



Présentation du document d'orientation REPERE

CCE 13 avril 2011



Ne pas diffuser



Document de
travail



Document pouvant être diffusé

REPERE est un document décrivant l'organisation du réseau telle qu'elle résulte de l'ensemble des règles applicables et des consensus qui se dégagent en termes de pratiques organisationnelles identifiées dans le réseau.

1

Objectifs

- Consolider l'organisation du réseau de Pôle emploi
- Homogénéiser les grands principes gouvernant cette organisation
- Mettre en cohérence cette organisation avec l'offre de service et le cadre de fonctionnement de Pôle emploi
- Préciser la marge de manœuvre des échelons locaux et territoriaux.

2

Périmètre

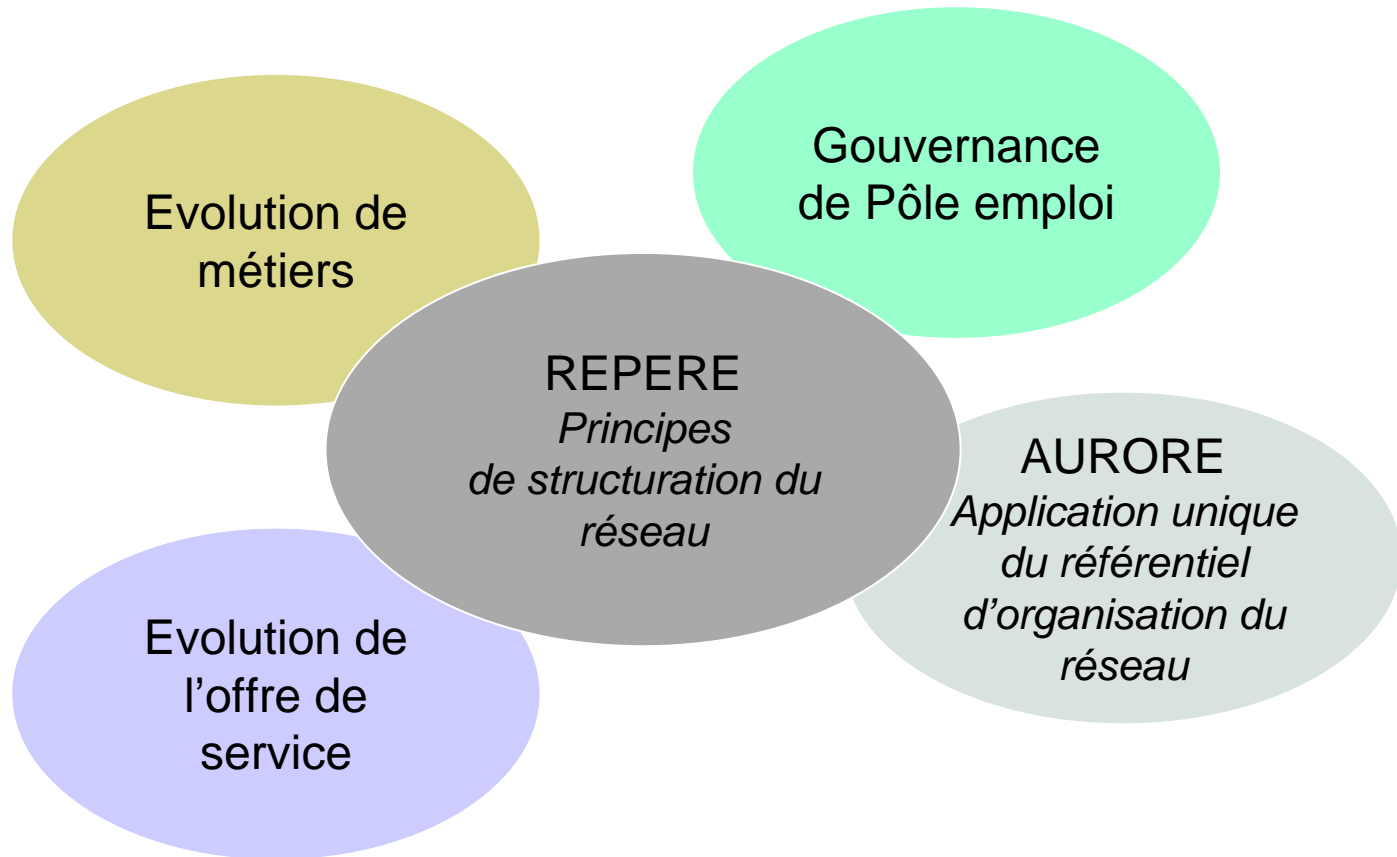
- REPERE porte sur le réseau de production de services ; il exclut les fonctions de siège et les fonctions support (au niveau national, régional ou territorial).

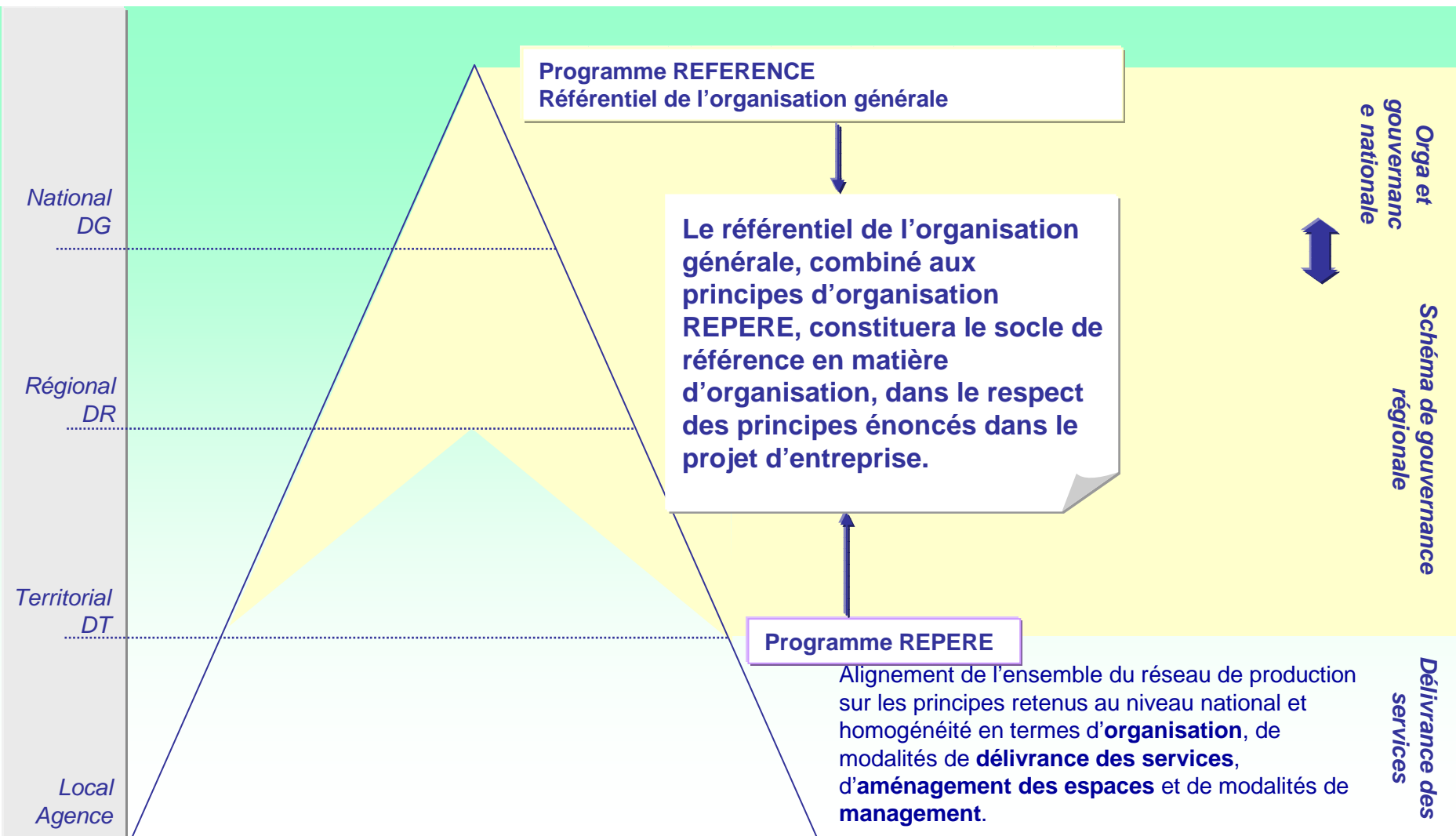
3

Livrables

- Un document décrivant les principes d'organisation du réseau de production (V1-V2) et des référentiels spécifiques détaillés
- Un outil de micro diagnostic à la main des régions.

REPERE apporte de la cohérence par la mise en perspective de ces différents éléments.





Le document REPERE aborde quatre dimensions de l'organisation du réseau de production :

I – Structuration du réseau de production

II - Organisation des activités

III – Système de management et de pilotage

IV - Principes d'aménagement des sites du réseau

Structuration du réseau de production

Deux principes directeurs

La relation entre les clients de Pôle emploi et son réseau repose sur deux principes structurants appelant cinq règles d'organisation.

Principe structurant n°1 :

L'accessibilité.

Pôle emploi veille au respect du droit de tout citoyen à pouvoir accéder à ses services rapidement et facilement.

Principe structurant n°2 :

La personnalisation.

Pôle Emploi met en œuvre une relation personnalisée avec ses clients afin d'adapter la profondeur et le contenu de ses interventions aux besoins et aux capacités de chacun.

Structuration du réseau de production

Des règles d'organisation claires et connues des acteurs

A leur tour, ces deux principes appellent, pour être traduits physiquement dans la structuration du réseau, cinq règles d'organisation :

Règles d'organisation :

1

Une offre de services généraliste accessible en proximité géographique.

2

Une offre de services spécialisée sur des activités à forte valeur ajoutée pour le client et maillée au niveau du territoire.

3

Les activités qui ne relèvent pas directement de la relation en face-à-face avec le client et qui ne nécessitent pas une connaissance approfondie de son dossier sont mises en œuvre dans des plateformes de production.

4

Les effectifs des unités de production atteignent une taille permettant la continuité de service.

5

Le maillage territorial de Pôle emploi est défini en tenant compte de celui des principaux partenaires.

Structuration du réseau de production

3 types de structures

Le réseau de production de Pôle emploi est composé de **trois types d'unités** opérationnelles : des **agences de proximité**, deux catégories **d'agences spécialisées**, et des **plateformes** de production.

1

Des agences de proximité

- Elles peuvent être complétées de relais Pôle emploi, visio-guichets et permanences.
- Elles accueillent, inscrivent, indemnisent, accompagnent les demandeurs d'emploi ; elles accompagnent les entreprises dans leur recrutement, traitent les offres d'emploi.

2

Des agences spécialisées

Agences de services spécialisés

- Les agences de services spécialisés déploient des dispositifs particuliers d'accompagnement renforcé, d'orientation et d'évaluation professionnelle experte (CVE, CRP, CTP, PFV, EOS, etc.). Elles accueillent leurs clients sur rendez-vous.

Agences spécialisées thématiques

- Les agences spécialisées thématiques accueillent et accompagnent des segments de clientèles précis, essentiellement les Pôles emploi Cadres et les Pôles emploi Audiovisuel-spectacles.

3

Des plateformes de production pouvant décliner 3 types d'activité

Services à distance

- Elles prennent en charge de manière centralisée une partie de l'accueil téléphonique (3949 et 3995) et du traitement des inscriptions par internet ainsi que des activités sortantes de téléphonie, mail et SMS.

Prestations

- Elles construisent avec les sous-traitants des grilles de rendez-vous pour des sessions de prestations et de formations ; assurent les traitements inhérents et le suivi de leur prise en charge.

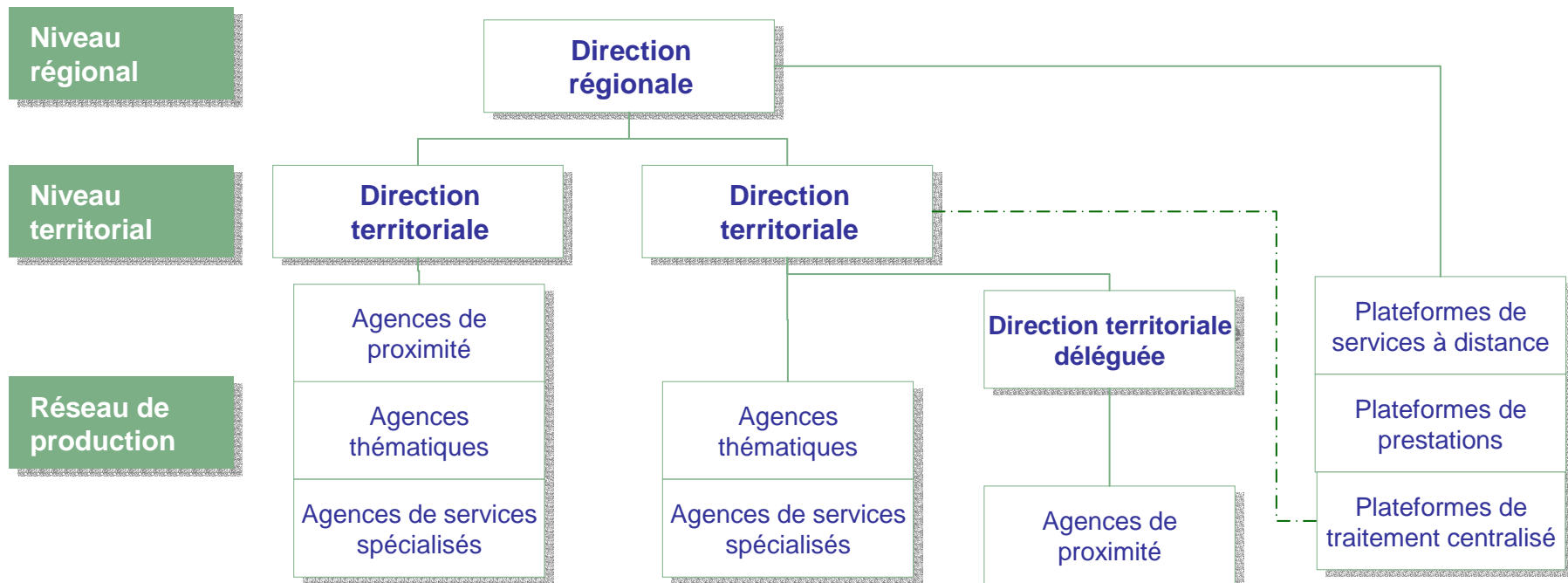
Traitement centralisé

- Elles prennent en charge le suivi administratif des prescriptions d'aides et de mesures et assurent le traitement de certains actes en matière de gestion du compte (pièces périphériques).

Structuration du réseau de production

Schéma d'organisation territoriale

La chaîne managériale de Pôle emploi s'articule autour de trois niveaux en région, les agences étant rattachées au niveau territorial et les plateformes de production généralement au niveau régional. Certaines régions ont fait le choix de rattacher des plateformes de traitement centralisé au niveau départemental.



- **Horaires d'ouverture** : l'ensemble des sites de production de service, agences ou plateformes, tous susceptibles d'être en contact avec le client sont ouverts au public *35 heures par semaine* minimum.
- **Gestion des plannings** : les activités des agents doivent faire l'objet d'une planification sur RDVA Planning soucieuse d'optimiser les moyens au regard des charges anticipées, et qui intègre des temps de déploiement.
- **Répartition des activités** : chaque agent effectue des tâches couvrant l'ensemble de l'emploi sur lequel il est positionné.
- **Organisation de certaines fonctions d'appui à l'équipe locale de direction** : selon le choix local, la ou les personnes remplissant ces fonctions seront positionnées dans les équipes de production, ou rattachées directement au directeur ou directeur adjoint.

Pour la relation entreprise :

- Au sein de chaque agence, de proximité ou spécialisée, les équipes se répartissent les entreprises suivies par secteurs d'activités.
- Dans les zones d'urbanisation suffisamment dense, les agences positionnées sur un même bassin d'emploi peuvent se spécialiser chacune sur un ou plusieurs secteurs d'activités.
- Le cas échéant, l'entreprise cliente doit alors avoir le choix d'être suivie, soit par son agence de proximité, soit par une agence du bassin d'emploi spécialisée sur son secteur d'activité.

Pour le suivi de la demande d'emploi :

- **Par principe, le suivi des demandeurs d'emploi doit demeurer géographique.**
- **Par exception, dans les agglomérations,** le directeur régional peut définir **pour certains secteurs une organisation « en bassin d'emploi »**. Dans une telle hypothèse :
 - L'organisation en bassin doit se limiter aux secteurs nécessitant une connaissance particulièrement fine du fonctionnement de leur marché du travail.
 - Les secteurs concernés doivent être choisis selon une maille suffisamment large.
 - Les demandeurs d'emploi conservent la possibilité de continuer d'être suivi par leur agence de proximité.
- **Toute organisation en « bassin d'emploi » du suivi des demandeurs doit être clairement indiquée pour la validation du schéma de délivrance des services de la région.**

Organisation des activités

Organisation des relations entre les différentes catégories de structures pour l'accueil



- **Un accueil de qualité exige une bonne articulation entre agences de suivi et plateforme de services à distance :**

- L'identification est traitée en plateforme de services à distance ;
- L'inscription est réalisée en agence de proximité ;
- L'accueil physique est constitué d'un accueil coordination et d'un accueil relation client.
- Les informations et conseils de premier niveau sont délivrées par la plateforme de services à distance et en accueil coordination ;
- Les demandes d'informations requérant un niveau d'expertise particulier sont traitées de manière répartie.
- Le client peut être accompagné par un conseiller affecté à l'accueil pour utiliser l'outil pole-emploi.fr et peut se voir expliquer les fonctionnalités du canal téléphonique. **En aucun cas un client se présentant à l'accueil physique ne peut être dirigé vers un autre canal sans avoir eu de réponse à sa demande d'information.**

Organisation des activités

Organisation des relations entre les différentes catégories de structures pour l'accueil



- Les demandes d'informations requérant une connaissance approfondie du dossier du client, minoritaires, sont traitées par le conseiller chargé de portefeuille
- S'agissant des demandeurs d'emploi, la faculté de joindre le chargé de portefeuille au téléphone ou par mail doit être encadrée.
- S'agissant des entreprises, la ligne directe de l'équipe de suivi est systématiquement donnée aux clients. L'agence s'organise de façon à garantir un décroché et une réponse au client.
- Le conseiller en charge du client garantit la cohérence de la prise en charge du client entre toutes les structures susceptibles d'intervenir dans son dossier ou dans sa démarche de recrutement.

Des contrats de service organisent la relation entre les agences de proximité, les agences spécialisées et les plateformes.

A chaque fois que 2 structures interviennent sur un même segment de clientèle, répartition des actes et traçabilité doivent être définis.

Système de management et de pilotage

La ligne managériale



- Les structures de production ont toutes une organisation similaire articulée autour d'un directeur et de responsables d'équipe, qu'il s'agisse d'agence ou de plateforme.
- La structure de production est dirigée par un directeur qui peut, si l'effectif de la structure dépasse 40 agents et le nombre d'équipes est supérieur ou égal à trois, être secondé par un **directeur adjoint.**
- Si la taille de la structure est inférieure à ce seuil, un des responsables d'équipe exercera la fonction d'**adjoint au directeur.**

Ces dispositions ne peuvent conduire à faire modifier la situation d'un directeur adjoint en poste.

• Quelle que soit sa catégorie (agence ou plateforme), chaque structure de production est organisée en **équipes de production**, avec à la tête de chacune un responsable d'équipe de production (REP). La taille d'une équipe est comprise entre 10 et 15 agents, voire au-delà pour les plateformes.

- Le REP a autorité **hiérarchique** sur les agents de son équipe.

- La gouvernance d'une structure de production est semblable quelle que soit le type de structure (agence ou plateforme)
- Le directeur de la structure de production, le directeur adjoint, lorsque ce poste est identifié, et les responsables d'équipe constituent **l'équipe locale de direction** (ELD)
- Le **réfèrent réglementaire** est systématiquement associé à l'ELD. Le directeur d'agence peut décider d'associer d'autres personnes ressources (chargés de projet, référents thématiques, etc.) aux réunions de l'ELD.

- Une charte de management locale est établie dans chaque unité de production. Elle est validée par le DT ou le DTD, diffusée et commentée.

- Des reportings et des réunions régulières à tous les niveaux permettent de faire un point sur les résultats.

- **Reporting hebdomadaire** de l'équipe locale de direction (ELD) : point succinct concernant l'activité avec le DT ou le DTD.

- Le DT ou le DTD réunit l'ensemble des directeurs d'agence ou de plateforme placés sous son autorité hiérarchique une fois par mois, en comité de direction territoriale ou territoriale déléguée (**CDT ou CDTD**) ; un point sur l'activité et l'atteinte des objectifs du territoire est systématiquement à l'ordre du jour. *Les directeurs de plateformes régionales peuvent être associés à ces CDT ou CDTD.*

- Une ELD mensuelle articulée avec le CDT ou le CDTD permet de faire un bilan de l'activité du mois, d'identifier les dérives et de proposer des axes d'amélioration.

- Une réunion de service, composée de l'ensemble des agents de la structure de production, est organisée au moins une fois par mois.

- Chaque responsable d'équipe organise au moins une fois toutes les deux semaines une réunion d'équipe.

Dans
chaque
type de
structure

Système de management et de pilotage

Gouvernance des sites de production

Dans
chaque
type de
structure

<i>Rythme</i>	Quotidien	Hebdomadaire	Bimensuel	Mensuel	Quadrimestriel
ELD		Reporting au DT /DTD		-ELD pilotage articulée au CDT ou CDTD	Revue de performance
REP	Briefing		Réunion d'équipe		
Directeur	Briefing			- Réunion de service - Participation CDT ou CDTD	
DT/DTD				CDT ou CDTD	Revue de performance

Dans
chaque
type de
structure

- **Le pilotage est réalisé à tous les niveaux :**
 - Au sein de l'équipe locale de direction : pilotage de l'activité et des résultats du site ;
 - Au sein d'une équipe de production : pilotage de l'activité et des résultats de l'équipe ;
 - Au niveau du collaborateur : suivi de l'activité du collaborateur.
- **Les objectifs, revue et résultats sont contractualisés dans le cadre de la déclinaison du dialogue de performance régional :**
 - Dans le cas d'une agence de proximité ou d'une agence spécialisée avec le niveau territorial (DT ou DTD)
 - Dans le cas d'une plateforme de production avec le niveau régional (manager du niveau régional)

Les espaces de l'agence pôle emploi sont organisés en fonction de leur niveau d'accessibilité par les clients (demandeurs d'emploi et entreprises). On distingue trois ensembles fonctionnels :

- 1** Les **espaces d'accueil et services en libre accès** permettant l'accès aux différents outils mis à disposition au niveau de l'accueil ;
- 2** Les **espaces d'accès restreint** accessibles aux publics accompagnés par un agent. Ces espaces concernent essentiellement les lieux de transaction (entre agent et usager) et de travail du personnel de pôle emploi ;
- 3** Les **espaces d'accès réservé** comprennent les locaux techniques et logistiques et l'espace réservé aux personnels de l'agence pôle emploi.

Les surfaces d'une agence Pôle emploi sont définies avec des proportions à respecter pour chaque ensemble fonctionnel (espaces de libre accès, espaces en accès restreint, espaces réservés) pour chaque taille d'unité.

Principe des trois espaces :

