

## ACTUALITES DU COMITE CENTRAL D'ENTREPRISE 2 mars 2017

### Point 1 : Consultation sur les observations de la relation de service

#### Pour la direction générale :

Voir les questions et alertes du SNU Pôle emploi sur cette pratique dans l'[actu flash du CCE du 31 janvier 2017](#) concernant ce point.

#### Réponses de la DG :

- Le guide sera remanié avec les demandes des OS.
- Précision sur les attitudes de service : elles seront incluses
- Refus que l'acte soit sur la base du volontariat et réalisé par un/une autre que le manager
- Le guide manager sera accessible à tous dans BUDI
- L'accord du DE sera demandé

#### Questions SNU...

- Expertise ESA PDL : Qu'avez-vous pris en compte dans le déploiement des observations : impact sur la fluidité de réception DE ? Durée des ESI ?
- Si la démarche est formative et standardisée : quel outillage des managers pour agir pédagogiquement ? Quid des relations entre agents/managers. L'empilement des projets n'aide pas. Quel bilan national ? Quels outils de formation nationaux ? Quelle pondération des résultats (ICT) ?

#### Pour la direction générale :

**Une restitution sera faite : c'est une démarche qui doit améliorer la qualité du service dans les situations en face à face ou téléphone et permettre à l'agent d'identifier ses points forts et points d'amélioration avec son manager. Il y aura des répercussions sur les indicateurs mais l'objectif visé est l'amélioration.**

**Il n'y a pas d'évaluation, ni de cotation, le manager annote ses remarques dans la fiche ou son cahier, à l'issue il les partage avec l'agent. Les retours sur son travail vont permettre une amélioration.**

**Les notes sont échangées et on y revient lors de l'ESA, on les reprend, les notes sont validées par l'agent, aucune saisie dans aucun outil, pas de traçage.** Les notations : seront sur des éléments factuels. Pas de quotas ni de fréquence imposée. Conservation des fiches : éphémère, conservation jusqu'à l'ESA. Pas de cotation.

**Aucun cadencement ni rythme des observations, elles doivent répondre à un besoin. Un débutant pourra être plus observé et moins pour un ancien agent plus expérimenté. Les managers seront formés, y compris à la posture à adopter.**

Lien avec l'ICT : pas direct mais si on améliore les entretiens on améliore la perception des DE et donc la qualité de service.

Les outils sont à disposition des managers et agents, on peut imaginer aussi que ce soit l'agent qui le demande. Pas de refus possible de l'agent : ce n'est pas du volontariat, le manager décide, c'est un acte managérial. Un manager ne peut pas non plus refuser une demande d'un agent, ce serait une erreur.



Le manager est bien placé pour pouvoir à partir de l'observation partagée, décider d'actions : formations, reprendre un sujet en réunion de service si constat de manque, créer des groupes de pairs (voir QVT).

**Expertise PDL ESA/observations pédagogiques** : bilan positif et intérêt pour le dispositif.

C'est une alerte sur la nécessité d'accompagner, d'expliciter, ce n'est pas du contrôle ; très intéressant, dispositif de reconnaissance du travail qui contribue à la QVT. L'expérimentation nous a servi pour le travail sur la charte et le guide qui précisent et partagent les éléments.

Concernant la fluidité de réception des DE : un temps est nécessaire à la restitution à froid avec le conseiller.

Durée de l'ESI : le manager n'intervient pas pendant l'ESI, on y veillera, sinon on dénature l'entretien, et on met en porte à faux le conseiller. On l'a écrit.

Quel est le bon moment ? pour améliorer la qualité, c'est toujours le bon moment !

Ce dispositif est UN des leviers : pas de logique de nombre, pas d'indicateur national si ce n'est la mesure de la qualité de service, l'ICT 5 : 71,5% à fin janvier 2017. C'est une vision globale de la qualité.

La direction est d'accord pour mettre en place un délai de prévenance. Le guide et les finalités doivent être présentées en réunion de service.

## LE SNU POSE PLUSIEURS ALERTES SUR LA MISE EN PLACE DE CETTE ACTIVITÉ MANAGÉRIALE EN AQUITAINE

### Quelle traçabilité des éléments ?

En Aquitaine : saisie dans LISA des observations !! Et systématisation des observations !

Des refus d'agents ont été considérés comme des fautes !! **Ce n'est pas tout à fait l'esprit que vous présentez ici.** On vous demande de suspendre ce déploiement. Systématisation et rythme sont dans la note Aquitaine.

Les élu-es SNU ont un retour des agents observés : ressenti de défiance sur leur pratique professionnelle, infantilisation ! De plus, c'est repris dans l'EPA. C'est l'inverse de tout ce que vous nous dites !

Cf le document page 3 : étape 5 et 6 : il est question de débriefing immédiat et partage des constats - pour en tirer axe de progrès - reprise dans la campagne EPA - plan de progrès et déroulement de carrière.

**Vous dites que cela n'a pas d'impact sur le déroulement de carrière, c'est tout le contraire dans un établissement de plus de 5000 agents, ce n'est pas rien. Nous ne sommes pas rassurés pour le cadrage et les impacts.**

Vous observez quelle technique d'entretien ? Concernant la liberté du conseiller de moduler ses entretiens au regard du profil DE, de manière non standardisée : comment le manager l'évalue ? Quelle prise en compte de la réalité territoriale.

Les observations ont lieu aussi dans les DT et DR. Indicateurs : selon le DG tout est bon, alors pourquoi vouloir encore l'améliorer ? Quel est le but ?

## Pour la direction générale :

Nous avons aussi constaté des pratiques régionales, c'est aussi pour cela que nous avons mis une pratique nationale. C'est un annule et remplace avec ce qui se passe dans certaines régions. Je ne les remets pas en cause car elles ont servi à nourrir le projet national. Ce dossier n'est pas encore mis en œuvre, ce qui a été fait ce sont des observations pédagogiques.

**Aquitaine** : concernant les enquêtes DP, transmettez-les moi AVEC la méthode !!! Nous n'avons pas les mêmes retours !!!

Pour les DT et DR : vous avez des propositions à nous faire ? On mesure l'appui au réseau par des questionnaires. On propose une méthode nationale dans un cadre national avec des outils nationaux et homogènes. On peut contextualiser au regard des spécificités de bassins, c'est bien le REP qui prend en compte cet aspect de terrain. (On n'a pas choisi d'envoyer une escadrille de la DG).

Il faut distinguer technique d'entretien ET expertise et actes métiers : on aborde les fondamentaux : écoute active, se présenter, reformuler. Possible de remobiliser la formation. Contexte dépendant du bassin, de la situation économique. Il faut préciser que TOUT ne doit pas être observé dans le même entretien, en fonction de l'avancée dans le parcours on mobilisera tel ou tel élément.



## POUR LE SNU

Il y a un problème opérationnel : l'homogénéisation des infos saisies, vraie carence liée à la formation qui va trop vite, avant on a fait mieux.

Pour les nouveaux recrutés, GDD qui seront formés, il doit y avoir une qualité dans les conclusions d'entretien. C'était un enjeu fort à l'ANPE et on a beaucoup perdu...

Nous vous demandons de supprimer tous les éléments saisis dans LISA en Aquitaine. Et de nous le confirmer par écrit. La situation ne permet pas un climat de la confiance.

## VOTES

CONTRE : 14 (SNU, FO, CGT, CFDT)

POUR : 0

ABSTENTIONS : 3 (SNAP, CFTC, CGC)

### Pour la direction générale :

Nous ferons un bilan à 1 an et il sera présenté en CCE.

Le dispositif « les observations de service » annule et remplace tous les autres dispositifs ayant le même objet dont observations pédagogiques.

Sur l'effacement des données déjà saisies : nous ne ferons pas d'écrit mais on s'en occupe.

## Point 2 : Point d'étape sur la démarche d'accompagnement à la mise en œuvre du CEP

### Pour la direction générale :

Une phase Pilote a eu lieu en nov/dec 2016 dans 30 agences Pilotes avec 3 sessions de formation à destination de 43 accompagnateurs régionaux.

Une 1ère vague de généralisation a débuté en février avec 18 sessions de formation pour 184 accompagnateurs régionaux.

Des formations au CEP ont eu lieu pour les conseillers, les psychologues du travail et les managers.

**La démarche co-construite testée dans plusieurs régions vise la réalisation du saut qualitatif attendu dans la mise en œuvre du CEP.**

- La démarche d'accompagnement recouvre les 5 catégories d'actes métiers du CEP : diagnostic/techniques d'entretien, orientation/élaboration de projet, connaissance du marché du travail, prestations/aides et mesures, formation. Elle doit permettre aux conseillers de renforcer leurs pratiques.
- La gestion de portefeuille et les techniques de recherche d'emploi sont des prérequis indispensables.

**Un accompagnateur intervient 5 semaines ds une agence pour l'aider à définir un plan d'action adapté à ses besoins.**

- Réunion de service en présence du DT/DTD et de l'accompagnateur (3h)
- Auto-positionnement des conseillers chargés de l'accompagnement et débriefing à chaud co-animé par l'accompagnateur et le psychologue du travail.
- Entretien individuel entre le conseiller chargé de l'accompagnement et son REP
- Echanges entre l'accompagnateur et personnes clés de l'agence (ELD, psychologue du travail, référents formation, RRA ...)
- Atelier de consolidation du diagnostic de l'agence avec l'ELD et présentation du diagnostic à l'agence par le DAPE en présence du DT/DTD.
- Atelier de co-construction du plan d'action de l'agence avec l'ELD et présentation du plan d'action à l'agence par le DAPE en présence du DT/DTD.
- Mise en œuvre du plan d'action.



## **Le déploiement est engagé et s'articule avec l'arrivée progressive des psychologues du travail en agence**

- La démarche est déployée en agence idéalement ds les semaines qui suivent l'arrivée du psychologue du travail afin de faciliter son accueil et s'appuyer sur ses compétences.
- A défaut, un psychologue pourra être missionné ds une agence afin que toutes les agences bénéficient d'un psychologue du travail lors du déploiement de la démarche d'accompagnement.

## **RETOUR D'EXPERIENCE SUR LA PHASE PILOTE**

**Les retours sur le déploiement de la démarche en phase pilote sont positifs pour l'ensemble des agences concernées.**

- Délivrer à l'agence un accompagnement personnalisé et modulaire en fonction de ses besoins = bonne appropriation de la démarche et de la méthodologie par les agences et périmètre du CEP clarifié et présentation au DE précisée.
- Renforcer les compétences des conseillers et accompagner les managers pour soutenir le développement de compétences = prise de conscience de l'écart entre la pratique actuelle et les exigences du CEP par les conseillers chargés de l'accompagnement, besoin de clarifier le rôle des conseillers Suivi GDD et CDE ds la mise en œuvre du CEP et de différencier Suivi et Accompagnement. Importance du portage des messages par l'ELD et par le portage par les DT/DTD.
- Faciliter l'accueil et l'implication des psychologues du travail en agence = contribution positive ds la mise en œuvre de la démarche.

**LE DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE IMPLIQUE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE L'AGENCE CAR LE CEP EST L'AFFAIRE DE TOUS.**

- **Conseiller chargé de l'accompagnement** = délivre le CEP et est au cœur de la démarche, s'auto positionne sur ses points forts et ceux à renforcer en matière de mise en œuvre du CEP pour échanger ensuite avec les autres conseillers puis son REP en entretien individuel. Contribue à l'élaboration du diagnostic et du plan d'action de l'agence.
- **Conseiller Suivi** = informe et aiguille les DE sur le CEP en accueil. Réalise et actualise le diagnostic en entretien et contribue à l'identification des besoins d'accompagnement CEP. Participe aux 3 temps forts de la démarche (réunion de lancement, réunion de partage du diagnostic et de partage du plan d'action). Participe à un atelier sur les fondamentaux du CEP et l'offre de service Suivi. Participe aux actions mises en œuvre qui le concernent (accueil).
- **Psychologue du travail** = contribue activement à la mise en œuvre du CEP avec intervention sur son domaine d'expertise et ponctuellement sur sollicitation du conseiller référent ou auprès d'une personne dont le projet professionnel est incohérent. Participe aux différents temps d'échange de la démarche et contribue au développement de synergies au sein de l'agence et à la montée en compétence collective sur son champ d'expertise.
- **Conseiller GDD** = informe et aiguille les DE sur le CEP à l'accueil. Participe aux 3 temps forts de la démarche. Participe à un atelier sur les fondamentaux du CEP et participe aux actions mises en œuvre qui le concernent (accueil).
- **Conseiller entreprise** = participe aux 3 temps forts de la démarche, participe à un atelier sur les fondamentaux du CEP et participe aux actions mises en œuvre qui le concernent (développement des synergies en lien avec le marché du travail ...)
- **Accompagnateur régional** = accompagne l'ELD ds le déploiement de la démarche pendant 5 semaines et garantit le bon déroulement de la démarche. Co-anime avec le DAPE certains temps de la démarche. Est garant de la bonne compréhension de la cible et des attendus de la démarche.
- **DAPE/DAPE adjoint** = responsable du déploiement de la démarche ds son agence, veille à la mobilisation de l'ELD, à l'information et à l'implication des agents. Contribue à établir et valide le diagnostic et le plan d'action de l'agence. Pilote la mise en œuvre du plan d'action et est garant de sa réalisation et de son efficacité.
- **Responsable d'équipe** = responsable du développement des compétences de ses équipes. Contribue au développement des synergies, échange individuellement avec ses conseillers, contribue à l'élaboration du diagnostic et du plan d'action de l'agence. Vérifie la réalisation et l'efficacité des actions mises en œuvre.
- **RRA** = participe aux différents temps d'échange de la démarche. Accompagne les conseillers ds leur maîtrise des outils.
- **DT/DTD** = Est responsable de la mise en œuvre de la démarche sur son territoire. Veille à l'intégration et à la synchronisation de la démarche avec les autres projets en cours au sein du territoire. Participe aux temps forts de la démarche. Valide le diagnostic et le plan d'action et est garant du résultat au niveau du territoire. Appuie le DAPE ds la mise en œuvre du plan d'action et consolide le suivi des plans d'action agence pour son territoire.



## Auto positionnement sur le périmètre du CEP est réalisé par tous les conseillers chargés de l'accompagnement

- Accès individuel à la grille d'auto positionnement et restitution confidentielle au conseiller.
- L'ELD dispose d'une version consolidée et anonyme
- 80 questions = 5 sur la compréhension générale du CEP, 50 sur l'aisance à réaliser les différents actes métiers (conduite et techniques d'entretien, réalisation d'un diagnostic approfondi et partagé, accompagnement à l'élaboration de projet, mobilisation services et prestations, formation), 15 de mises en situation pour appréhender de manière concrète le CEP et réfléchir à la posture du conseiller.
- A l'issue de l'auto positionnement, échange à chaud par petits groupes de pairs et échange avec leur REP.

Les agences pilotes ont défini un plan d'action personnalisé couvrant les actes métiers du CEP pour atteindre un saut qualitatif.

- Catalogue d'outils = ateliers, quiz, vidéos ... sur les actes métiers du CEP afin de renforcer leur appropriation : groupes d'évolution professionnelle conseillers/psychologue du travail pour échanger et prendre du recul sur les pratiques, atelier sur les prestations, atelier sur l'orientation avec études de cas (GMO), jeu de l'oie animé par un psychologue pour réinterroger les pratiques professionnelles et la posture de conseil, atelier sur la formation, atelier sur le diagnostic. Chaque agence peut utiliser ou créer d'autres outils.

## CALENDRIER DE GENERALISATION

5 vagues en 2017 et environ 70% des agences auront déployé le CEP à la fin du IER semestre 2017.

LES EFFETS DE LA DEMARCHE SERONT CARACTERISES EN 2017 (ENTRE MARS ET DECEMBRE) PAR LA DIRECTION DES STATISTIQUES DES ETUDES ET DE L'EVALUATION (DSEE)

- Objectifs = caractériser le degré d'appropriation du CEP par les agences et évaluer l'impact de la démarche sur les DE (satisfaction du DE et retour à l'emploi)
- Méthodologie = Méthode qualitative : observations et entretiens terrain par la DSEE et méthode quantitative enquêtes web, évolution des indicateurs.

DG : Information faite à votre demande, point d'étape sur la montée en puissance du CEP.

## QUESTIONS DU SNU

Suite à l'expertise en Normandie et l'impact psycho et métiers : on a du mal à s'y retrouver !

Quelle articulation CPA et CEP ? Comment arme-t-on les conseillers ?

Il n'y a pas un psychologue par agence : donc dans l'attente de la cible en 2020, comment fait-on ?

Le syndrome de la vitesse peut aussi faire capoter un dispositif public !

Les conditions de mise en œuvre posent plusieurs questions : expliquer le nombre de CEP effectué en 2016 : c'est quoi le CEP ? pour quel type de public ? quels critères ?

On peut partager l'enjeu du CEP pour Pole emploi mais ce n'est pas une raison pour faire n'importe quoi.

Sujet du CEP et les jeunes : que fait-on ?

Dimension transitoire : dans le calendrier présenté : on craint de ne pas être à la cible en juin 2017 !

Informations aux usagers : qui ? DE à prioriser, DELD ? Impact ROME approche par compétence ? Aller chercher l'employabilité ? Quel changement attendu pour les conseillers ? On répond à la demande du DE ou alors avec le CEP, on change de matrice et on impose, sous couvert d'employabilité ? Culturellement, nous allons répondre à une demande d'emploi exprimée par l'utilisateur...

Psychologue / conseiller : qui fait quoi, à quel niveau ?

## Pour la direction générale :

Ce qu'on demande aujourd'hui c'est que l'entretien CEP lui-même soit une offre de service, créer l'autonomie. Il y a une instruction, une page dédiée intranet avec support plus court synthèse de la note, cartographie des services, prestations, liste repère sur les interventions des psychologues du travail... Vous avez tout en ligne sur intranet avec le kit.

L'ambition de Pôle emploi est d'en faire un cœur de métier, non pas mettre en œuvre le CEP pour quelques personnes ou l'externaliser. On a décidé que le CEP sera un des fondamentaux de Pôle emploi, 17000 personnes formées et accompagnement ambitieux et intense. On passe tout à un crible plus exigeant.





Aujourd'hui avec le CEP, c'est l'entretien lui-même qui est un service. Le conseiller et le DE se sentent plus au clair, se donnent un calendrier.

Le déploiement des psychologues s'articule avec leur arrivée progressive, l'accompagnement débute à l'arrivée du psychologue.

La Réunion : 8 psychos en cours de recrutement. Redéploiement en agence : 100% en avril 2017.  
Recrutement : 150 sur 2017.

Pôle pour accompagnement et temps d'échanges entre psychos. Ateliers thématiques (note de 2011) sur les outils, tests, sujets en cours en lien avec l'animation fonctionnelle des psychologues. Mise en place du CEP = régions et agences définissent leurs plans d'action.

Les conseillers doivent évaluer l'écart entre pratique prescriptive et démarche de co-construction (être à côté).

### Questions SNU...

Concernant l'instruction DG : les élu-e-s n'en sont pas destinataires. Nous exigeons une info consultation sur les conditions de déploiement du CEP en CCE : on partage l'enjeu du CEP pour Pole Emploi et son avenir.

Quelle transformation pour le métier des conseillers ? Qui met en œuvre ? Combien de DE potentiels concernés ? Que fait-on avec les non inscrits ? Quelle articulation avec les missions locales ? Avec les partenaires ? Qu'est ce qu'on mesure ?

**Suivi du déploiement** : quels indicateurs ? Impacts métiers sur les identités professionnelles ? Le conseiller à l'emploi est différent du Conseiller en évolution professionnelle, notion d'employabilité. Véritable impact métiers, on a besoin de repères stables.

On a formé sur OTLV, CEP, renforcements CEP et on met en place un dispositif participatif pour voir comment on s'approprié et on met en œuvre le CEP. On peut le compléter encore.

Fin 2017 on aura déployé dans tous les sites auprès des conseillers et des psychologues, c'est le bon rythme pour de bonnes conditions de déploiement, on aurait voulu aller plus vite. 90% des CEP sont réalisés par Pôle emploi, nous sommes prêts à entendre des points de vigilance mais pas à décaler les choses. On est prêts à revenir sur ce sujet autant que de besoin.

A-t-on une vue suffisamment globale de l'offre de service de Pôle emploi ? Nous souhaitons réinstaller cette vision globale avec la nouvelle mandature. On voit différents projets et on perd de vue l'articulation, trop en tuyaux d'orgues. La DG propose un séminaire.

### Questions SNU...

OK pour formation ou séminaire.

**Si le projet est autant stratégique, il y a aussi un enjeu pour la pratique et sens du métier.**

Construire un parcours lié au marché du travail, nous doter d'outils pour construire les parcours des DE avec toute la dimension de cohérence à plus ou moins long terme (retour à l'emploi via des formations, droits du CPF).

Nous devons considérer le métier de conseiller dans sa globalité. Formations professionnelles nécessaires. Si le rôle du service public est d'être un outil de la précarité du travail, c'est une autre question... !!!

Quel intermédiaire est le conseiller à l'emploi ?

Ambition, forte. 5 semaines agence par agence pour revenir sur les fondamentaux, les attendus des besoins des DE et interroger sur la maîtrise du marché du travail, mobiliser les formations CPF ....

L'outil de diagnostic balaie tout cela. Constats individuels et collectifs puis kits, ateliers conçus pour cela. Dynamique à créer pour progresser en continu sur le CEP. Travailler ensemble sur des cas complexes jusqu'à la maîtrise. Travail sur la posture. Croiser les regards. Exigence très forte, le conseiller devra être expert.

**Retrouvez l'actualité des CCE dans notre rubrique ' actu flash CCE ' :**



[www.snutefifsu.fr/pole-emploi](http://www.snutefifsu.fr/pole-emploi)

<https://www.facebook.com/snu.pole.emploi.fsu>

<https://twitter.com/SnuPoleEmploi>

Nous contacter : [syndicat.snu@pole-emploi.fr](mailto:syndicat.snu@pole-emploi.fr)

