



Une immersion dans le monde
des très petites entreprises

Résidence Pôle emploi



CAHIER MÉTHODO

PÔLE EMPLOI ... EN RÉSIDENCE ?

A l'automne 2017, le **Laboratoire d'innovation national de Pôle Emploi** et la Direction de la stratégie s'associent à l'association La 27e Région pour mener une démarche de recherche-action autour de l'amélioration des services à destination des TPE. Cette démarche s'inscrit dans une **expérimentation nationale (XP TPE/PE)** pour mettre le monde des petites entreprises au cœur des préoccupations de Pôle Emploi. Du côté de La 27e Région, ce projet s'inscrit dans le programme **Territoires en Résidences**, qui vise à mener des immersions créatives au sein d'équipements publics, de quartiers ou de dispositifs de proximité. Après les lycées, les gares et les maisons de services au public, c'est aujourd'hui une agence Pôle Emploi à Avignon qui a été le terrain d'implantation de la 18ème résidence de ce programme pionnier de La 27e Région.

1. LA RÉSIDENCE EN BREF

1.1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE CADRAGE

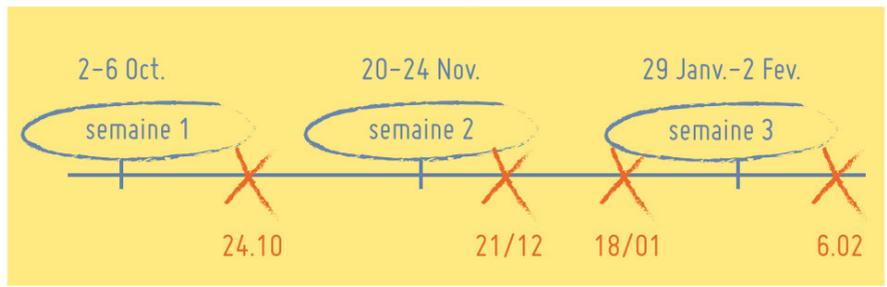
Aux yeux de beaucoup, Pôle Emploi est considéré comme la maison de la recherche d'emploi, et non de l'entreprise. Or depuis plusieurs années, les orientations stratégiques de Pôle Emploi au niveau national visent à réaffirmer les actions de Pôle Emploi pour soutenir et accompagner le secteur entrepreneurial, et notamment les TPE. C'est dans ce cadre que la Direction nationale de la stratégie lance en 2017/18 **une expérimentation multi-territoires (XP TPE/PE) pour tester et développer de nouveaux services envers les TPE/PE**. Pendant plusieurs mois, séminaires de réflexion et sprints créatifs se sont

succédés pour partager des retours d'expérience issus d'agences dans tout le territoire français, et pousser certaines initiatives un cran plus loin. La résidence de la 27e Région s'est intégrée dans cette expérience à grande échelle, avec un angle méthodologique singulier : une démarche en immersion, embarquée au plus près du quotidien d'une agence, et une démarche expérimentale, permettant de tester des idées sous des formes plus ou moins abouties (prototypes, maquettes, scénarios). Trois semaines de résidence se sont



Pendant trois semaines, l'équipe de La 27e Région a posé son quartier général à l'agence Joly Jean, improvisée atelier de projet, ou mini-laboratoire.

donc déroulées au sein de **l'agence Joly Jean à Avignon**, avec l'accueil bienveillant de Jean-Louis Peignien et Karine Romero (directeur et directrice adjointe) ainsi que de toute l'équipe Entreprise. Entre chaque semaine de résidence, La 27e Région a organisé des temps de débrief et de maturation de la réflexion (**inter-résidence**) dans ses locaux parisiens. La restitution finale du projet a eu lieu en Juin 2018 à Avignon.

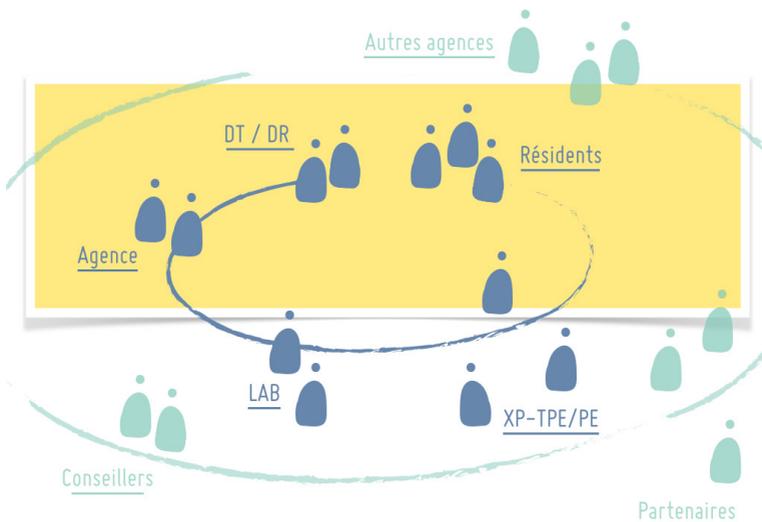


1.2 ACTEURS ET PARTENAIRES

La résidence s’est inscrite dans le cadre d’une expérimentation nationale (XP TPE/PE), mais s’est incarnée par une présence à un niveau local (l’agence Joly Jean à Avignon). Pour faire fonctionner ce mécano national / local, l’équipe de La 27e Région a proposé une démarche à deux étages : **des semaines en immersion à Avignon et des temps de réflexion “en chambre”** associant les acteurs locaux et nationaux dans ses locaux à Paris. Cette dynamique avait notamment pour objectif d’associer à la réflexion de la résidence les autres agences embarquées

dans l’XP TPE/PE ainsi que les directions territoriales et régionales concernées par l’expérimentation nationale.

Malgré une communication pro-active de la part de l’équipe de la résidence, force est de reconnaître que ces temps de discussion ont peiné à rassembler les acteurs concernés, en dehors du territoire pilote. Pour pallier à cela, La 27e Région a tenu à jours une documentation en “chantier ouvert” sur la résidence, via un blog (immersiointpe.la27eregion.fr) alimenté tout au long du projet, ainsi qu’une **newsletter** envoyée à l’ensemble des participants à l’XP TPE/PE.



2. FOCUS MÉTHODOLOGIQUE

2.1 UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE

Le programme Territoires en Résidences repose sur un protocole fixe : **trois semaines d'immersion** sur un territoire un dispositif ou un équipement public, entrecoupé de **trois semaines de réflexion** en chambre. Pour animer cette démarche, La 27e Région compose à chaque résidence **une équipe sur-mesure de 4 à 6 professionnels issus du design, de l'architecture ou de l'urbanisme, des sciences sociales et politiques, ou de l'ethnographie.**

Dans la mesure du possible, ces professionnels résidents sont locaux, afin de permettre de nouvelles coopérations sur le territoire. Pour cette résidence spécialisée sur l'emploi local, La 27e Région s'est appuyé sur **Samuel Levallois** (psychologue du travail basé à Montpellier), **Marc Pascal** (économiste basé à Chambéry), **Baptiste Bodet** (designer de services basé à Nîmes), en complément de **Laura Pandelle** et **Koulma Bilger** (designers à La 27e Région) et de **Nadège Guiraud** (coordinatrice des programmes à La 27e Région). **Sébastien Massin**, animateur au Lab National de Pôle Emploi s'est également joint à la démarche. Côté coordination, c'est **Virginie Thévenot**, chargée de mission à la Direction Nationale de la Stratégie, qui a été l'interlocuteur principal de l'équipe.

La pluridisciplinarité est au coeur de la démarche de La 27e Région, et en particulier dans le programme Territoires en Résidences. En effet elle permet d'apporter un regard neuf et pluriel sur une situation complexe d'action publique, et de se prévenir de toute forme de solutionnisme. Les résidences visent à réinterroger en profondeur le fonction-

nement d'une politique publique, tant du point de vue de ses bénéficiaires que du point de vue des agents qui la mettent en oeuvre. L'apport des **sciences sociales** est de problématiser la situation de façon transversale, afin de sortir d'une vision parcellaire de l'amélioration de l'action publique. L'apport du **design**, et des disciplines de la conception en général (architecture, graphisme) est de passer de l'observation à l'idéation et au test dans des temps rapides. La résidence sert ainsi de terrain d'expérimentation pour des propositions souvent émises par les acteurs en présence, mais manquant de mise en application concrète.



Appliqué aux questions de politique publiques, le design permet de nourrir les projets par une approche visuelle, tangible et systémique

2.2 UN PROJET EN IMMERSION

La problématique de la fragilité de l'emploi dans les petites entreprises touche tout le territoire français, puisque les TPE constituent une grande partie du tissu entrepreneurial français. Si de nombreuses études existent sur la question, il reste difficile d'enclencher des actions de grande échelle tant la situation de chaque entreprise diffère par sa



Être en immersion à l'agence permet de solliciter le point de vue des usagers le plus régulièrement possible. Ici Samuel Levallois fait des entretiens 'dans le flux' pour obtenir des réactions sur les projets en cours.

complexité, son histoire, son contexte. Depuis la création des “conseillers à dominante entreprise”, Pôle Emploi ne cesse d'affiner son approche pour accompagner les TPE au plus près de leurs besoins. Comment accompagner des entreprises en situation d'urgence, ou des recruteurs en manque de vision stratégique sur leur modèle économique ? Comment anticiper les besoins d'une entreprises sur le long terme, et accompagner l'intégration des salariés pour éviter le décrochage ? Comment identifier les problématiques spécifiques des secteurs en tension, saisonniers, ou en perte d'attractivité économique ?

Au delà des prestations de Pôle Emploi, le savoir-faire, la posture et les outils des conseillers jouent un rôle clé dans l'établissement d'une relation de confiance avec les petites entreprises. Pour dépasser les constats généraux, la résidence s'est concentrée sur le cas précis de **l'agence de Joly Jean**, dans le bassin avignonnais. L'immersion au sein de l'agence a permis de comprendre au quotidien les problématiques de travail des agents, et d'embarquer

un certains nombres d'entreprises dans la démarche, pour tester des propositions concrètes. Ce principe de **carottage territorial** (aller au plus près de la réalité du terrain pour tirer des enseignements plus larges) est un principe clé des programmes de La 27e Région, qui visent à réhabiliter **l'expertise des usagers** (citoyens et agents) dans l'amélioration de l'action publique.

2.3 VIS-MA-VIE DE CONSEILLER PÔLE EMPLOI

La temporalité d'immersion de la résidence a permis à l'équipe embarquée de suivre les conseillers de l'agence Joly Jean au cours des différents “temps forts” d'un recrutement en TPE. Assister aux échanges entre les recruteurs et les conseillers a permis de collecter des verbatims et des témoignages sur les irritants ou les points de blocage dans le processus. Cela a également permis de forger des intuitions collectives sur des pistes d'amélioration des services de Pôle Emploi. Le bureau alloué à l'équipe de la résidence étant au même étage

que les espaces des CDE, des échanges réguliers ont pu avoir lieu au cours de la résidence pour valider ou invalider certaines hypothèses de travail.

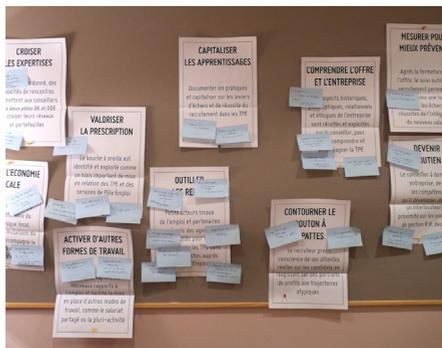
De plus cette présence sur place a permis de comprendre **les problématiques internes** d'une agence Pôle Emploi, tant sur le plan du management que de l'organisation générale : comment s'entraider et alimenter un partage d'expérience entre les agents CDE et les agents CDDE ? Comment muscler la coopération et la transversalité dans une administration aux pôles spécialisés ? Comment permettre à chaque agent de monter en compétence ? Ces données sensibles sont des éléments clés pour imaginer de nouvelles formes d'action pour Pôle Emploi : être sur place a permis de déminer la posture de 'consultant externe' pour se placer sur un plan d'horizontalité avec les habitants de l'agence.



Atelier sur le partage d'expérience entre agents CDE et agents CDDE. Quels formats, quels espaces, quels temps dédiés ? Parmi ces propositions, certains ont ou être testées grandeur nature (le Tableau de bord, par exemple) pendant la résidence.

2.4 ENTRE PISTES OPÉRATIONNELLES ET VISION PROSPECTIVE.

La résidence sur le terrain a permis de cibler des opportunités pour développer des **micro-projets expérimentaux**, facile à tester dans le quotidien des agents. En parallèle de cela, les temps d'inter-résidence "en chambre" ont permis de mettre ces amorces en perspective dans une réflexion plus large. Comment repenser le rayonnement de l'agence Pôle Emploi dans un territoire de proximité, et lui donner un rôle d'animateur de l'emploi local ? Comment permettre à chaque agent de faire un suivi des entreprises sur le très



Restitution d'une journée d'inter-résidence à Paris.

L'EMBAUCHE INFILTRÉE

SCÉNARIO EXTRÊME #1

INTER-RÉSIDENCE 2 - JANVIER 2018

long terme, et d'être un interlocuteur incontournable de la vie de l'entreprise ? Comment penser le suivi numérique des données d'une TPE ? Des **scénarios extrêmes** ont permis, en inter-résidence,

La composition pluridisciplinaire de l'équipe a au contraire pour valeur de permettre **des allers-retours réguliers entre observation et idéation, entre conception et expérimentation**. Une idée développée en atelier avec des agents pourra ainsi être maquetée rapidement par l'équipe, et testée sur le terrain auprès d'une TPE ou de demandeurs d'emploi. Exemple : l'idée d'une page web locale, alimentée par chaque agence, a été formulée en deuxième séance de résidence. Un prototype interactif a été réalisé dans la foulée par Baptiste, complété avec l'aide des agents. En troisième semaine de résidence, il a été proposé de tester ce site sur tablette, lors d'un entretien en présentiel entre un agent et un recruteur de TPE. Ce mode de conception expérimental permet de faire évoluer le plus rapidement possible les idées afin d'écarter les "fausses bonnes idées" et de cerner le potentiel réel de chaque proposition. Le **cahier d'idées** issu de cette résidence retrace, pour chaque piste, les différents tests réalisés (plus ou moins probants, plus ou moins aboutis) et en tire des préconisations de mise en oeuvre pour aller plus loin.



Test de la **page agence** auprès d'un recruteur.

2.7 ANIMER UN PROJET MULTI-ACTEURS

La difficulté de cette résidence a consisté en son double ancrage au sein d'une expérimentation nationale, et dans une agence locale. Pour les résidents, il a donc fallu comprendre le mille feuille de gouvernance et d'administration des politiques de Pôle Emploi afin de comprendre le jeu d'acteurs, et les attributions de chacun. Comme dans de nombreux organismes publics en France, les liens entre le national, le territorial et l'ultra-local ne sont pas simples, et il n'est pas difficile de retomber rapidement dans une communication en silo ou trop verticale. A titre d'exemple, les inter-résidences, qui avaient pour vocation d'associer à la démarche les autres agences expérimentatrices au sein de l'XP TPE-PE, n'ont pas réussi à trouver leur public. De la même manière, les résidents ont eu du mal à associer à l'expérimentation à Avignon les directions territoriales et régionales en PACA, malgré des échanges réguliers. La question de la diffusion et du partage des enseignements de cette expérience reste donc un point sensible de ce projet, au niveau national comme au niveau des agences pilotes de l'XP.



Test du **questionnaire éthique** chez un recruteur.

3. CONCLUSION, OUVERTURES

3.1 OCCUPER L'AGENCE : UNE DÉMARCHE FÉDÉRATRICE.

S'il n'a pas toujours été facile pour les résidents de trouver leurs marques dans l'agence de Joly Jean, et de comprendre la fonctions et le rythme de vie des différents espaces, l'expérience d'une immersion reste néanmoins très positive, des deux côtés.

Toquant aux portes, affichant des questions dans les couloirs, ou organisant des ateliers sur un coin de table entre deux réunions, les résidents ont réussi à s'immiscer dans le quotidien de l'agence, et à questionner des points de fonctionnement, des postures, des pratiques, qui étaient considérés pour acquis par les habitants de l'agence. Cette approche notamment pu révéler l'importance symbolique de la configuration des locaux, aménagés par pôle sans espaces de croisements - mis à part la cantine, mais considérée comme le lieu de pause, où l'on ne parle pas de travail.

Du côté des agents, la présence des résidents a pu être parfois intrigante voir contraignante, mais le fait de tester des projets en interne, de façon rapide, visuelle et ludique, a été plutôt apprécié. On a une idée, on la teste. De cette manière, différents dispositifs ont pu être testés à l'agence (le tableau de bord de l'agence, le défi TPE, ...). Au delà de leur dimension formelle, ces tests ont également servi de prétexte à renouer un contact constructif entre les différents pôles de l'agence, et à questionner l'importance d'une **culture commune** entre les membres de Pôle Emploi.

3.2 LA CAPACITATION DES AGENTS, UN SUJET CLÉ DE L'INNOVATION AU SEIN DE PÔLE EMPLOI

Lors de multiples entretiens et ateliers, la résidence a touché du doigt la place importante des outils (numériques, organisationnels, managériaux) dans le quotidien de l'agence Pôle Emploi. Si de nouveaux outils sont inventés de jour en jour (notamment sur tablettes, dont de nombreux conseillers Entreprise sont équipés), afin d'optimiser le taux de recours du public aux dispositifs de Pôle Emploi, leur contrepartie relève parfois



Le tableau de bord de l'agence, une installation participative en troisième semaine de résidence.

d'une surcharge cognitive du côté des agents. Comment innover, tester une nouvelle approche, un autre discours, quand on cours soi même derrière le temps pour intégrer les nouveaux outils et les nouvelles procédures ? L'innovation peut alors être vécue comme une injonction managériale (faire différemment = faire avec de nouveaux outils) plus qu'une évolution de la posture personnelle. De nombreux agents ont évoqué la question du **temps**



Le défi TPE, une action collective fédératrice menée en troisième semaine de résidence.

contraint comme problématique, tant pour s'adapter au changement que pour développer une réflexivité constructive sur ses propres pratiques. Il est donc intéressant de questionner la capacitation des agents, et leur propre aptitude à expérimenter auprès des publics, comme un levier d'innovation à Pôle Emploi. Et si demain les sprints créatifs et les ateliers de réflexion organisés par les labos de Pôle Emploi se faisaient à l'initiative des agents de terrain ? Et si au sein de l'agence on pouvait tester de nouvelles choses, et les partager avec ses collègues ? De nombreuses initiatives vont déjà dans ce sens (comme le quart d'heure du matin, organisé par certains services). En revanche, la perspective d'un réel **cadre d'expérimentation**, relativement protégé de l'évaluation globale de l'agence, et encouragé par le management, reste un point fort à l'issue de cette résidence.

3.3 INSUFFLER UNE DYNAMIQUE D'EXPÉRI-MENTATION CONTINUE

Cette dimension de capacitation et d'ouverture d'espace d'expérimentation au sein de l'agence Pôle Emploi permettrait d'aborder l'innovation comme un processus continu, au delà du caractère "one shot" de la résidence ou de l'XP TPE-PE. Cela permettrait également d'impulser une dynamique plus participative et plus volontaire au sein de l'agence, et de développer une forme d'intelligence collective. Donner de la place au collectif semble être un enjeu fort pour Pôle Emploi, à l'heure où le sentiment d'isolement peut gagner les agents face à certaines difficultés au quotidien. La résidence à Joly Jean a révélé l'intérêt de travailler sur les espaces collectifs de l'agence, comme sujet "prétexte" à une réappropriation collective du cadre de travail. Comment aller plus loin ?



Réunion de préparation S1

📅 26 septembre 2017
📍 Paris 75011



Réunion de préparation S2

📅 23 octobre 2017
📍 Paris 75011

CASE DÉPART

Semaine d'immersion n°1

📅 du 26 juin au 27 juin 2017
📍 Avignon 84000 / Marseille 13000

Grandes actions

1. Comprendre le processus de recrutement des TPE en s'entretenant avec elles
2. Hiérarchiser les acteurs solliciter pour le recrutement
3. Tester la représentation des DE par rapport aux TPE
4. Analyser le fonctionnement interne de l'agence Joly Jean

Quelques chiffres

- 7 vis ma vie auprès des agents
- 9 TPE rencontrées
- 3 rendez-vous/formations vues



Première visite sur le terrain

📅 du 26 juin au 27 juin 2017
📍 Avignon 84000 / Marseille 13000



Inter-résidence #1

📅 24 octobre 2017
📍 Paris 75011

Semaine d'immersion n°2

📅 du 26 juin au 27 juin 2017
📍 Avignon 84000 / Marseille 13000

Grandes actions

1. Approfondir les thématiques
2. Imaginer des pistes de réponses à prototyper

Quelques chiffres

- 5 pistes de travail à co-approprier
- 10 entretiens avec des TPE locales
- 37 prises de rendez-vous

Séminaire "point d'étape sur l'XP"

📅 21 décembre 2017
📍 Paris 75011

Inter-résidence #2

📅 18 janvier 2018
📍 Paris 75011

Réunion de préparation S3

📅 12 janvier 2018
📍 Nîmes 30000

Réunion de préparation S3

📅 12 décembre 2017
📍 Paris 7501

Réunion de et préparation du séminaire de restitution

📅 7 mars 2018
📍 Lyon 69000

Semaine d'immersion n°3

📅 du 26 juin au 27 juin 2017
📍 Avignon 84000 / Marseille 13000

Grandes actions

1. Imaginer de nouvelles idées solutionnantes
2. Co-construire les solutions
3. Tester les prototypes auprès des usagers

Quelques chiffres

- 17 idées conçues
- 5 Ateliers de co-conception
- 3 idées tester en situation et durant la semaine
- 1 prototype installé dans l'agence

Événement de restitution à l'agence

📅 en Juin 2018
📍 Avignon 84000

Événement de restitution lors du séminaire

📅 en Juin 2018
📍 Paris 75011

AXES

DE TRAVAIL

CROISER LES EXPERTISES ET LES VISIONS AU SEIN DE PÔLE EMPLOI

INTRODUCTION

Comment créer une meilleure communication entre les différents services de l'agence et notamment le service à dominante entreprise et le service à dominante demandeur d'emploi ? Point de départ de cet axe de travail, cette problématique fut, suite à notre travail durant les temps de résidence et lors des temps des hors résidence (réunions de travail interne à l'équipe projet ou inter-résidences) ouverte sur d'autres sous-questionnements tels que :

- comment les agents se **représentent** les autres services (les métiers de chacun et la représentation qui leur est attribuée)
- quels moyens sont mis en place pour favoriser la **perméabilité** entre services, et comment ces derniers sont utilisés et perçus par les agents des différents services ?
- comment **l'organisation et le management interne** favorisent ou inhibent les temps de rencontre inter-services et inter-agents ?

Afin d'exposer le cheminement intellectuel concernant cette thématique et les réponses associées, voici dans les quelques lignes ci-dessous, les principales grandes étapes de cette démarche expérimentale, regroupées en deux parties :

- 1 - Une enquête terrain pour approfondir la thématique et trouver des leviers d'action.
- 2 - La conception collaborative pour trouver des pistes de réponse et les tester en situation

1 - UNE ENQUÊTE TERRAIN POUR APPROFONDIR LA THÉMATIQUE ET TROUVER DES LEVIERS D'ACTION

Ainsi, en partant de la problématique embryonnaire (rappel de celle-ci : Comment créer une meilleure communication entre les différents services de l'agence ?), nous avons imaginé et appliqué des actions d'approfondissement sur place comme :

- des **entretiens semi-directifs** pour discuter avec les conseillers des deux

services sur leurs relations avec leurs collègues de travail qu'ils soient CDE (Conseiller à Dominante Entreprise) ou CDDE (Conseiller à Dominante Demandeur D'emploi) ; pour comprendre les outils de communication inter-service actuels (brief du matin, news-letter,) et les temps de rencontre entre conseillers (à midi, dans les couloirs, ou lors d'un temps collaboratif suite à une demande d'un CDE ou CDDE pour travailler avec un agent sur un dossier).

- des **observations** dans les lieux de croisement et de rencontre des conseillers (le hall de l'agence lors du brief du matin, la salle à manger le midi, la terrasse pour les pauses café et cigarette)

- des **immersions** dans le bureau des CDE pour comprendre les différentes facettes de leur métier et les connexions qu'ils peuvent avoir avec le service à dominante demandeur d'emploi (écriture d'un mail pour un complément d'info sur un dossier, contact d'un DE pour un poste)

Riches d'enseignements, ces actions nous ont permis d'identifier et de préciser certaines barrières à la communication, classées ci-dessous en quatre grandes catégories :

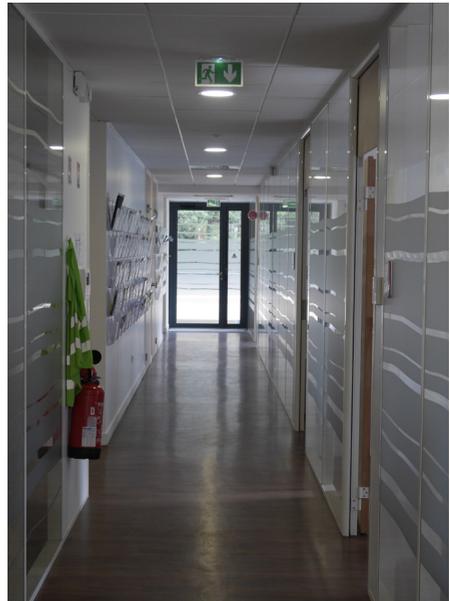
- la **barrière architecturale** induite l'agencement de l'agence (peu de lieu de croisement ; une architecture induisant un ressenti de soumission des CDDE par rapport au CDE qui ont leurs bureaux au-dessus et avec les directions).

- la **barrière psychologique** induite par un flou ressenti par les CDDE sur le métier des CDE, mais aussi un sentiment de non-reconnaissance de leur travail (Parole d'un conseiller "Les CDE amène le travail car ils s'occupent des entreprises, ils se sentent, de ce fait,

supérieurs" "Il faut que l'on soit à leur disposition quand ils ont besoin de CV") qui inhibe les relations positives entre services.

- la **barrière matérielle** induite par un manque d'appropriation individuelle des outils de communication inter-service ou un surplus d'information créant des freins à la prise de connaissance.

- la **barrière managériale** et organisationnelle induite par un contrôle des temps de rencontre entre conseillers des différents services.



2 – LA CONCEPTION COLLABORATIVE POUR TROUVER DES PISTES DE RÉPONSE ET LES TESTER EN SITUATION

Les **barrières de communication** ont constitué nos leviers d'action sur lesquels nous nous sommes appuyés pour imaginer et améliorer collectivement des solutions notamment lors de mi-



cro-ateliers de co-conception réunissent des CDE et CDDE. Vous trouverez dans les pages suivantes les idées utilisées comme support de discussion lors des différents temps collectifs.

- la newsletter interne devient **“la criée”** (spécialisée “nouvelles embauches”) avec une dimension visuelle
- le job dating (existe déjà) entre CDE et CDDE
- le **tableau des offres en cours** (un mur avec liste des entreprises en cours de recrutement, code couleur en fonction de l’urgence)
- le **palmarès des embauches** les plus réussies (ou galerie des trophées) dans le couloir.
- un atelier de **débuggage de profils** (co-résolution), un conseiller CDE et CDDE se mettent ensemble pour voir ce qui cloche sur un cas (DE ou TPE)
- un **petit dej’ d’échange de pratiques** (organisé de façon tournante tous les 1er vendredis du mois)
- un **filtre sémantique** différent dans la base de données d’offres en cours (exemple : #embaucheenor ou #antiplôme) permettant de passer au tamis des offres atypiques... une fois par mois, réunion thématique pour traiter

tous ces cas. Ce filtre thématique (tag) permet d’avoir accès de façon croisée à : des retours d’expérience, des offres en cours, des témoignages d’agents ...

- un atelier de **codéveloppement** : un temps informel où les agents arrivent avec une question à laquelle leur homologue de l’autre service peut répondre.
- atelier **“bonne idée”** : un agent souhaite proposer une pratique, un outil, ou une initiative pour faciliter le travail collectif, il la soumet à au collectif lors d’une réunion mensuelle. Ce type d’atelier peut être mutualisé à plusieurs agences dans le même bassin.
- un **cercle de parole** “Ma vie d’agent Pôle Emploi” - les agents prennent un temps pour discuter en dehors de la présence de leur managers de leur vécu au quotidien. Les séances sont animées par un tiers extérieur (asso, médiateur CNV)
- le **jeu de rôle** («vis ma vie de ...»)
- le **confessionnal**

Suite à ces temps collectifs de sélection et d’amélioration, nous avons prototypées et testées les idées ayant suscitées le plus d’enthousiasme chez les conseillers.

RENFORCER LA LÉGITIMITÉ DE L'AGENT DANS SA FONCTION DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

Les TPE ont une vision et une utilisation des services de Pôle Emploi en fonction de besoins isolés, précis et souvent immédiats pour lesquels ils jugent Pôle Emploi devoir leur apporter une aide. L'agence Pôle Emploi, par ses actions plurielles et dans le temps, pourrait disposer **d'indicateurs forts pour analyser, comprendre et anticiper les facteurs de risques/développement RH** des TPE. Actuellement, les agents de Pôle Emploi sont dans un rôle de **gestionnaire de dossiers**, pour des raisons organisationnelles ou pour des raisons de légitimité, sans autorisation à proposer un accompagnement global et moins centré sur la résolution d'une problématique.

1 - CONSTATS AUPRÈS DES AGENTS

Nous souhaitons explorer la variété et

l'articulation des prestataires ou acteurs potentiels entrant en contact avec le TPE au cours de son recrutement et le niveau d'implication réel ou attendu de la part de Pôle Emploi en fonction des étapes. Nous avons réalisé une immersion dans les actions variées du travail quotidien des conseillers de l'agence, de rencontres avec des acteurs économiques TPE, avec leurs dirigeants ou salariés, avec des demandeurs d'emploi. Tout cela au cours d'entretiens semis directifs, d'échanges pris sur le vif et lors de participation à des actions ou des réunions:

- Permanence fil rouge auprès des employeurs
- permanence hebdomadaire d'un groupe d'employeurs
- permanence hebdomadaire d'une entreprise industrielle agroalimentaire
- signature d'une AFPR Action de Formation Préalable au Recrutement
- entretiens avec une dirigeante de TPE



dont le métier, expert comptable, est un service/conseil aux TPE, avec une spécialiste dans l'aide à l'embauche pour les TPE, secteur industriel à la CCI du Vaucluse ...

- réunion à Créativa, pépinière d'entreprise lors de la réunion de présentation de l'offre de service PE et APEC,...

Nous avons ainsi commencé à questionner la **posture d'accompagnement de l'agent** en observant la vie des TPE au travers des procédures de Pôle Emploi, avec la reconstitution de canevas scénario d'usage d'une procédure de recrutement assistée par Pôle Emploi Intégrant l'entrée numérique et physique, de cartes des acteurs du recrutement, d'un travail sur les représentations réciproques des chefs d'entreprise et des demandeurs d'emploi et d'un mapping sur les grandes étapes, partenaires et outils du recrutement. Comment mesurer, dans une logique préventive, les échecs et les réussites de l'intégration du nouveau salarié ?

2. CONSTATS AUPRÈS DES TPE

Dans la plupart des toutes petites entreprises, la fonction de gestion des ressources humaines est endossée par le groupe cœur du projet (les fondateurs), le gérant lui-même, et parfois son comptable. Celui-ci apporte un regard neutre et expert, puisqu'il est extérieur à l'entreprise - mais son conseil est déformé par le prisme économique.

“Le comptable, ce n'est pas toujours un conseil qui se veut encourageant, il dit seulement tu peux ou tu ne peux pas, de son point de vue financier.” Parole de partenaire / CCI Avignon.

Le fonctionnement de la TPE, en pyramide à étages réduits - laisse souvent le gérant dans **une position isolée** lorsqu'une transformation humaine se profile dans l'entreprise, comme le remplacement d'un salarié, l'intégration d'un nouveau membre, un départ en congés parental, etc.

“Avec les TPE il y a souvent la situation où ils essaient de faire une embauche par eux-même et

ça foire. La personne part avant la fin de la période d'essai, ça ne colle pas pour X raisons. Alors ils sont traumatisés, et ils reviennent vers nous, mais bon là c'est dans l'urgence." Parole d'agent CDE.

Cette absence d'accompagnement ou de **tiers de confiance** dans la dimension sociale de l'entreprise se fait particulièrement se cristallise souvent au moment d'un recrutement. Associé au fait de devoir agir dans l'urgence, cela peut créer, comme nous l'avons vu dans l'enquête terrain, des postures très éloignées de l'embauche du côté du recruteur. Des postures de réticence, de désir paradoxal (je cherche quelqu'un que je suis sûr de ne pas trouver) voire des situations d'empêchement et d'auto-dépréciation (sentiment de fatalité, impuissance, aigreur).

"Il faut redorer l'image de Pôle Emploi. Donner de la proximité, le numéro direct des conseillers, montrer que c'est un service à la pointe. Globalement, les employeurs ne croient pas en la compétence de Pôle Emploi à trouver le bon profil."

Il existe une envie générale et partagée de cesser de considérer le besoin de recrutement comme le point de départ d'une collaboration entre Pôle Emploi et la TPE. De fait, ce qui s'est joué avant conditionne la relation employeur / conseiller, et donc le succès des services proposés par Pôle Emploi. D'autre part il semble important de questionner la posture du recruteur par rapport à l'embauche, au delà de ses critères techniques, dans son ressenti et sa vision de l'entreprise. Tout comme les demandeurs d'emploi sont accompagnés à des degrés divers en fonction de leur « éloignement de l'emploi », les recru-

teurs pourraient également bénéficier d'une attention spécifique en fonction de leur vécu dans la RH de l'entreprise. La perspective de développer une nouvelle approche de Pôle Emploi en amont de l'embauche (ambition exprimée dans l'expérimentation TPE / PE dont fait partie la résidence) nous met donc face à une contradiction à dénouer pour avancer : comment explorer le potentiel d'intervenir en amont du recrutement si les conseillers ne sont évalués que sur la mesure technique du recrutement en lui même.

3. PISTES ISSUES DE LA RESIDENCE

Plusieurs pistes de travail ont été explorées pendant la résidence :

- (identifier) les **paliers d'accompagnement** d'un recruteur en TPE
- Le **ticket d'or** (la recommandation de pair à pair des services de Pôle Emploi)
- **Changer le regard** sur les TPE (une communication alternative)
- Comprendre les entreprises en profondeur et capitaliser sur les **données sensibles** (collecte de données sensibles, fiche entreprise, données humaines)

L'accompagnement des entreprise pourrait être abordé à la manière d'un parcours de soin intégratif (modèle intégratif), personnalisé, personnalisable, qui propose également des actions de prévention pour éviter la rechute, pour améliorer «globalement» la qualité de vie RH au sein de la TPE. L'enjeu serait alors de construire avec les potentialités de la TPE plutôt qu'en se basant ses manquements ou sur ce qu'elle fait pas bien. Le conseiller Pôle Emploi aurait alors ce rôle d'accompagner un changement accessible, réaliste, mesurable et inscrit dans une durée définie.

COMMENT RESPON- SABILISER LES TPE SUR LA DIMENSION ÉTHIQUE DU RECRU- TEMENT ?

INTRODUCTION

Quelques constats de départ nous ont fait aborder la question de la responsabilité des recruteurs en TPE. Tout d'abord, le contexte de l'embauche (stress, urgence) conditionne l'attitude de l'employeur face au recrutement.

L'entreprise est rarement remise en question dans son intention de recrutement, l'offre d'emploi étant considérée comme "bouton poussoir activateur" de l'action de Pôle Emploi. Par ailleurs, certaines postures de recruteurs peuvent être contradictoires ou fragilisante pour l'emploi à long terme. Quelques verbatims extraits de notre première semaine d'immersion sont emblématiques de ces problématiques souterraines du recrutement.

" Il y a des cas de figure problématiques ... par exemple un entrepreneur qui prend des jeunes en AFPR à répétition et derrière il ne les embauche pas, sous prétexte que ci ou ça, qu'ils n'ont pas le profil, que ce n'est pas ce qu'il imaginait etc. Mais comme l'offre est toujours en cours et non-pourvue, on continue d'envoyer des jeunes au casse-pipe alors qu'on sait que c'est le patron qui a un problème ..."

"Un gérant qui vous dit qu'il veut un plombier avec plus de 5 ans d'expérience, en CDD payé au SMIC, ben on sait qu'il ne va pas le trouver. Donc on fait ce qu'on peut pour faire comprendre au recruteur qu'il va devoir faire des concessions"

1. CONSTATS DE DEPART : TRAVAILLER SUR LA POSTURE DU RECRUTEUR : UN SUJET TABOU, À LA MARGE DU MANDAT DU CONSEILLER, MAIS OMNIPRÉSENT DANS LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT.

“Vais-je trouver quelqu’un qui va me convenir ?” semble être la question existentielle de tous les gérants de TPE au moment d’ouvrir une embauche. L’idée de trouver un candidat souple, **“malléable et qui s’adapte à mes méthodes de travail”** (cit.) semble être un levier primordial de la réussite de l’embauche, avant même les diplômes ou l’expérience du candidat. De la même manière l’idée même d’une embauche trop ouverte ou permissive serait contradictoire avec une entreprise dont l’identité serait solide : au contraire, un entrepreneur sachant “ ce qu’il veut ” se devrait d’être un recruteur difficile et perfectionniste, cherchant la perle rare.

Ce statu quo cache bien souvent une réalité que les agents de Pôle Emploi ne connaissent que trop bien, d’un **entrepreneur en manque de confiance ou de recul sur son activité**, qui pallie ses doutes par des critères trop exigeants envers les candidats. Derrière la précision des critères de recrutement se cache des demandes paradoxales, voire des situations d’empêchement : je cherche quelqu’un mais me donne toutes les raisons de ne pas y arriver, je projette toutes les difficultés de mon activité sur l’échec de ce recrutement. L’image de Pôle Emploi comme un système standardisant (plus que ne facilitant) le processus de recrutement ne fait que renforcer ce désir d’un traitement sur-mesure des gérant.es de TPE.

Une grande partie du recrutement doit donc être accompagnée d’une médiation ré-assurante de la part du conseiller CDE pour assurer le recruteur que son cas est traité dans toute sa singularité.

Ce biais qui revient à faire reposer toute la réussite de l’embauche sur la qualité des profils des candidats fait également écho au décalage de représentation - véhiculé notamment par Pôle Emploi - entre le demandeur d’emploi, personnage assisté par le service public et “consommateur d’aides” et le recruteur, pourvoyeur d’emploi et générateur de développement économique du territoire. Or les agents s’accordent à reconnaître que l’embauche se fait dans les deux sens. Il est primordial d’amener l’entreprise à se questionner en profondeur sur ses besoins, ses critères et sa stratégie de recrutement, au moment d’embaucher. “À partir du moment où il nous transmet une offre, le recruteur est souverain : il propose du travail. Or on sait très bien que le gros du boulot reste à faire pour que l’emploi soit effectif”.

Pour aborder la question sensible de la posture du recruteur, et identifier rapidement les signaux d’alerte (critères de recrutement discriminatoires, demande paradoxale, profil trop précis) les conseillers CDE ne disposent que de peu de recours. Si le relationnel avec l’entreprise est correct, une forme de pédagogie autour de l’embauche peut se mettre en place. “On leur dit, c’est pipé d’avance, un plombier avec 10 ans d’expérience, et payé au SMIC, vous ne le trouverez pas ...” .

2. PISTES ISSUES DE LA RÉSIDENCE

- le **questionnaire éthique** (outil de discussion entre agent et recruteur)
- le **périmètre d’action** du conseiller
- le test du «mouton à 5 pattes»

PÔLE EMPLOI, ANIMATEUR DE L'EMPLOI LOCAL SUR LE TERRITOIRE

INTRODUCTION

L'économie du Vaucluse est caractérisée par la présence de TPE. A défaut d'entreprises industrielles ou de grands pôles tertiaires implantés localement, elle est en même dépendante. Cela est très vite ressorti des entretiens et observations de la Résidence. Or, une bonne manière de consolider l'emploi local, c'est de consolider l'activité locale.... donc consolider le tissu économique revient à devoir consolider les TPE et leurs activités.

Deux questions ont alors émergé, dès les premiers jours, de la résidence Pôle Emploi : Comment consolide-t-on l'emploi local ?

Qui est légitime d'une part et le « mieux placé » d'autre part pour consolider les TPE ?

1. COMMENT LE CROISEMENT ENTRE L'APPROCHE « ENTREPRISE » ET L'APPROCHE « TERRITOIRE » S'EST-IL IMPOSÉ DANS LE COURS DE LA RÉSIDENCE ?

L'immersion dans l'agence n'aurait pas suffi à mesurer l'importance d'un tel enjeu. Si elle nous a permis de mesurer les flux d'entrepreneurs utilisant chaque jour Pôle Emploi, les contacts avec les TPE sont trop individualisés. L'agence n'est pas utilisée, pour l'instant, par des filières professionnelles locales comme un lieu ressource (ou très peu). Mais pourquoi ne le deviendrait elle pas plus ? Le fait de se poser la question....est déjà, probablement, une manière d'ouvrir une porte...

Bien sûr, les **entretiens avec les Conseillers de Pôle Emploi**, avec les directions des agences, avec les responsables de la Direction Régionale ont alimenté la réflexion autour des questions sur la consolidation de l'emploi local. Des **rencontres avec des partenaires locaux** de Pôle Emploi ont été également décisives : avec la CPME

84, l'APEC, la CCI notamment. Enfin, **les rencontres avec des entrepreneurs**, essentiellement sur leur lieu de travail, ont permis d'appréhender ces questions avec le regard pragmatique des chefs d'entreprises. La Résidence a permis d'identifier des « jeux », regards croisés, partenariats ou au contraire concurrences entre TPE locales : des réseaux, même s'ils ne sont pas toujours productifs ou utilisés sont apparus. Les filières professionnelles territoriales ont une réalité : pourquoi ne pas les utiliser comme des points d'appui, autrement que pour la promotion de la marque « Pôle Emploi » ?

Exemples frappants : les établissements du secteur HCR recrutent tous en même temps ; les agriculteurs ont les mêmes difficultés à déclarer leur main d'œuvre saisonnière, le festival d'Avignon génère un boom fugace des CDD et contrats d'intermittents, Il est donc logique de se poser la question : « comment tenir compte des particularités territoriales et des liens d'interdépendance des acteurs économiques locaux pour générer des démarches collectives et/ou des démarches de valorisation générant peut être des économies d'échelles et/ou des effets de synergies en matière de dynamisation/confortation de l'emploi ? ».

Des scénarios à réaction **ont été rédigés** pour sonder la portée et les limites des réponses à apporter à cette question, ce qui pousse à s'interroger: **N'y aurait-il pas une perte d'énergie colossale à chercher à mobiliser les TPE autour du recrutement, une à une, dans leur logique cloisonnée, sectorielle et leur vision de la réalité réduite à leur stratégie microscopique et leurs faiblesses intrinsèques ?**

Les Conseillers de Pôle Emploi sont performants mais il n'empêche : « **Petits**

clients, gros problèmes : les TPE sont vraiment les clients les plus difficiles que nous pouvons avoir à Pôle Emploi » . « Plus l'entreprise est petite, plus la gestion des RH est rock and roll ».

Il peut donc être intéressant de chercher à sortir de l'individualisation des rapports Pôle Emploi/TPE pour travailler, en complément, sur des démarches collectives, en s'appuyant sur le socle territorial, base physique et humaine, réalité permanente de l'activité de la TPE. Ce faisant c'est la dimension territoriale qu'on embrasse.

2. COMMENT LA DIMENSION TERRITORIALE PEUT ELLE ÊTRE PRISE EN COMPTE, À L'ÉCHELLE DE PÔLE EMPLOI, POUR CONFORTER LES TPE ET L'EMPLOI LOCAL QU'ELLES REPRÉSENTENT ? PISTES FORMULÉES PENDANT LA RESIDENCE

Pour répondre à cette question, le champ d'expérimentation est immense. Sans circonscrire le chantier (que chaque agence peut déployer de manière singulière selon les particularités de son territoire d'implantation), la Résidence a cherché à approfondir les pistes suivantes.

1- Créer un « label employeur », autour d'une charte éthique, valeur commune et partagée de reconnaissance entre pairs : Ce « label » qualitatif a plusieurs usages (la qualité globale de la GRH- voir les autres axes dont) qui permettent à Pôle Emploi de renforcer la qualité (donc la robustesse) des emplois locaux. La reconnaissance entre pair, quant à elle, permet aux TPE de s'engager dans des démarches partagées. La Résidence a permis de soumettre une charte éthique présentée comme un « jeu » d'auto-évaluation à un chef

d'entreprise

2- Animer des grappes de TPE, cellules d'autopromotion entre pairs : sous forme de « Ruches des amis de la TPE », ces grappes pourraient avoir des objectifs limités dans le temps et/ou dans l'espace mais impérativement communs. Entraide, réflexion/formation collective, prise de recul ... l'enjeu est de sortir la tête du guidon. L'appropriation et l'écoute sont facilitées : ce sont des chefs d'entreprises qui parlent aux chefs d'entreprise. Mais ces grappes ne fonctionneront que si elles sont animées[1].... Et la Résidence a pu tester l'intérêt et les compétences de Conseillers Pôle Emploi pour cette nouvelle mission.

3- Communiquer autrement : en affirmant la fonction d'animateur local de l'emploi sur la page « agence » de Pôle Emploi pour laquelle la Résidence a proposé une pré-maquette.
en diffusant les résultats et chantiers de la fonction d'animateur local de l'emploi dans le Tableau de bord de l'activité de l'agence (également préfiguré par la Résidence)
en outillant les partenaires relais pour optimiser la prescription et l'orientation des TPE vers Pôle Emploi. Un tel outillage a été identifié et formalisé de manière exploratoire par la Résidence, soumis à des conseillers et des partenaires)

4- Ouvrir l'agence aux partenaires, TPE, filières et leur mettre à disposition des services (conseil, salles, coworking...) pour faciliter les échanges et stimuler les démarches collectives. Cette piste n'a pu être déployée par manque de temps la dernière semaine de résidence mais l'agence a déjà testé, ponctuellement,

que cette ouverture est possible et appréciée. Il serait possible d'en déployer le principe, de la maximiser.

5- Elargir le périmètre d'action des conseillers. La Résidence a testé auprès de Conseillers la pertinence d'élargir les missions des agents. Les conditions pour y parvenir sont à approfondir mais il ressort que la diversification des tâches est bien perçue (à condition que les moyens et ressources correspondant soient mis à disposition par l'institution et que la diversification ne soit pas une dilution, un émiettement du travail qui perdrait du sens).

6- Déployer des démarches permettant de mieux comprendre l'entreprise en profondeur, notamment ses liens au territoire et aux autres entreprises. La Résidence a pensé une démarche simple qui permettrait, en même temps, de nourrir l'image et la « marque recruteur », améliorer la connaissance fine du contexte du recrutement, améliorer la connaissance de la stratégie de l'entreprise en reportant régulièrement les informations la concernant pour permettre aux agents d'avoir une vision long terme de l'entreprise. Cette même démarche permettra de mieux comprendre l'insertion de l'entreprise dans le tissu local et ses dynamiques de partenariats (ou d'isolement).

7- Organiser des actions collectives innovantes comme des recrutements collectifs avec une MRS adaptée, mutualisée entre plusieurs TPE, à l'échelle d'un territoire ou d'une filière. Faute de temps et compte tenu de la logistique, la Résidence n'a pu déployer de test dans ce domaine... mais la piste est consignée pour être tentée dans un autre cadre.

8- Apporter conseil et ingénierie pour faciliter l'émergence de nouvelles formes d'emploi adaptées aux TPE (emplois partagés, groupement d'employeurs, flexi-sécurité de contrats saisonniers, sécurisation/consolidation des formes d'auto-entrepreneuriat, économie circulaire endogène ...). La dimension territoriale de cette piste d'action est évidente mais elle n'a pas pu être testée compte tenu du temps long qu'il faut mobiliser pour la mettre en œuvre. La piste est cependant consignée pour être testée dans un autre cadre. Des agences ont des expériences dans ce domaine qui permettent de tirer les leçons nécessaires et démontrent la pertinence de telles démarches.

3. CONCLUSIONS ET OUVERTURE

Enfin, plusieurs conditions paraissent importantes pour que l'ensemble de ces pistes (et toutes qui pourrait encore être inventées) puisse se déployer avec élan, simplicité, évidence.

En premier lieu, l'animation du développement local, l'animation économique sont des actions professionnelles qui viendront en concurrence, dans l'emploi du temps des agents, avec le contact individualisé que ces derniers entretiennent avec les TPE. Pour être effectivement mise en œuvre, cette nouvelle missions des agents, les modes d'évaluation du travail des agents nécessitent d'être totalement revus et corrigés. Il est clairement apparu que les modes d'évaluation du travail des agents ne facilitent absolument pas la « recherche-développement » spontanée ou organisée de démarches nouvelles et expérimentales des Conseillers en direction des TPE.

Par ailleurs, le travail d'animation du développement local est plus complexe à

évaluer que le travail actuel de « comptoir » ou « portefeuille » des Conseillers. C'est un point à approfondir

En second lieu, les compétences réunies dans les agences Pôle Emploi méritent que leur soit donné une plus grande liberté d'expérimentation, de recherche-développement. Local et localisé. Chaque territoire est différent. Une translation de moyens nationaux vers le local semble une condition importante pour libérer les énergies.

Enfin pour ouvrir des pistes nouvelles dans le champ de l'animation territoriale « Emploi-Formation », il est nécessaire de convaincre et affirmer que Pôle Emploi est l'acteur central et majeur des questions d'emploi-formation à l'échelle des territoires..... Il ne s'agit pas d'orgueil mal placé, on peut le dire autrement : Quel autre acteur est mieux placé, plus légitime pour jouer ce rôle ?

LE TICKET D'OR

LES PALLIERS

1

RENFORCER LA LÉGITIMITÉ DE
L'AGENT DANS SA FONCTION
CONSEIL RH.

PÔLE EMPLOI, AMBASSA-
DEUR LOCAL DES TPE

LE PARCOURS ENTREPRENEUR

LE DÉFI COLLECTIF

LES TPE, DES ENTREPRISE À VISAGE HUMAIN

3

CROISER LES EXPERTISES ET
LES VISIONS AU SEIN DE PÔLE
EMPLOI.

LE TABLEAU DE BORD

LA GALERIE DES EMBAUCHES REMARQUABLES

LE QUESTIONNAIRE ÉTHIQUE

S D'ACCOMPAGNEMENT

2

RESPONSABILISER LES TPE
SUR LA DIMENSION ÉTHIQUE
DU RECRUTEMENT.

RISE

LE MOUTON À 5 PATTES

LA PAGE WEB LOCALE

AIN

4

PÔLE EMPLOI ANIMATEUR DU
TERRITOIRE SUR LA QUESTION
DE L'EMPLOI.

DE L'AGENCE

ACTIVER DE NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

LA DEUXIÈME VIE DE L'AGENCE