à rester concentré, à repérer visuellement les informations importantes, crainte de laisser passer une erreur. L'intensification du travail provient également des changements extrêmement fréquents et accompagnés de bugs du système d'information. Il est difficile de rester à jour de ces nouveautés.

Une perte de sens

- ▶ Le conseiller a l'impression de perdre la part qu'il prenait à la défense d'une justice sociale en exerçant un contrôle rigoureux des dossiers.
- ▶ Le conseiller indemnitaire est un expert. Or, dans la situation actuelle, de plus en plus d'activités ne font pas réellement appel à son domaine d'expertise.

Vigilance

- ▶ Le sentiment de perte d'un métier engendre une **souffrance** qu'il faut savoir entendre. L'intensification d'un travail ressenti comme peu valorisant entraîne la démotivation.
- ▶ Il est donc nécessaire de revaloriser le métier de conseiller indemnitaire.

Autres sources de dégradation des conditions de travail et préconisations

- ▶ L'accent mis sur certaines activités, aussi bien pour les conseillers indemnitaires que pour les autres conseillers sont à l'origine de l'intensification du travail :
 - ▶ L'accueil n'étant plus ouvert que les matins, le flux de demandeurs d'emploi a augmenté sur cette plage horaire. Or, cette activité au contact du public est stressante.
 - ▶ La multiplicité des sources d'information, l'abondance de l'information, les redondances de cette information sont également des facteurs de stress.
 - ▶ La succession des modifications de procédures et des mises à jour informatiques demandent aux conseillers de s'adapter en permanence.



Préconisations

- ▶ L'automatisation et l'externalisation de certaines activités peuvent laisser croire que le métier indemnitaire est à faible valeur ajoutée. Il faut éviter de dévaloriser le métier tel qu'il existait. Par exemple, contrairement aux apparences, la saisie des AE n'était pas une tâche purement mécanique : elle permettait une première analyse du dossier et des corrections immédiates d'erreurs au moment de la saisie.
- ▶ **Donner une vision du futur métier et le valoriser** : il est nécessaire de décrire de quelle façon l'expertise s'exercera en situation de pro-activité : téléphoner à un agent pour l'informer du montant de son indemnisation nécessite d'en maîtriser le calcul.
- ▶ Comme dit précédemment, nous proposons de rédiger rapidement la fiche métier du conseiller indemnitaire.
- ▶ Certaines agences manquant de ressources accompagnement, les conseillers indemnitaires sont amenés à être souvent présents à l'accueil. Cela ne doit pas être ressenti comme une brimade.



L'écart qui se creuse entre les ELD et les conseillers crée une situation d'insécurité

- ▶ Ce qui surprend de prime abord, c'est l'écart apparent de ressenti entre les conseillers et les ELD :
 - ▶ **La majorité des agents rencontrés sont très inquiets et même en colère** concernant les objectifs du projet, mais aussi la façon dont il est mené.
 - ▶ **Les équipes ELD affichent une grande confiance** vis-à-vis des promesses du projet :
 - ▶ Dans tous les cas, le principe de volontariat sera respecté.
 - ▶ La cible projet sera effectivement modulée en fonction de la charge de travail constatée et du volontariat.
- ▶ La confiance affichée par les ELD n'est pas crédible aux yeux des conseillers. En effet, lorsque ces derniers interrogent leur hiérarchie sur le déroulement du projet, celle-ci n'est pas en mesure d'apporter des réponses au-delà des supports officiels disponibles sur Intranet. Les conseillers en déduisent que soit les ELD leur cachent quelque chose, soit elles ne sont pas plus informées qu'eux-mêmes, et surtout n'ont aucun pouvoir de décision.
- ▶ **Les ELD ne peuvent donc pas exercer la fonction essentielle de « protection »** qui est celle de la hiérarchie directe vis-à-vis des collaborateurs. Les conseillers se trouvent donc dans une **situation d'insécurité**.



Vigilance

- ▶ La relation de confiance et de protection entre la hiérarchie directe et les salariés est indispensable, particulièrement en ce qui concerne l'appropriation des projets.
- ▶ Or, les ELD n'ont pas les moyens d'établir cette relation. En effet, pour cela, le management de doit pas être uniquement descendant. Ce point sera développé par la suite.

Des conseillers fragilisés dans un monde qui change

- ▶ Les conseillers rencontrés ont largement exprimé leurs inquiétudes face à un monde qui change. Bien sûr, Pôle emploi ne peut rester sur le bord du chemin du progrès technologique, mais il faut prendre garde à ce que l'informatique ne prenne pas le pouvoir sur l'homme.
- ▶ Les salariés de Pôle emploi sont de par le statut de l'entreprise particulièrement exposés aux changements de politique et de conjoncture. Le sens au travail est donc pour eux une notion susceptible d'être fréquemment bousculée. Cela leur confère une fragilité particulière.



Conduire le changement



Un projet ne peut être un succès sans l'appropriation de toutes les parties prenantes. Or, lors de nos visites, nous avons constaté que les projets étaient menés selon un processus descendant. Les ELD et les conseillers se mobilisent pour appliquer les nouvelles directives et procédures, mais les freins à l'appropriation sont nombreux :

- ▶ **L'appropriation doit se faire au premier chef au niveau des ELD**, ce qui n'est pas le cas.
 - ▶ Les ELD n'ont d'ailleurs pas été associées à la définition de la cible effective de leur agence.
 - ▶ Les ELD n'ont pas été mandatées pour porter le projet.
- ▶ L'appropriation ne peut exister que lorsque le contexte et les difficultés sont pris en compte
 - ▶ **Le projet Pôle emploi s'articule autour de la qualité du service rendu au demandeur d'emploi**, et tout est mis en œuvre dans ce sens :
 - ▶ Organisation
 - ▶ Processus de travail
 - ▶ Planification
 - ▶ Indicateur
 - ▶ Communication interne
 - ▶ **Cet objectif prioritaire conduit à négliger les acteurs essentiels de l'entreprise que sont les salariés.**
- ▶ Les indicateurs mis en avant chez Pôle emploi ont été définis en central. Il s'agit uniquement d'indicateurs de résultats. **Il n'existe pas d'indicateurs propres aux agences.** Des indicateurs de fonctionnement permettraient de mieux prendre en compte le contexte et les difficultés vécues par les conseillers et de les **objectiver** dans un sens ou dans l'autre. Par exemple : nombre de mails avec sujet GDD / semaine ; nombre d'attentes traitées / semaine...





Préconisations

- ▶ **Les équipes ELD doivent réellement prendre part à la construction du projet.**
 - ▶ Le projet « Trajectoire » prévoit des étapes de vérification de l'effectivité de la baisse de charge. Il est nécessaire que les équipes ELD soient parties prenantes de cette vérification et surtout du choix des critères qui seront retenus pour valider cette effectivité.
 - ▶ De même, les ELD doivent être associées à la définition de l'objectif cible lorsque celui-ci sera revisité.
- ▶ **Les agences doivent avoir leur propre déclinaison du projet.**
 - ▶ Actions à mener en interne Agence : procédures à mettre en place, parcours de formation personnalisés, communication...
 - ▶ Indicateurs de fonctionnement pour objectiver la situation.
 - ▶ Vision sur l'avancement du projet national.
- ▶ **Les salariés doivent avoir une vision suffisante pour se projeter dans l'avenir.**
 - ▶ La déclinaison du projet au niveau des agences est une des clefs pour cela.
 - ▶ Les autres clefs ont été développées dans les préconisations concernant le volontariat.
- ▶ **Le facteur temps est évidemment essentiel pour mettre en œuvre les étapes décrites ci-dessus.** La rapidité avec laquelle les projets de Pôle emploi sont déployés actuellement n'est évidemment pas compatible avec la démarche d'appropriation.



Synthèse



- ▶ L'expertise montre que les objectifs du projet sont irréalistes tant au niveau de la cible effectif que du calendrier. En effet, à ce jour on ne constate pas de baisse de charge de travail pour les conseillers indemnitaires, mais une intensification et une dégradation des conditions de travail.
- ▶ De plus, le manque d'appropriation du projet sera un obstacle majeur pour l'objectif visé par la Direction de Pôle emploi.

C'est donc une véritable Conduite du Changement qui doit être menée.

- ▶ Cette Conduite du Changement doit impliquer toutes les parties prenantes et non pas seulement la Direction et les équipes projet, aussi expertes soient-elles.
- ▶ L'appropriation est la première étape à mener :
 - ▶ Elle doit s'appuyer sur des équipes ELD en réelle responsabilité des évolutions de leur agence.
 - ▶ Les conseillers doivent avoir une vision suffisante de l'avenir pour pouvoir s'approprier les projets et se projeter dans l'avenir. Cela ne saurait se faire sans projet professionnel étayé sur la connaissance du contenu des métiers de Pôle emploi dans le futur.

L'adaptation du calendrier des projets de Pôle emploi est nécessaire pour :

- ▶ Enrayer la dégradation des conditions de travail : il faut fixer un seuil de dysfonctionnement à ne pas dépasser.
- ▶ Permettre l'appropriation des projets par tous.



Annexes





Autres rapports d'expertise sur le projet, Cartographie Région Grand Est



Du territoire à la région Grand EST

- ▶ Les deux rapports d'expertise du projet important « Trajectoire d'évolution de l'activité indemnisation de l'établissement Grand Est » des deux autres territoires sont transmis dans deux documents séparés.
- ▶ Cartographie des agences Grand Est (données quantitatives). Document séparé
- ▶ Données quantitatives transmises par la Direction. Fichiers informatiques séparés



Personnes et agences rencontrées



Agences investiguées et personnes rencontrées

▶ Nombre de personnes rencontrées en agence :

- ▶ Agents DA : 4
- ▶ Agents RRA : 3
- ▶ Agents REP : 8
- ▶ Agents Appui : 0
- ▶ Agents GDD : 30
- ▶ Agents double compétence : 2
- ▶ Agents Demande (Placement) : 6
- ▶ Agents Entreprise : 2

ALSACE	
Haguenau	Grosse agence en milieu rural, -50 % des effectifs GDD, suppression du bi compétent, frontaliers
Schiltigheim	Grosse agence en milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Colmar Europe	Taille moyenne, milieu urbain, forte diminution des GDD et des bi-compétents
Guebwiller	Petite agence, milieu rural, baisse des GDD et suppression des bi-compétents

▶ Personnes rencontrées, National et Régional :

- ▶ Directrice des relations sociales, de la qualité de vie au travail et diversité
- ▶ Directrice programme Réseau 2020
- ▶ Chef de projet trajectoire GDD: 2
- ▶ Directeur territorial Aube
- ▶ Directeur formation recrutement pilotage Grand Est
- ▶ Responsable formation Grand Est
- ▶ Service formation grand Est
- ▶ DRAPS Grand Est
- ▶ Responsables Santé Sécurité Grand Est : 4

▶ Médecine du travail des agences visitées



MERCI DE VOTRE ATTENTION

