

---

CAHIER  
D'IDÉES

---

# LA PAGE WEB LOCALE

Comment renforcer l'ancrage local de Pôle Emploi & améliorer la lisibilité des offres pour les entreprises du territoire ?



## Protagonistes

- ELD de l'agence et/ou agent en charge des partenariats locaux
- Equipe web/ communication pour mettre à jour et animer cette page locale
- Partenaires locaux de l'agence
- Organismes représentants le secteur TPE (CGPME, APEC)
- LAB(s) pour le développement de la page en version bêta

## Résumé

**Pôle Emploi est souvent perçu comme une macro-institution hors sol par les petites entreprises. Comment savoir précisément les services que je peux trouver dans mon agence, étant donné que les dispositifs varient d'une région à l'autre ?**

Pour renforcer l'ancrage local des agences, nous testons l'idée d'une **page web de l'agence** regroupant les infos locales clés à destination des entreprises. L'objectif de cette page est de réorganiser l'information sur les services de Pôle Emploi en fonction des priorités de la petite entreprise : avoir un interlocuteur régulier, identifier rapidement les services qui me concernent, avoir une vision globale des acteurs de l'emploi (parmi les partenaires de Pôle Emploi notamment) pouvant intervenir sur ma situation.

Pendant la résidence, nous avons défini les étapes de conception d'une page agence pour l'agence Joly Jean (avec une partie de son contenu) afin de tester la hiérarchisation des informations et la pertinence de celles-ci.

L'objectif a également été de valider comme d'invalides l'intérêt d'une page agence en terme d'usage, pour différents acteurs (TPE, acteurs locaux de l'emploi, DE, DE et CDE) ou différentes situations (recrutement, formation, etc).

Deux situations ressortent en particulier : **un usage à distance** de la page par une TPE "autonome" souhaitant se renseigner en autonomie, et **un usage en médiation** avec un conseiller CDE, utilisant le site sur tablette lors d'un RDV sur site avec une entreprise.

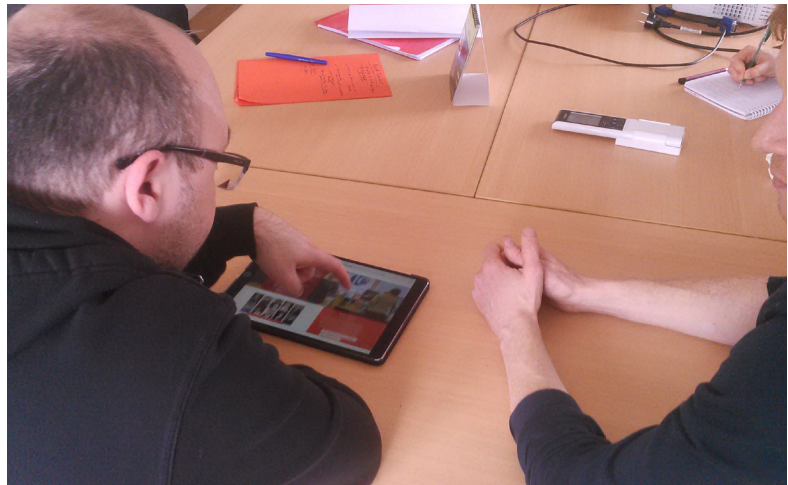
**« A Pôle Emploi, on a l'impression que l'info ne redescend pas toujours rapidement entre le national et le local ... mais sur le territoire on a besoin de savoir précisément ce que peut faire chaque agence » ACTEUR EMPLOI DU TERRITOIRE**

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Emergence de l'idée d'une "page locale" en première semaine de résidence, lors d'échanges avec les partenaires de Pôle Emploi (CCI)
- 2 Co-conception de la maquette lors d'atelier avec l'ELD de l'agence JolyJean et un conseiller CDE (organisation, maquette en blanc)
- 3 Production de la maquette sous une forme numérique par les résidents
- 4 Tests auprès de différentes typologies d'utilisateurs, dont un entrepreneur sur site



Atelier sur les canaux de communication de l'agence, vers l'idée d'une page web locale



Test de la maquette de page locale avec un entrepreneur du territoire

## Points de vigilance & de mise en œuvre

La page locale de l'agence répond à un usage réel : elle permet aux entreprises de savoir plus précisément ce qu'elles peuvent attendre de leur agence en terme d'accompagnement, et permet d'incarner plus fortement le soutien de Pôle Emploi au monde de l'entreprise. Elle est également un prétexte pour Pôle Emploi et ses partenaires pour partager et mettre à jours leurs informations respectives.

Cependant, cet outil doit avant tout servir de support de médiation entre le conseiller et la TPE (par exemple via tablette) notamment pour les TPE qui n'ont pas de facilité particulière avec le numérique. Il est donc primordial que les conseillers aient le temps de s'approprier la page, voire de la configurer selon leurs situations quotidiennes (charger un nouveau diagramme par exemple).

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

→ Évaluer la possibilité de développement rapide et agile d'une page web locale (notamment sur le plan technique / hébergement via le site central mais interface simplifiée type blog)

→ Tester une V3 interactive et dans des situations d'usage réel.

→ Tester une utilisation partagée de la page par les conseillers CDE et CDDE à destination de publics différents, voire des publics extrêmes.

→ Permettre à une ou plusieurs agences pilotes de compléter le prototype avec des informations locales, par exemple lors d'un sprint créatif.

→ Evaluer la plus-value de l'outil auprès des entreprises après quelques mois d'usage.

# LE DÉFI COLLECTIF

**Comment créer du partage de compétence entre les différents métiers de l'agence Pôle Emploi ?**



## Protagonistes

- ELD et REP de l'agence pour encadrer une action commune
- Conseillers de l'agence

## Résumé

**Comment défendre l'expertise pluridisciplinaire de Pôle Emploi si l'on fonctionne en silos ? L'intérêt de croiser les compétences et les métiers au sein de l'agence est remonté à plusieurs moments de notre immersion.**

Si tout le monde s'accorde à reconnaître que la consolidation de l'emploi sur le territoire est une problématique à multi-facettes, qu'il faut aborder sur tous les fronts, l'agence n'en fonctionne pas moins en circuits hermétiques entre le pôle "entreprise" et le pôle "demande d'emploi" de l'agence. Faute de nourrir une culture de la transversalité, s'instaure une vision clivée voire concurrentielle des rôles des uns et des autres.

Le temps et l'énergie perdus par manque de circulation de l'information ne se compte plus, et tout le monde finit par être convaincu que chacun ne défend que ses intérêts individuels. Comment remettre une logique d'intérêt général et un sens du collectif au sein de l'agence ?

**« On ne se croise pas, il n'y a pas d'opportunités pour échanger au quotidien à l'agence. D'ailleurs, le bâtiment n'est pas construit pour fédérer ses habitants, mais pour les regrouper par spécialités. C'est assez symptomatique ... »**

AGENT PÔLE EMPLOI

Forts de ces constats sur le clivage de représentation entre les agents, nous testons donc en S3 un défi à résoudre collectivement. Nous identifions avec un conseiller une offre d'emploi intéressante, et la présentons au brief du matin.

**Objectif :** nous avons la semaine pour trouver le candidat idéal. L'un des enjeux de cette action est de matérialiser ce défi et de favoriser les échanges entre les CDE et les CDDE à travers un tableau de bord à alimenter tout au long de la semaine : au delà de trouver "la bonne réponse", quelles sont les étapes nécessaires pour créer de l'intelligence collective ? Quelles sont les bonnes questions à se poser ? Comment reformuler l'offre ? L'offre évoque-t-elle une situation déjà connue par quelqu'un dans le collectif ? Comment ne pas refaire les mêmes erreurs ? Comment se donner des conseils ?

Le fait de rendre tangible le processus collectif a mis en lumière l'absence d'espaces de partage entre les conseillers au sein de l'agence : pas de lieu physique pour échanger (tout se fait par email, notamment par la newsletter journalière), pas de temps dédié (sauf le brief du matin, mais qui est descendant).

De même, l'absence de tâches partagées entre CDE et CDDE reflète aussi une perte de la logique "multi-expertise" de Pôle Emploi. Ce défi collectif n'est donc certainement que le premier pas vers une réouverture du partage des tâches au sein de l'agence.



## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Entretiens avec les agents en interne permettant de comprendre les facteurs de clivage entre les différents métiers de l'agence. Recueil et confrontation de verbatims
- 2 Identification d'un défi collectif - clôturer une offre d'emploi en une semaine - et présentation au brief du matin
- 3 Matérialiser le défi sous la forme d'un tableau visuel et attractif, encourageant les agents à s'exprimer, donner avis conseils et références
- 4 Formalisation des étapes d'avancement du défi au cours de la semaine...
- 5 Une fois le défi résolu, suivi de l'offre avec l'équipe entreprise

## Points de vigilance & de mise en œuvre

Le principe et la temporalité d'un défi collectif semblent porter leurs fruits !

Cependant, comment rendre ce dispositif facile à reproduire et à solliciter côté CDE autant que CDDE ?

En effet, si ce type d'action est uniquement animé par l'ELD, il risque fort d'être mal perçu par les conseillers, qui sont déjà très sollicités par de multiples injonctions descendantes. Il faut donc veiller à ce que la V2 du dispositif soit co-construite avec les agents, quitte à imaginer une forme évolutive dans les prochains mois, plutôt qu'un format figé et imposé.



Présentation du défi au brief du lundi matin



Fin de semaine : le défi est en passe d'être résolu

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Les principes de base de ce dispositif sont :

1. un support simple, co-construit par les agents, et accessible par tous (ex : fiches A4 téléchargeables dans l'intranet).
2. une temporalité courte pour valoriser l'effort collectif dans un temps où l'on ne s'essouffle pas.
3. une valorisation devant le collectif, par exemple en prenant un temps dédié pendant le brief du matin pour en parler. Pour encourager ce type d'initiative, un scénario illustré pourrait être mis à disposition pour rendre cette action plus facile à redéployer.

Ce type d'action est un exemple parmi d'autres pour encourager le croisement d'expériences entre les agents. Mais il doit s'accompagner d'une réflexion de fond sur l'appartenance à un collectif au sein de l'agence : au delà des performances de travail, qu'avons nous en commun ? Un travail avec un professionnel des processus collectifs pourrait permettre de développer de nouveaux cadres pour favoriser l'échange, la cohésion et la pluridisciplinarité.

# LE QUESTIONNAIRE ÉTHIQUE

Comment sensibiliser les TPE à l'impact social et éthique de leur processus de recrutement ?



## Protagonistes

- Les conseillers CDE
- Les psychologues
- Des groupes de travail entre CDE peuvent permettre de travailler la posture pour accompagner ce questionnaire d'une médiation, qui semble indispensable.

## Résumé

**Nous avons constaté au fil de l'immersion et des entretiens avec conseillers et TPE que ce qui se joue dans un recrutement repose sur une multitude d'éléments contextuels : la posture du recruteur, ses convictions et valeurs, la situation dans l'entreprise, ses antécédents en terme de recrutement ...**

Comment mieux cerner ces éléments, et permettre à la TPE de se questionner elle-même sur ses besoins et ses intentions en amont de ce recrutement ? Il s'agit en effet de déconstruire cette idée que "tout" repose sur le profil du candidat, qui serait "bon" ou "mauvais". Nous testons en semaine 3 un questionnaire visant à outiller une conversation de fond entre la TPE et le conseiller sur cette dimension sensible du recrutement.

Si la notion de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est maintenant acquise dans l'univers des grandes entreprises, elle doit encore conquérir l'esprit des gérant.es de TPE/PME, sur qui pèse une forte pression économique, pouvant conduire à des pratiques

de recrutement peu orthodoxes - journée « à l'essai » non rémunérée dans la restauration, critères de recrutement discriminatoires - ou à un accompagnement insuffisant du nouveau salarié, pouvant conduire à un échec de l'embauche après la période d'essai. Il est donc essentiel d'amener les gérant.es à se questionner en amont sur leurs besoins et attentes, tant du côté des compétences que du facteur humain et relationnel, afin de prévenir les scénarios catastrophe.

Après avoir abordé cette question lors d'entretiens avec des entreprises et avec des conseillers Pôle Emploi, nous avons proposé d'aborder ces enjeux sensibles sous la forme d'un questionnaire, envoyé à l'entrepreneur.se au moment de la création d'une offre d'emploi. Ce questionnaire a une valeur d'auto-évaluation de ses pratiques en terme de RH, mais aussi de pédagogie sur les facteurs d'échec ou de succès du recrutement. Il n'est pas obligatoire, et doit avant tout servir d'amorce de discussion entre le conseiller et la TPE, plaçant ces enjeux comme prioritaire dans l'accompagnement de Pôle Emploi.

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Entretiens avec des entreprises sur les « critères cachés » dans le processus de recrutement.
- 2 Entretiens corollaires avec les agents sur la posture des recruteurs, et l'importance du facteur humain et relationnel dans l'embauche.
- 3 Discussion avec les agents sur le périmètre d'influence du conseiller, sous la forme d'une frise comprenant les actions « officielles », et les actions informelles (posant la question de la légitimité des conseils à remettre en question l'embauche formulée par l'entrepreneur).
- 4 Création d'un questionnaire d'auto-évaluation éthique à destination des recruteurs en TPE.
- 5 Test du questionnaire auprès d'un gérant, en présence de son conseiller Pôle Emploi.



La signature d'une AFPR : un moment clé pour comprendre la posture des recruteurs



Atelier sur les profils de recruteurs



Test d'un questionnaire «éthique» auprès d'un recruteur en TPE

### Points de vigilance, mise en oeuvre et leviers de développement

Le "questionnaire éthique" testé en troisième semaine de résidence a fait la preuve du concept : sa forme et son vocabulaire sont non-intrusifs, et différent des objets administratifs classiques par lesquels Pôle Emploi s'adresse aux entreprises.

Cependant il ne peut se passer d'une médiation de la part du conseiller, et doit être sollicité avec subtilité, au bon moment.

Le scénario d'usage de ce questionnaire pourrait donc évoluer vers le déroulé

suivant :

1. échange préalable conseiller / TPE
2. envoi du questionnaire (papier ou web)
3. débrief (conversation) conduit par le conseiller, visant à recenser un maximum d'éléments sur le contexte et la posture du recruteur.

Pour finir, à la manière de la lutte contre la discrimination, ce questionnaire doit faire écho à une communication claire de la part de Pôle Emploi sur la dimension éthique du recrutement en TPE.



# LE TABLEAU DE BORD DE L'AGENCE

Comment re-créer des espaces de partage dans une administration en silos ?



## Protagonistes

- l'ELD
- les agents en charge de la communication interne, ou un groupe dédié (tournant ?) en charge de renouveler ce dispositif.
- le collectif d'agents, qui peut alimenter ce dispositif en continu, en faisant remonter des informations, des requêtes, des idées.

## Résumé

**Nous avons constaté au fil des 3 semaines passées à l'agence que les conseillers manquaient d'espaces de partage entre les différents "enc phales" de Pôle Emploi. Quels rituels, quelles routines, quels objets peuvent être investis pour remettre de l'huile dans les rouages, apprendre à se connaître, pour au final mieux travailler ensemble ?**

Dans la continuité du « défi collectif » autour des TPE, nous testons en semaine 3 un tableau de bord à temporalité variable, que tous les membres de l'agence peuvent alimenter. Actualités institutionnelles, demande de conseils pros, messages de service, ou petites annonces, tout cela peut-il tenir au même endroit ? Au delà de construire un nouvel outil, l'objectif est de tester l'intérêt de faire converger au même endroit des informations,

des expertises et des points de vues détenus aux quatre coins de l'agence.

Cette expérimentation a tout d'abord pris la forme d'un atelier avec des conseillers afin de co-construire une maquette du futur tableau de bord. Quelles en sont les rubriques ? Les modes de contribution ?

Cela va du « mot de la direction » à « la blague de la semaine ». Nous collectons à travers l'agence des messages que certains auraient envie de faire passer au collectif. Dans un deuxième temps, nous réalisons une version plus pérenne du dispositif, et l'installons dans un endroit stratégique de l'agence.

Puis, une fois mis en place, nous glanons des retours d'usage des conseillers (les points positifs comme négatifs et les possibles évolutions à y apporter).

*« On ne sait pas ce qui se passe dans chaque service. Quand on organise un "Jod Dating" ou un "Quart d'heure pro" il faudrait que  a puisse être ouvert à tous, mais pour ça il faut que l'information circule plus facilement. La newsletter, on a pas le temps de la lire ! »*

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Entretiens avec différents membres de l'agence, autour des modalités possibles pour recréer du dialogue en interne (notamment via une liste de propositions illustrées + vote pour les propositions les plus intéressantes à tester)
- 2 Atelier de co-création avec les conseillers autour d'une maquette d'un tableau de bord de l'agence.
- 3 Conception et installation d'un tableau de bord en grandeur réelle, dans le hall menant au réfectoire. Ce tableau est complété avec des informations contextuelles (présentation de nouvelles recrues, messages de service, etc)
- 4 Collecte de retours à chaud sur ce principe d'accrochage.



Atelier sur les modalités de partage des expertises à l'agence



Co-construction d'une maquette de tableau avec les agents



Mise en place d'un tableau de bord dans le couloir de l'agence

### Points de vigilance, mise en oeuvre et leviers de développement

Au terme de cette troisième semaine, il nous semble trop tôt pour évaluer la pertinence de ce dispositif. Laissons le vivre quelque temps avant d'en tirer les conclusions : si la dimension ludique et visuelle du dispositif fait consensus, la pertinence des informations collectées est encore à éprouver, ainsi que la capacité du dispositif à réellement créer du dialogue au sein des agents.

D'autre part, il faudrait réfléchir à des rôles pour animer ce tableau dans l'agence, afin qu'il ne soit pas rempli de façon descendante avec des informations venant uniquement de l'ELD. Une idée : deux agents se font un portrait croisé (par exemple 1 ancien / 1 nouveau... 1 CDE / 1 CDDE). Ce genre de tâches tournantes permettrait de s'approprier le dispositif autant que de le faire vivre.



# UN ACCOMPAGNEMENT DIFFÉRÉ DES TPE “ À RISQUE”

**Comment éviter les processus de recrutement contre-productifs, qui ne créent pas d'emploi pérenne faute d'une meilleure anticipation des facteurs d'échec ?**



## Protagonistes

- les CDE
- les juristes (pour travailler les éléments de langage)
- les psychologues du travail et les CDE (pour la formalisation de "parcours RH" adaptés)
- la hiérarchie locale et nationale de Pôle Emploi

## Résumé

**Chaque TPE est différente, et demande un accompagnement sur-mesure, c'est ce qui en fait une cible sensible et prioritaire des dispositifs de Pôle Emploi. Cependant, parmi les différentes postures des recruteurs en TPE que nous avons exploré avec les conseillers en S2, certaines attitudes et certains éléments de contexte valent de "signal d'alerte" pour l'institution.**

Par exemple, lorsqu'un recruteur formule des critères de recrutement complexes ou contradictoires, ou lorsque le recrutement se fait dans un contexte de clivage entre la direction et les salariés de l'entreprise ... Le conseiller peut dans ce cas imaginer un accompagnement différent, en autonomie ou avec d'autres recours institutionnels, pour rectifier le tir, et ne pas tomber dans un cercle vicieux chronophage et contre-productif. Comment mieux formaliser ces "signaux" et les différentes manières d'y répondre ?

**« Il nous arrive d'avoir des retours de demandeurs d'emploi après une période d'essai peu concluante dans une entreprise. Si on remarque une situation qui se répète, il faut arriver à faire évoluer les pratiques du recruteur, pour sortir du cercle vicieux »**

Cette problématique adresse la capacité de Pôle Emploi à différencier les profils de recruteurs, voire même à refuser d'accompagner ceux dont les offres d'emplois sont réellement mal positionnées, et/ou dangereuses pour la consolidation de l'emploi local : par exemple une entreprise qui prend des candidats en AFPR mais refuse systématiquement d'y donner suite dans une embauche durable.

Nous avons abordé ces questions à travers un atelier sur le placement de la ligne rouge (format : atelier de 2/3h avec plusieurs conseillers) c'est-à-dire : à quel moment, au cours de l'accompagnement d'une TPE, doit-on tirer la sonnette d'alarme ?

Ce qui ressort de cette réflexion repose sur plusieurs leviers :

Passer plus de temps auprès de l'entreprise : aller sur le terrain, s'entretenir avec le recruteur chez lui, pour mieux comprendre le contexte (certains indices peuvent être éclairants, comme les outils de comptabilité, la configuration des locaux, etc ...).

Tenir à jour un historique des contacts avec l'entreprise comprenant des éléments sur la posture du recruteur et le contexte de l'embauche ... l'objectif de ce suivi étant de mieux tuiler l'action des conseillers entre eux et de ne pas répéter plusieurs fois les mêmes erreurs.

Mettre en place des éléments de langage clairs pour aider les conseillers à faire évoluer la posture du recruteur.

Imaginer, pour finir, un parcours de "gestion RH" progressif pour une entreprise en échec de recrutement, permettant de travailler en profondeur sur le contexte de l'embauche (coordination de l'équipe, communication, gestion, paies ...) à travers des formations spécifiques pour les recruteurs.

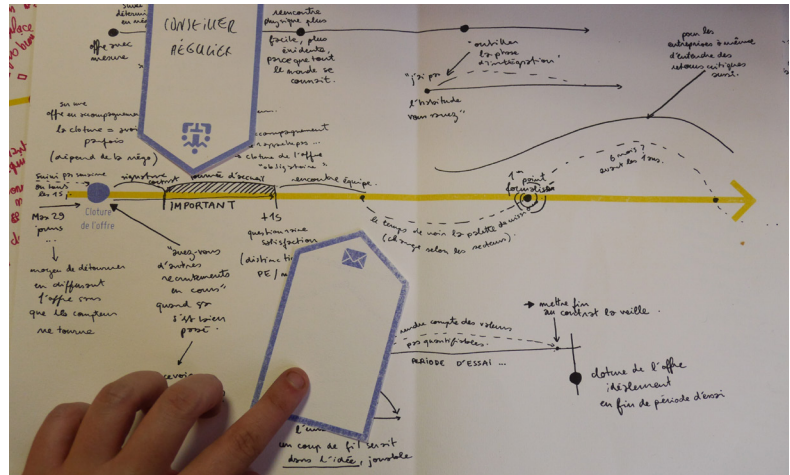
Poser la question de la question, au niveau de l'ELD, du choix de ne pas accompagner des entreprises dont les pratiques de recrutement dérogent à des principes éthiques (ou de ne pas les traiter en priorité). Ce choix peut également faire l'objet d'une campagne de communication, à la manière de la lutte contre la discrimination.

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

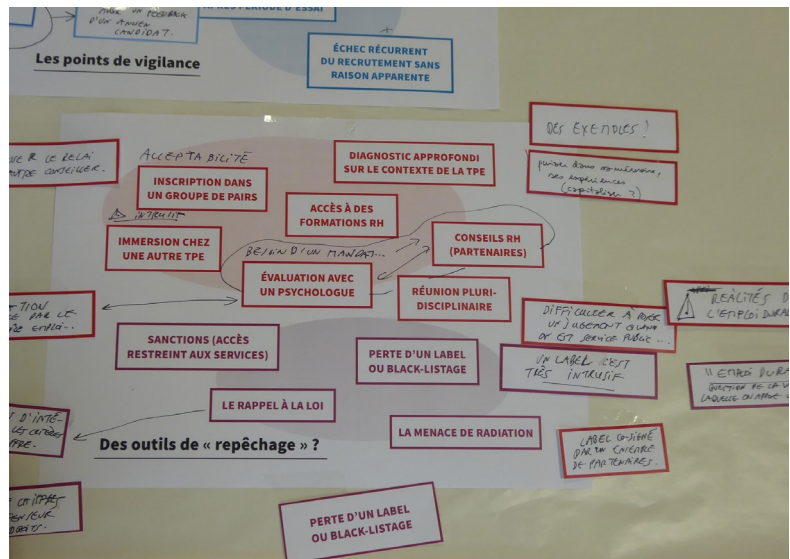
1 Entretiens avec les conseillers sur des témoignages d'embauches contre-productives, ou des signaux d'alarme qui auraient pu être détectés plus tôt. Identification avec eux d'écueils type, à l'appui de récits d'embauches réussies ou catastrophiques (les fiches "récits d'accompagnement").

2 Ateliers avec des conseillers autour de profils de recruteurs (via des cartes "personas")

3 Atelier avec des conseillers autour du "dépassement de la ligne rouge" (moment où le risque de ne pas finaliser l'embauche devient majeur) et des tactiques déployées par les conseillers pour adapter leur accompagnement et faire levier sur l'employeur.



Définition de parcours de recrutement avec des gérant.es de TPE



Atelier sur le «dépassement de la ligne rouge»

## Points de vigilance, mise en oeuvre et leviers de développement

Aujourd'hui, les scénarios alternatifs pour accompagner des recruteurs "en échec" ne sont pas clairs. Pôle Emploi maintient un discours "homogène" promettant le même accompagnement à tous, quel que soit le contexte de l'embauche. La priorité semble donc d'énoncer clairement qu'une offre d'embauche doit s'inscrire dans un contexte favorable, et requiert donc des préalables. Cette proposition permet de légitimer le rôle du conseiller comme accompagnateur en amont de l'embauche, et non simplement comme technicien d'un service "prêt à l'emploi". Assumer ce discours permet, dans un deuxième temps, de formaliser avec des entreprises et des conseillers, à définir des "parcours RH" progressif, pour

éviter les scénarios catastrophes. Exemple : une entreprise dans la restauration connaît chaque année des difficultés à renouveler son staff pour la saison. Le conseiller sollicite l'entreprise très en amont pour réfléchir à un plan d'attaque, mutualiser des embauches, suivre de formations de gestion, etc.

A ce sujet, la résidence a fléchi quelques pistes (collectif de soutien autour d'une entreprise - Les "Amis de la Cure Gourmande" - comprenant des parties prenantes diverses, groupes d'apprentissage de pair-à-pair entre entreprises d'un même secteur ...) mais aucune n'ont pu être testées dans le cadre des 3 semaines d'immersion.

# LA DEUXIÈME VIE DE L'AGENCE

**Pôle Emploi anime une réflexion locale sur l'emploi, à destination des citoyens, des entreprises et des partenaires.**



## Protagonistes

- l'ELD
- les partenaires locaux de Pôle Emploi
- les autres acteurs locaux sur la question de l'emploi (associations, universités ...)
- une équipe "programmation" est à construire pour mettre en place et animer ces rencontres.

## Résumé

**De nombreux témoignages entendus pendant la résidence tendent à montrer Pôle Emploi comme une institution déconnectée des réalités des entreprises : horaires décalés et locaux vides donnent l'impression que c'est aux clients de s'adapter au service et pas l'inverse.**

Cette image ne valorise pas du tout le travail d'accompagnement sur-mesure que réalisent les conseillers au quotidien. Et si Pôle Emploi endossait pleinement son rôle d'animateur de proximité sur les questions d'emploi local ? En troisième semaine de résidence, alors que l'équipe traverse les couloirs désertés de l'agence sur les coups de 21h, nous imaginons une programmation événementielle qui permettrait de ré-ouvrir Pôle Emploi sur son quartier, après les horaires standards. Cette ouverture permettrait d'aborder des questions de fond sur l'emploi local (métiers en tension, discriminations, droit du travail, etc) via des conférences, des débats, des projections audio-visuelles, ou des formations.

Par ailleurs cette question permet d'envisager différemment le rôle de Pôle Emploi à l'échelle locale. Souvent perçu comme une macro-structure technocratique, qui applique des procédures définies au niveau national, Pôle Emploi souffre d'une forte défiance de la part des acteurs locaux : "On ne sait pas comment ils fonctionnent entre leurs différentes instances", "On ne comprend pas leur gouvernance" ou encore "Leurs données sont rarement à jour" sont des paroles courantes à l'égard de Pôle Emploi. Organiser une programmation autour des problématiques spécifiques du territoire permettrait de placer l'agence au coeur du réseau local, comme un acteur fédérateur.

La fin de la résidence nous a permis de soumettre cette idée aux visiteurs de l'agence (entreprises et demandeurs d'emploi) sous la forme d'un dépliant fictif, mais nous n'avons pas pu tester cette programmation en grandeur nature à l'agence.

**« Pôle Emploi vit entre 8h et 16h, alors que les entreprises font des journées à rallonge » / « Pour un gérant de TPE, l'embauche, c'est entre 20h et minuit après la journée de travail : alors pour communiquer avec son conseiller Pôle Emploi ... »**



## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Recueil de verbatims concernant le manque de proximité de Pôle Emploi avec le territoire (point de départ).
- 2 Réalisation d'un dépliant fictif évoquant un mois "type" de rencontres à l'agence de JolyJean
- 3 Discussion avec les agents autour de cette idée
- 4 Discussion dans le flux à l'accueil de Pôle Emploi auprès de recruteurs et demandeur d'emploi sur l'intérêt d'une telle activité à l'agence.

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Si l'idée semble séduire les visiteurs de Pôle Emploi, il est nécessaire de tester différentes modalités d'événements en grande nature pour valider la pertinence d'une telle programmation : quels formats, quels sujets, quels publics ? L'agence de Joly Jean pourrait ainsi se donner un objectif, pour une année "test" de co-organiser 5 à 8 rencontres avec des partenaires locaux (CCI, CGPME ...), et de sonder l'intérêt du public au fil de l'eau. Par la suite, une programmation plus régulière pourra être pensée.

Les principaux leviers de succès de cette opération semblent être : la capacité de l'agence à valoriser l'expertise et les idées des agents dans la programmation (sans les surcharger), la co-animation des événements avec les partenaires, la communication auprès du public, afin de s'assurer que ces temps forts ciblent des problématiques réelles du territoire, et enfin ne marge de manœuvre suffisante pour l'agence, afin de personnaliser son action sans toucher à la stricte application des directives nationales.



Test d'une programmation fictive



Immersion dans le Pôle Emploi du soir ...

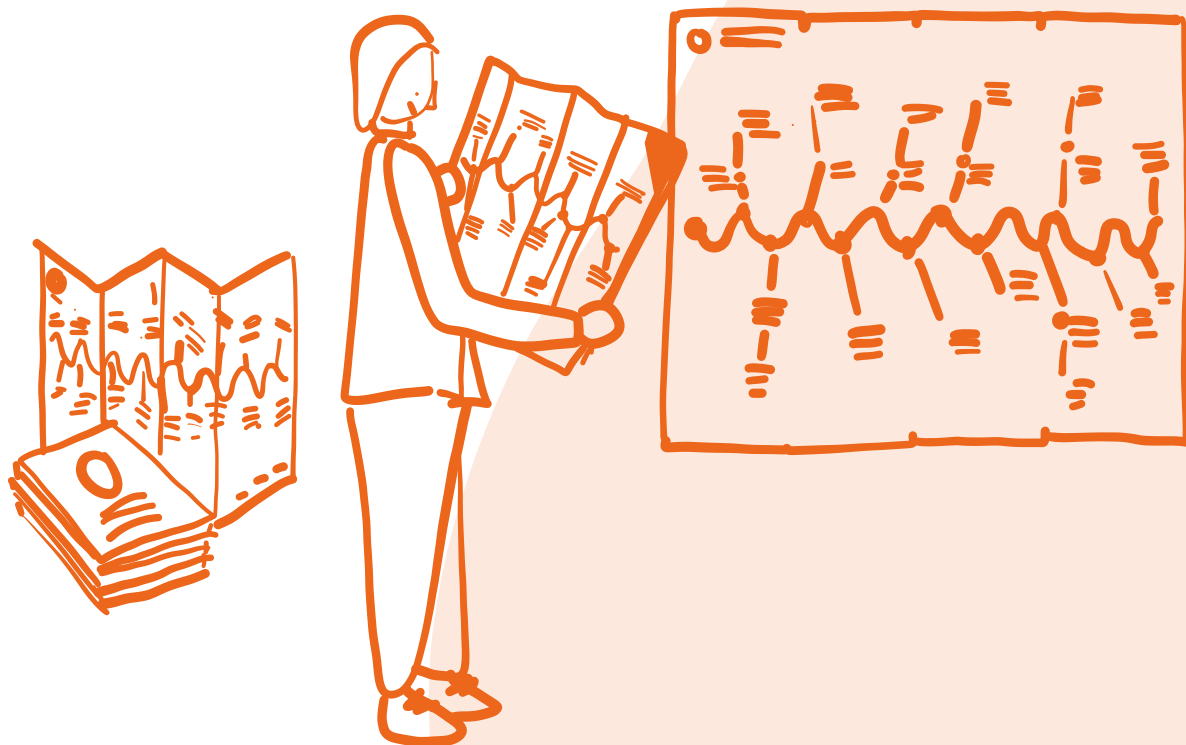
## Points de vigilance & de mise en œuvre

L'idée d'une deuxième vie de l'agence est séduisante, mais elle demande un travail conséquent de programmation et d'animation : ce ne sont pas les conseillers qui vont rester encadrer des conférences après leur journée de travail ! Cette tâche doit donc disposer de moyens ad-hoc. Pour autant, un écueil réel serait de déléguer cette programmation à une équipe externe, sans lien réel avec la vie de l'agence. Il y a donc un équilibre à trouver pour d'un côté préserver le rythme de travail des agents, mais d'un autre côté s'appuyer sur leur expertise et leurs idées (par exemple sous la forme d'un groupe de travail) pour créer des événements intéressants. Par ailleurs, une logistique spécifique doit être prise en compte pour accueillir du public en soirée.

Pour finir, nous pensons que la vertu de cette programmation repose sur les liens forts qu'elle va créer entre Pôle Emploi et ses collaborateurs (par exemple via un comité de programmation pluri-partite). Au delà d'une ouverture vers les citoyens, cette activité doit replacer Pôle Emploi comme tête de réseau de l'emploi local, et l'agence comme une véritable "maison de l'emploi", un lieu plate-forme à destination d'une multitude d'acteurs.

# LE PARCOURS ENTREPRISE

Comment mieux communiquer sur l'action de Pôle Emploi et de ses partenaires auprès des TPE / PE ?



## Protagonistes

- les conseillers entreprise dans l'usage du dépliant "parcours TPE"
- les partenaires de Pôle Emploi

## Résumé

**Pas facile pour une petite entreprise d'avoir une vision globale de tous les acteurs de l'emploi sur le territoire. Nous avons identifié au cours de la résidence que les différentes missions et services de Pôle Emploi auprès des TPE étaient méconnus.**

Par ailleurs, l'XP-TPE/PE souligne la volonté générale d'élargir le périmètre d'action du conseiller entreprise, en amont et en aval de l'embauche : comment être à la fois un "accompagnateur expert" dans les procédures techniques de recrutement, et un conseiller généraliste sur la question de l'emploi durable au sein de l'entreprise ?

Nous testons en troisième semaine de résidence un dépliant cartographique permettant de mieux comprendre l'action de Pôle Emploi tout au long de la vie de l'entreprise. Ce support vise à créer une relation durable et de confiance entre l'entreprise et le conseiller, et donc, progressivement, à le mettre dans

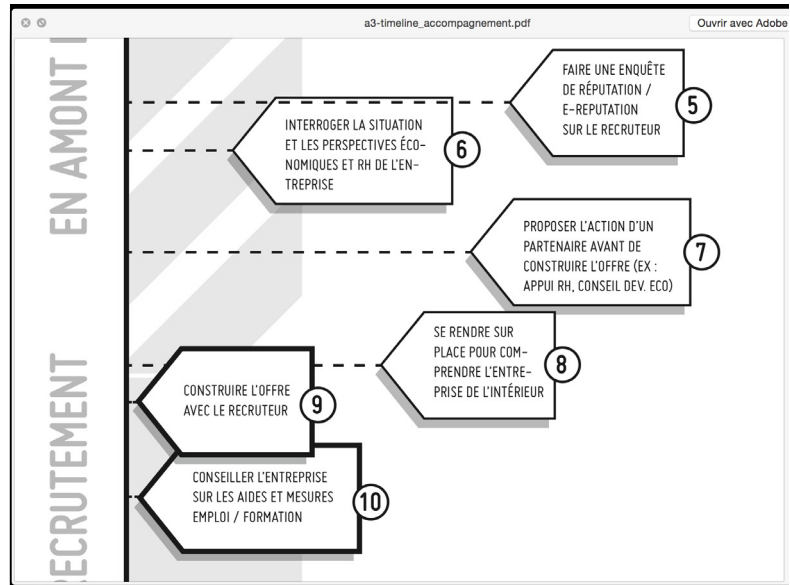
une position de conseil RH étendu. "La RH, pour les TPE, ça n'existe pas, au mieux c'est le comptable qui le fait un peu ...". Souvent isolés, les gérants de TPE sont rebutés par la dimension bureaucratique et uniforme de Pôle Emploi, et considère les agents essentiellement comme des techniciens. Cependant ceux qui parviennent à entretenir un lien sur la durée en reconnaissent la valeur : "Mme X, ma conseillère, connaît très bien ma situation : on travaille ensemble ...". Pour renforcer cette tendance, le dépliant "Parcours TPE" peut outiller une conversation de fond lors de la première rencontre entre le conseiller et l'entreprise, afin que le recruteur sache à quel(s) moment(s) faire appel à Pôle Emploi.

Ce support fait par ailleurs écho à un travail mené par les agents de l'agence RéalPanier sous la forme d'un tableur précisant les compétences spécifiques de Pôle Emploi et ses partenaires, et permettant ainsi d'expliquer à l'entreprise "qui intervient à quel moment".

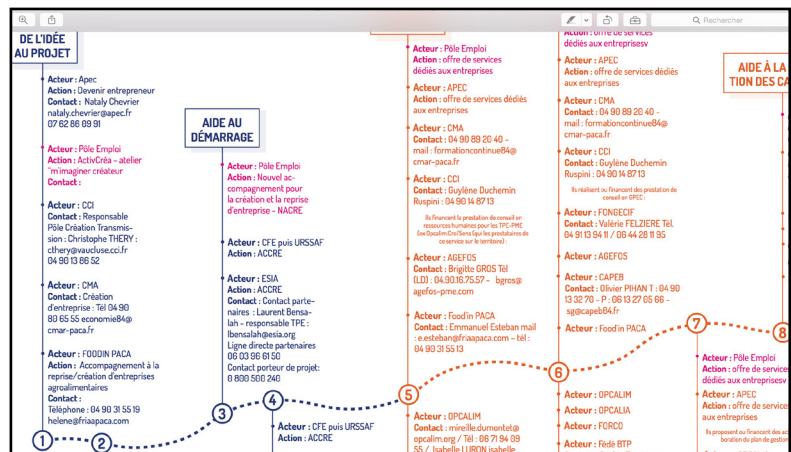


## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Entretiens avec différentes entreprises témoignant de différents niveaux de proximité entre les recruteurs et leurs conseillers, ainsi que d'une vision plus ou moins claire, pour les recruteurs, du périmètre de mission de Pôle Emploi. Nous avons notamment utilisé un support d'entretien comprenant les 11 étapes standards de l'accompagnement par Pôle Emploi.
- 2 Atelier avec les agents sur les missions officielles et les missions secondaires du conseiller Pôle Emploi : ce travail a permis de sonder auprès des agents jusqu'où va leur perception de leur rôle, et dans quelles fonctions se sentent-ils illégitimes, ou en manque d'outils pratiques.
- 3 Echange avec l'équipe de Real Panier sur le tableau "Pôle Emploi et ses partenaires".
- 4 Création d'une maquette de dépliant autour du parcours TPE.
- 5 Test de ce dépliant auprès d'entreprises du territoire.



Frise sur les missions officielles et informelles du conseiller



Dépliant : le périmètre de compétence de Pôle Emploi

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Il nous semble intéressant de penser cet état des lieux non comme un document autonome, mais comme un mémo à destination des conseillers, pour apporter les bons conseils au bon moment auprès des entreprises, ou faire le relais avec des interlocuteurs précis chez les partenaires. Il est possible qu'un support simplifié (dans la même veine que le nuancier des 'étapes de recrutement') soit nécessaire pour présenter de façon plus simple et plus directe au recruteur les différents étapes qui l'attendent, en partant de sa situation précise. Ce support pourrait également être numérique, et intégré à la page web de l'agence (cf. projet 1.)

Pour finir, il serait intéressant d'envisager ce document comme un support d'engagement, ou d'officialisation de la relation Pôle Emploi / partenaire. Nous n'avons pas pu tester cette modalité, qui reste à explorer.

## Points de vigilance & de mise en œuvre

En fin de résidence, nous aboutissons à un dépliant permettant de lister, à l'échelle locale, quels acteurs peuvent intervenir auprès de l'entreprise, et à quel moment de la vie de l'entreprise. S'il a la valeur d'être un panorama assez complet, ce support soit pour autant faire l'objet d'une discussion entre le recruteur et le conseiller, pour ne pas lui sembler trop abstrait. Cette discussion permet d'induire plusieurs choses : montrer que Pôle Emploi et ses partenaires agissent ensemble et de façon coordonnée (et que Pôle Emploi n'est pas déconnecté du tissu local), et soutenir que la relation entre le conseiller et l'entreprise peut faciliter différents moments charnières de la vie de l'entreprise.

La mise à jour régulière de ce document reste un point de vigilance, et nécessite un travail de coordination au niveau du bassin entre Pôle Emploi et ses différents partenaires, ainsi que des échanges réguliers (à la manière des groupes de travail menés par l'agence Real Panier) entre Pôle Emploi et ses partenaires sur la question des TPE.

# LE TICKET D'OR

Proposition : Valoriser la prescription de pair à pair entre les recruteurs de TPE.



## Protagonistes

- les conseillers à dominante entreprise
- les TPE en relation avec Pôle Emploi, et satisfaites de ses services
- l'équipe "communication" de l'agence

## Résumé

**L'image pesante de Pôle Emploi comme service "de la dernière chance" incite souvent les employeurs à penser que Pôle Emploi n'est pas en mesure de leur fournir des candidatures de qualité.**

Malgré la place de plus en plus forte de l'entreprise dans la logique de Pôle Emploi (via le pôle CDE notamment), Pôle Emploi reste aux yeux de beaucoup la "maison du chômage" et non la maison "du recrutement". Renverser ce préjugé négatif est indispensable pour gagner la confiance des petites entreprises, pour qui l'embauche est un événement complexe et souvent source de tension.

Nous imaginons donc une manière de valoriser les embauches réussies et la plus-value de l'accompagnement de Pôle Emploi, dans une logique de recommandation de pair-à-pair. En effet, si les petites entreprises ont souvent l'impression d'être mal comprises par les grandes institutions, elles sont au contraire à l'écoute des structures qui leur ressemblent.

D'autre part, de nombreux témoignages de TPE laissent à penser que le lien fort entre un entrepreneur et un conseiller Pôle Emploi est un levier de développement et de succès pour l'entreprise. "C'est grâce à Mme X que j'ai renouvelé mon staff. Elle connaît bien ma situation, on travaille ensemble. Je m'arrange pour avoir toujours affaire à elle".

Nous imaginons plusieurs dispositifs autour de la même idée : des cartes postales illustrées annotées par un binôme "recruteur / conseiller" à envoyer à un autre recruteur, une carte de visite personnalisée du conseiller ou "ticket d'or" permettant de prendre rdv avec le conseiller de façon privilégiée. A chaque fois les leviers sont les mêmes : d'une part permettre à un recruteur de recommander personnellement un conseiller (et non pas l'institution en général) à une autre entreprise.

D'autre part inventer de nouveaux canaux, plus direct et plus imaginatifs, entre Pôle Emploi et les TPE, à destination de ceux qui seraient rebutés au premier abord par la complexité du site internet et la communication institutionnelle de Pôle Emploi. Au delà de ces artifices, l'idée est de sonder comment outiller voire missionner les TPE pour qu'elles deviennent prescriptrices des services de Pôle Emploi auprès d'autres entreprises similaires.

**« Si je reçois une candidature de quelqu'un via Pôle Emploi... j'aurai tendance à me dire que c'est parce que cette personne n'a rien trouvé d'autre. C'est un peu le fond du panier »**

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

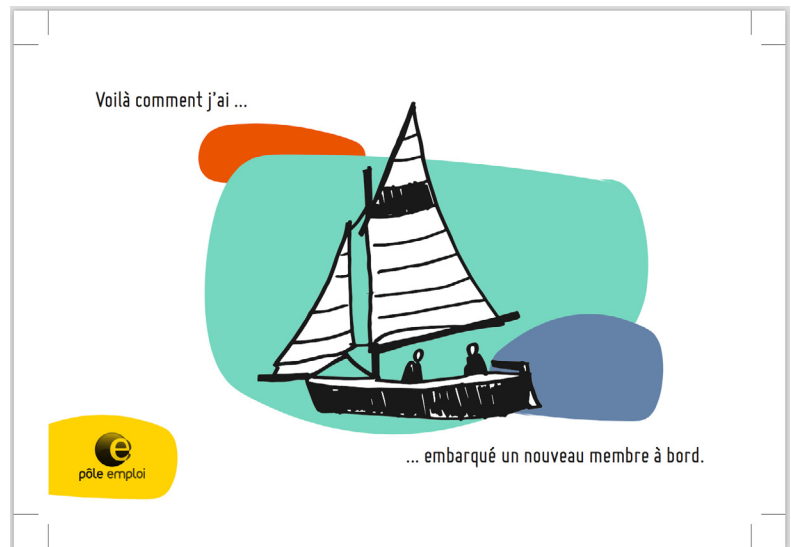
1 Echange avec les conseillers sur leur mode de relation avec les recruteurs, leur niveau de proximité, les facteurs de confiance ou de clivage dans la relation entrepreneur / conseiller.

2 Maquettage de plusieurs dispositifs de recommandation de pair-à-pair (cartes postales illustrées, carte de visite personnalisée) pour les soumettre à des entreprises. Ces conversations ont essentiellement servi à sonder l'intérêt des recruteurs pour la recommandation de pair à pair, et plus largement pour l'idée de fonctionner en réseau, entre TPE de taille et de secteurs similaires, au niveau local.

Cependant, le temps court de la résidence ne nous a pas permis d'avoir des retours sur la mise en contact effective entre un conseiller et une nouvelle entreprise par ce biais.



Maquettes de supports de prescription de pair à pair



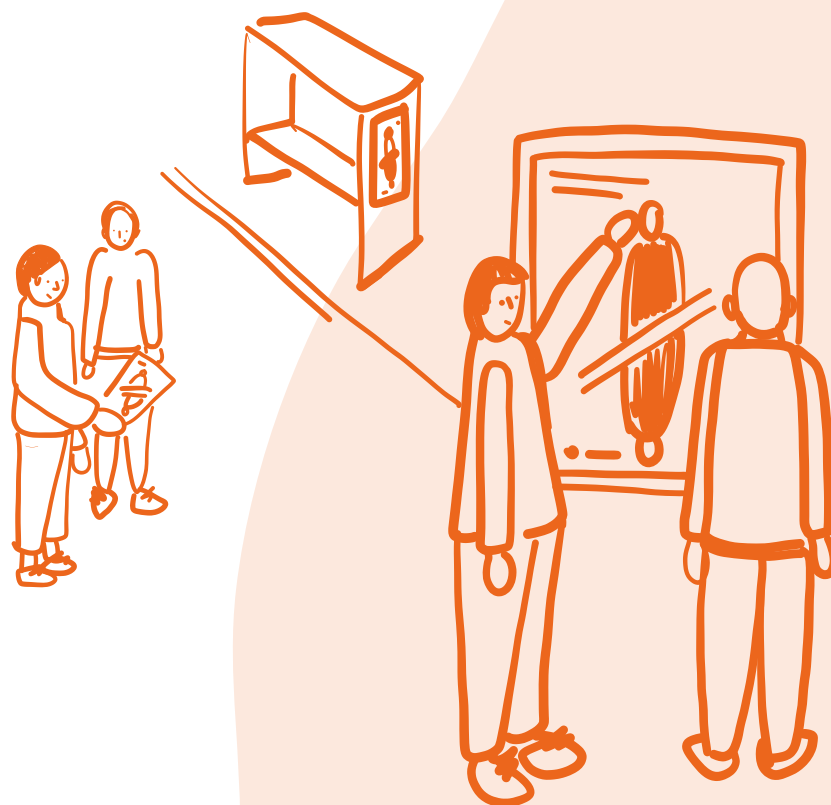
## Points de vigilance, mise en oeuvre et leviers de développement

S'il paraît intéressant de développer de nouveaux canaux de communication, plus simples et plus directs, vers les conseillers entreprises pour les TPE, il faut également avoir conscience des dérives possibles de ce type de dispositif. En effet, ce système de recommandation induit une différenciation entre les conseillers, et tout le monde n'est pas forcément à l'aise avec cette personnalisation poussée des services de Pôle Emploi.

A l'issue de la résidence, il paraît donc essentiel de continuer à expérimenter dans ce sens avec les conseillers, avant de généraliser quoi que ce soit. La piste de la recommandation de pair-à-pair peut servir à établir, en partant de l'expérience des conseillers, différentes stratégies et supports pour créer un lien de confiance (avec le juste niveau de personnalisation) entre les recruteurs et les conseillers.

# PÔLE EMPLOI, AMBASSADEUR LOCAL DES TOUTES PETITES ENTREPRISES

Comment changer le regard de la société sur l'univers des TPE ?



## Protagonistes

- les agents de Pôle Emploi (toute spécialité confondue) pour réagir sur un positionnement différent de la communication de Pôle Emploi
- le Lab Pôle Emploi, organe qui mène une réflexion de fond sur la communication de Pôle Emploi
- le service "communication" de Pôle Emploi, au niveau national

## Résumé

**La résidence nous a permis de constater à de nombreuses reprises que les gérants de TPE se sentent incompris ou déconsidérés par Pôle Emploi, qu'ils considèrent comme une bureaucratie déconnectée des réalités du terrain.**

D'un autre côté, pour les demandeurs d'emploi, le fonctionnement de Pôle Emploi sacralise le rôle de l'entreprise, comme pourvoyeuse d'embauche. Il nous semble donc intéressant de tester, au cours de la résidence, une communication différente, qui insiste sur la proximité entre employeur et recruteur : "ils sont tous les deux en train de chercher du travail".

Ce parti pris a pour but de diminuer la séparation entre demandeur d'emploi et entreprise pour montrer que les deux partis ont des problématiques communes : gestion de l'urgence, pression économique, parfois une forme d'isolement. Ce message permet de sortir de l'image du "recruteur" et du

"demandeur d'emploi" au sens générique, et d'insister sur le fait que tout repose sur une rencontre humaine, et non sur une formule mathématique (ou magique) de compatibilité.

Nous concevons donc au cours de la résidence plusieurs supports de communication (affiches) permettant d'aborder ce message. La première série prend le parti de montrer que recruteur et demandeur d'emploi sont complémentaires. La deuxième, plutôt à destination du public, est une série de cartes à réaction pour questionner l'image des TPE auprès des demandeurs d'emploi.

Cependant, il nous a été difficile de tester ces prototypes en situation réelle (c'est-à-dire affichées à l'agence, ou sur un des sites webs) : en effet la communication institutionnelle de Pôle Emploi est sensible, et nous n'avons pas réussi à identifier un protocole de test pertinent. Les affiches ont donc été montrées et commentées avec les entreprises lors d'entretiens, avec les demandeurs d'emploi dans le hall de l'agence, ainsi qu'avec les CDE.



## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Identification de la nécessité de travailler sur la communication en première semaine de résidence, suite à des entretiens avec les conseillers, les TPE et les demandeurs d'emploi sur leur représentations respectives.
- 2 Production d'images à réaction (cartes, affiches), autour de l'hypothèse d'une nouvelle forme de communication institutionnelle, plus ancrée dans la réalité du secteur TPE.
- 3 Echanges avec les différentes parties prenantes autour de ces images, en deuxième et troisième semaine.

## Points de vigilance & de mise en œuvre

Développer une communication plus sensible et humaine autour des réalités du secteur TPE semble une hypothèse intéressante. Elle replace Pôle Emploi comme un acteur de terrain, qui ne met pas les gens "dans des cases" et délivre un service sur mesure, empathique et de qualité. Il semble également important de chercher à casser les idées reçues sur les TPE comme sur les demandeurs d'emploi.



Cartes à réaction sur le recrutement en TPE



Discussion dans le flux à l'agence Joly Jean

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Pour développer et étoffer cette piste de communication, il semble intéressant de s'appuyer sur les récits et les témoignages des agents, notamment les conseillers à dominante entreprise. Par ailleurs, dans un optique de mise en oeuvre opérationnelle, une réflexion stratégique est à développer avec des professionnels (service communication national de Pôle Emploi) sur les canaux et les modalités de diffusion de ce message : au delà des affiches papier, comment toucher au mieux les TPE ?

Quels formats innovants peuvent permettre à Pôle Emploi de faire évoluer son image ? La résidence n'a pas permis de pousser jusqu'au bout ces hypothèses, qui doivent faire l'objet d'une réflexion plus approfondie.



# LES TPE, DES ENTREPRISES À VISAGE HUMAIN

Comment comprendre les petites entreprises en profondeur, dans leurs spécificités, leurs valeurs et leur positionnement ?



## Protagonistes

- les CDE
- les TPE désireuses de re-valoriser leur image auprès des candidats
- les services informatiques de Pôle Emploi

## Résumé

**Comment prendre en compte les aspects historiques, philosophiques, relationnels et éthiques des TPE dans leur processus de recrutement et d'intégration d'un nouveau salarié ?**

La valorisation des données « humaines » qui constituent « l'esprit de l'entreprise », que nous pouvons aussi qualifier comme étant une partie de la "marque entreprise", est un réel sujet de réflexion pour adresser au mieux les problématiques des TPE. Comment montrer ce qui se cache derrière les données conventionnelles (effectif salarial, chiffre d'affaire, secteur d'activité, savoir faire, clients, etc.) afin de remettre un peu de sensible dans les fiches entreprises et permettre aux demandeurs d'emploi de comprendre ce que sont les TPE, et ce que chaque TPE a de spécifique.

**« Dans une TPE, on est plus en contact les uns les autres. Si mon bébé a la varicelle, je peux aller mon patron et puis m'arranger. Dans les grosses boîtes c'est plus compliqué : il faut aller voir la RH, la secrétaire de ci, de ca, la directrice de truc. Quand on bosse pour Casino, on voit jamais le directeur du magasin ... »**

Nous avons remarqué au cours de la résidence que chaque TPE a une histoire singulière : entreprise familiale, projet "passion", identité liée à un savoir-faire ... pour autant, les gérant.e.s ne savent pas

forcément raconter cette histoire aux candidats à l'embauche. Pôle Emploi pourrait-il se faire le porte-voix des petites entreprises, afin de rendre ce secteur plus attractif ? Une hypothèse revient à imaginer que Pôle Emploi devienne une vitrine pour les TPE, offrant un espace de présentation plus sensible et humain que la simple "fiche entreprise" actuelle.

Les pages entreprises sur le site internet de Pôle Emploi sont certainement un bon espace à investir pour cela : au delà des données techniques, elles pourraient permettre aux entreprises de communiquer sur leur philosophie, leur vision, leur fonctionnement interne ... mais aussi sur leurs attentes dans la perspectives d'intégrer un nouveau salarié. Cette page pourrait également laisser une place à des formats plus vivants pour parler de l'entreprise : vidéo d'1m des gérant.e.s, photos du cadre de travail, ou questions/réponses à la manière d'un portrait-chinois.

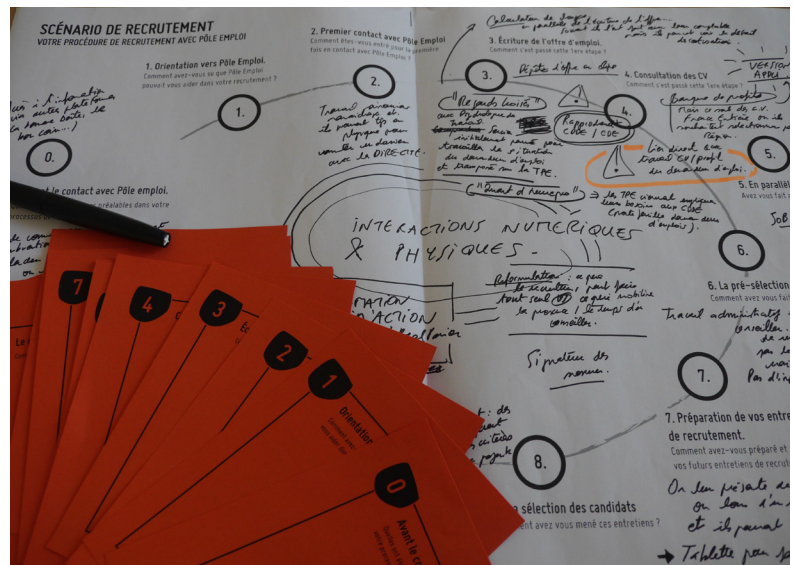
Chaque conseiller pourrait aussi, muni de son portefeuille de fiches entreprises construites de façon à faire apparaître « l'esprit des entreprises », tenir une permanence d'une matinée par semaine afin de faire passer des mini-entretiens avec des demandeurs d'emploi venant du flux. Ce classeur de fiches sensibles de présentation des TPE pourrait aussi être laissé en libre accès à l'accueil ou donné à des conseillers demandeurs d'emploi.

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Discussions avec les conseillers, sur la base des fiches des entreprises participant à l'XP TPE/PE, sur les données "sensibles" pouvant être prise en compte dans le recrutement.
- 2 Discussion avec une entreprise (Imprimeur) sur sa philosophie et ses valeurs, et réflexion sur une page entreprise alternative sur le site de Pôle Emploi



Discussion avec des recruteurs sur leur marque entreprise



Perception des étapes d'embauche (du recrutement à l'intégration des salariés) par les recruteurs

## Points de vigilance & de mise en œuvre

Le principal décalage opéré ici consiste à dire que ce n'est pas seulement le demandeur d'emploi qui doit démontrer sa motivation, son "savoir-être" - ou tout autre qualité tout à fait subjective du "candidat idéal" - c'est aussi à l'entreprise d'être plus transparente et plus sincère sur ses attentes et son fonctionnement en interne.

Ré-humaniser le recrutement, c'est avant tout parler de l'emploi en d'autres termes que les données statistiques. Cependant, la frontière est fragile entre valoriser la dimension humaine de l'entreprise, et dévoiler des informations personnelles, voire intimes. Ce travail autour de la nouvelle "page entreprise" ne doit pas être vécu comme un exercice imposé d'auto-marketing, ce qui risquerait de cliver des entrepreneurs en perte de confiance, ou en situation d'isolement.

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Un point de vigilance majeur est donc que cet exercice doit se faire à travers un accompagnement par le conseiller Pôle Emploi. Travailler sur la page entreprise devient alors un prétexte pour aborder des questions de fond, mieux comprendre le contexte des futures embauches, et in fine, mieux suivre l'entreprise à différents moments de son existence. Il semble donc important de ne pas mener cette réflexion dans l'urgence d'un recrutement en cours, mais dans une temporalité plus lâche, à la manière d'un par Pôle Emploi.

# LA GALERIE DES EMBAUCHES REMARQUABLES

**Comment mieux capitaliser sur les expériences des conseillers Pôle Emploi, à travers des cas d'étude ?**



## Protagonistes

- conseillers CDE
- Responsables d'équipes.

## Résumé

**Nous avons constaté au cours de la résidence que les conseillers Pôle Emploi ne disposent pas, au sein du service, d'un espace pour faire un retour d'expérience, ou partager les enseignements de leur pratique quotidienne.**

Or de nombreux témoignages soulignent qu'au delà de l'application des procédures, le savoir-faire relationnel, l'intuition voire l'inventivité ont une place importante dans la posture professionnelle des conseillers. "Il faut savoir user de psychologie ... être empathique, se mettre dans la peau de l'interlocuteur ..." nous dit-on souvent. Nous proposons donc au cours de la résidence un atelier sur le partage d'expérience entre les conseillers CDE.

L'objectif est de raconter le scénario de A à Z d'une embauche, ainsi que les signaux forts ou faibles qui ont pu alerter le conseiller, et l'amener à modifier son accompagnement :

comment faire des choix, comment changer de posture, comment établir un lien de confiance ?

Par ailleurs, cet atelier fait aussi écho à la nécessité, pour les conseillers, de disposer de temps dédié à la réflexivité et à l'entraide. Les produits de formation sont conçus au niveau national et appliqués de façon descendante, alors que les besoins des conseillers sont disparates.

Des ateliers ouverts, permettant de prendre du recul sur sa pratique et de solliciter l'avis des autres, seraient peut-être plus propice à la montée en compétence que le plus détaillé des power-points.

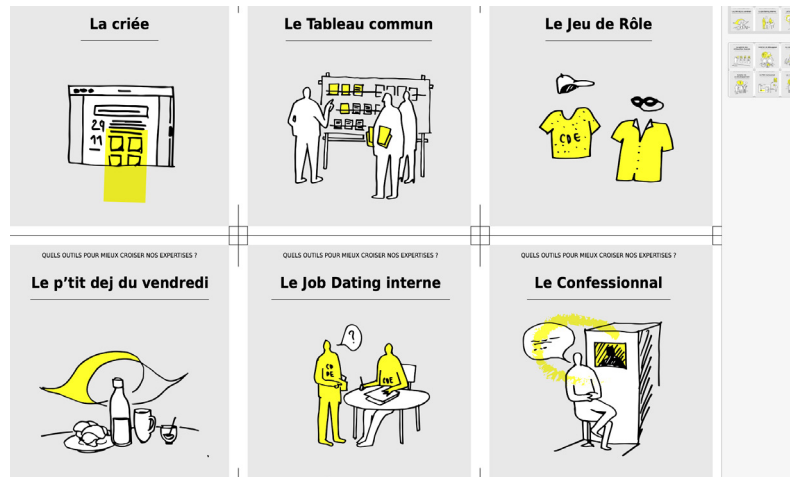
Le prolongement de ce test pourrait prendre la forme d'un temps informel régulier (à la manière des Quart d'heure Pro) dédié à l'échange de pratiques entre les agents, à l'initiative de l'un d'entre eux, ou du/de la REP.

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

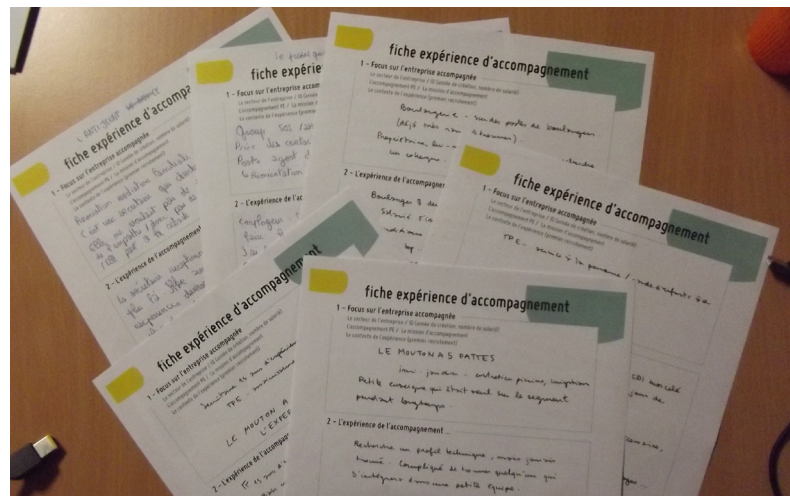
- 1 Immersion au sein du service entreprise de l'agence, pour comprendre les temps forts d'une semaine de travail, ainsi que les besoins des agents.
- 2 Participation à un séminaire de formation à l'agence Real Panier
- 3 Proposition aux agents d'une série de formats pour favoriser la rencontre et le partage en interne (sous la forme d'une exposition en fin de semaine 2). Parmi ces formats, la "galerie des embauches réussies" suscite des réactions.
- 4 Test en fin de résidence d'un atelier sur le partage d'expériences et la capitalisation sur les savoir-faires des agents.

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

La galerie des embauches est donc la première forme, non aboutie et à ré-expérimenter plus en profondeur, d'un plage de discussion "libre" permettant aux agents d'échanger sur leur quotidien, de gagner en réflexivité et en prise de recul sur leur posture professionnelle.



Cartes à réaction sur les moments de partage d'expérience



Récits d'accompagnements remarquables

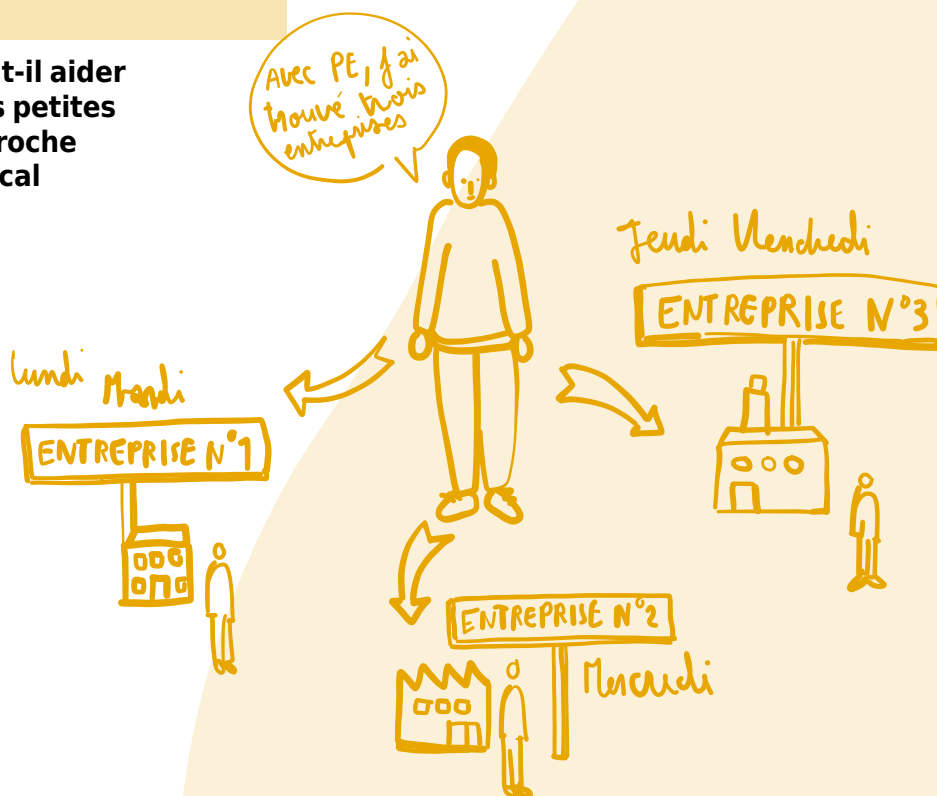
## Points de vigilance & de mise en œuvre

Il nous semble important que ce type d'initiative soit animé par les conseillers eux-mêmes, au sein de leur équipe, et non pris en charge par la direction de l'agence. En effet, de nombreux agents ont témoigné de la difficulté de gérer un emploi du temps surchargé d'activités descendantes (rotations régulières sur les tâches, formations obligatoires, séminaires, mise à jour des outils numériques) et d'une injonction, en parallèle, à changer, et à faire évoluer "par soi-même" ses pratiques professionnelles. "Dans le fond, les tablettes ... on a pas besoin d'une demi-journée de formation où on est tous enfermés dans une salle avec un support qui ne nous sert pas ... Faudrait juste prendre une demi-heure entre collègues, ceux qui savent montrent à ceux qui ne savent pas". Le risque : une standardisation des pratiques professionnelles, là où l'identité de Pôle Emploi repose précisément sur un équilibre subtil entre accompagnement technique et médiation humaine, entre prestation "clé en main" et travail social au long cours ... Autant de paramètres qui légitiment le besoin d'échanger sur les pratiques, les savoir-faires, mais aussi les questionnements et les difficultés inhérents au quotidien d'un agent Pôle Emploi.



# ACTIVER DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

Comment Pôle Emploi peut-il aider à structurer en réseau des petites entreprises, vers une approche coopérative de l'emploi local



## Protagonistes

- Le(s) Lab(s) pour approfondir cette approche prospective de l'emploi partagé
- Les ELD des agences au sein d'un bassin où l'emploi partagé est une vraie piste de consolidation de l'emploi

## Résumé

**Le secteur des TPE subit une pression économique considérable, faisant de la procédure d'embauche un stress difficile à surmonter pour certains gérants. "Vais-je réussir à salarier quelqu'un ?" "Et si mon activité baisse de régime l'année prochaine, comment vais-je maintenir son salaire ?" ...**

Dans certains secteurs, comme la restauration ou l'hôtellerie, la pénibilité et la saisonnalité de l'activité rendent les emplois encore plus fragile. A bien des égards, le salariat partagé (c'est-à-dire le partage d'un ETP entre plusieurs entreprises ayant des besoins complémentaires) pourrait répondre à cette problématique. Par ailleurs, la pluriactivité semble un scénario désirable pour certains professionnels, notamment saisonniers, qui trouvent leur équilibre dans l'alternance entre différents espaces/temps de travail ?

A l'heure où le modèle d'Uber semble envahir le secteur tertiaire, comment assurer un continuité du droit du travail dans un emploi partagé ? Comment éviter la surcharge d'activité ? Comment garantir le même niveau de confiance, de professionnalisme et de motivation si une même personne travaille dans plusieurs boîtes, parfois concurrentes ? Et le "secret professionnel" ?

? Comment s'organiser, entre TPE, pour consolider des emplois durables, et faire rester certaines compétences clés sur le territoire ? Considérant que la question des nouvelles formes de travail (et notamment l'emploi partagé) apparaît comme un tabou auprès des recruteurs de TPE, l'équipe de la résidence à souhaiter questionner le rôle de Pôle Emploi comme garant et accompagnateur de la mise en réseau des TPE et des emplois sur le territoire.

Nous avons abordé cette question sous la forme de maquettes à réaction auprès des recruteurs et de demandeurs d'emploi : l'emploi partagé semble résonner plus fortement auprès de professions intellectuelles (type aide comptable, avocat, communication, web ... souvent exercées en auto-entrepreneuriat) que d'emplois techniques (chef ou commis de cuisine, constructeur ...) où le lien direct avec la direction de l'entreprise semble primordial. Pour autant, ce sont dans les métiers en tension de la restauration ou du BTP que les emplois gagneraient à être partagés en fonction des temps forts d'une TPE ou d'une autre. Par ailleurs, la pluriactivité semble plus attractive pour des candidats à qui la paperasse ne fait pas peur : le conseiller Pôle Emploi pourrait-il aider au bon fonctionnement de cette mécanique ?



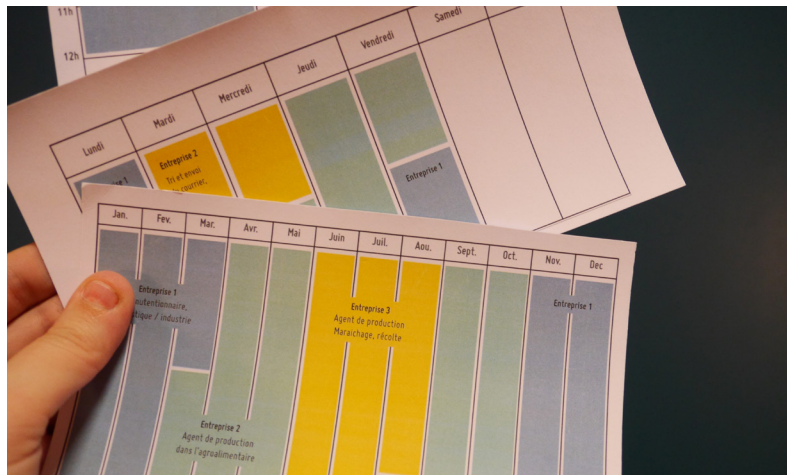
## Ce que nous avons testé pendant la résidence

1

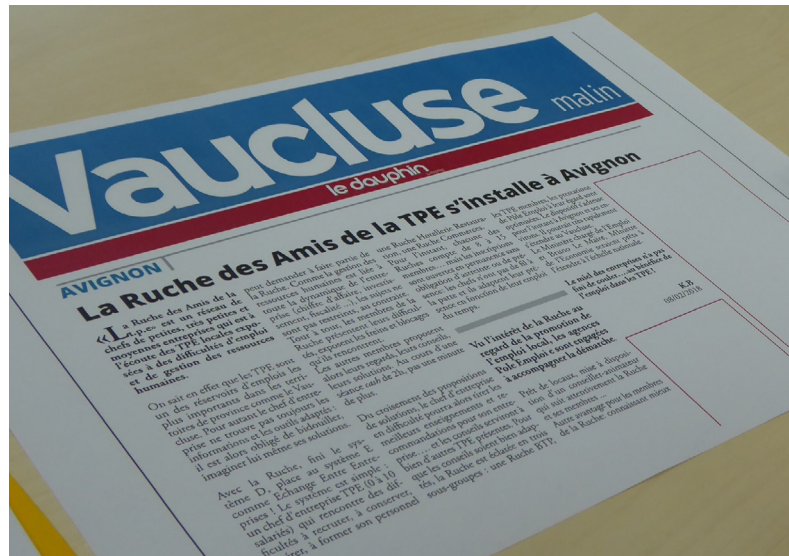
Capter les craintes et les visions sur le salariat partagé du côté des entrepreneurs comme des demandeurs d'emploi, à travers des entretiens ciblés, sur la base d'un agenda fictive : la journée type, le planning mensuel, le planning annuel.

2

Echanges sur les écueils du salariat classique dans le tissu TPE local : difficulté à maintenir des emplois durables, saisonnalité, manque de flexibilité des recruteurs. Réflexion avec les conseillers sur de nouvelles formes d'emploi, dont le salariat partagé.



Maquette à réaction : l'emploi du temps partagé



Maquette à réaction : revue de presse du futur

## Points de vigilance & de mise en œuvre

Cette piste fait partie des axes prospectifs de la résidence, et ne permet pas de déboucher sur des préconisations opérationnelles. Il semble important de prolonger cette réflexion au niveau local pour en tirer des enseignements.

## Pistes pour aller plus loin & leviers de développement

Pour identifier le rôle de Pôle Emploi dans la structuration d'emploi partagés entre TPE en réseau, il convient de mener une réflexion plus approfondie, lors de groupe de travail avec des entrepreneurs, afin de modéliser des formes de salariat partagé, et de faire des scénarios sur le long terme : quel mode de fonctionnement, quels seraient les freins, les écueils, les leviers de succès ?

Pôle Emploi prend ainsi résolument un ancrage local, et peut se concentrer à travers cette question, à la consolidation de filière fragiles sur le territoire, en joignant ses efforts à ceux de partenaires comme la CCI.

# POUR EN FINIR AVEC LE MOUTON À CINQ PATTES

**Comment désamorcer l'idée du "candidat" idéal, vers une vision plus globale de l'emploi, qui court de l'embauche à l'intégration des salariés, vers une GPEC adaptée aux petites entreprises.**



## Protagonistes

- les conseillers CDE pour tester cet outil dans différentes situations
- le service com' de Pôle Emploi et/ou le Lab d'innovation pour développer cet outil dans une version finalisée

## Résumé

**Au cours de nos rencontres, le terme "mouton à 5 pattes" est revenu dans toutes les bouches, suivi du même double constat difficile : ce mouton est indispensable ET introuvable.**

Avec pour chaque acteur un écho révélateur de limites mal posées : pour l'entrepreneur de TPE les limites de la définition de son besoin de compétences pour réussir un recrutement satisfaisant et rassurant, pour le conseiller Pôle Emploi les limites de sa capacité ou de son obligation à trouver un candidat qui soit un modèle unique(ment) adapté à l'entreprise qui recrute ou un clone du salarié à remplacer et pour le demandeur d'emploi les limites de sa polyvalence et de son adaptabilité.

Ce besoin de (faire) correspondre exactement empêche chacun de faire un pas vers l'autre, de (se) découvrir et d'ajuster son niveau d'exigence. Cela peut se vérifier à chaque étape : lors de la rédaction de l'annonce pour la TPE avec le conseiller Pôle Emploi, lors de la sélection de CV par le conseiller Pôle Emploi, lors du choix des candidats à recevoir en entretien pour la TPE, lors de la recherche d'annonce et d'envoi de candidature pour le demandeur d'emploi.

***Demandeur d'emploi : «Je m'occupe beaucoup quand je n'ai pas de travail, je fais du sport, du jogging, je lis et je fais aussi de la méditation.»***

***Recruteur : «Ha, d'accord, vous êtes donc quelqu'un de posé, c'est bien »***

***«Oui, oui, j'ai appris la maîtrise de soi et à relativiser »***

***R : «Très bien donc si je vous propose un travail à responsabilité avec des personnes avec quelques difficultés, ça ne vous posera pas de problème ? ».***

***DE : « Oui, ce qui compte c'est le savoir-être et l'adaptabilité. Moi je peux m'adapter. »***

Ces constats nous poussent, au cours de la deuxième semaine, à souhaiter expérimenter des pistes permettant de valoriser les profils atypiques, les trajectoires professionnelles non linéaires ou la diversité des expériences : au moyen d'une galerie de trajectoires ou de portraits de travailleurs "que l'on attendait pas là", ou d'un jeu de famille des TPE dans lequel "Chacun cherche son mouton à 5 pattes".

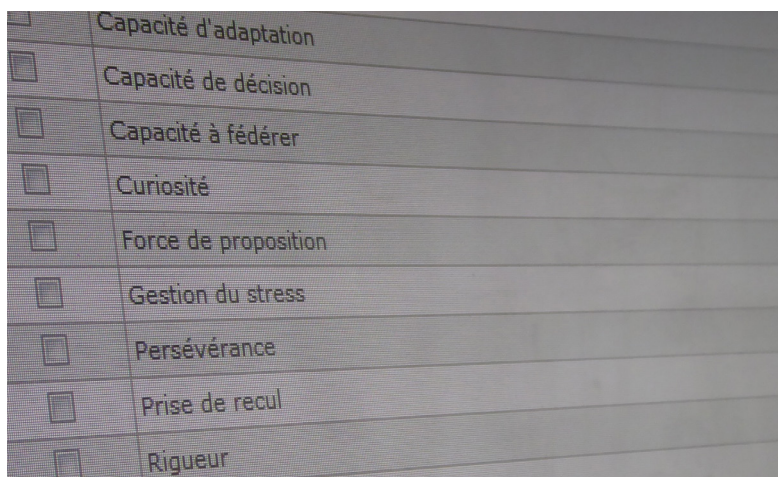
Les axes de travail seront de permettre de travailler en amont du recrutement (ou lorsque l'annonce n'a pas fourni de candidature) à faire dégonfler les attentes inatteignables, de proposer à l'entrepreneur de prendre conscience qu'il a des lunettes et d'en changer, de décadrer le regard du recruteur, de lui proposer de retracer aussi sa trajectoire ("Et vous, vous venez d'où?"), de sortir des critères classiques de l'annonce, de mieux tenir compte des compétences informelles, de ne pas exclure d'office certaines candidatures. Pôle Emploi, par sa relation privilégiée avec la TPE, devenant expert du recrutement atypique.

## Ce que nous avons testé pendant la résidence

- 1 Échanges avec des recruteurs sur leur vision du candidat idéal
- 2 Réalisation du jeu de cartes en inter-résidence
- 3 Test de la médiation autour du jeu de carte avec un conseiller et un recruteur.

## Points de vigilance, mise en oeuvre et leviers de développement

L'idée de supports de médiation permettant d'aborder de façon détournée les points sensibles de l'embauche a fait ses preuves pendant la résidence. Cependant, ce type de support doit être approfondi et testé dans des contextes différents pour vérifier son utilité et son mode d'utilisation. Une piste de développement pourrait être d'associer quelques agents CDE et une équipe créative (Lab National ou PACA ?) pour pousser ce projet, dans un aller-retour rapide entre la conception (images et ton à caler) et la mise en pratique.



Exploration des compétences informelles



Cartes à réaction sur le profil du candidat idéal