



HAL
open science

**Intermédiation entre employeurs et demandeurs
d'emploi : le problème de légitimité du service public de
l'emploi : Les contraintes structurelles et
organisationnelles conduisant à une “ trappe à légitimité
” : Le cas de Pôle emploi et les conditions au
changement du service public de l'emploi français**

Stéphanie Andrieux

► **To cite this version:**

Stéphanie Andrieux. Intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi : le problème de légitimité du service public de l'emploi : Les contraintes structurelles et organisationnelles conduisant à une “ trappe à légitimité ” : Le cas de Pôle emploi et les conditions au changement du service public de l'emploi français. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2016. Français. NNT : 2016BORD0280 . tel-01544087

HAL Id: tel-01544087

<https://theses.hal.science/tel-01544087>

Submitted on 21 Jun 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE : ENTREPRISE, ECONOMIE ET SOCIÉTÉ (EES)

SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION

Par Stéphanie ANDRIEUX

**INTERMÉDIATION ENTRE EMPLOYEURS ET DEMANDEURS
D'EMPLOI : LE PROBLÈME DE LÉGITIMITÉ DU SERVICE
PUBLIC DE L'EMPLOI**

*Les contraintes structurelles et organisationnelles conduisant à une « trappe à légitimité »
- Le cas de Pôle emploi et les conditions au changement du service public de l'emploi
français*

Sous la direction de : Olivier BABEAU (Professeur, Université de Bordeaux)

Soutenue le 5/12/2016

Membres du jury :

Mme PERRET Véronique	Professeur	Université Paris Dauphine	Président
M. CHANLAT Jean-François	Professeur	Université Paris Dauphine	Rapporteur
M. LIARTE Sébastien	Professeur	Université de Lorraine	Rapporteur
M. BABEAU Olivier	Professeur	Université de Bordeaux	

Titre	Intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi : le problème de légitimité du service public de l'emploi
	<i>Les contraintes structurelles et organisationnelles conduisant à une « trappe à légitimité » - Le cas de Pôle emploi et les conditions au changement du service public de l'emploi français</i>

Résumé :

Dans un contexte de chômage fort dans toute l'Europe depuis de nombreuses années (taux moyen autour de 10%), la capacité à faire le lien entre l'offre et la demande d'emploi est cruciale et essentielle pour limiter le chômage.

Les pouvoirs publics français ont consacré une attention particulière au service public de l'emploi qui a fait l'objet d'une transformation importante incarnée par la création de Pôle emploi en 2008. Force est de constater que cette réforme n'a pas permis d'atteindre les objectifs escomptés et que les critiques pleuvent sur l'inefficacité de cette nouvelle structure. La crise de légitimité de Pôle emploi s'illustre notamment par l'existence d'un écosystème « parallèle » de l'intermédiation offre/demande qui s'est développé en marge du service public de l'emploi en regroupant un ensemble d'acteurs spécialisés (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, etc.) et de services numériques dédiés (job board - *Monster, JobiJoba, Cadremploi, Le Bon Coin* - ; réseaux sociaux – *LinkedIn, Viadeo* - ; etc.) sur lesquels s'appuient les entreprises et les candidats pour répondre à leurs besoins. L'objectif de cette recherche est d'identifier les contraintes structurelles et organisationnelles qui expliquent la crise de légitimité du service public de l'emploi français. Nos travaux ont également pour objectif d'illustrer, au travers du cas de Pôle emploi, le concept de « trappe à légitimité » qui s'applique, sous certaines conditions, aux organisations évoluant dans un contexte non concurrentiel. Nous proposons enfin d'en tirer des conclusions théoriques et des implications managériales applicables à l'élaboration d'une stratégie de réforme pour les organismes du service public notamment.

Mots clés : emploi ; service public ; gestion ; ressources humaines ; légitimité ; management public ; administration ; réforme.

	Mediation between employers and jobseekers: the problem of legitimacy of the public employment service
Title	<i>The structural and organizational constraints leading to a "hatch of legitimacy" - the case of « Pôle emploi » and the conditions to change the french public employment service</i>

Abstract :

In a context of high unemployment across Europe for many years (average around 10%), the ability to link job supply and demand is crucial and essential to limit unemployment.

The French authorities have devoted particular attention to reform the public employment service which resulted in a major transformation embodied by the creation of « Pôle emploi » in 2008. It is clear that this reform has not achieved the desired objectives and many critics are on the ineffectiveness of this new structure.

The crisis of legitimacy of « Pôle emploi » is especially illustrated by the existence of an ecosystem of intermediation between supply and demand that has been developed in the margins of public employment service. It includes a set of specialist players (recruitment agencies, temporary employment agencies, etc.) and dedicated digital services (job board - Monster, JobiJoba, Cadremploi Le Bon Coin -; social networks - LinkedIn, Viadeo -; etc.) in which firms and candidates rely on to meet their needs.

The aim of this research is to identify structural and organizational constraints that explain the crisis of legitimacy of the french public employment service. Our work also aims to illustrate, through the case of « Pôle emploi », the concept of "hatch of legitimacy" that applies, under certain conditions, on organizations operating in a non-competitive environment. We finally propose to draw theoretical conclusions and managerial implications applicable to the development of a reform strategy for public organizations.

Keywords : employment, public employment service, human ressources, legitimacy, public management, administration, reform.

Unité de recherche
Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO - EA 4190)

Remerciements

A l'issue de ce long parcours de préparation d'une thèse, je souhaiterais remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à sa réalisation.

En premier lieu, je tiens à remercier mon directeur de thèse, le professeur Olivier Babeau, pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral, son soutien, ses conseils précieux et sa hauteur de vue quant à la manière d'approcher mon sujet d'étude.

Je remercie vivement les professeurs Jean-François Chanlat et Sébastien Liarte d'avoir accepté d'être rapporteurs de mon travail ainsi que le professeur Véronique Perret d'avoir accepté la présidence du jury de thèse. Je suis particulièrement reconnaissante de l'intérêt qu'ils manifestent à l'égard de cette recherche et suis honorée de leur présence dans le jury de soutenance.

Je tiens également à témoigner mon immense gratitude à toutes les personnes qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions et demandes d'entretiens sur un sujet qui pouvait s'avérer délicat. Je remercie aussi chaleureusement Chloé, Gaëlle, Marc et Anthony pour leur aide précieuse. Sans eux ce travail n'aurait pas été possible.

Enfin je tiens à remercier ma famille et mes proches pour leur soutien sans faille et leur accompagnement tout au long de mes travaux avec une pensée particulière pour mes parents, Elodie et Christian. Un grand merci également à mes amis et à l'équipe du PAF qui m'ont permis de conserver la motivation et l'énergie nécessaire jusqu'à la dernière ligne droite.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	10
1 CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	14
1.1 LE POLE EMPLOI – PRESENTATION DE L’OBJET D’ETUDE	14
1.1.1 <i>Les caractéristiques du service public de l’emploi en France.....</i>	<i>14</i>
1.1.2 <i>Les enjeux de la création de Pôle emploi.....</i>	<i>15</i>
1.1.3 <i>Un organisme très critiqué.....</i>	<i>18</i>
1.2 LES ATTENTES DU MARCHE DU TRAVAIL EN FRANCE EN MATIERE D’INTERMEDIATION OFFRE/DEMANDE	26
1.2.1 <i>Caractéristiques de l’emploi en France et structuration de la population active</i>	<i>27</i>
1.2.2 <i>Caractéristiques des demandeurs d’emploi</i>	<i>34</i>
1.2.3 <i>Caractéristiques des entreprises et enjeux du recrutement</i>	<i>38</i>
1.3 PRINCIPAUX CONSTATS ET QUESTIONNEMENTS	44
2 REVUE DE LA LITTERATURE – LE PHENOMENE DU CHOMAGE, L’ENJEU DU RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES ET LA LEGITIMITE DU SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI	47
2.1 L’EVOLUTION DU CHOMAGE ET SA PRISE EN CHARGE DANS LES PAYS DEVELOPPES.....	47
2.2 LE ROLE DU SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI ET LA DIFFICULTE D’EVALUER SON EFFICACITE ...	48
2.2.1 <i>Le rôle du service public de l’emploi et sa difficulté à devenir un acteur pivot légitime de la relation employeurs / demandeurs d’emploi</i>	<i>48</i>
2.2.2 <i>Une évaluation de l’efficacité du service public de l’emploi complexe et difficilement quantifiable.....</i>	<i>50</i>
2.2.3 <i>La dimension organisationnelle, un axe de performance ?</i>	<i>52</i>
2.3 LES ENJEUX DU RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES.....	54
2.3.1 <i>Le processus de recrutement</i>	<i>54</i>
2.3.2 <i>L’évaluation des méthodes de recrutement</i>	<i>56</i>
2.3.3 <i>L’impact des caractéristiques du recruteur sur le candidat</i>	<i>62</i>
2.3.4 <i>L’ère digitale et l’impact des réseaux sociaux sur les pratiques de recrutement 2.0....</i>	<i>63</i>
2.3.5 <i>L’enjeu spécifique du recrutement pour les petites entreprises.....</i>	<i>67</i>
2.4 LA LEGITIMITE : ENJEU MAJEUR DU SERVICE PUBLIC DE L’EMPLOI POUR INCARNER CE ROLE D’INTERMEDIAIRE ENTRE EMPLOYEURS ET DEMANDEURS D’EMPLOI.....	70
3 METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS	75
3.1 DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE.....	75
3.1.1 <i>Problématique, questions de recherche et hypothèses.....</i>	<i>75</i>
3.1.2 <i>Epistémologie.....</i>	<i>76</i>
3.1.3 <i>Méthodologie de recherche.....</i>	<i>79</i>
3.1.3.1 <i>Analyse de contenu et outils employés pour tester notre hypothèse dans le cadre de l’analyse des discours politiques et des entretiens qualitatifs</i>	<i>81</i>
3.1.3.2 <i>Première étape : analyse longitudinale des discours institutionnels sur le service public de l’emploi – étude de discours politiques de 1967 (création de l’ANPE) jusqu’à 2008 (création de Pôle emploi).....</i>	<i>84</i>
3.1.3.3 <i>Deuxième étape : Entretiens semi-directifs sur la perception de la légitimité du service public de l’emploi dans l’activité d’intermédiation sur le marché du travail</i>	<i>87</i>

3.1.3.1 Troisième étape : Observation participante - Expérimentation d'un recrutement auprès de Pôle emploi.....	88
3.2 RESULTATS – LA CRISE DE POLE EMPLOI DANS SON ROLE D'INTERMEDIATION – LES CONTRAINTES STRUCTURELLES ET ORGANISATIONNELLES CONDUISANT A UNE « TRAPPE A LEGITIMITE ».....	90
3.2.1 La construction de la légitimité du service public de l'emploi par les pouvoirs publics et l'illusion de la réforme organisationnelle – résultats de l'analyse longitudinale.....	92
3.2.1.1 Constat 1 : La lutte contre le chômage comme priorité pour l'ensemble des gouvernements impliquant une légitimité « de fait » du service public de l'emploi qui incarne l'action des pouvoirs publics (rôle politique du service public de l'emploi).....	93
3.2.1.2 Constat 2 : L'identification de populations particulières en difficulté, symbole du rôle social du service public de l'emploi et terreau de sa « légitimité morale ».....	94
3.2.1.3 Constat 3 : L'utilisation de la réforme organisationnelle par les gouvernements successifs comme vecteur de l'amélioration de l'activité d'intermédiation et levier de la « légitimité pragmatique » du service public de l'emploi.....	96
3.2.1.4 Constat 4 : Une réforme progressive du service public de l'emploi largement orientée vers le service aux demandeurs d'emploi et qui pose question sur l'activité d'intermédiation vis à vis des entreprises.....	99
3.2.1.5 Synthèse des résultats de l'analyse des discours institutionnels.....	100
3.2.2 La perception des acteurs du terrain et les éléments constitutifs de l'absence de légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi - résultats de l'analyse des entretiens qualitatifs.....	102
3.2.2.1 Constat 1 : Les principaux besoins exprimés par les entreprises concernant la problématique du recrutement, les difficultés majeures rencontrées et les raisons majeures de la sollicitation d'un intermédiaire extérieur.....	103
3.2.2.1.1 Trois besoins majeurs qui expliquent le recours à un intermédiaire – sécuriser un recrutement performant en termes de coûts, de délais et de profils.....	104
3.2.2.1.2 Un besoin relatif aux outils et à l'adéquation des services avec les pratiques actuelles des entreprises.....	109
3.2.2.1.3 Les besoins relatifs aux recrutements de profils à faible qualification et pour lesquels Pôle emploi pourrait jouer un rôle mais n'est pas à la hauteur des attentes .	110
3.2.2.1.4 Les besoins d'ordre plus général en lien avec l'adéquation entre l'offre de formation initiale et professionnelle et les attentes des entreprises.....	111
3.2.2.2 Constat 2 : La perception de la légitimité des acteurs dans le rôle d'intermédiation employeurs / demandeurs d'emploi et les éléments constitutifs de la crise de légitimité de Pôle emploi.....	114
3.2.2.2.1 Une légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim pour répondre à leurs besoins de recrutement et qui s'appuie sur différents facteurs.....	114
3.2.2.2.2 Une crise de légitimité du service public de l'emploi et une explication des éléments constitutifs de cette crise.....	133
3.2.2.2.2.1 Une défiance généralisée des entreprises et professionnels du recrutement vis à vis de Pôle emploi et ses conséquences - Le non recours à Pôle emploi et la sollicitation en dernier recours.....	133
3.2.2.2.2.2 Les raisons structurelles de cette crise de légitimité – La problématique de l'asymétrie de l'information et du recours à un tiers de confiance légitime et ses conséquences sur le type de recours à Pôle emploi.....	138
3.2.2.2.2.3 Les raisons organisationnelles de cette crise de légitimité.....	148
3.2.2.2.3 Les conséquences de la crise de Pôle emploi – vers une trappe à légitimité ?.....	175
3.2.2.2.3.1 Une situation d'impasse ? Les incompréhensions et divergences notoires entre Pôle emploi et les entreprises et le processus cognitif menant à une trappe à légitimité.....	175

3.2.2.2.3.2	<i>La perception du rôle de Pôle emploi par les parties prenantes et la définition de son cadre de légitimité</i>	179
3.2.2.2.3.3	<i>Une sortie de la trappe à légitimité envisageable ? Les leviers et axes d'amélioration majeurs identifiés pour Pôle emploi au regard des trois dimensions de la légitimité développées par Suchman</i>	191
3.2.3	<i>Résultats de l'observation participante – Dans la peau d'un recruteur – Confrontation avec les résultats précédents</i>	196
3.3	CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ET THEORIQUES	201
3.3.1	<i>Conclusion théorique</i>	201
3.3.2	<i>Implications managériales</i>	206
4	REFERENCES	212
5	ANNEXES	223
5.1	ANNEXE 1 - DISCOURS POLITIQUES – PRESENTATION ET ANALYSE DETAILLEE	223
5.1.1	<i>Création du Service public de l'emploi sous Charles de Gaulle (création de l'ANPE par Jacques Chirac en 1967)</i>	223
5.1.2	<i>Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)</i>	225
5.1.2.1	<i>Gouvernement Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)</i>	225
5.1.2.2	<i>Gouvernement Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)</i>	227
5.1.3	<i>Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous François Mitterrand (1981 – 1995)</i>	232
5.1.3.1	<i>Gouvernement Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)</i>	232
5.1.3.2	<i>Gouvernement Jacques Chirac (20/03/1986 – 10/05/1988)</i>	237
5.1.3.3	<i>Gouvernement Michel Rocard (10/05/1988 – 15/05/1991)</i>	241
5.1.3.4	<i>Gouvernement Edith Cresson (15/05/1991 – 31/03/1992)</i>	245
5.1.3.5	<i>Gouvernement Pierre Bérégovoy (2/04/1992 – 28/03/1993)</i>	249
5.1.3.6	<i>Gouvernement Edouard Balladur (29/03/1993 – 16/05/1995)</i>	253
5.1.4	<i>Politique de l'emploi sous Jacques Chirac (1995 – 2007)</i>	263
5.1.4.1	<i>Gouvernement Alain Juppé (18/05/1995 – 2/06/1997)</i>	263
5.1.4.2	<i>Gouvernement Lionel Jospin (4/06/1997 – 6/05/2002)</i>	271
5.1.4.3	<i>Gouvernement Jean-Pierre Raffarin (7/05/2002 – 31/05/2005)</i>	280
5.1.4.4	<i>Gouvernement Dominique de Villepin (31/05/2005 – 15/05/2007)</i>	293
5.1.5	<i>Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous Nicolas Sarkozy (2007 – 2012)</i>	305
5.1.5.1	<i>Gouvernement François Fillon (18/05/2007 – 10/05/2012)</i>	305
5.1.6	<i>Références des discours politiques</i>	318
5.2	ANNEXE 2 – ENTRETIENS QUALITATIFS – PRESENTATION DETAILLEE DES VERBATIMS	341
5.2.1	<i>Annexe 2 / Constat 1 / Résultat 1 – détails des verbatims – besoins des entreprises ..</i>	341
5.2.2	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 1 – détail des verbatims – les éléments constitutifs de la légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim ..</i>	347
5.2.3	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 2 – détail des verbatims – Une défiance généralisée des entreprises et professionnels du recrutement vis à vis de Pôle emploi et ses conséquences – Le non recours à pole emploi et la sollicitation en dernier recours</i>	360
5.2.4	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 3 – détail des verbatims – Les raisons structurelles de la crise de légitimité de Pôle emploi</i>	366
5.2.5	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 4 – détail des verbatims – Conséquences sur la nature de la collaboration avec pole emploi</i>	371
5.2.6	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 5 – détail verbatim – Les raisons organisationnelles de la crise de légitimité de Pôle emploi</i>	374
5.2.7	<i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 6 – Détail des verbatims – Situation d'impasse : les incompréhensions et divergences notoires entre Pôle emploi et les entreprises</i>	409

5.2.8 <i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 7 – Détail des verbatims – Perception du rôle de Pôle emploi</i>	413
5.2.9 <i>Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 8 – Détails des verbatims – Axes d’amélioration de pole emploi au regard des attentes des entreprises</i>	433
5.3 ANNEXE 3 – DÉTAILS ET RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS QUALITATIFS	459
5.4 ANNEXE 3 – OBSERVATION PARTICIPANTE – PROFILS DES CANDIDATS POLE EMPLOI.....	460
6 TABLE DES FIGURES, TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS	463

INTRODUCTION

Dans un contexte de chômage fort dans toute l'Europe depuis de nombreuses années (taux moyen autour de 10%) et avec une faible création d'emplois en France de l'ordre de 57 000 emplois dans le secteur privé entre 2013 et 2015 par rapport aux autres pays européens (482 000 emplois en Allemagne, 288 000 emplois en Italie et 610 000 emplois en Espagne alors même que ces deux pays étaient encore en récession¹), la capacité à faire le lien entre l'offre et la demande d'emploi est cruciale et essentielle pour limiter le chômage.

Les pouvoirs publics français ont consacré une attention particulière au service public de l'emploi qui a fait l'objet d'une transformation importante incarnée par la création de Pôle emploi en 2008, aboutissement d'une réforme progressive qui avait déjà été évoquée par Philippe Seguin dès 1993 avec la mise en place d'un « *grand service de l'emploi, de l'activité et de l'insertion (...) rassemblant tous les moyens humains et financiers de la lutte contre le chômage* »². La concentration progressive du service public de l'emploi au sein d'un opérateur majeur, doté de moyens techniques et financiers sans précédent, devait permettre de renforcer sur le terrain les moyens d'accompagnement, d'orientation et de placement des chômeurs pour faciliter leur retour rapide et durable à l'emploi. Il devait également permettre, en renforçant le nombre d'agents en front office et les moyens dont ils disposent, de démultiplier la force de frappe dans chaque bassin d'emploi pour mieux connaître les besoins des entreprises et y faire rapidement face.

Force est de constater que cette réforme, qui devait changer l'image du service public de l'emploi, n'a pas permis d'atteindre les objectifs escomptés et que les critiques pleuvent inlassablement sur l'inefficacité de cette nouvelle structure, créée en pleine crise économique de 2008. La crise de légitimité de Pôle emploi s'illustre notamment par l'existence d'un écosystème « parallèle » de l'intermédiation offre/demande qui s'est développé et qui évolue en marge du service public de l'emploi en regroupant un ensemble d'acteurs spécialisés (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, etc.) et de services numériques dédiés (job board - *Monster*, *JobiJoba*, *Cadremploi*, *Le Bon Coin* - ; réseaux sociaux – *Linkedin*, *Viadeo* - ; etc.) sur lesquels s'appuient les entreprises et les candidats pour répondre à leurs besoins.

¹ Source Eurostat

² Déclaration de M. Philippe Séguin, président de l'Assemblée nationale, sur l'insertion des jeunes, les missions d'action locales et l'exclusion sociale, Paris le 6 septembre 1993

Ainsi, le constat d'échec et de crise de légitimité auquel Pôle emploi fait face suscite de nombreuses questions. Quels sont les éléments qui expliquent cette crise de légitimité ? Y a-t-il eu une erreur de stratégie de positionnement de l'organisme à sa création en décalage avec la réalité du marché du travail et les besoins des entreprises et des candidats ? Y a-t-il eu des dysfonctionnements internes qui ont abouti à une perte de confiance des usagers ? Pôle emploi peut-il changer sa réputation actuelle et par quels moyens ? Ce constat soulève également une problématique plus large qui est celle de la légitimité même du service public de l'emploi à être un acteur crédible dans l'activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi.

Afin de répondre à ces questions, nos travaux se sont déroulés en trois étapes. Nous avons tout d'abord cherché à comprendre le rôle du service public de l'emploi donné par les différents gouvernements dans le temps et le sens de la réforme ayant abouti à la création de Pôle emploi. Cette première analyse, qui s'est appuyée sur une analyse des discours institutionnels sur les quarante dernières années nous a permis d'étudier le processus de légitimation par les pouvoirs publics du service public de l'emploi dans son rôle d'intermédiation. Cette analyse a notamment permis d'évaluer le poids donné par les pouvoirs publics à la dimension organisationnelle comme vecteur de légitimité et de performance du service public de l'emploi et ayant abouti à la création de Pôle emploi.

Nous avons ensuite cherché à confronter le discours « officiel » des institutions avec la perception des acteurs du terrain, et particulièrement celle des entreprises et recruteurs concernant la légitimité de Pôle emploi dans son rôle d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens auprès de recruteurs (entreprises, cabinets de recrutement), d'acteurs de Pôle emploi et de l'Unédic. Cette deuxième étape nous a permis d'illustrer le décalage entre les discours institutionnels et la réalité du terrain et d'identifier les éléments explicatifs de l'absence de légitimité de Pôle emploi auprès des entreprises et par conséquent des demandeurs d'emploi dans ce rôle d'intermédiation.

Enfin, nous avons souhaité confronter les résultats issus de ces deux premières étapes avec l'expérimentation en réel d'une procédure de recrutement opérée via différents canaux, dont le Pôle emploi, pour évaluer l'intérêt de recourir à ses services et sa capacité à être un intermédiaire crédible.

Les résultats de nos travaux ont permis d'identifier et de modéliser les éléments constitutifs de la crise de légitimité que subit actuellement Pôle emploi et d'en préciser les conséquences. Ainsi, les raisons structurelles et les choix organisationnels, que nous détaillerons plus loin, ont conduit le service public de l'emploi dans une « trappe à légitimité ». Nos travaux ont permis d'approcher le mécanisme cognitif qui explique cet enfermement et d'évaluer la capacité de Pôle emploi à en sortir et à résoudre le problème réputationnel dont il souffre.

Cette recherche nous a permis, en complément d'une contribution managériale et opérationnelle, d'apporter un éclairage complémentaire à la littérature académique en étudiant le service public de l'emploi sous l'angle de la légitimité et d'appréhender la spécificité de la gestion de la légitimité pour des acteurs publics ne relevant pas d'une logique concurrentielle en éprouvant le concept de « trappe à légitimité » et des conditions de sortie.

Nos travaux montrent ainsi que les deux leviers permettant la reconstruction de la légitimité d'une organisation évoqués dans la littérature académique ne se valent pas. En effet, la reconstruction de la légitimité par un changement d'identité organisationnelle évoquée par Glynn et Lounsbury (2001)³ ne peut être suffisante et peut même participer à renforcer la crise de légitimité si elle ne s'appuie pas sur une conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à l'activité de la structure, comme le souligne Kraatz (2009)⁴. Le cas de Pôle emploi, avec la création d'un organisme à l'identité nouvelle mais dont le positionnement sortait de son cadre de légitimité illustre clairement ce point et a contribué à renforcer l'enfermement du service public de l'emploi dans une « trappe à légitimité ».

Nos travaux montrent ainsi qu'afin d'anticiper toute crise, la question de la légitimité doit donc être prise en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de réforme organisationnelle pour tenir compte des différentes croyances et perceptions des parties prenantes afin de définir le cadre de légitimité dans lequel l'organisation doit s'inscrire en réponse à leurs demandes et attentes. Cette prise en compte apparaît d'autant plus nécessaire pour un organisme public dans le contexte actuel de remise en question des institutions par les citoyens.

La présentation de notre étude débutera par une large introduction qui doit permettre de mieux appréhender les enjeux du service public de l'emploi, de caractériser la crise qu'il subit actuellement et de situer le contexte du marché du travail dans lequel il s'inscrit (population active, caractéristiques des demandeurs d'emploi, cartographie des entreprises en France et modalités de recrutement privilégiées par les employeurs). Nous reviendrons ensuite sur la revue de la littérature académique portant sur le chômage, le service public de l'emploi, les enjeux du recrutement pour les entreprises et l'enjeu de la légitimité pour les organisations afin de situer le cadre théorique dans lequel se positionneront nos travaux de recherche et la contribution qu'ils peuvent y apporter. Enfin nous présenterons la méthodologie employée, les résultats de nos travaux ainsi que les implications théoriques et managériales qui en découlent.

³ Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 545-564.

⁴ Kraatz M.S., (2009). "Leadership as institutional work: a bridge to the other side"

1 CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

1.1 LE POLE EMPLOI – PRESENTATION DE L'OBJET D'ETUDE

1.1.1 Les caractéristiques du service public de l'emploi en France

Le service public de l'emploi consiste principalement en deux activités : l'aide au placement et l'indemnisation des demandeurs d'emploi.

Historiquement, le service public de l'emploi était principalement géré par les partenaires sociaux. C'est en 1958 que la première mission nationale de service public de l'emploi est mise en place avec la création du régime d'Assurance chômage sous l'impulsion du Général de Gaulle dans un contexte de relatif plein-emploi. Ce régime paritaire, qui n'est pas rattaché au régime de sécurité sociale est géré par l'Unédic qui était, jusqu'à la réforme, à la tête du réseau des ASSEDIC rassemblant 15 000 employés et recouvrant autour de 30 milliards d'euros en 2008 au titre de l'Assurance chômage. Le rôle des ASSEDIC portait sur le recouvrement des contributions d'Assurance chômage et l'indemnisation des demandeurs d'emploi.

D'un autre côté, l'organisation d'aide au placement des demandeurs d'emploi, l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) fût créée en 1967 sous l'impulsion de Jacques Chirac afin de centraliser les offres et les demandes d'emploi, d'aider les demandeurs d'emploi dans leurs recherches et démarches et d'effectuer les statistiques de l'emploi. L'ANPE était un établissement public administratif placé sous la tutelle du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi. L'ANPE et l'Unédic principalement, ainsi que d'autres établissements, formaient le service public de l'emploi français et répondaient à la constitution de 1958 qui déclare le droit au travail pour l'ensemble des citoyens du pays.

Toutefois, la mauvaise conjoncture économique des années 2000 avec un taux de chômage de plus en plus conséquent a été le terrain propice au changement organisationnel du secteur.

Début 2005, Jacques Chirac dans ses vœux, envisage le rapprochement des structures ANPE et ASSEDIC comme réponse à la modernisation du secteur public de l'emploi. En 2007, Nicolas Sarkozy, alors Président de la République, annonce la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC.

La loi du 13 février 2008, instituant cette fusion, a concrétisé la volonté politique de transformer le service public de l'emploi français et de mettre en œuvre un processus de rapprochement opérationnel entamé depuis plusieurs années. Cette loi établissait 3 chantiers majeurs :

- La fusion de l'ANPE et du réseau de l'Assurance Chômage au sein d'un nouvel opérateur, Pôle emploi créé fin 2008, qui regroupait initialement 45 000 agents et regroupe désormais 53 000 agents en 2015 dont 35 000 directement au contact des demandeurs d'emploi, et dont l'enjeu

majeur est la simplification des démarches des demandeurs d'emploi par la mise à disposition d'un interlocuteur unique ;

- La spécialisation de l'Unédic vers des fonctions de gestion des fonds de l'Assurance chômage, d'expertise auprès de ses différents partenaires et de support à la négociation de la convention d'Assurance chômage ;
- Le transfert du recouvrement des contributions d'Assurance chômage et des cotisations AGS à l'ACOSS (Agence centrale des organismes de sécurité sociale et caisse nationale du réseau des Urssaf) – effectif depuis le 1er janvier 2011.

Sept ans plus tard, le pari d'un vaste service public de l'emploi n'a pas tenu ses promesses. L'opérateur se montre incapable d'enrayer le chômage de masse : le nombre des demandeurs d'emploi est passé de 3,9 à presque 6,2 millions sur la même période (toutes catégories confondues A, B, C et D). Certes, Pôle emploi n'est pas responsable de la conjoncture, mais selon le dernier rapport de la Cour des Comptes publié le 2/07/2015⁵, Pôle emploi assurerait de moins en moins bien son rôle d'intermédiaire entre les chômeurs et les entreprises et ne parvient plus à remplir son objectif. Nous préciserons par la suite les difficultés rencontrées et les critiques régulièrement adressées à Pôle emploi mais commençons par revenir sur les enjeux de sa création.

1.1.2 Les enjeux de la création de Pôle emploi

Avec la création de Pôle emploi, l'utilisateur dispose d'un interlocuteur unique qui assure à la fois son accueil, son inscription, son indemnisation et son accompagnement dans la recherche d'un nouvel emploi. En simplifiant les démarches des demandeurs d'emploi et en écourtant les délais de prise en charge, le but de cette vaste réorganisation était d'accroître la qualité du service rendu et d'accélérer le retour à l'emploi.

Sa création a été fortement contrainte par les délais imposés : création juridique et financière au 1^{er} janvier 2009 et mise en œuvre d'un premier palier de fusion opérationnelle devant permettre à l'ensemble des clients, au cours de cette même année, d'accéder à l'ensemble des services par des canaux unifiés.

La création de Pôle emploi constituait un programme de grande ampleur à plusieurs titres :

- Par ses ambitions : être moteur pour ramener, à l'horizon 2012, le taux de chômage à 5% et viser un taux d'emploi de 70% préconisé par le traité de Lisbonne grâce à une offre de service et une organisation ajustées aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises ;
- Par sa taille et les effectifs concernés : organiser et rationaliser un réseau constitué de près de 45 000 agents répartis sur le territoire national ;

⁵ « Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse », Rapport de la Cour des comptes, 2 juillet 2015

- Par sa complexité : dépasser les différences de cultures et de statuts, fédérer les forces des deux institutions au sein d'une institution unique.

Parallèlement à la création de cette nouvelle structure, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005⁶ a mis fin au monopole de l'ANPE sur les activités de placement. Ainsi, elle a officialisé l'intervention d'une multiplicité d'acteurs sur les activités d'accompagnement et de placement des demandeurs d'emploi (Maisons pour l'emploi, Missions locales, opérateurs privés de placement...) afin de mutualiser les efforts dans la lutte contre le chômage. Les différents acteurs participant au marché de l'emploi relèvent donc de différents horizons : Etat, partenaires sociaux, collectivités territoriales, initiatives associatives, secteur privé, etc. Le rôle de ce vaste service public de l'emploi était de mieux réguler le marché du travail et de fournir un accompagnement au nombre croissant des demandeurs d'emploi.

Le schéma ci-dessous présente les activités du service public de l'emploi en France concernant l'accompagnement à la recherche d'emploi ainsi que l'articulation avec les partenaires et les différents sous-traitants.

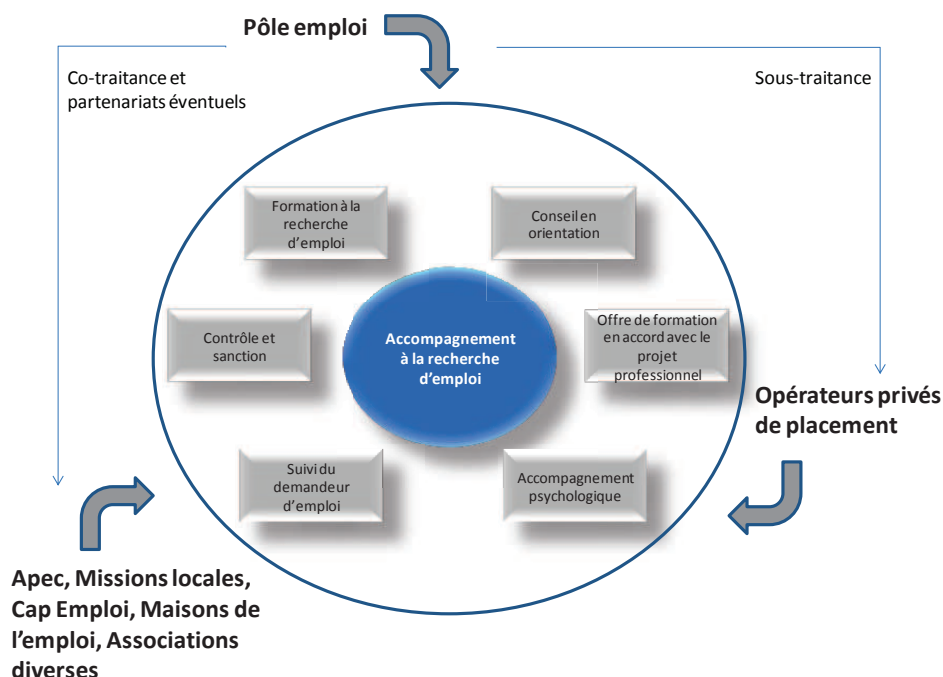


Figure 1 - Le service public de l'emploi en France et l'articulation avec les partenaires

Par ailleurs, compte tenu de l'enjeu de réduction du chômage porté par les différents gouvernements, des moyens considérables et en constante progression sont alloués à Pôle emploi depuis sa création

⁶ LOI n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

afin de lui permettre de mener à bien ses missions qui sont cofinancées par le régime d'Assurance chômage et l'Etat (dont il est le premier opérateur en termes de budget) comme en témoigne les éléments ci-dessous.

Evolution du budget de fonctionnement et de l'effectif de Pôle emploi entre 2013 et 2015⁷

Evolution du budget entre 2013 et 2015

	Réalisé 2013 (en K€)	Réalisé 2014 (en K€)	Réalisé 2015 (en K€)
Interventions			
AIDES	525 066	571 899	627 232
Aides à la mobilité	83 175	48 413	43 577
Aides au développement de compétences	428 548	508 996	568 012
Aides à l'embauche	13 343	14 490	15 643
PRESTATIONS EXTERNALISÉES	304 601	343 910	324 210
AUTRES	7 033	6 258	4 466
Total des charges d'interventions	836 700	922 067	955 907
Fonctionnement			
Ressources humaines	3 002 021	3 125 522	3 160 114
Loyers et charges locatives	273 675	295 656	310 438
Charges de fonctionnement	574 269	578 946	587 207
Frais de gestion	48 883	26 807	35 139
Charges financières et charges exceptionnelles	4 405	7 705	45 154
Total des charges de Fonctionnement (*)	3 903 254	4 034 636	4 138 052
Investissements	124 441	157 288	151 461
Total	4 864 395	5 113 989	5 241 421
% d'évolution entre 2013 et 2015			+ 7,8 %

(*) hors dotations aux provisions et amortissements

Evolution de l'effectif entre 2013 et 2015

	2013	2014	2015
Catégorie	Réalisation moyenne ETPT (**)		
CDI	43 321	45 142	45 644
CDD	2 682	2 940	2 572
Contrats aidés	1 215	1 290	1 275
Total	47 218	49 372	49 490
% d'évolution entre 2013 et 2015			+ 4,8 %

(**) Équivalent temps plein travaillé

⁷ Rapports d'activité de Pôle emploi – 2013, 2014 et 2015

Chiffres clés du régime de l'Assurance en 2015 et évolution de sa contribution au fonctionnement de Pôle emploi entre 2013 et 2015⁸

	2015
Affiliation au régime d'Assurance chômage	1,6 millions d'employeurs affiliés à l'Assurance Chômage 16,3 millions de salariés affiliés à l'Assurance Chômage
Indemnisation	2,7 millions de demandeurs d'emploi indemnisés par l'Assurance Chômage 35,1 milliards d'euros d'allocations et cotisations sociales versées
Recouvrement	34,1 milliards d'euros recouverts

	2013	2014	2015
Contribution de l'Assurance chômage au fonctionnement de Pôle emploi	3,1 Mds €	3,19 Mds €	3,24 Mds €

Extrait du rapport financier Unédic 2015 : « Après prise en compte, notamment des dépenses relatives à la validation des points de retraite des allocataires (-1,9 milliard d'euros) et de la contribution de l'Assurance chômage au fonctionnement de Pôle emploi (-3,19 milliards d'euros), le résultat de gestion technique devient déficitaire à hauteur de 3,33 milliards d'euros, stable comparé au déficit de 2013, à savoir 3,40 milliards d'euros. »

Toutefois, malgré cette transformation organisationnelle majeure du service public de l'emploi français, ces investissements et ce soutien financier, Pôle emploi n'en finit pas d'essuyer la critique avec peu d'arguments en sa faveur. La Cour des comptes dénonce notamment des "coûts croissants", une "dispersion des moyens", une "connaissance insuffisante des besoins des demandeurs d'emplois et des entreprises", une "mission d'intermédiaire entre offre et demande qui n'est plus prioritaire"⁹. Cette organisation, devenue titanesque, a du mal convaincre de sa légitimité aux yeux des usagers (demandeurs d'emploi et entreprises) et n'a cessé de subir les attaques de tous bords depuis 2008.

1.1.3 Un organisme très critiqué

Depuis sa création, le Pôle emploi fait l'objet de nombreuses critiques de la part des demandeurs d'emploi, des employeurs et également des pouvoirs publics.

En effet, la France traverse une crise économique et sociale d'une intensité rarement égalée et dans ce contexte, la mission des conseillers de Pôle emploi n'a probablement jamais été aussi difficile. Pôle emploi est l'objet de toutes les critiques. Comme un exutoire, un bouc émissaire face à une crise qui dure, les attaques se multiplient, présentant ce service public comme une machine déshumanisée, trop

⁸ Rapport d'activité de l'Unédic 2015 et rapports financiers de l'Unédic 2013, 2014 et 2015

⁹ « Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse », rapport de la Cour des Comptes, 2 juillet 2015

bureaucratique, incapable d'aider les demandeurs d'emploi et les entreprises, radiant automatiquement et falsifiant ses statistiques.

Les premières années sous la direction de Christian Charpy caractérisée par une standardisation de l'offre de service

Mise en place de la nouvelle organisation dans un contexte d'explosion du chômage - La révolution du SMP (suivi mensuel personnalisé) n'aura pas lieu

Seulement deux ans et demi après sa création, Pôle Emploi fait immédiatement l'objet d'un rapport très critique du Conseil économique, social et environnemental (CESE)¹⁰ dans lequel l'efficacité de l'accompagnement des chômeurs est mise en cause. Après l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et la CFDT, le CESE pointe du doigt les dysfonctionnements de Pôle Emploi. Les experts concèdent que cette réorganisation s'est faite au pire des moments, le déclenchement de la crise économique ayant entraîné une explosion du nombre de demandeurs d'emploi (+587.000 sur la seule année 2009). Mais la réforme n'aurait pas été suffisamment préparée.

Quatre ans et demi après la fusion ANPE-ASSEDIC, un rapport parlementaire présenté en juin 2013¹¹ critique toujours l'efficacité de Pôle emploi. Le nouvel organisme n'aurait pas délivré les résultats espérés. Ce nouveau rapport juge « trop peu efficace » l'accompagnement des chômeurs qui « doit être repensé » et « simplifié ». Un changement est possible mais une « augmentation des moyens ne saurait suffire », une « réorganisation en profondeur » du travail des agents est nécessaire avec notamment « un véritable changement d'état d'esprit » des agents, « plus opérationnel et moins administratif ». Le bilan sur l'amélioration du service suite à la création de Pôle emploi et donc très contrasté :

- **Une mauvaise réputation de Pôle emploi entretenue par un dispositif d'accueil certes profondément remanié mais déficient**

Pôle emploi a réalisé des efforts importants pour développer et moderniser le dispositif d'accueil et d'information des demandeurs d'emploi, même si ces améliorations sont très variables d'une agence à l'autre. Cette mission première de Pôle emploi comprend l'accueil, l'information et l'orientation de premier niveau des demandeurs d'emploi, qu'ils soient nouveaux demandeurs d'emploi ou non. La mise en place de sites mixtes (placement et indemnisation) était une évolution positive pour l'accès aux services de Pôle emploi, impliquant une restructuration du réseau.

¹⁰ « Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations », Rapport du Conseil économique, social et environnemental, M. Daniel Jamme (rapporteur), Jeudi 23 juin 2011

¹¹ « Pôle emploi et le service public de l'emploi », Rapport d'information par la Commission des Affaires Sociales, Enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 5 juin 2013

La simplification des démarches d'inscription devait également être permise avec l'instauration d'un entretien unique d'inscription, regroupant dans la même unité de temps et de lieu l'inscription (auparavant réalisée par les ASSEDIC) et l'élaboration d'un diagnostic professionnel du demandeur d'emploi (Projet personnalisé d'accès à l'emploi – PPAE) au sein des agences. Toutefois, la fusion de ces deux entretiens s'est avérée complexe à mettre en œuvre sur le plan opérationnel, tant sur le déploiement des outils techniques adéquats que sur la compétence des agents. En effet la totale polyvalence des agents à la fois sur les métiers de l'indemnisation et du placement, prévue initialement avec la création de Pôle emploi, s'est rapidement avérée illusoire compte tenu de la grande complexité respective des deux métiers.

De nombreux moyens ont également été alloués au développement des services à distance avec la mise en place d'un numéro unique à destination des demandeurs d'emploi, le 3949, et aussi des entreprises ainsi que le déploiement du site internet « pole-emploi.fr » qui permet un accès à un ensemble de services (dépôt de curriculum vitae, pré-inscription et actualisation du dossier d'indemnisation, informations réglementaires, etc.). Toutefois, ces deux services ont également rapidement fait l'objet de critiques répétées contre la déficience du routage et de l'aboutissement des appels. Par ailleurs, le service de recherche d'offres d'emploi en ligne montrait souvent une incohérence des requêtes avec un décalage entre le type de poste recherché et les résultats affichés. Ces difficultés, directement visibles de l'utilisateur, n'ont pas participé à l'amélioration de la réputation et de la crédibilité de Pôle emploi.

- **Une vision standardisée de l'activité de placement non adaptée à la demande et au contexte de crise économique à la création de Pôle emploi**

L'accompagnement des demandeurs d'emploi jusqu'à leur placement devait constituer une mission essentielle de Pôle emploi. La mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi comprend les activités réalisées par les conseillers en matière d'orientation, de conseil, d'intermédiation et de placement du demandeur d'emploi sur le marché du travail ou dans un dispositif de formation professionnelle. Les résultats observés sont rapidement décevants.

Initialement, la création de Pôle emploi incarnait une révolution dans l'activité d'accompagnement dans la mesure où l'organisme s'engageait à proposer un suivi mensuel personnalisé (SMP) à l'ensemble des demandeurs d'emploi et surtout un suivi individualisé par un unique conseiller pendant toute la durée de recherche d'emploi.

Concernant le suivi individualisé, au moment de la publication du rapport du CESE en 2011, les engagements n'avaient été que très partiellement mis en œuvre. D'après le rapport de la

mission IGAS-IGF¹², moins de 40 % des demandeurs d'emploi éligibles au SMP disposaient d'un conseiller personnel au sens de la convention tripartite Etat – Unédic - Pôle emploi. Selon Pôle emploi, cet engagement n'a pu se concrétiser au motif qu'il « s'est avéré progressivement inadapté aux besoins des demandeurs d'emploi, ainsi qu'à l'organisation de Pôle emploi ». Ces difficultés s'expliquaient, à titre principal, par une réflexion en amont insuffisante sur la polyvalence et l'évolution des métiers du conseiller Pôle emploi mais aussi par l'augmentation de la charge d'activité des agents. A la fin de l'année 2010, chaque conseiller suivait plus d'une centaine de chômeurs en moyenne. On était donc loin de l'objectif des 60 dossiers par conseiller affiché par le gouvernement avant la fusion.

Concernant le suivi mensuel personnalisé, symbole du nouvel accompagnement proposé par le Pôle emploi, il a été rapidement abandonné car peu en adéquation avec les réels besoins des demandeurs d'emploi et impossible à mettre en place sur le plan opérationnel compte tenu de la charge qu'il impliquait. Avec la mise en place du SMP, chaque demandeur d'emploi devait en principe, être reçu tous les mois, à partir du 4^{ème} mois d'inscription, par un même conseiller, qui le suivait ainsi de façon active en lui proposant des aides ou des services mobilisables. Dans les faits, comme le souligne le rapport de l'IGF (2011)¹³, le premier entretien du SMP (au quatrième mois de chômage) n'était réalisé que dans 71,6 % des cas, et les entretiens mensuels ultérieurs n'étaient réalisés que dans 36 % des cas en 2010.

Enfin, l'offre de prestations et de formation n'était pas directement corrélée au type de parcours suivi par le demandeur d'emploi, celle-ci étant très contrainte en volume et sa disponibilité très inégale selon les régions et les périodes. Cette faible adéquation des parcours et des prestations avait déjà été soulignée dans un rapport de la Cour des comptes¹⁴ du temps de l'ANPE.

- **Un service aux employeurs peu performant : Pôle emploi sollicité en dernier recours**

Le service rendu aux employeurs comprend notamment la prospection, la collecte des offres d'emploi, l'aide au recrutement et les prestations associées. Toutefois, le recours des entreprises à l'activité d'intermédiation de Pôle emploi reste faible si l'on se réfère au nombre d'offres d'emploi qui y sont déposées. En effet, le nombre des offres d'emploi recueillies par Pôle emploi était d'un peu plus de 3,3 millions à la fin de l'année 2010 - dont près de 1,4 million d'offres d'emploi de plus de 6 mois. En rapprochant le nombre d'offres collectées par Pôle emploi au niveau national du nombre de DUE (Déclaration Unique D'embauche) déposées par les entreprises, la part de marché de Pôle emploi reste a priori modeste 2 ans et

¹² Blanchard Philippe, Bondonneau Nicolas, Lapidus Aurélie, Évaluation de la mise en oeuvre du premier palier de renforcement des services, prévu par la convention tripartite signée en l'État, l'Unedic et Pôle emploi, rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-005-02 et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) n° RM 2010-068 P, septembre 2010

¹³ Lecerf Pierre-Emmanuel, Monnet Emmanuel et Hespel Véronique, Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-064-02, janvier 2011

¹⁴ « L'évolution de l'Assurance Chômage », rapport public thématique, 2006, Cour des comptes, p. 36.

depuis sa création, puisqu'elle est de 16 à 18 % selon les régions, même si toutes les offres d'emploi ne font pas l'objet d'une publication¹⁵. La faible part de Pôle emploi dans le marché de collecte des offres d'emploi atteste qu'il n'est pas l'opérateur auquel se réfèrent naturellement les entreprises pour répondre à leurs besoins de recrutement. De plus, avec la taille croissante des portefeuilles des conseillers, les tâches d'inscription et de suivi des demandeurs d'emploi ont absorbé l'essentiel du temps de travail des conseillers au détriment de la relation aux entreprises.

En 2011, le bilan de Pôle emploi est donc très critiqué. Certes les performances en matière de retour à l'emploi ne sont pas imputables à la seule action de Pôle emploi. En effet, de multiples facteurs exogènes influent sur les taux de retour à l'emploi, qu'il s'agisse du contexte économique, de la fluidité du marché du travail, de l'adéquation entre les formations et les besoins des entreprises, etc.. De plus, l'évaluation objective de l'efficacité du service public de l'emploi est complexe (selon Christian Charpy, ancien directeur général de Pôle emploi, « il existe un défaut de connaissance extrêmement important des raisons pour lesquelles les personnes sortent de nos listes de demandeurs d'emploi. En conséquence, nous ne sommes pas en capacité de mesurer au national, au régional ou dans les bassins d'emplois l'efficacité de Pôle emploi »¹⁶)

Les données disponibles pour 2010 montraient clairement que le retour à l'emploi des chômeurs était plus faible en France que dans les principaux pays européens. Le rapport de L'IGF¹⁷ de janvier 2011 soulignait que le taux de retour à l'emploi des chômeurs était de 4,8 % en France, contre 9,1 % en Allemagne et 8,2 % au Royaume-Uni.

Un autre indicateur de la faible performance de Pôle emploi concernait le nombre de chômeurs de longue durée. De nombreux demandeurs d'emploi dont les recherches n'aboutissent pas, faute d'emplois en nombre suffisant ou d'une mauvaise adéquation avec les offres disponibles, basculent progressivement dans le chômage de longue durée, voire de très longue durée. A la fin de l'année 2010, le nombre de demandeurs d'emploi en chômage de longue durée était en augmentation sensible par rapport à 2009, soit un peu plus de 1,6 million de personnes.

Finalement, pour pallier à toutes ces difficultés, les recommandations organisationnelles issues des missions parlementaires ou des audits externes furent nombreuses et variées : renforcement de la différenciation des parcours d'accompagnement du demandeur d'emploi ; développement de l'activité de prospection auprès des entreprises ; augmentation des dépenses de formation et

¹⁵ « Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations », Rapport du Conseil économique, social et environnemental, M. Daniel Jamme (rapporteur), Jeudi 23 juin 2011

¹⁶ Christian Charpy, « La tête de l'emploi », Editions Jules Tallandier, Broché, 5 mai 2011

¹⁷ Lecerf Pierre-Emmanuel, Monnet Emmanuel et Hespel Véronique, Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-064-02, janvier 2011

d'accompagnement ; restructuration du réseau des agences ; renforcement de la coopération avec les autres acteurs du service public de l'emploi ; rénovation de la gouvernance et du pilotage de l'organisation ; évolution du métier de conseiller....Un ajustement de l'organisation est alors initié avec l'arrivée d'une nouvelle Direction Générale et la nomination de Jean Bassères en décembre 2011, qui succède à Christian Charpy et qui pose le cadre du nouveau plan stratégique « Pôle emploi 2015 »¹⁸, prenant en compte certaines des recommandations citées plus haut. Finalement, une réorientation de l'activité « cœur de métier » de Pôle emploi est réalisée seulement quelques années après sa création pour passer d'une vision standardisée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi à une vision plus personnalisée. Cette réorientation a encore une fois démontrée que la réforme du service public de l'emploi avait été mal préparée.

Les années de réorientation sous la direction de Jean Bassères caractérisée par une spécialisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi

Un leitmotiv : « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin », mais quid de la relation aux entreprises ?

Le changement de Direction Générale amène une évolution forte concernant l'activité d'accompagnement qui est revue pour être plus en adéquation avec les besoins réels des demandeurs d'emploi et la capacité de mise en œuvre en agence. Le programme stratégique de transformation « Pôle emploi 2015 » réoriente l'activité d'accompagnement pour sortir d'une vision standardisée avec la fin du SMP (suivi mensuel personnalisé) et la mise en place de parcours différenciés en fonction de la situation des demandeurs d'emploi et des problématiques qu'ils rencontrent. Il s'agit, avec cette nouvelle priorité de la Direction Générale de Pôle emploi, de « faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». Elle implique une différenciation de l'offre de service adressée aux demandeurs d'emploi qui est désormais organisée autour de quatre modalités d'accompagnement et de suivi (accompagnement « renforcé », « global », « guidé », ou de « suivi »). Le choix des modalités de services se fait par le conseiller sur la base d'une évaluation réalisée lors de l'entretien d'inscription et de diagnostic.

Cette priorité conforte donc le rôle de Pôle emploi auprès des publics qui rencontrent le plus de difficultés, tels que les jeunes, les bénéficiaires de minima sociaux, les chômeurs de longue durée ou encore les seniors.

Cette logique de personnalisation valait également pour les entreprises qui n'expriment pas toutes des attentes et des besoins identiques. Ainsi, en complément de l'offre de service classique à destination des entreprises, une offre de service renforcée devait être proposée aux employeurs qui en ont le plus besoin, en particulier les TPE. Dans les faits, il s'avère que l'offre de service aux entreprises reste sous

¹⁸ « Plan stratégique Pôle emploi 2015 – Réussir ensemble », Octobre 2012

développée et que l'offre spécifique aux TPE était toujours en expérimentation pilote en 2014, la priorité étant donnée à l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Par ailleurs, la nouvelle Direction Générale de Pôle emploi fait le pari de l'innovation pour améliorer ses services. En lien avec les évolutions technologiques, plusieurs projets informatiques majeurs sont engagés comme l'offre de service 100 % Web pour certains demandeurs d'emploi volontaires par exemple, ou la participation de Pôle emploi à la transparence du marché du travail.

La mise en place du plan stratégique 2015 faisait porter de nouveaux espoirs pour améliorer l'image de Pôle emploi. Cependant, un nouveau coup dur est porté dans le dernier rapport sévère de la Cour des comptes publié le 02 juillet 2015¹⁹ qui dénonce la mauvaise efficacité d'un Pôle emploi qui remplit de moins en moins son rôle d'intermédiaire entre chômeurs et employeurs. Les résultats de ce rapport confortent les constats démontrés par notre étude notamment concernant la légitimité de Pôle emploi vis à vis des entreprises. Bien qu'il ne soit pas responsable de la conjoncture, sept ans après sa création, l'opérateur se montre incapable d'enrayer le chômage de masse : le nombre des demandeurs d'emploi est passé de 3,9 à 6,2 millions sur la même période. Le rapport souligne plusieurs difficultés :

- **Une « performance » de Pôle emploi en baisse :** « Estimer la performance de Pôle emploi est un sujet complexe », reconnaît la Cour des comptes. Parmi les chômeurs qui retrouvent du travail, difficile de distinguer ce qui relève des efforts des conseillers Pôle emploi, d'une embellie de l'économie ou du succès d'autres méthodes de recherche. Le constat est toutefois sans appel « Pôle emploi ne serait à l'origine directe de la reprise d'emploi, selon les déclarations des demandeurs d'emploi, que dans 12,6% des cas », selon le rapport. Un chiffre évidemment médiocre au regard de la demande croissante du nombre de demandeurs d'emploi. Parallèlement, le nombre d'annonces collectées par Pôle emploi a chuté : 2,6 millions seulement en 2014, contre 3,6 en 2007. Les offres non pourvues représentent 16% du total contre 7,3% en 2008. Quant aux mises en relation entre demandeurs d'emploi et entreprises, elles débouchent de moins en moins sur des embauches.
- **Trop de moyens sur les chômeurs éloignés de l'emploi :** si la Cour des comptes « approuve pleinement » le choix de Pôle emploi de différencier depuis 2012 ses services en fonction du profil des chômeurs, elle critique l'ampleur des moyens alloués à l'accompagnement « renforcé », qui permet de suivre plus étroitement les personnes les plus éloignées de l'emploi. « Le risque est réel de voir Pôle emploi évoluer vers un appui à une petite partie des demandeurs, au détriment de sa fonction d'intermédiaire sur le marché du travail », précise le rapport. L'accompagnement renforcé « ne rassemble qu'environ 10% du total des demandeurs d'emploi (...) mais mobilise 20% des conseillers référents ». Cette stratégie aurait des conséquences négatives sur la capacité de Pôle emploi à prospecter auprès des entreprises. Les offres collectées par l'opérateur auraient « vocation

¹⁹ « Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse », rapport de la Cour des Comptes, 2 juillet 2015

à être prioritairement mises au service des demandeurs d'emploi suivi de façon renforcée ». « Pôle emploi devient le représentant auprès des entreprises des demandeurs d'emploi les moins autonomes », estime le rapport. Pour les autres chômeurs, l'organisme se contenterait d'agréger des offres publiées ailleurs.

- **Un accompagnement « renforcé » qui remplit mal ses objectifs :** selon le rapport, « 75% des demandeurs d'emploi [qui suivent le parcours « renforcé »] n'ont bénéficié que de quatre contacts ou moins en six mois avec leur conseiller », ce qui inclut des entretiens, mais aussi de simples échanges par téléphone ou par e-mail. Si le dispositif est destiné aux personnes les plus éloignées de l'emploi, qui concentrent souvent d'autres problèmes - santé, formation, logement, etc. -, il est celui « qui présente la plus faible proportion de demandeurs d'emploi de longue durée », c'est à dire au chômage depuis plus d'un an. Tout type d'accompagnement confondu, la fréquence des contacts entre les conseillers et les demandeurs d'emploi diminue d'ailleurs à mesure que la personne s'enfonce dans le chômage.
- **Une faiblesse de l'accompagnement des entreprises :** le rapport critique le peu de temps passé par les salariés de Pôle emploi à démarcher les entreprises. Les conseillers ne consacrent que 12% de leur temps de travail aux employeurs dont la moitié correspond à l'accueil téléphonique et à l'enregistrement des offres et seulement 2% à la prospection et aux visites. Entre 56% et 63% du temps de travail est donc consacré à l'accueil et à l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Loin d'être une priorité, les relations aux entreprises seraient même devenues une « variable d'ajustement ». Ce point est confirmé par les différents entretiens réalisés pour notre recherche en 2013 et 2014. La Cour des comptes regrette que ces tâches ne soient pas sanctuarisées dans le planning des nouveaux embauchés, comme cela est fait pour le temps dédié à l'accompagnement. « Ces évolutions ont contribué à affaiblir le lien avec les entreprises et à fragiliser l'expertise par Pôle emploi du marché du travail » souligne le rapport. Depuis quelques années, l'opérateur expérimente des services dédiés aux relations avec les recruteurs dans certaines agences. Mais « il n'est pas démontré que la mise en place d'un nombre limité de conseillers spécialisés soit préférable », et cette organisation « ne résout pas la question centrale de la connaissance du marché du travail par les conseillers qui s'occuperont exclusivement des demandeurs d'emploi ».
- **Des conseillers « dispersés » :** plus largement, la Cour des comptes juge que le temps de travail des conseillers n'est pas utilisé efficacement. Trop « dispersés », ils consacrent 22% de leur temps à « des activités de gestion et de management ». 24% des agents ne sont pas directement en contact avec le public. La part attribuée à l'accompagnement des chômeurs, « qui est pourtant une priorité », est inférieure à 30%, soit 10 375 équivalents temps pleins en 2013 sur un total de 50 855. Alors que les agents dénoncent depuis plusieurs années une très forte souffrance au travail, le rapport rappelle

enfin l'absentéisme élevé des salariés de Pôle emploi, avec près de 25 jours par an et par personne, contre 12 jours dans la fonction publique d'Etat et 14 jours dans la fonction publique territoriale.

Il est à noter que ce n'est pas la première fois que la Cour des comptes épinglait durement Pôle emploi, qui avec ses 5 milliards de budget annuel de fonctionnement est le plus gros opérateur de l'État. Il y a un an, en juillet 2014 un rapport²⁰ critiquait déjà fermement les « dysfonctionnements importants » dans la gestion des opérateurs privés qui assistent Pôle emploi dans le placement de certains chômeurs. Ce dispositif aux résultats faibles sur le terrain, et qui mobilisait au moment du rapport 2,9% du budget de Pôle emploi était considéré comme « insuffisamment piloté ».

Ainsi, malgré les moyens accordés à Pôle emploi et les espoirs initiaux portés sur cette grande réforme du service public de l'emploi, les résultats se font attendre et les critiques pleuvent, enlisant l'organisme dans une image d'opérateur inefficace comme en témoignent de nombreux articles et reportages dans les médias, dont voici quelques exemples : « Pôle emploi, mission impossible »²¹, « Pôle emploi, une fusion sous pression, deux ans après »²², « Chômage : enquête sur les chiffres de Pôle Emploi »²³, « Pôle emploi, ne quittez pas ! »²⁴. Pôle emploi fait face à une réelle crise de légitimité.

1.2 LES ATTENTES DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN FRANCE EN MATIÈRE D'INTERMÉDIATION OFFRE/DEMANDE

Afin de mieux comprendre cet échec du service public de l'emploi français sur l'activité d'intermédiation, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques du marché de l'emploi en France pour comprendre ses modalités de régulation et identifier les attentes tant du côté des salariés que des employeurs.

Dans ce cadre, il nous semblait intéressant de revenir sur les caractéristiques de la population active, des demandeurs d'emploi et des entreprises françaises pour poser le contexte dans lequel notre objet d'étude, le Pôle emploi, tente de se positionner en tant qu'acteur incontournable de la relation offre/demande et tiers de confiance légitime pour les entreprises et les demandeurs d'emploi.

²⁰ « Le recours par Pôle emploi aux opérateurs privés pour l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi », Rapport de la Cour des comptes, 8 juillet 2014

²¹ « Pôle emploi, mission impossible » - reportage, « Les Infiltrés » - France 2 - émission du 01/02/2013

²² « Pôle emploi, une fusion sous pression, deux ans après », reportage « Envoyé spécial », France 2 - Emission « ils luttent contre le chômage » du 12 mars 2012

²³ « Chômage : enquête sur les chiffres de Pôle Emploi », reportage « Envoyé spécial », France 2 – Emission du 30 janvier 2014

²⁴ « Pôle emploi ne quittez pas ! », film documentaire de Nora Phillippe, 19 novembre 2014 (date de sortie en salle)

1.2.1 Caractéristiques de l'emploi en France et structuration de la population active

On ne saurait analyser le phénomène du chômage en France et l'activité de Pôle emploi sans revenir sur les caractéristiques du marché du travail et de la population active.

Au cours de ces cinquante dernières années, on observe des changements notoires avec un emploi qui s'est féminisé, tertiarisé et urbanisé. Le travail est également devenu plus qualifié et moins jeune. Par ailleurs, les contraintes associées au travail ont progressivement changé de nature avec plus de flexibilité. Aujourd'hui, l'emploi apparaît plus « éclaté », qu'il s'agisse des statuts et des situations d'activité entre l'emploi et le chômage, des durées et rythmes de travail, que des modes de rémunération.

C'est le rapport salarial lui-même qui se trouve modifié par les bouleversements de l'offre et de la demande. La moindre étanchéité entre travail salarié et activité indépendante est révélatrice de la transformation de la société salariale. Celle-ci tient tout à la fois au développement de nouvelles modalités du travail indépendant ou d'exercice de la sous-traitance qu'à l'émergence de formes d'emploi salarié moins stables et moins pérennes avec des emplois temporaires (CDD, missions d'intérim...) qui prennent de plus en plus d'importance dans le secteur privé ou semi-public.

Ensuite, la montée progressive du chômage, qui concernait moins de 2 % de la population active dans les années 1960 et en concerne autour de 10% aujourd'hui, fragilise une partie du monde salarial sur un marché de l'emploi où près de neuf actifs occupés sur dix sont des salariés²⁵.

Selon l'enquête Emploi²⁶ de L'INSEE, la population active est estimée en 2013 à **28,6 millions de personnes**²⁷. Parmi cette population, on dénombre **25,8 millions d'actifs ayant un emploi et 2,8 millions de personnes au chômage**, le reste constitue la population inactive au sens du Bureau international du travail (BIT)²⁸. Près de neuf actifs occupés sur dix sont des salariés, la plupart d'entre eux bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée. Le sous-emploi, qui touche plus particulièrement les femmes et les jeunes, représente 6,5 % des actifs occupés. Le chômage s'établit en moyenne à 9,8 % des actifs en 2013, le taux de chômage est à ce jour supérieur à 10%. En 2013, en ajoutant les chômeurs au « halo » autour du chômage, 4,1 millions de personnes sont sans emploi et souhaitent travailler. Ce chiffre n'a cessé d'augmenter pour atteindre, en novembre 2015, un nombre d'inscrits de catégories A, B et C de 5 442 500 chômeurs (5 743 600 Dom Inclus). Toutes catégories confondues

²⁵ Donnée 2013, « Une photographie du marché du travail en 2013 », Etude INSEE, n°1516, septembre 2014

²⁶ Réalisée par l'Insee, depuis 1950, l'enquête Emploi est la source statistique qui permet de mesurer le chômage au sens du BIT. Elle fournit aussi des données sur les professions, l'activité des femmes ou des jeunes, la durée du travail, les emplois précaires. Elle permet de mieux cerner la situation des chômeurs et les changements de situation vis à vis du travail. Depuis 2003, l'enquête Emploi est trimestrielle et sa collecte auprès d'un échantillon de ménages, est réalisée en continu sur toutes les semaines de chaque trimestre.

²⁷ Enquête réalisée sur une population de 15 ans ou plus située en France métropolitaine

²⁸ Sont considérées comme chômeurs, au sens du BIT, les personnes qui recherchent activement un emploi, qui ne travaillent pas du tout et qui sont disponibles pour le faire.

(A, B, C, D et E), le nombre de demandeurs d'emploi s'élève en mai 2016 à 6 151 600 en France métropolitaine (6 484 200 sur la France entière).

L'amélioration de la fluidité offre / demande sur le marché du travail est donc un véritable enjeu pour limiter le chômage dans un contexte d'augmentation continue de la population active. En effet, après avoir crû de 1,7 million de personnes en dix ans, les projections de l'INSEE prévoient que le nombre d'actifs augmenterait fortement jusqu'en 2025, puis se stabiliserait. Il repartirait ensuite à la hausse à partir de 2035 pour atteindre 31,2 millions de personnes en 2060, si la fécondité reste au niveau élevé observé ces dernières années.

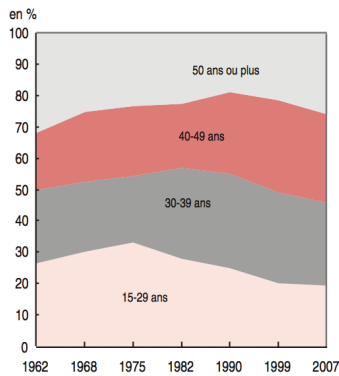
Répartition selon le sexe et l'âge : une féminisation progressive et un vieillissement de la population active

Concernant la répartition par sexe, on observe que **trois quarts des hommes et deux tiers des femmes entre 15 et 64 ans sont en activité**. Depuis 2005, la progression du nombre de femmes actives est deux fois plus importante que celle du nombre d'hommes actifs (+107 000 en moyenne chaque année pour les premières contre + 52 000 pour les seconds).

Par ailleurs, on constate que le nombre d'actifs âgés de 50 à 64 ans a fortement augmenté depuis 2005 (+ 1,4 million). Cette progression se modère toutefois en 2013 suite à la mise en place, en novembre 2012, du dispositif de départ à la retraite anticipée pour carrière longue. Ainsi, **la part des 50-64 ans représente 26,5% des actifs en 2013**, illustrant la problématique de placement des seniors en recherche d'emploi. Avec le recul de l'âge légal de départ à la retraite et l'allongement de la durée de cotisation pour partir à la retraite à taux plein, les plus âgés participent davantage au marché du travail : leur taux d'activité a ainsi progressé de plus de 5 points en quatre ans, passant de 56,5 % en 2009 à 61,7 % en 2013.

Concernant les jeunes, le taux d'activité des 15-24 ans reste stable et s'établit à 40,7 % pour les hommes et 33,9 % pour les femmes.

④ Répartition de l'emploi par âge* de 1962 à 2007



* Âge atteint au cours de l'année.
Lecture : la part des seniors dans l'emploi a reculé jusqu'en 1990 puis est remontée pour atteindre 26,2 % en 2007.
Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine, contingent exclu.
Source : Recensements de la population.

source : Etude INSEE « 50 ans de mutations de l'emploi », septembre 2010

Population active par sexe et âge en 2011

en milliers

Age	Hommes	Femmes	Total	Total %
15 à 24 ans	1 555	1 290	2 846	10 %
25 à 49 ans	9 503	8 711	18 214	64,2 %
50 à 64 ans	3 662	3 469	7 132	25,1 %
dont 55 à 64 ans	1 823	1 735	3 558	49,9 %
65 ans ou plus	117	81	198	0,7 %
Population de 15 ans ou plus	14 838	13 552	28 390	100 %
dont 15 à 64 ans	14 721	13 471	28 192	99,3 %

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans ou plus (âge courant).

Source : Insee, enquêtes Emploi.

Une concentration de la population active sur le secteur tertiaire avec une représentation majoritaire des employés et professions intermédiaires

Le secteur tertiaire s'impose comme le plus important secteur d'activité en termes d'emploi. Trois personnes occupées sur quatre travaillent dans ce secteur. Près de 30 % des emplois sont concentrés dans le secteur de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale (plus de 42 % des emplois féminins). L'industrie vient ensuite avec 12 % des personnes en emploi. Les secteurs de la construction et de l'agriculture concentrent respectivement 6,4 % et 2,5 % des personnes occupées.

Structure de l'emploi total par grand secteur d'activité en 2013

	en %				
	Agriculture	Construction	Industrie	Tertiaire marchand	Tertiaire non marchand
France métropolitaine	2,5	6,4	12,5	47,6	31,0

Source : Insee, Estimations d'emploi.

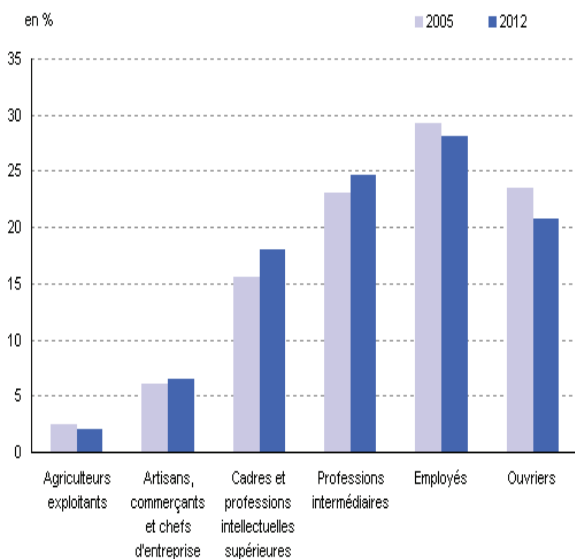
Concernant la répartition de la population active selon les catégories socio-professionnelles, la tertiarisation de l'activité et le déclin de l'industrie implique une diminution constante du nombre d'ouvriers et une représentation majoritaire des employés et professions intermédiaires. Aujourd'hui, on ne recense guère plus de 6 millions d'ouvriers, soit moins d'un emploi sur quatre (c'est la

composante la moins qualifiée de cette main-d'œuvre qui a été la plus touchée par le recul de l'industrie).

A noter que les cadres et professions intellectuelles supérieures représentent moins de 20% des emplois en 2013.

Population en emploi selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2013

Personnes en emploi selon la catégorie socioprofessionnelle



Champ : population des ménages en France métropolitaine, personnes en emploi de 15 ans ou plus (âge courant).

Source : Insee, enquêtes Emploi.

catégorie socioprofessionnelle	en %		
	Femmes	Hommes	Ensemble
Agriculteurs exploitants	1,2	2,8	2,0
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	3,6	8,5	6,2
Cadres et professions intellectuelles supérieures	14,5	20,2	17,5
Professions intermédiaires	26,9	23,7	25,2
Employés	45,4	12,7	28,3
Ouvriers	8,2	32,0	20,6
dont :			
<i>Ouvriers qualifiés</i>	3,5	22,9	13,6
<i>Ouvriers non qualifiés</i>	4,7	9,1	7,0
Non déterminé	0,2	0,1	0,1
Ensemble	100,0	100,0	100,0
Effectif (en milliers)	12 341	13 423	25 764

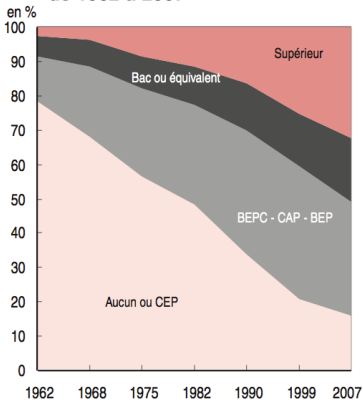
Lecture : en moyenne en 2013, 32,0 % des hommes ayant un emploi sont ouvriers.

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus (âge courant).

Source : Insee, enquête Emploi 2013.

Une population active de plus en plus qualifiée

③ Répartition de l'emploi par niveau de diplôme* de 1962 à 2007



*Dernier diplôme obtenu jusqu'en 1999, diplôme le plus élevé obtenu pour 2007.

Lecture : la proportion de personnes en emploi ayant un diplôme du supérieur est passée de 2,7 % à 32,5 % entre 1962 et 2007.

Champ : actifs ayant un emploi, France métropolitaine, contingent exclu.

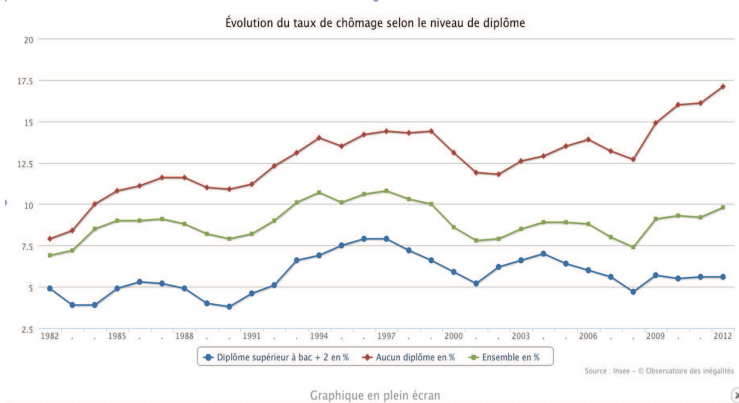
Source : Recensements de la population.

On observe une progression constante de la qualification des emplois en France²⁹. L'amélioration de la qualification moyenne des emplois occupés a été étroitement liée à l'élévation du niveau général de formation de la population.

On observe que la proportion de personnes en emploi ayant un diplôme de niveau supérieur ou égal au bac est passée de 8,5% à 51% entre 1962 et 2007.

Depuis les années 1960, des générations d'actifs âgés et peu formés ont été remplacées par des plus jeunes, beaucoup plus diplômés. En revanche, sur cette période, le système de formation continue n'a pas joué pleinement son rôle, notamment en direction des travailleurs âgés ou peu qualifiés : contrairement à d'autres pays, l'essentiel de la formation est acquis en France à la sortie du système éducatif.

Le diplôme reste donc une arme essentielle dans l'univers professionnel, que ce soit pour entrer sur le marché du travail ou progresser ensuite. La situation est très difficile pour ceux qui sortent du système scolaire sans qualification dans un système qui survalorise le diplôme par rapport à l'expérience personnelle. Conséquence directe de ce phénomène, le taux de chômage des non diplômés est trois fois plus élevé que celui des personnes qui disposent d'un diplôme de niveau bac + 2 en 2013. On compte 6 % de chômeurs chez les détenteurs d'un diplôme supérieur à bac + 2, contre 16,8 % chez les non diplômés.



Ces inégalités d'accès à l'emploi au regard du diplôme ne cessent de se creuser. Depuis le milieu des années 2000, le taux de chômage des diplômés du supérieur a diminué alors que celui des peu qualifiés a fortement augmenté. La forte progression du chômage amorcée depuis 2009 a particulièrement frappé les non diplômés :

leur taux de chômage est passé de 12,7 % en 2008 à 17,1 % en 2012³⁰.

²⁹ Etude INSEE « 50 ans de mutations de l'emploi », septembre 2010

³⁰ « Le taux de chômage selon le diplôme », Observatoire des inégalités, Source INSEE

Cela ne signifie toutefois pas que les diplômés n'aient aucun problème d'emploi. En effet, tous les diplômés ne se valent pas et la part des diplômés dans l'ensemble de la population active augmentant, le nombre de chômeurs diplômés progresse aussi.

Une transformation de la société salariale caractérisée par une augmentation des emplois dits « précaires »

Le contrat à durée indéterminée reste le « standard » en France. Près de neuf actifs occupés sur dix sont des salariés, la plupart d'entre eux bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée. Dans le même temps, les emplois temporaires (CDD, missions d'intérim...), qui représentent un quart des salariés, prennent de plus en plus d'importance dans le secteur privé ou semi-public compte tenu de la demande de flexibilité des entreprises. En effet, entre début 2000 et fin 2012, le nombre de déclarations d'intention d'embauche en CDD a progressé de 76 % et le nombre de missions d'intérim de 14 %, tandis qu'hors titulaires de la fonction publique, le nombre de déclarations d'intention d'embauche en CDI n'a augmenté que de 4 %³¹.

Statut et type de contrat selon l'âge en 2013

	en %			
	15-24 ans	25-49 ans	50 ans ou plus	Ensemble des 15 ans ou plus
Non salariés	2,5	10,2	16,0	11,2
Salariés	97,5	89,8	84,0	88,8
<i>dont :</i>				
<i>Intérimaires</i>	5,9	2,0	0,8	2,0
<i>Apprentis</i>	18,1	0,2	0,0	1,6
<i>Contrats à durée déterminée (1)</i>	28,3	7,7	4,3	8,4
<i>Contrats à durée indéterminée (2)</i>	45,2	79,8	78,9	76,8
Ensemble des emplois	100,0	100,0	100,0	100,0
Effectif (en milliers)	2 079	16 426	7 258	25 764

Lecture : en moyenne en 2013, 16,0 % des personnes de 50 ans ou plus ayant un emploi sont non salariés.

(1) Y compris les emplois aidés.

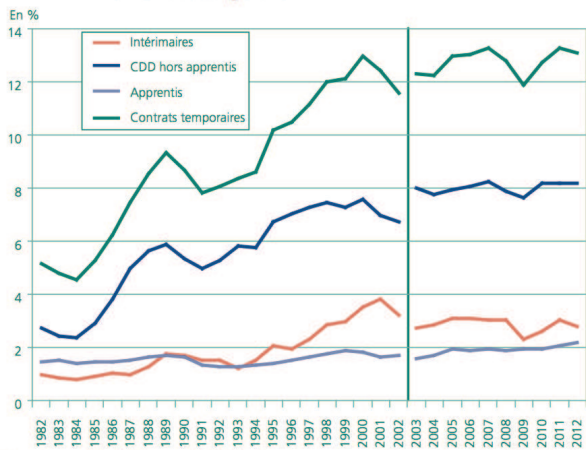
(2) Y compris les emplois aidés, les salariés sans contrat, ainsi que les fonctionnaires stagiaires et les titulaires du secteur public.

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus (âge courant).

Source : Insee, enquête Emploi 2013.

³¹ DARES analyses : « entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des cdi dans l'emploi », juillet 2014 (n° 056)

Graphique 1 • Proportion de salariés du secteur concurrentiel en contrat temporaire



Concepts : emploi salarié au sens du BIT dans le secteur concurrentiel (y compris emplois aidés) ; données à la date de l'enquête (1^{er} trimestre) jusqu'en 2002 et en moyenne annuelle depuis 2003, d'où une rupture de série entre 2002 et 2003.

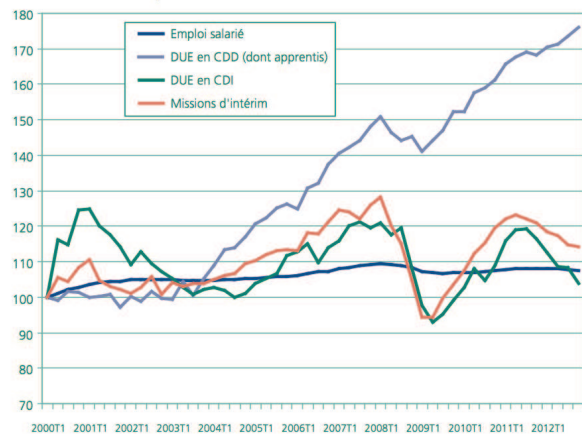
Lecture : en 2012, en moyenne, 13,1 % des salariés du secteur concurrentiel sont en contrat temporaire (intérimaires ou en CDD y compris les apprentis et autres emplois aidés en CDD).

Champ : ménages de France métropolitaine.

Source : Insee, enquêtes Emploi 1982- 2012 ; calculs Dares.

Graphique 3 • Évolution du nombre de déclarations d'intentions d'embauche en CDD et CDI et du nombre de missions d'intérim dans le secteur concurrentiel

Données trimestrielles CVS, base 100 au 1^{er} trimestre 2000



Lecture : le nombre d'intentions d'embauche en CDI a augmenté de 3,4 % du 1^{er} trimestre 2000 au 4^e trimestre 2012.

Champ : salariés France entière hors régime agricole et fonctionnaires pour les DUE ; secteur concurrentiel de France métropolitaine pour les missions d'intérim et l'emploi salarié.

Source : Insee, estimations d'emploi salarié ; Pôle emploi, déclaration mensuelle des agences d'intérim ; Acoess, déclaration unique d'embauche (DUE) ; calculs Dares.

La part des contrats temporaires, comme leur durée, est très variable d'un secteur à l'autre. Toutefois, l'industrie et la construction se caractérisent par un recours plus fréquent à l'intérim et le tertiaire par un recours plus fréquent aux CDD.

A titre illustratif, concernant l'industrie et la construction, les intérimaires y représentent respectivement 5% et 6% des effectifs salariés en 2012, contre seulement 2 % dans les services et 1 % pour l'agriculture³². En revanche, le taux de recours aux CDD est 2 fois plus important dans les services que dans l'industrie (11 % contre 6 % en 2012). Les jeunes salariés et les professions peu qualifiées sont les plus concernés par ces contrats temporaires.

Part des salariés en CDI, intérim et CDD dans les différents secteurs d'activité en 2012 (secteur concurrentiel)

Moyennes annuelles, effectif en milliers, parts en %

Secteur d'activité	Effectifs	CDI	Intérim	CDD	Dont CDD hors apprentis	Dont apprentis
Agriculture, sylviculture et pêche	262	75	1	24	20	4
Industrie	3507	89	5	6	4	2
Construction	1460	84	6	10	6	4
Tertiaire	12 406	87	2	11	9	2
Ensemble	17 731	86,9	2,8	10,3	8,2	2,1

Source : Insee, enquête Emploi 2012 ; calculs Dares.

³² DARES analyses : « ENTRE 2000 ET 2012, FORTE HAUSSE DES EMBAUCHES EN CONTRATS TEMPORAIRES, MAIS STABILISATION DE LA PART DES CDI DANS L'EMPLOI », Juillet 2014 (n° 056)

1.2.2 Caractéristiques des demandeurs d'emploi

Les grandes caractéristiques du marché du travail et de la population active en France, présentées ci-dessus, nous permettent de dégager plusieurs constats expliquant les profils les plus touchés par le chômage. En effet, la forte présence des seniors dans la population active, la précarisation progressive du marché du travail et l'orientation de l'emploi vers des métiers de service de plus en plus qualifiés sont autant de constats qui permettent de mieux comprendre les profils de demandeurs d'emploi auxquels est confronté le Pôle emploi.

Le chômage désormais structurel, que les différents gouvernements successifs n'arrivent pas à endiguer, concerne des populations aux profils variés, avec certaines catégories plus touchées et donc plus précaires que d'autres. Les profils des bénéficiaires de l'Assurance Chômage³³ permettent de mieux identifier ces catégories.

À fin décembre 2013, l'Assurance chômage indemnise 2,6 millions de personnes (France entière). Le profil des allocataires de l'Assurance chômage traduit l'importance des contrats courts sur le marché du travail. Au cours des dernières années, la structure du marché du travail s'est considérablement modifiée avec le développement des contrats courts mais aussi celui du temps partiel et de l'activité réduite (personnes en emploi et au chômage au cours du même mois).

La population des allocataires de l'Assurance chômage reflète aujourd'hui la dualité croissante du marché du travail entre contrats courts et contrats longs :

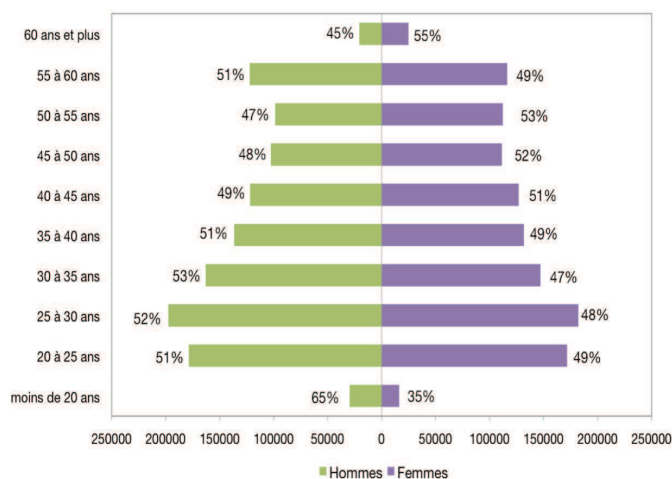
- Plus de la moitié des allocataires présents fin 2011 se sont inscrits au chômage suite à une fin de CDD ou de mission d'intérim (51%)
- La durée d'affiliation (référence de travail) est inférieure à un an pour près d'un tiers des allocataires (31%).
- Les références de travail à temps partiel concernent près d'un quart des allocataires (23%).
- Près d'1,2 million d'allocataires de l'Assurance chômage pratiquent une activité réduite, dont 54% perçoivent une partie de leur allocation en complément du salaire issu de l'activité.
- Près de 3 demandeurs d'emploi sur 5 sont couverts par l'Assurance chômage³⁴. La probabilité des demandeurs d'emploi à retourner rapidement sur le marché du travail ou à entrer dans le chômage de longue durée est très liée au parcours professionnel suivi en amont de l'inscription au chômage.

³³ Unédic – Qui sont les allocataires indemnisés par l'Assurance chômage – Avril 2013

³⁴ Catégories A, B, C et dispensées de recherche d'emploi (DRE)

Pyramide des âges – Une forte présence des jeunes de moins de 35 ans et des seniors de plus de 50 ans

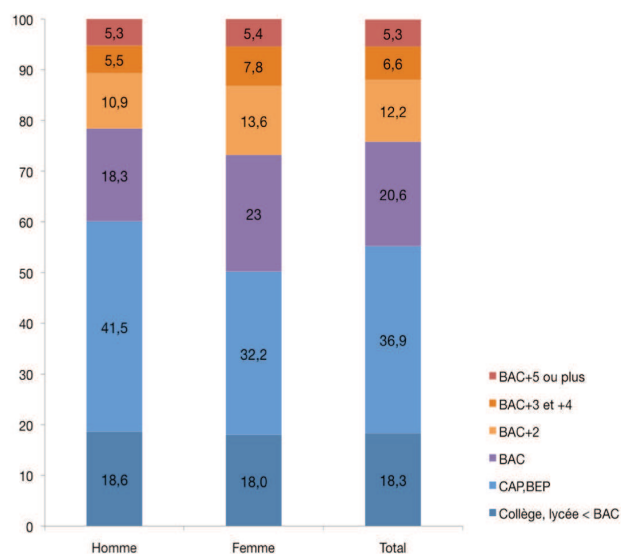
Graphique 1 : Pyramide des âges des allocataires indemnisés par l'Assurance chômage en décembre 2011



La pyramide des âges des allocataires indemnisés par l'Assurance chômage montre une forte représentation des jeunes de moins de 35 ans, et principalement entre 20 et 30 ans [Graphique 1]. Le nombre diminue ensuite pour remonter sur les seniors de plus de 55 ans. Ces éléments sont cohérents avec une priorité donnée au service public de l'emploi concernant le reclassement des jeunes et des seniors.

Niveau de diplôme - Plus de la moitié des allocataires indemnisés n'ont pas le BAC

Graphique 2 : Répartition des allocataires indemnisés par niveau de diplôme (%)



Source : Fichier national des allocataires (Unédic/Pôle Emploi). En cours d'indemnisation au 31/12/2011 observé avec 6 mois de recul.
Champ : allocataires indemnisés par l'Assurance chômage, France entière.

55,2 % des allocataires indemnisés n'ont pas le BAC (contre 22% en 2010 dans l'ensemble des personnes en emploi³⁵) et un quart détiennent un diplôme de niveau BAC+2 ou plus. Le niveau de diplôme est plus élevé chez les femmes : 49,8 % d'entre elles ont au moins le BAC, contre 40,0 % chez les hommes. Plus d'un tiers des indemnisés ont un CAP ou un BEP, majoritairement des hommes et des jeunes. 18,3 % des indemnisés ont arrêté leurs études avant le BAC [Graphique 2]; il s'agit principalement de seniors. La

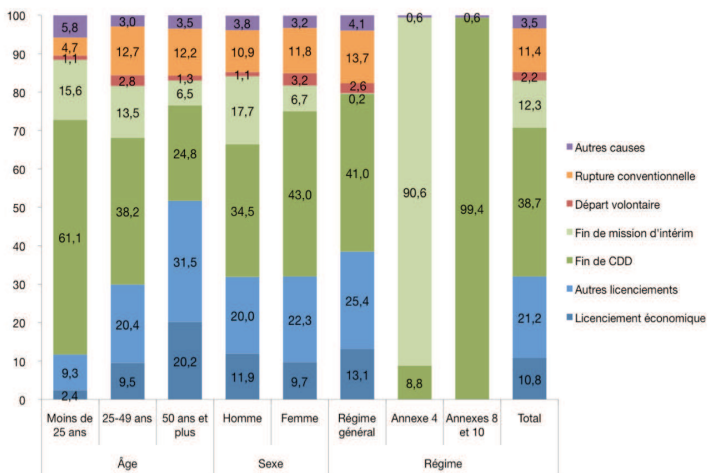
prédominance des seniors dans les faibles niveaux de diplôme n'est pas spécifique au chômage. Elle illustre plutôt l'augmentation du niveau de formation initiale, observée depuis une longue période dans la population française (*cf. caractéristiques de la population active présentées plus haut*). Ainsi, si un

³⁵ Source : INSEE, France métropolitaine, personnes de 15 ans ou plus

niveau de formation initiale peu élevé accroît le risque de chômage, un niveau élevé de formation ne préserve pas totalement de ce risque, comme l'indique notamment le cas des femmes.

Motif de l'inscription - Trois quarts des jeunes indemnisés par l'Assurance chômage se sont inscrits suite à une fin de CDD ou de mission d'intérim

Graphique 3 : Répartition des allocataires indemnisés par motif de fin de contrat de travail (%)

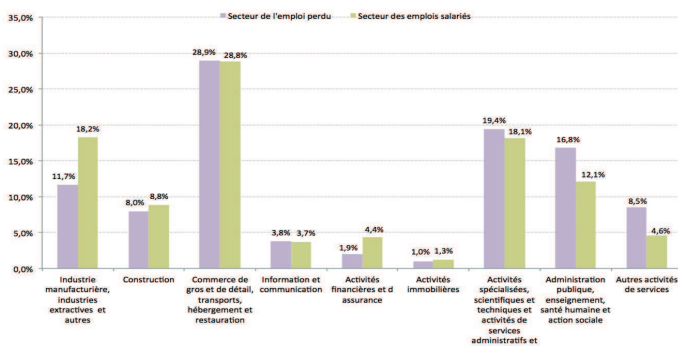


Source : Fichier national des allocataires (Unédic/Pôle Emploi). En cours d'indemnisation au 31/12/2011 observé avec 6 mois de recul.
Champ : allocataires indemnisés par l'Assurance chômage, France entière.

ce type de contrat est plus fréquent chez les jeunes que pour le reste de la population : 27,0 % des contrats occupés par les jeunes en 2011 sont des CDD, selon l'Insee, contre 7,6 % chez les 25-49 ans et 4,5 % chez les seniors. À l'inverse, les seniors, majoritairement détenteurs de CDI, s'inscrivent plus souvent suite à un licenciement économique.

Secteurs d'activité concernés - Des emplois perdus majoritairement dans le commerce, les transports, l'hôtellerie et les activités du tertiaire

Graphique 4 : Répartition des emplois par secteur d'activité (%)



Sources : Fichier national des allocataires (Unédic/Pôle Emploi) ; statistique annuelle de l'emploi affilié à l'Assurance chômage (Pôle emploi)
Champ : allocataires indemnisés par l'Assurance chômage en cours d'indemnisation au 31/12/2011 observés avec 6 mois de recul, France entière ; emplois affiliés à l'Assurance chômage au 31/12/2011.

La moitié des personnes indemnisées par l'Assurance chômage s'est inscrite après une fin de CDD (38,7 %) ou de mission d'intérim (12,3 %). Un tiers des allocataires (32,0 %) est indemnisé suite à un licenciement, et 11,4 % après une rupture conventionnelle [Graphique 3].

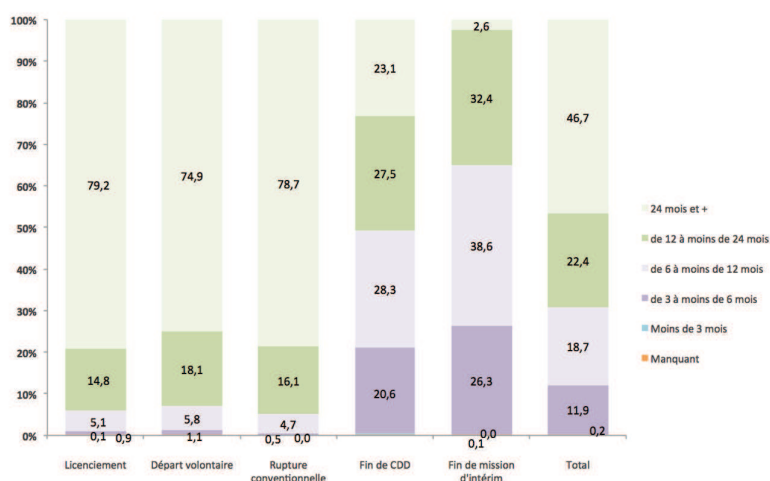
L'indemnisation suite à une fin de CDD et de contrat d'intérim est surreprésentée chez les jeunes (76,7 %). Conformément aux caractéristiques du marché du travail présentées plus haut,

Près d'un tiers des emplois perdus étaient exercés dans des activités de commerce, de transports et d'hôtellerie, secteurs où le turnover et le travail intérimaire sont très présents [Graphique 4]. Les jeunes y sont particulièrement surreprésentés. L'emploi intérimaire étant également rattaché par convention aux activités de services administratifs et de support (ex : activités

juridiques, comptables, location et crédit-bail, publicité,...), la part des emplois perdus est également importante dans ce secteur. Une part importante des emplois perdus provient également de l'administration publique, l'enseignement et la santé.

Durée de la période de cotisée précédant l'inscription au chômage - Près de la moitié des allocataires ont une durée d'affiliation supérieure à deux ans

Graphique 5 : Répartition de la durée d'affiliation par motif de fin de contrat (%)



Source : Fichier national des allocataires (Unédic/Pôle Emploi). En cours d'indemnisation au 31/12/2011 observé avec 6 mois de recul.
Champ : allocataires indemnisés par l'Assurance chômage, France entière.

46,7 % des allocataires ont une durée d'affiliation³⁶ supérieure à 2 ans et près du quart ont une durée d'affiliation d'un à deux ans (22,4 %). La durée d'affiliation est inférieure à 6 mois pour 12,0 % d'entre eux [Graphique 5].

La durée d'affiliation est très corrélée à la nature et au motif de fin de contrat de travail. Ainsi, elle tend à être plus courte pour une fin de CDD ou d'intérim. À l'inverse, les allocataires inscrits

suite à un licenciement ou à une rupture conventionnelle enregistrent des durées d'affiliation plus élevées que l'ensemble des allocataires. Les femmes ont des durées d'affiliation relativement plus élevées, de même que les indemnisés plus âgés : 49,9 % des femmes et 70,5 % des seniors ont une durée d'affiliation supérieure à 2 ans. La durée d'affiliation est en revanche peu impactée par le niveau de diplôme. Le chômage de longue durée est donc une réelle problématique auquel doit faire face le Pôle emploi.

Les caractéristiques principales des demandeurs d'emploi, ici assimilés aux allocataires de l'Assurance Chômage, soulignent la variété forte des profils que Pôle emploi doit prendre en charge avec une diversité des raisons qui expliquent leurs situations (manque de qualification, âge, longue période d'inactivité ou précarisation de l'emploi dans les secteurs les plus touchés par la flexibilité du travail avec des individus qui enchaînent les petits contrats et les périodes d'inactivité - ex : commerce, hôtellerie, etc.).

³⁶ L'affiliation correspond à la période de cotisation à l'Assurance chômage. La convention d'Assurance chômage prévoit que tout demandeur d'emploi qui justifie de 4 mois d'affiliation à l'Assurance chômage, dans une période de 28 mois s'il a moins de 50 ans et 36 mois s'il a 50 ans ou plus, est susceptible d'être indemnisé au titre de l'ARE.

Intéressons-nous désormais aux caractéristiques des entreprises et à leurs attentes en matière de recrutement pour déterminer si, au regard de ces éléments, elles auraient un intérêt à passer par Pôle emploi pour identifier de potentiels candidats.

1.2.3 Caractéristiques des entreprises et enjeux du recrutement

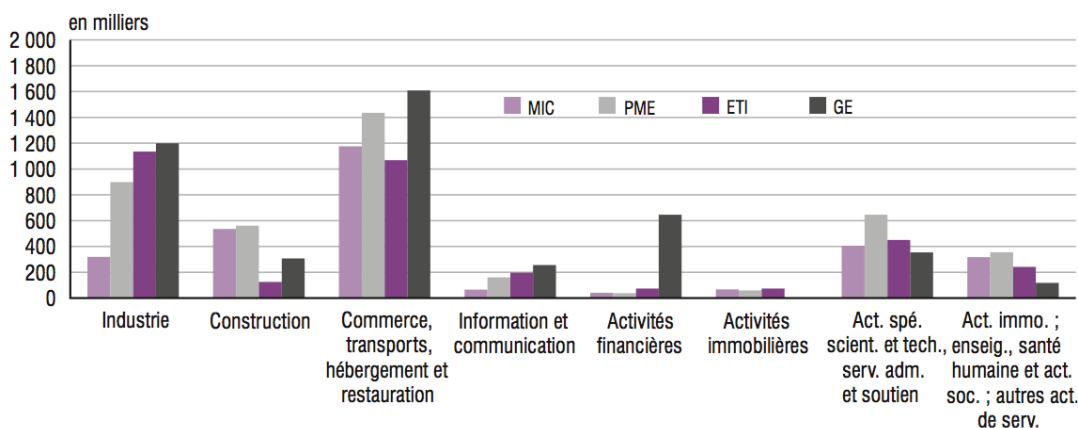
Face à la population active disponible et aux profils des demandeurs d'emploi que nous venons de présenter se trouve l'offre d'emploi des entreprises. L'interaction entre l'offre et la demande participe à la fluidité du marché du travail pour répondre aux besoins des actifs de trouver un travail et des entreprises de recruter des ressources compétentes.

En 2011, on dénombre **3,14 millions d'entreprises** dans les secteurs marchands non agricoles³⁷. Sur ces 3,14 millions d'entreprises, 243 grandes entreprises (GE) emploient 4,5 millions de salariés (30% de l'emploi total). À l'opposé 3 millions, soit 95 %, sont des micros entreprises qui emploient 3 millions de salariés (20 %). Par-delà ce dualisme, se dessine une partition assez équilibrée de l'emploi : 5 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) et 137 500 PME non micro entreprises qui emploient respectivement 22 % et 28 % des salariés.

Le secteur le plus concentré est celui des activités financières et d'assurances. Une trentaine de grandes entreprises y emploie 81 % des salariés. Les secteurs de l'industrie et de l'information-communication sont organisés autour de grandes entreprises et d'ETI. Dans l'industrie, 80 grandes entreprises emploient 34 % des salariés, et 1 600 ETI en emploient 32 %. Dans l'information-communication, une quinzaine de grandes entreprises et 240 ETI emploient 38 % et 29 % des salariés.

Les différentes catégories ont un poids proche de la moyenne dans les activités du commerce, des transports, de l'hébergement et de la restauration. En effet, ces activités sont marquées par une grande diversité d'acteurs, des grandes entreprises internationalisées jusqu'aux micro entreprises qui desservent un marché de proximité. Les PME (y compris micro entreprises) emploient la majorité des salariés dans les services destinés aux particuliers, l'artisanat commercial (boulangerie, charcuterie, pâtisserie) ainsi que les activités spécialisées scientifiques et techniques (qui incluent notamment les professions libérales). Ce sont en quasi-totalité des unités indépendantes. De même, dans la construction, en dépit de la présence d'une petite dizaine de grandes entreprises, les trois quarts des salariés sont employés dans des PME.

³⁷ Les entreprises en France, coll. « Insee Références », édition 2014.



Unités légales selon le nombre de salariés et l'activité en 2013

Secteur d'activité (NAF rév.2)	Taille en nombre de salariés							Total	dont entreprises de 10 à 249 salariés
	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1999	2 000 ou plus		
Au 1er janvier 2013 (sd)									
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	133 308	83 501	28 266	6 141	1 526	627	112	253 481	34 954
<i>dont industrie manufacturière</i>	109 388	77 364	26 487	5 777	1 410	576	100	221 102	32 764
Construction	314 726	164 907	26 178	2 097	290	132	22	508 352	28 367
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	657 632	376 606	60 773	8 415	1 450	552	144	1 105 572	69 715
<i>dont :</i>									
<i>commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles</i>	472 044	238 461	36 174	5 176	948	347	90	753 240	41 695
<i>transports et entreposage</i>	58 030	25 786	8 983	2 023	394	146	32	95 394	11 154
<i>hébergement et restauration</i>	127 558	112 359	15 616	1 216	108	59	22	256 938	16 866
Information et communication	102 680	23 776	5 538	1 134	241	131	30	133 530	6 748
Activités financières et d'assurance	91 893	35 675	3 547	602	207	200	68	132 192	4 219
Activités immobilières	139 636	29 744	2 270	447	107	39	2	172 245	2 756
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	479 834	135 302	25 260	3 923	778	328	82	645 507	29 430
Enseignement, santé humaine et action sociale	426 666	65 964	11 763	3 214	432	163	12	508 214	15 138
Autres activités de services	220 532	67 241	5 011	572	67	25	3	293 451	5 609
Total	2 566 907	982 716	168 606	26 545	5 098	2 197	475	3 752 544	196 936

Zoom sur les PME et TPE en France

En 2011, on compte en France 3,14 millions de petites et moyennes entreprises (PME) dont 3,09 millions relèvent des secteurs non financiers.

- Parmi celles-ci, 2,95 millions sont des micro-entreprises (MIC), qui emploient 2,9 millions de salariés (au 31 décembre) et réalisent 21 % de la valeur ajoutée des entreprises.
- 136 000 PME hors micro-entreprises emploient 4,1 millions de salariés et réalisent 23 % de la valeur ajoutée des entreprises.

Au total, les PME emploient ainsi près de 7 millions de salariés et réalisent 44 % de la valeur ajoutée des entreprises non agricoles et non financières.

Concernant les micro-entreprises, les deux tiers n'ont aucun salarié, 16 % n'en ont qu'un (qui peut être le gérant), et seulement 12 % en ont deux ou plus. Dans un peu moins de la moitié des cas, les emplois des micro-entreprises industrielles relèvent de l'artisanat commercial (boulangerie, charcuterie, pâtisserie) ou d'activités proches des services (réparation, imprimerie). Les micro-entreprises s'adressent à un marché de proximité.

Les PME (hors micro-entreprises) comptent en moyenne une trentaine de salariés. 63 % ont moins de 20 salariés et 11 % seulement atteignent ou dépassent 50 salariés. Les activités exercées sont plus diversifiées que pour chacune des autres catégories. Les PME hors micro-entreprises sont surreprésentées dans la construction, les industries de type traditionnel (textile, bois, papier et imprimerie, métallurgie, industries extractives). Dans les services, elles le sont dans l'hébergement et la restauration, l'enseignement marchand, l'hébergement médico-social et l'action sociale. Elles sont également surreprésentées dans plusieurs activités qualifiées où les regroupements de petites entreprises ont été fréquents.

Ainsi, les PME hors micro-entreprises emploient 46 % des salariés des activités juridiques et comptables ou 39 % de ceux des autres activités spécialisées, scientifiques et techniques.

Concernant les TPE, en 2012, on en dénombre 3,0 millions qui emploient 2,2 millions de salariés en équivalent temps plein. Elles représentent 18 % de l'emploi salarié des secteurs principalement marchands (hors agriculture et services financiers).

72 % des TPE se situent dans les secteurs du commerce, de la construction, des services aux entreprises et aux particuliers et sont, de manière générale, davantage tournées vers l'économie locale. Dans la construction, elles œuvrent surtout dans le bâtiment et peu dans le génie civil. Les TPE sont des acteurs importants dans le commerce de détail, la réparation automobile, ainsi que les services à la personne.

L'activité de l'ensemble des entreprises françaises s'appuie nécessairement sur des hommes et des femmes employés dans ces structures (capital humain). Ainsi, le recrutement est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Les enjeux sont de différentes natures :

- **Economique et financier** : un recrutement peut s'avérer coûteux et peut donc influencer la compétitivité de l'entreprise. Cependant il permet à l'organisation de s'adapter face à l'évolution de son environnement pour assurer sa pérennité.
- **Social et humain** : un recrutement implique l'intégration d'un individu dans une l'organisation sociale qu'est l'entreprise. La capacité d'adaptation de l'individu à la culture de l'entreprise, et à l'inverse la capacité de l'organisation à tenir compte de nouveaux profils participera à favoriser la pérennité des ressources de l'entreprise dans le temps.

Recruter est donc une fonction à part entière qui nécessite des compétences, des outils et du temps. Pour une petite entreprise, plus encore que pour un grand groupe, chaque embauche représente un véritable challenge. Les résultats de la société en dépendent, notamment lorsqu'il s'agit d'un recrutement dans l'une des fonctions clés : production, commercial, marketing, etc.

Si le salarié n'a pas les compétences requises, s'il ne s'adapte pas à la culture de l'entreprise, s'il ne s'intègre pas à l'équipe, alors la société sera moins réactive et perdra en efficacité. Le recrutement n'est donc pas seulement un coût pour l'entreprise mais un investissement et un bon recrutement demande du temps : anticiper le besoin, définir le besoin, rencontrer les candidats, former et intégrer le/les nouveaux salariés.

D'après les entretiens que nous avons réalisés auprès de recruteurs et entreprises, de notre expérience terrain du recrutement (observation participante réalisée dans le cadre de cette recherche), et de la documentation sur le sujet, les différents canaux de recrutement pouvant être utilisés par les entreprises pour pourvoir un poste sont les suivants :

Les canaux classiques formels	
Typologie	Caractéristiques
Journaux	Ce support classique tend à se faire remplacer par les offres Internet, il est principalement utilisé par les entreprises pour attirer des candidats aux profils variés. Il offre un espace de communication pour les entreprises peu connues et permet de faire de la communication à moindre frais, notamment via des journaux locaux. En revanche, dans le cas d'organisations bien établies, l'utilisation des journaux est plus un support de communication institutionnel qu'un moyen de recruter. Ils sont parfois utilisés pour capter des profils dits « lourds » qui ne sont pas forcément en recherche active d'emploi (revues spécialisées, suppléments économiques de grands quotidiens nationaux, etc.).
Magazines / Revues spécialisées	Les entreprises peuvent poster des annonces dans certains magazines spécialisés, revues professionnelles, etc., afin d'attirer des personnes qui ne sont pas activement en recherche d'emploi mais qui entrent dans la cible recherchée par l'entreprise.
Annonces radiophoniques et télévisuelles	Placement des annonces d'emploi dans les médias tels que la radio et la télévision. Ces supports sont plus souvent utilisés à des fins de communication institutionnelle pouvant générer des candidatures à posteriori.
Site Internet de l'entreprise	Ce recrutement peut se présenter selon plusieurs modalités. La forme basique est le recrutement via le site Internet de l'entreprise sur lequel le candidat peut déposer son CV comme candidature spontanée. Il peut ensuite présenter des fonctionnalités plus évoluées via des extranets pour les candidats de l'extérieur ou bien via Intranet pour les employés internes en fournissant des informations en ligne sur les différents postes à pourvoir, les perspectives de carrières, la réalisation de tests en ligne pour le processus de sélection des candidats, etc. Bien que le recrutement en ligne peut impliquer un investissement important, il présente un avantage concurrentiel pour l'entreprise en terme d'image. Ce canal est surtout utilisé par les grandes sociétés compte tenu du coût.
Salons de l'emploi	Ces salons, généralement organisés en collaboration avec des cabinets de recrutement, permettent aux employeurs de rencontrer les candidats et d'échanger sur les opportunités de poste disponibles.
Partenariats et forum école	Ces échanges permettent de créer une relation privilégiée avec de futurs diplômés répondant aux attentes de l'entreprise en terme de formation.

Figure 2 - Les canaux de recrutement classiques formels

L'externalisation du recrutement	
Typologie	Caractéristiques
Sollicitation d'un acteur tiers spécialisé privé (payant)	<p>Il s'agit pour les employeurs d'externaliser l'activité de recrutement à un prestataire extérieur qui offre l'expertise, les ressources et les outils nécessaires.</p> <p>Plusieurs cas d'externalisation sont envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cabinet de recrutement (ou cabinet de chasse) • Société d'intérim • Cabinet d'outsourcing <p>Le coût du recrutement est fonction du profil et de l'acteur sollicité, le plus onéreux restant le cabinet de recrutement.</p>
Sollicitation du service public de l'emploi ou d'un de ses partenaires (gratuit)	<p>Il s'agit pour les employeurs de bénéficier gratuitement d'un service d'accompagnement gratuit au recrutement via la diffusion d'une offre, l'accès à une base de données de CV voir la pré-sélection de candidats. L'acteur central est évidemment le Pôle emploi, mais d'autres acteurs peuvent être sollicités selon les profils recherchés (missions locales, APEC, etc.)</p>

Figure 3 - L'externalisation du recrutement

Les nouveaux canaux (2.0)	
Typologie	Caractéristiques
Internet et Job Board	<p>De loin le canal le plus utilisé aujourd'hui, la publication d'annonces sur Internet et différents sites d'emploi (Monster, Le Bon Coin, ...) permet de diffuser largement et à moindre coût l'information. Le Bon Coin étant le premier site Internet de diffusion d'offres en France, devant le Pole-emploi.fr</p>
Réseaux sociaux	<p>Compte tenu de l'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux ces derniers temps, les entreprises se familiarisent progressivement avec ces supports pour promouvoir leur image de marque et attirer les candidats (Linkedin, Viadeo, etc.). L'utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement et le sourcing est en plein boom.</p>

Figure 4 - Les nouveaux canaux de recrutement 2.0

Les canaux informels	
Typologie	Caractéristiques
Le bouche à oreille et la cooptation	Afin de limiter le risque d'un mauvais recrutement, les employeurs peuvent privilégier le recrutement via bouche à oreille et la cooptation auprès de personnes de confiance. Des processus de cooptation sont utilisés notamment par les grandes sociétés (ex : IBM, Deloitte, etc.).
Le réseautage	Pour avoir un contact direct / indirect avec les candidats via un contact privilégié (ex : réseau professionnel ou personnel, réseau des anciens,... - principe de fonctionnement du site LinkedIn).
Associations professionnelles	La participation active dans une association professionnelle permet de diffuser les intentions d'embauche dans un cercle établi de professionnels du secteur.

Figure 5 - les canaux de recrutement informels

Afin de sécuriser le recrutement, qui reste un enjeu clé pour l'entreprise, les entretiens montrent que les recruteurs privilégient en premier lieu les canaux informels (cooptation, réseaux professionnels et personnels) qui limitent selon eux le risque d'erreur par la mise en relation d'un tiers connu et de confiance. Le recours aux Job Boards (Monster, JobiJoba, APEC, etc.) et aux réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo) est ensuite largement évoqué, tout comme la sollicitation d'un expert du recrutement (cabinet de recrutement ou société d'intérim selon la qualification du profil recherché). Pôle emploi n'est jamais sollicité dans la majorité des cas, ou alors en dernier recours, les employeurs ayant le sentiment de prendre un risque en termes de temps et de qualité des retours. *Ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3.2 présentant les résultats des entretiens qualitatifs.*

Finalement, la faible captation des offres par Pôle emploi (environ 16%, des offres disponibles) montre le faible recours au service public de l'emploi par les entreprises qui héberge pourtant la plus grosse CV thèque de chercheurs d'emploi en France. Cette situation paradoxale nous amène à nous interroger sur l'offre de service de Pôle emploi aux entreprises, sur son efficacité, sa légitimité et sur l'intérêt des entreprises à solliciter le service public de l'emploi dans le cadre de leur recrutement.

1.3 PRINCIPAUX CONSTATS ET QUESTIONNEMENTS

Cette large introduction nous a permis de resituer le contexte d'ensemble du marché du travail et des différents acteurs en place (entreprises, salariés et demandeurs d'emploi) ainsi que les différents leviers et médiateurs utilisés pour favoriser la fluidité du marché du travail (ex : cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Board, réseaux sociaux, service public de l'emploi, etc.).

Dans ce contexte, la création de Pôle emploi devait changer l'image et la réputation du service public de l'emploi avec un organisme à l'identité nouvelle et dynamique qui devait devenir un acteur incontournable de l'intermédiation entre l'offre et la demande et sur lequel les entreprises et les demandeurs d'emploi pouvaient s'appuyer pour répondre à leurs besoins.

Le constat d'échec et de crise de légitimité auquel Pôle emploi fait face suscite de nombreuses questions :

- Quels sont les éléments qui expliquent cette crise de légitimité ?
- Y a-t-il eu une erreur de stratégie de positionnement de l'organisme à sa création en décalage avec la réalité du marché du travail et les besoins des entreprises et des candidats ?
- Y a-t-il eu des dysfonctionnements internes qui ont abouti à une perte de confiance des usagers ?
- L'incarnation du rôle de tiers de confiance entre les employeurs et les demandeurs d'emploi est-il envisageable pour le service de l'emploi ?
- La situation d'impasse dans laquelle se situe Pôle emploi est-elle soluble ?
- Pôle emploi peut-il changer sa réputation actuelle et par quels moyens ?

Ces différentes interrogations amènent à une réflexion plus large liée à la question de la perte de légitimité d'une organisation et à sa capacité à retrouver cette légitimité. Y a-t-il un point de non retour à la perte de légitimité et quelles en sont les conséquences ? Sur un marché économique et concurrentiel classique, la perte de légitimité peut amener à la disparition de l'organisation. Or, pour un organisme public comme Pôle emploi, la survie ne dépend pas d'une logique concurrentielle. La perte de légitimité amènerait-elle, pour ces cas, à un enfermement dans une « trappe à légitimité » et est-il possible d'en sortir ?

Afin de répondre à ces questions, nous procéderons dans un premier temps à une revue de la littérature des différents travaux académiques portant sur le chômage, le service public de l'emploi, les enjeux du recrutement pour les entreprises et l'enjeu de la légitimité pour les

organisations afin de situer le cadre théorique dans lequel se positionneront nos travaux de recherche et la contribution qu'ils peuvent y apporter.

Nous présenterons ensuite les questions de recherche et la problématique auxquelles nos travaux tenteront de répondre. Nous préciserons dans ce cadre la posture épistémologique et la méthodologie de recherche choisie pour notre étude. Enfin, nous présenterons nos résultats ainsi que les implications théoriques et managériales qui en découlent.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE – LE PHÉNOMÈNE DU CHÔMAGE, L'ENJEU DU RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES ET LA LÉGITIMITÉ DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

2.1 L'ÉVOLUTION DU CHÔMAGE ET SA PRISE EN CHARGE DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS

L'idée que le chômage est un phénomène involontaire, qui s'impose aux actifs malgré leur volonté à trouver un emploi est apparue lors de la crise des années 1930 (Bakke, 1933)³⁸. Les économistes s'intéressent particulièrement à ce phénomène. Les travaux de Keynes et de l'École de Cambridge, permettent alors de clarifier de manière significative le rôle du soutien à la demande comme solution au problème du chômage.

À l'époque, la lutte contre le chômage n'a pas été réellement engagée par les différents pays touchés par la crise, et l'effort fût reporté après la seconde guerre mondiale, au cours de laquelle l'effort de guerre fit disparaître ce problème. En fait, les propositions keynésiennes d'interventionnisme pour soutenir la demande dans le but de réduire le chômage ne permirent pas de résoudre l'apparition d'un chômage structurel croissant après la seconde guerre mondiale. De plus, l'excès d'offres d'emploi fût rapidement absorbé par le baby-boom qui suivit le conflit, une période de forte expansion économique pour les pays occidentaux. Tous les gouvernements vivaient une période de plein emploi, et l'application des politiques keynésiennes « busted the ghost of unemployment » (E. Pugliese, 1993)³⁹. Ce n'est qu'à partir des années 1970 et 1980 que les chercheurs s'intéresseront au chômage sur le plan psychologique et social (M. Jahoda, P.F. Lazarsfeld & E.H. Zeisel, 1972)⁴⁰, à un moment où le chômage devient un phénomène structurel et de masse. Le problème du chômage est depuis un sujet prioritaire pour l'ensemble des gouvernements et fait l'objet de nombreuses analyses sur le plan académique.

Le chômage actuel a des caractéristiques différentes de celui des années 1930. Une différence fondamentale est son caractère non-exceptionnel. En effet, le taux de chômage reste élevé même s'il n'est pas directement lié à une crise économique avec la conséquence qu'aujourd'hui, les individus ont appris à vivre avec un taux de chômage avoisinant les 10 %.

³⁸ Bakke E. Wight, « The unemployed man: A social study », London : Nisbet edition, 308 p., 1933.

³⁹ Pugliese E., « The Europe of the Unemployed », International Journal of Political Economy, Vol. 23 Issue 3, p13-36, 1993.

⁴⁰ Jahoda M., Lazarsfeld P.F., Zeisel E.H., « Marienthal, The Sociography of an Unemployed Community », Transaction Publishers, 128p., 2002 (originally published in 1971).

L'augmentation du chômage à partir du milieu des années 1970 marque le début d'une nouvelle phase : le chômage n'est désormais plus le reflet d'une crise économique mais de la fin de l'époque du plein emploi (J. Keane & J. Owens, 1986)⁴¹, une époque de plein emploi essentiellement masculine.

C'est donc à cette époque que les grandes théories développées dans les années 1930 vont trouver une application concrète concernant les politiques économiques et de l'emploi. La mise en place de l'Etat providence (ou « Welfare State ») permet notamment des mesures de lutte contre le chômage et un revenu minimum pour les personnes sans emploi. C'est également à cette époque que furent créés le service public de l'emploi ainsi que le système d'Assurance Chômage.

2.2 LE ROLE DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI ET LA DIFFICULTE D'EVALUER SON EFFICACITE

2.2.1 Le rôle du service public de l'emploi et sa difficulté à devenir un acteur pivot légitime de la relation employeurs / demandeurs d'emploi

L'un des instigateurs de la politique sociale du 20^{ème} siècle, William Beveridge (1879-1963), a débuté sa carrière d'homme politique en s'attaquant au problème du chômage. Son principal postulat était que le chômage était dû à l'absence d'un marché unique de l'emploi. En effet, au début du 20^{ème} siècle au Royaume-Uni existait un nombre presque infini de marchés du travail organisés par chaque syndicat des différentes branches professionnelles. Beveridge était interpellé par le fait que chaque quai de Londres avait sa propre queue de demandeurs d'emploi tous les matins, et que la main-d'œuvre excédentaire sur un quai n'était pas utilisée sur un autre quai. Par conséquent, Beveridge a conçu un service pour résoudre ce problème d'absence de centralisation de l'offre et de la demande. Beveridge a rédigé le projet de loi en 1910 et est devenu le premier directeur du service public britannique de l'emploi. Cet organisme proposait également une prestation d'assurance-chômage, également conçue par Beveridge, son but étant de pallier au phénomène de pauvreté au cours de périodes de chômage cycliques. L'évaluation des demandeurs d'emploi pour bénéficier des prestations d'indemnisation chômage devait être menée par le service public de l'emploi. En 1919, la création de service public de l'emploi a été fortement encouragée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) nouvellement créée. Les employeurs ont également accepté l'idée d'un service public de l'emploi, principalement parce qu'à l'époque les services proposés en alternative par les syndicats des différentes branches professionnelles pour mettre en relation l'offre et la demande étaient inefficaces (Thuy et al. 2001⁴²). Toutefois, l'idée de créer un marché unique de l'emploi, ou du moins un nombre limité de marchés

⁴¹ Keane J. & Owens J., « *After Full Employment* », HarperCollins Publishers Ltd, 192 p., 1986.

⁴² Thuy, P., E. Hansen et D. Price, « The Public Employment Service in a Changing Labour Market », Geneva: ILO, 2001.

organisés, n'a jamais fonctionné. Beveridge a exprimé sa déception dans son livre, « Causes and Cures of Unemployment » (1931)⁴³. Le service public de l'emploi ne s'est pas développé comme prévu et la majorité des mises en relations entre offre et demande ont eu lieu par le biais d'autres canaux. Le fait que la majorité des employeurs n'utilisent pas le service public de l'emploi est également souligné par Eberts et Holzer suite à l'étude du service public de l'emploi aux Etats-Unis (2004⁴⁴). Même en Suède, dont le service public de l'emploi est considéré comme relativement performant (King et Rothstein, 1994⁴⁵), seulement 10 % des salariés suédois ont trouvé leur emploi via le service public de l'emploi (Okeke 2001⁴⁶).

Historiquement, le principal argument pour expliquer ce phénomène était que le service public de l'emploi souffrait, au Royaume-Uni dans les années 1930, d'un problème d'image d'assistantat. Ainsi, les employeurs perçoivent majoritairement le service public de l'emploi comme un lieu pour obtenir une indemnité chômage plutôt que pour trouver un emploi. Dans une comparaison entre les services publics britanniques et suédois, King et Rothstein (1993⁴⁷) expliquent le succès relatif de ce dernier par le fait que la Suède a tardé à développer un système d'Assurance Chômage (le tout 1^{er} en 1935, et le 1^{er} d'importance à partir de 1941) et qu'une fois en place, les deux administrations sont restées séparées. Ainsi, à l'ouverture du service public de l'emploi suédois, il n'y avait pas d'accent particulier sur l'aide apportée aux travailleurs les plus en difficulté. Au début des années 1970, le gouvernement britannique a essayé de reproduire ce système en séparant la fonction emploi/placement (appelée « Job Center») et l'administration de liquidation des allocations chômage (appelée «UBO»). Ce fonctionnement a pris fin sous le gouvernement Thatcher au Royaume-Uni, et au cours des dernières décennies, dans la plupart des autres pays européens et nord-américains dans une perspective de renforcement du contrôle pour l'accès aux allocations chômage (Clasen et Clegg 2006⁴⁸). King et Rothstein (1993) soulignent que les politiques « néolibérales » pour l'emploi rendent difficile le fonctionnement d'un service public de l'emploi comme intermédiaire efficace entre employeurs et demandeurs d'emploi pour l'ensemble du marché du travail. Le rôle majeur du service public de l'emploi doit être d'aider principalement les personnes les plus en difficulté comme le soulignent Dockery et Stromback (2001⁴⁹) : « *The fundamental reason for the continuing existence of public employment services has been to promote equity in the labour market by ensuring that the most disadvantaged or hard-to-place job-seekers have access to a guaranteed level of assistance in*

43 Beveridge, W.H. "Causes and Cures of Unemployment", New York: AMS Press, 1931.

44 Ebert, R. and H. Holzer. "Overview of Labour Exchange Policies and Services", W.E. Randall and C. O'Leary (eds), Labour Exchange Policy in the United States. Kalamazoo, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 1-31., 2004.

45 King, D.S. and B. Rothstein. "Government Legitimacy and the Labour Market: A Comparative Analysis of Employment Exchanges", Public Administration, 72, 2, 291-308, 1994.

46 Okeke, S. Arbetsförmedlingens marknadsandelar 1999 och 2000. Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen, 2001.

47 King, D.S. and B. Rothstein. "Institutional Choices and Labor Market Policy. A British-Swedish Comparison", Comparative Political Studies, 26, 2, 147-77, 1993.

48 Clasen, J. and D. Clegg. "Beyond Activation: Reforming European Unemployment Protection System in Post-industrial Labour Markets", European Societies, 8, 4, 527-53, 2006.

49 Dockery M. & Stromback T., « Devolving public employment services: Preliminary assessment of the Australian experiment », International Labour Review, Vol. 140, n°4, p. 429 – 451, 2001.

enhancing their employability ». Certains vont encore plus loin sur la nature du rôle social du service public de l'emploi. Pour Philippe Garraud (2000), les politiques de lutte contre le chômage « s'inscrivent dans une logique quantitative et de traitement social qui est rarement explicitée ». Selon lui, un des objectifs des politiques de lutte contre le chômage et du service public de l'emploi qui n'est pas assumé comme tel en raison des contraintes politiques et sociales qui pèsent sur le discours public à l'égard du chômage est celui de l'insertion sociale, il parle même de « maintenance » sociale. En effet, un tel discours n'est ni politiquement ni socialement tenable dans la mesure où il pourrait remettre en cause non seulement la crédibilité de l'intervention publique mais plus largement la croyance dans la capacité du politique à apporter des solutions au problème central du chômage.

2.2.2 Une évaluation de l'efficacité du service public de l'emploi complexe et difficilement quantifiable

Les recherches économiques visent principalement à évaluer la performance et l'utilité du service public de l'emploi. Toutefois, la divergence des résultats concernant l'utilité d'un tel service montre la difficulté à évaluer objectivement la performance du service public de l'emploi.

Une majorité d'études se sont intéressées au système d'assurance chômage plutôt qu'au service public d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Plusieurs études macro-économiques s'accordent pour démontrer l'impact négatif du coût de ce système sur l'Etat providence (P.S. Albin & B. Stein, 1977⁵⁰ ; A. Lindbeck, 1994⁵¹ ; M. Arntz & R. A. Wilke, 2009⁵²). Dale T. Mortensen et Christopher A. Pissarides (1994)⁵³, qui ont travaillé sur la fonction de correspondance entre l'offre d'emploi et la demande (« matching function »), montrent comment le chômage, les vacances de postes et les salaires sont affectés par la régulation et la politique économique. Ils montrent également que plus les allocations chômage sont importantes, plus le taux de chômage est élevé et la durée de recherche est longue.

Ensuite, de nombreuses études macro-économiques ont remis en cause l'utilité de l'intervention du secteur public pour améliorer la médiation entre demandeurs d'emploi et offres d'emploi. Dans leur étude, Petrongolo et Pissarides (2001)⁵⁴ montrent que l'intervention étatique dans l'activité de recherche d'emploi n'est pas une amélioration sur le plan social. Pour eux, les intermédiaires privés, les employeurs et les demandeurs d'emploi investissent seuls de manière optimale pour faire correspondre offre et demande.

⁵⁰ Albin P. S., Stein B., « The impact of unemployment on welfare expenditure », *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 31 Issue 1, p. 31-44, 1977.

⁵¹ Lindbeck A., « The welfare state and the employment problem », *American Economic Review*, Vol. 84 Issue 2, p71-75, 1994.

⁵² Arntz M., Wilke R. A., « Unemployment Duration in Germany: Individual and Regional Determinants of Local Job Finding, Migration and Subsidized Employment », *Regional Studies*, Vol. 43 Issue 1, p43-61, 2009

⁵³ Mortensen D. T. & Pissarides C. A., « Job creation and job destruction in the theory of unemployment », *Review of Economic Studies*, Vol. 61 Issue 208, p. 397- 415, 1994.

⁵⁴ Petrongolo B. & Pissarides C. A., « Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function », *Journal of Economic Literature*, Vol. 39 Issue 2, p. 390-431, 2001.

D'autres études, qui ont évalué l'efficacité du service public de l'emploi et des politiques actives pour l'emploi (formations, emplois subventionnés) en fonction du taux de chômage ou du taux de retour à l'emploi, ne sont guère plus optimistes. J. Boone et J. C. Van Ours (2009)⁵⁵, par une analyse empirique sur la base de données issue de 20 pays de l'OCDE, montrent par exemple que la formation est efficace pour faire baisser le taux chômage. En revanche, ils montrent que les services publics de l'emploi et les emplois subventionnés ne sont d'aucune efficacité. Toutefois, Thomas (1997)⁵⁶, montre que les résultats de plusieurs recherches dénonçant l'inefficacité du service public de l'emploi sont biaisés. En effet, ils tiennent compte dans leur évaluation de la durée de chômage de l'individu, or il s'avère que de nombreux individus se tournent vers le service public de l'emploi en dernier recours, après avoir utilisé les méthodes alternatives. La présence de chômeurs de longue durée ne s'explique donc pas forcément par l'inefficacité du service public. D'ailleurs, certaines études démontrent que le service public de l'emploi est efficace. Les travaux de Gregg et Wadsworth (1996)⁵⁷ sur le service public de l'emploi britannique (le « Jobcentre ») montrent que ce service a un impact positif sur le retour à l'emploi, et particulièrement pour les chômeurs de longue durée, contrairement aux agences privées pour lesquelles aucun impact n'a été perçu sur cette catégorie de demandeurs d'emploi.

Si l'on suit maintenant une perspective micro, on note un nombre croissant de recherches qui montrent l'impact positif de l'activité de conseil et d'accompagnement du service public de l'emploi. Sur la base de résultats issus des données de 137 programmes de politiques actives pour l'emploi appliqués dans 19 pays, Kluge (2010)⁵⁸ montre que les « services et sanctions » sont efficaces pour augmenter la probabilité de retour à l'emploi. Pour Kluge, les services regroupent les formations à la recherche d'emploi, le conseil en orientation professionnelle, l'accompagnement psychologique, le suivi du demandeur et le contrôle/sanction, soit les activités effectuées traditionnellement par les agents du service public de l'emploi.

On peut toutefois apporter quelques limites aux résultats présentés ci-dessus devant la difficulté de mesurer de façon fiable le lien entre accompagnement à la recherche d'emploi et retour à l'emploi, et donc de mesurer de façon quantitative l'efficacité du service public de l'emploi. En effet, l'impact de l'accompagnement sur le retour au marché du travail est difficilement mesurable puisque le retour à l'emploi peut s'expliquer par plusieurs facteurs externes au service public de l'emploi (recherche personnelle, opportunité du réseau, accompagnement, etc.).

⁵⁵ Boone J. & Van Ours J. C., « Bringing Unemployed Back to Work: Effective Active Labor Market Policies », *De Economist*, v. 157, iss. 3, p. 293-313, 2009

⁵⁶ Thomas J. M., « Public employment agencies and unemployment spells: Reconciling the experimental and nonexperimental evidence », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, n°4, p. 667-683, 1997.

⁵⁷ Gregg P., Wadsworth J., « How effective are state employment agencies? Jobcentre use and job matching in Britain », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 58, n°3, p. 443 – 467, 1996.

⁵⁸ Kluge J., « The Effectiveness of European Active Labor Market Programs », *Labour Economics*, Vol. 17, n° 6, p. 904-918, 2010.

2.2.3 La dimension organisationnelle, un axe de performance ?

Bien que l'efficacité même du service public de l'emploi soit difficilement quantifiable, le constat généralisé d'une performance limitée est avéré. Dans ce cadre, les recherches sur le sujet se sont intéressées ces dernières années à la dimension organisationnelle pour en ressortir des recommandations managériales permettant d'améliorer la qualité et l'efficacité du service. Plusieurs chercheurs se sont intéressés notamment à la problématique liée aux ressources humaines. R. Althin & L. Behrenz, (2004)⁵⁹ ont par exemple étudié la différence de performance entre les agences du service public de l'emploi Suédois et ont démontré que cette divergence était principalement due à un système d'allocation des ressources défaillant. Koning (2009)⁶⁰, quant à lui, s'est intéressé à la productivité des agents du service public de l'emploi et montre qu'un fort ratio d'agents/demandeurs d'emploi permet d'augmenter le taux de retour à l'emploi pour les chômeurs de courte durée. Behncke S., Frölich M. & Lechner M. (2010)⁶¹ se sont eux intéressés à la relation entre demandeurs d'emploi et agents de placement. Ils montrent que les agents les plus exigeants ont de meilleurs résultats que ceux qui cherchent à créer une relation de totale coopération avec les demandeurs d'emploi, non pas parce qu'ils utilisent plus de sanctions mais parce que les demandeurs d'emploi qu'ils ont en charge craignent d'avoir des sanctions, en conséquence, ils sont plus assidus et efficaces dans leur recherche d'emploi.

D'autres chercheurs se sont intéressés à l'intérêt de l'externalisation des activités d'accompagnement auprès d'opérateurs privés. Certains pays de l'OCDE se sont engagés résolument dans la voie de l'externalisation des services de placement et d'accompagnement des chômeurs. La Grande Bretagne, les Pays-Bas ou l'Australie ont ainsi fondé leur stratégie de lutte contre le chômage sur une association des secteurs public et privé depuis les années 1990. En France, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a mis fin au monopole de l'ANPE sur les activités de placement et de nombreux pays de l'OCDE ont récemment mis fin au monopole de l'Etat sur les activités d'accompagnement à la recherche d'emploi et de placement (WPEAC, 2009)⁶². Plusieurs recherches montrent que le service public porte d'avantage assistance aux demandeurs d'emploi en situation difficile, alors que les agences privées se concentrent sur les demandeurs plus qualifiés et compétents (Thomas, 1997⁶³ ; Gregg and Wardsworth, 1996⁶⁴ ; Clark, 1988⁶⁵). De plus, les agences privées se spécialisent d'avantage sur le

⁵⁹ Althin R. & Behrenz L., « An efficiency analysis of Swedish Employment Offices », *International Review of Applied Economics*, Vol 18, n°4, p. 471-482, 2004

⁶⁰ Koning P., « The effectiveness of Public Employment Service workers in the Netherlands », *Empirical Economics*, Vol. 37 Issue 2, p393-409, 2009.

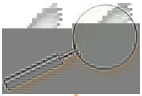
⁶¹ Behncke S., Frölich M. & Lechner M., « Unemployed and their caseworker : should they be friends or foes ? », *Journal of Royal Statistical Society*, n°173, p. 67 – 92, 2010.

⁶² Workshop to promote ratification of the Private Employment Agencies Convention, « Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market », *International Labour Office*, Geneva, 2009.

⁶³ Thomas J. M., « Public employment agencies and unemployment spells: Reconciling the experimental and nonexperimental evidence », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, n°4, p. 667-683, 1997.

⁶⁴ Gregg P., Wadsworth J., « How effective are state employment agencies? Jobcentre use and job matching in Britain », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 58, n°3, p. 443 – 467, 1996.

placement dans des secteurs spécifiques, contrairement au secteur public qui reste généraliste et se charge principalement du placement de demandeurs peu ou pas qualifiés, qui subissent les politiques de crémage des opérateurs privés (Clark, 1988). L'externalisation étant en phase d'expérimentation dans de nombreux pays, à l'exception de la Grande-Bretagne, des Pays-Bas ou de l'Australie, il n'y a pas de preuves empiriques s'accordant sur la performance supérieure du privé sur le public ou inversement. En revanche, les chercheurs s'accordent pour dire que dans une perspective d'équité, le rôle du service public doit être maintenu pour assurer l'accompagnement des plus défavorisés (M. Dockery & T. Stromback, 2001)⁶⁶.



En synthèse

La revue de littérature sur le service public de l'emploi montre des divergences concernant l'évaluation de son efficacité pour faciliter la fluidité du marché du travail et le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. Cette efficacité est par ailleurs difficilement mesurable compte tenu des nombreux facteurs autres que l'intervention du service public de l'emploi qui peuvent expliquer le retour à l'emploi d'un individu (ex : réseau personnel, etc.).

L'étude du service public de l'emploi n'est par ailleurs jamais abordée sous l'angle de la légitimité accordée par les parties prenantes (entreprises, recruteur et demandeurs d'emploi). Bien que le rôle du service public de l'emploi concernant l'accompagnement des personnes les plus fragiles et éloignées de l'emploi soit clairement identifié, sa légitimité à intervenir plus largement sur l'intermédiation offre/demande du marché du travail dans son ensemble reste peu étudiée. La présence de nombreux acteurs privés (ex : cabinet de recrutement, etc.) pour remplir ce rôle d'intermédiation questionne sur la capacité du service public de l'emploi à incarner un médiateur crédible auprès des entreprises.

Revenons désormais sur la recherche académique concernant le recrutement pour essayer de mieux comprendre les attentes et pratiques des employeurs en matière de recrutement.

⁶⁵ Clark W., « Production costs and output qualities in public and private employment agencies », *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, n°2, p. 379-393, 1988.

⁶⁶ Dockery M. & Stromback T., « Devolving public employment services : Preliminary assessment of the Australian experiment », *International Labour Review*, Vol. 140, n°4, p. 429 – 451, 2001.

2.3 LES ENJEUX DU RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES

Comme nous avons pu le préciser plus haut, la réussite du recrutement est en enjeu stratégique pour toute entreprise, la compétence et la qualité du personnel étant un avantage concurrentiel certain. On pourrait penser que dans un contexte de chômage, les entreprises ont moins de difficulté à recruter. Pourtant, ce phénomène n'est pas avéré dans la mesure où l'abondance de candidats sur certaines offres ne signifie pas pour autant que les compétences, le niveau d'étude, la formation et l'expérience professionnelle soient en adéquation avec le poste à pourvoir. A titre illustratif sur la difficile combinaison entre les attentes des entreprises et les candidats, un manager de l'entité « Manpower Business Solution », dans un article concernant les bonnes pratiques de recrutement, précise que pour un client de Manpower, sur 18 683 candidats potentiels présents dans leur base de données, seulement 67 ont l'expérience et le profil adéquat (Peiker S., 2010)⁶⁷.

La qualité du processus de recrutement est donc essentielle pour sécuriser l'adéquation entre le profil du candidat et le poste à pourvoir dans un délai et un budget souvent contraint côté employeur.

2.3.1 Le processus de recrutement

Afin d'illustrer la multiplicité des variables auxquelles se trouve confronté l'employeur pour sécuriser la qualité de son embauche, certains chercheurs ont cherché à modéliser le processus de recrutement. C'est le cas de Breugh et al. (2008) qui ont proposé une modélisation que nous avons représenté dans le schéma ci-dessous.

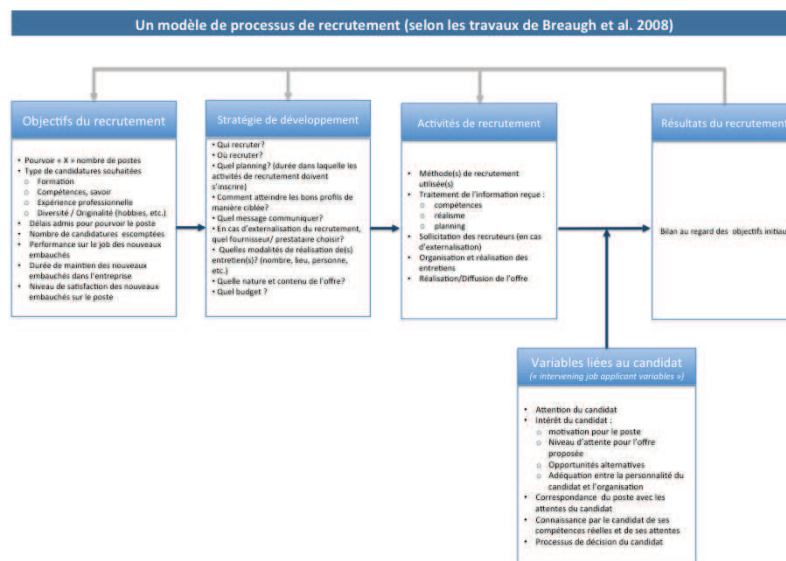


Figure 6 - Un modèle de processus de recrutement par Breugh et al. 2008

⁶⁷Peiker S. (2010). Best Practices for Optimizing the Talent Pool in Any Economic Climate. Employment Relations Today (Wiley)

Les auteurs définissent le processus en 4 grandes étapes :

- **La définition des objectifs :** le modèle présente les différents objectifs que l'employeur peut avoir et qui permettront d'identifier la méthode de recrutement la plus adaptée. Certains de ces objectifs concernent la phase de pré-recrutement (ex : réalisation d'offres attractives auprès des profils de candidats recherchés) et d'autres peuvent concerner la phase post-recrutement (ex : maintenir les potentiels au sein de l'entreprise).
- **La définition de la stratégie de recrutement :** une fois les objectifs de recrutement établis, l'entreprise doit être en mesure de développer une stratégie cohérente pour pourvoir les postes vacants. Parmi les questions qu'un employeur peut se poser concernant la stratégie à mettre en œuvre, on peut identifier les points suivants : Quand commencer le recrutement? Quel est le message à communiquer aux candidats recherchés ? Pour quel profil faire appel à un recruteur (choix de l'externalisation) ?
- **Les activités de recrutement :** l'employeur met en œuvre les actions découlant de la stratégie de recrutement définie en amont (par exemple, afficher les offres d'emploi sur les sites d'emploi ou Job Board tels que Monster.com, organiser une présentation sur les forums emploi des écoles et universités,...).
- **Le bilan de la procédure de recrutement :** le retour d'expérience au regard des objectifs initiaux permettra aux entreprise de capitaliser sur les bonnes pratiques pour les recrutement à venir.

Un des éléments clés mis en avant dans le processus développé par Breugh et al. (2008) concerne les "variables liées au candidat". Un examen de ces variables joue, selon eux, un rôle central dans la façon dont l'employeur doit envisager son processus de recrutement. Par exemple, si un employeur souhaite attirer l'attention de personnes actuellement en poste, certaines méthodes de recrutement classiquement utilisées peuvent ne pas être efficaces. Idem, si l'employeur souhaite améliorer l'adéquation entre les profils des candidats et les postes à pourvoir dans l'entreprise, il aura intérêt à préciser clairement les attendus et les enjeux des postes, toutefois la connaissance par le candidat de ses propres compétences et attentes doit également être considérée (un candidat peut ne pas être en mesure d'évaluer si son profil correspond exactement aux attendus du poste). En effet, certaines recherches (Breugh et al, 2008; Rynes & Cable, 2003) montrent que de nombreux candidats :

- ont une compréhension incomplète voire inexacte de ce qu'implique le poste à pourvoir,
- ne sont pas sûrs de ce qu'ils veulent comme positionnement,
- n'ont pas une bonne connaissance de leurs compétences et capacités,
- ne peuvent pas prédire avec précision la manière dont ils vont réagir aux demandes et attentes liées au poste.

Ces éléments soulignent la difficulté de réaliser un bon recrutement avec d'une part un employeur qui aura tendance à « survendre » son poste pour être attractif et un candidat qui peut avoir une vision de ses motivations et capacités erronées et non compatibles avec l'attendu de l'employeur. **Ce phénomène illustre clairement la part d'incertitude liée structurellement au processus de recrutement pour les deux parties.**

Nous allons revenir maintenant sur les principales thématiques abordées par la recherche académique concernant la problématique du recrutement. On observe que l'attention accordée à la question du recrutement du personnel par les chercheurs a considérablement augmenté ces dernières années (Billsberry, 2007⁶⁸; Breaugh, Macan, et Grambow, 2008⁶⁹). En plus d'une augmentation du nombre d'études en cours de publication, il y a eu une augmentation de la variété des sujets étudiés. Initialement, les recherches portaient essentiellement sur l'évaluation de la performance des méthodes de recrutement et l'impact des caractéristiques de l'employeur sur la qualité du recrutement (ex : comportement, image, de marque etc.), Saks (2005)⁷⁰. Plus récemment, la recherche a évolué pour s'intéresser aux nouvelles méthodes apparues avec le web et l'utilisation des réseaux sociaux (par exemple, Dineen, Ling, Ash, et DelVecchio, 2007⁷¹).

2.3.2 L'évaluation des méthodes de recrutement

La recherche traditionnelle sur les méthodes de recrutement et ses limites

Au fil des années, les chercheurs ont porté leur attention sur l'efficacité des différentes méthodes de recrutement. Dans l'une des premières études sur le sujet, Gannon (1971)⁷² étudie la relation entre différentes méthodes de recrutement pour un poste à pourvoir dans une banque et l'impact sur le turnover une fois le poste pourvu. Il montrait notamment que les candidats qui avait été embauchés suite à la cooptation d'un employé de la banque ou suite à une candidature spontanée avaient plus tendance à rester sur le poste que les candidats qui avaient répondu à une offre ou qui avaient été chassés par un cabinet de recrutement. Sur la base d'une revue de 21 études sur les méthodes de recrutement, Zottoli et Wanous (2000)⁷³ ont confirmé cette tendance énoncée par Gannon en démontrant que le recrutement via cooptation ou candidatures spontanées avaient un impact sur la

68 Billsberry, J. (2007). *Experiencing recruitment and selection*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

69 Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (pp. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

70 Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A. Evers N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 47–72). Malden, MA: Blackwell.

71 Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 356–372.

72 Gannon, M. J. (1971). Source of referral and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 55, 226–228.

73 Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353–383.

pérennité des ressources dans l'entreprise et limitaient le taux de turnover. Ces auteurs soulignent toutefois que l'impact reste faible.

A ce jour, un certain nombre d'explications ont été avancées pour préciser en quoi la méthode de recrutement utilisée par l'employeur peut faire la différence. D'après Zottoli et Wanous (2000), les deux explications les plus communes sont l'hypothèse « d'information réaliste » (realistic information hypothesis) et l'hypothèse de « différence individuelle » (individual difference hypothesis). Pour faire simple, la première hypothèse, dite « d'information réaliste », suggère que les personnes recrutées via certaines méthodes comme la cooptation ont une connaissance plus précise du contenu du poste. La seconde hypothèse, dite de « différence individuelle », part du postulat que les différentes méthodes de recrutement ciblent des candidats qui ont des attributs différents (ex : capacité de travail, compétences, éthique au travail, etc.). Par exemple, Williams, Labig, et Stone (1993)⁷⁴ ont montré, dans leur étude sur le recrutement d'infirmières, que celles qui étaient recrutées suite à recommandation / cooptation du personnel interne avaient plus d'expérience professionnelle que les infirmières recrutées via une offre d'emploi.

Ces dernières années, des analyses critiques de la littérature sur le recrutement (par exemple, Breaugh et al, 2008 ; Rynes & Cable, 2003⁷⁵) ont souligné plusieurs limites et faiblesses des études sur l'évaluation des méthodes de recrutement et reviennent sur la difficulté de tirer des conclusions sur les effets réels de ces méthodes. Une première limite identifiée concerne les échantillons utilisés qui concernent les employés plutôt que les candidats au poste. Le problème de baser les conclusions sur les salariés est qu'on ne tient pas compte de l'effet de sélection de pré-embauche qui peut diminuer la différence entre les candidats issus des différentes méthodes. Ainsi, les différences entre les candidats initiaux peuvent ne pas être visibles si l'échantillon utilisé concerne uniquement les salariés actuels. Une autre limite identifiée est le regroupement d'individus recrutés via différentes méthodes. Par exemple, Moser (2005), a étudié les différences entre les méthodes de recrutement internes (ex : évolutions internes, réembauches, recrutement de stagiaires, etc.) et les méthodes de recrutement externes (ex : forum et sites d'offres d'emploi des écoles et universités, offres d'emploi, cabinets de recrutement, candidatures spontanées). Une telle stratégie de regroupement ne permet pas d'identifier les différences d'impacts entre les méthodes d'une même catégorie (ex : un cabinet de recrutement permet de réaliser un bilan de compétence contrairement à une offre d'emploi). Par ailleurs le regroupement de données employeurs pratiqué dans certaines études peut également introduire un biais dans la mesure où certaines méthodes seront plus adaptées que d'autres selon le type d'entreprise. Toutefois, malgré ces limites, certaines tendances semblent se dégager.

74 Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 42, 163–172.

75 Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55–76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Trois études qui permettent de tirer des conclusions sur l'évaluation des méthodes de recrutement

À ce jour, trois études tiennent compte des différentes limites identifiées ci-dessus. Elles portent sur les candidats (par opposition aux nouveaux employés), présentent des données sur les méthodes spécifiques de recrutement (par opposition aux méthodes de regroupement), et concernent un seul employeur (par opposition à la combinaison de données collectées à travers différents employeurs). La première étude, réalisée par Kirnan, Farley et Geisinger (1989)⁷⁶, s'intéresse à des candidats au poste d'agent d'assurance. Afin d'évaluer la qualité des candidats, les chercheurs ont utilisé les résultats d'un questionnaire visant à prédire la capacité de réussite du candidat en tant qu'agent. Ils ont constatés que les candidats recommandés par des salariés actuels ou qui avaient effectué des candidatures spontanées avaient des scores plus élevés que ceux identifiés via des agences de recrutement, des annonces dans les journaux ou via les bureaux de placement des écoles et universités. Par ailleurs, les candidats recommandés/cooptés et ceux ayant fait des candidatures spontanées étaient plus susceptibles d'être recrutés que les candidats issus des méthodes de recrutement plus conventionnelles. Les mêmes conclusions ont été observées sur les candidats qui ont finalement été embauchés.

La seconde étude, réalisée par Breugh, Greising, Taggart, et Chen (2003)⁷⁷, étudie la relation entre cinq méthodes de recrutement (cooptation, candidature spontanée, bureaux de placement des écoles/universités, salons pour l'emploi, et annonces dans les journaux) et les résultats sur l'embauche concernant des candidats à des métiers liés aux technologies de l'information. On observe que les candidats cooptés ou ayant fait des candidatures spontanées sont plus susceptibles de recevoir une offre d'emploi que les autres. Ces résultats sont également valables pour ceux qui ont été embauchés.

Une troisième étude, conduite par Rafaeli, Hadomi, and Simons (2005)⁷⁸ s'intéresse aux effets de trois méthodes de recrutement sur une usine en Israël : la cooptation, la publication d'offres d'emploi géographiquement localisée (ex : journal local), et la publication d'offres non localisées (ex : journal national). Les chercheurs montrent que la cooptation génère plus de candidats, plus d'embauche et un meilleur rapport candidature/embauche que les annonces localisées, qui elles-mêmes semblent plus efficaces que les annonces non localisées.

Au regard des résultats de ces trois études, l'intérêt de recruter via la cooptation ou les candidatures spontanées apparaît évident. **On peut souligner que le recours au service public de l'emploi n'est même pas identifié par les chercheurs comme méthode à évaluer.**

76 Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42, 293–308.

77 Breugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2267–2287.

78 Rafaeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 355–366.

La cooptation – la méthode la plus sûre

La cooptation a fait l'objet d'étude intéressante de la part des sociologues. Fernandez et Weinberg (1997)⁷⁹ ont mené une étude sur les méthodes de recrutement d'une banque et montrent que les candidats recrutés via cooptation bénéficient d'avantages au moment de l'entretien et au moment de la négociation du contrat car ils sont associés à l'image de l'employé qui les cooptent et parce qu'ils ont accès, via leur référent, à toute l'information nécessaire pour réussir le process de recrutement. Ils montrent également que les candidats cooptés ont de meilleures compétences et une plus grande expérience que les candidats issus d'autres canaux de recrutement. Les auteurs démontrent statistiquement que les candidats cooptés ont plus de chance d'obtenir un entretien et de recevoir une offre d'emploi que les autres. Etant données ces différences, il n'est pas surprenant que la cooptation soit le canal de recrutement privilégié par les entreprises (*cf. résultats des entretiens qualitatifs et de l'observation participante de la présente recherche*).

Par ailleurs, Yakubovich et Lup (2006)⁸⁰ ont mené une étude sur des indépendants travaillant pour un centre d'appels virtuel. Cette étude portait sur trois groupes : ceux qui ont eu connaissance de l'offre d'emploi via Internet/Job Board, ceux qui ont été cooptés par des employés jugés performants dans l'entreprise, ceux qui ont été cooptés par des employés jugés moins performants. Yakubovich et Lupp ont émis l'hypothèse que les personnes cooptées par des employés jugés plus performants devraient être mieux perçus par les RH, jugés plus compétents pour le poste à pourvoir et donc devrait avoir plus de chance d'être sélectionnés pour le poste. Les candidats cooptés par des employés jugés moins performants, quant à eux, devraient être moins bien perçus que les premiers, mais mieux perçus que les candidats issus de recrutement via Internet/Job Board. L'étude a largement validée les hypothèses. Les auteurs ont également démontré que les candidats cooptés étaient plus susceptibles de poursuivre les étapes du processus de recrutement que ceux ayant répondu à une annonce Internet/Job Board, et cela peu importe l'employé référent. En revanche, ceux qui ont un référent jugé performant en interne ont plus de chance de finaliser le processus de recrutement et d'être embauchés que les autres.

L'intérêt de la cooptation en termes de qualité de recrutement et de pérennité des ressources au sein de l'entreprise peut s'expliquer par une réduction de l'asymétrie d'information lors du recrutement entre l'employeur et le candidat dans la mesure où les deux parties ont des informations fiables concernant les compétences attendues et les caractéristiques du poste à pourvoir fournies par un médiateur de confiance : le salarié qui coopte.

⁷⁹ Fernandez, R. M., & Weinberg, N. (1997). Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank. *American Sociological Review*, 62, 883–903.

⁸⁰ Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer's performance effect. *Organization Science*, 17, 710–723.

L'impact du ciblage sur le processus de recrutement

Les deux premières questions qui sont posées au moment de l'élaboration de la stratégie de recrutement (*cf. processus de recrutement selon Breugh et al. présenté plus haut*), sont : « Qui recruter ? », « Où recruter ? ». On observe toutefois que très peu d'études se sont intéressées au sujet pourtant central du ciblage.

Une des rares études réalisée a été menée par Rynes, Orlitzky et Brets (1997)⁸¹. Cette étude s'intéressait aux facteurs qui expliquaient pourquoi un employeur recherchait plutôt des jeunes diplômés ou des profils plus expérimentés. Les chercheurs ont constaté que les employeurs percevaient les profils expérimentés comme ayant des attentes plus précises sur le poste, un comportement plus professionnel et de meilleures compétences techniques, mais comme étant également moins adaptables, en capacité d'apprendre et de progresser. A noter que certaines entreprises se sont intéressées au recrutement de profils seniors. A titre illustratif, Wal-Mart a travaillé avec l'American Association for Retired Persons (AARP) pour ses recrutements (Freudenheim, 2005)⁸². Les principales raisons évoquées par l'entreprise de cibler les seniors étaient les suivantes : ils sont plus compétents, un comportement plus professionnel et sont moins à même de quitter l'entreprise.

Une fois que l'entreprise a défini la cible, il s'agit de définir « où recruter ? ». L'étude de Rafaeli et al. (2005)⁸³, citée plus haut, est une des rares qui aient abordé le sujet à ce stade, ils se sont intéressés au ciblage géographique. Les auteurs précisent que les offres d'emploi positionnées dans les journaux locaux/régionaux sont plus performantes que celles positionnées dans les journaux nationaux en termes de nombre de candidats générés, nombre d'embauche et coûts par embauche. Contrairement à la recherche académique, la littérature opérationnelle est assez riche sur l'impact de l'axe géographique sur le processus de recrutement. A titre illustratif, un article concernant l'ouverture de 500 postes d'intérim sur le site de production de la YARIS dans les usines de Toyota via le journal « la Voix du Nord » en juin 2015 s'est avéré très efficace pour pourvoir les postes par des candidats de la région⁸⁴.

Ainsi, le ciblage a un réel intérêt sur le processus de recrutement puisqu'il va augmenter la probabilité de l'employeur de pourvoir le poste par la transmission de l'offre d'emploi à des personnes plus susceptibles d'être intéressées. Par ailleurs, en ciblant certains groupes d'individus, l'entreprise se positionne comme intéressée par ces profils et sera plus à même de générer des candidatures spontanées de la part des individus du groupe ciblé (ex : cas du partenariat entreprises avec certaines écoles/masters). Enfin, le ciblage permet également de limiter le risque de qualité du recrutement via,

⁸¹ Rynes, S. L., Orlitzky, M. O., & Bretz, R. D. (1997). Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends. *Personnel Psychology*, 50, 309–339.

⁸² Freudenheim, M. (2005, March 23). More help wanted: Older workers please apply. *The New York Times*, p. A1.

⁸³ Rafaeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 355–366.

⁸⁴ « Embauches à Toyota : ni diplôme, ni expérience exigés », *La Voix du Nord*, 30/06/2015

par exemple, la recherche de personnes ayant eu une expérience similaire sur d'autres postes, impliquant des compétences opérationnelles déjà acquises et une connaissance des attendus et enjeux du poste à pourvoir.

La question du coût du recrutement

Certains chercheurs se sont intéressés à la problématique du coût du recrutement et au rapport coût-bénéfice à utiliser telle ou telle méthode de recrutement.

Une étude empirique sur les facteurs qui impactent le rapport coût-bénéfice de la recherche de candidats a été réalisée sur les données du marché du travail néerlandais (Russo, Hassink et Gorterc, 2005⁸⁵). Cette étude tient compte des coûts direct en termes de trésorerie, mais également des coûts indirects liés à la durée pour pourvoir le poste. Les résultats de cette étude sont conformes avec la littérature (Barron et al, 1997⁸⁶ ; Rees 1966⁸⁷) et montrent notamment que les grandes entreprises vont investir davantage que les autres dans les activités de recherche, l'investissement est également plus fort lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste permanent. **Par ailleurs, le coût de la recherche pour un poste permanent est environ 50% plus élevé que le coût de la recherche pour un emploi temporaire. Le coût de recherche est également proportionnel au niveau de responsabilité et de formation requis.**

Dans l'ensemble, les auteurs constatent que les méthodes de recrutement formelles ont tendance à augmenter le coût de recrutement des entreprises par rapport à celles informelles (jusqu'à 7 fois plus dans le cas de la publication d'une offre sur des supports payants). Par ailleurs, les méthodes de recrutement formelles génèrent habituellement un afflux plus important de candidats par rapport aux méthodes de recrutement informelles et ont, au final, un impact sur la durée de pourvoiement du poste et sur le coût net de tri des candidatures. **Dans ce cadre, les auteurs soulignent que l'effet positif de la gratuité du service public de l'emploi disparaît au niveau du ratio coût/bénéfice au regard du flux généré de candidatures.**

Par ailleurs, **l'augmentation de l'utilisation d'Internet pour le recrutement (sites Web des entreprises, utilisation des Job Board et réseaux sociaux) a un impact direct sur les coûts du recrutement (Aboul Ela, 2014)⁸⁸, et permet aux petites entreprises notamment d'avoir des outils plus adaptés à leurs besoins à des coûts très intéressants (Monster, LinkedIn, etc.) sans forcément faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés.**

⁸⁵ Russo G, Hassink W., et Gorterc C., (2005). Filling vacancies: an empirical analysis of the cost and benefit of search in the labour market. *Applied Economics*, 37, 1597–1606

⁸⁶ Barron, J. M., Berger, M. C. and Black, D. A. (1997) Employer search, training and vacancy duration, *Economic Inquiry*, 35, 167-92.

⁸⁷ Rees, A. (1966) Information networks in labour markets, *American Economic Review*, 56, 559–66.

⁸⁸ Ghadeer Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela (2014). « Development of a scale to measure the perceived benefits of e- recruitment from the viewpoint of the recruiter » ; *Journal of Business and Retail Management Research* Vol. 9 Issue 1

Enfin, une autre étude s'est intéressée au recrutement par agence d'intérim et montre que les employeurs préfèrent payer plus cher le tarif horaire par rapport à un permanent pour se laisser plus de temps pour pourvoir le poste de manière certaine (*nb : ce point est également confirmé par les entretiens qualitatifs réalisés*). L'appel à l'agence d'intérim diminue le risque d'erreur de recrutement et de sécuriser l'augmentation de la masse salariale interne via le recours à un contrat extérieur dans un premier temps (Houseman et al. 2003)⁸⁹.

2.3.3 L'impact des caractéristiques du recruteur sur le candidat

L'étude de l'impact du profil du recruteur sur le candidat a également fait l'objet de nombreuses recherches ces trente dernières années (Breugh et al, 2008)⁹⁰. Une méta-analyse publiée par Chapman et al. (2005)⁹¹ résume les études réalisées sur le comportement des recruteurs. Ils ont constaté que les candidats qui ont perçu le recruteur comme charismatique, digne de confiance, pédagogue et compétant ont plus de chance d'être attirés par l'entreprise et le poste à pourvoir. Une étude menée par Rynes et al (1991)⁹² démontre l'importance des actions et du comportement du recruteur sur la perception des candidats (ex : la manière dont un recruteur va traiter un candidat peut être perçue comme une illustration du management à venir si la personne est embauchée). Leur conclusion est particulièrement intéressante puisqu'ils montrent que les recruteurs sont associés aux changements d'avis des candidats dans leur choix de postes. Au cours de leur étude, 16 candidats sur 41 ont mentionné le comportement du recruteur (ou autre représentant de l'entreprise) comme une raison du changement de perception de l'entreprise et donc de la décision d'accepter ou pas l'offre d'embauche. Ces résultats valent autant pour une entreprise initialement privilégiée qui ne l'est plus au final, que inversement pour une entreprise mal perçue initialement et qui finalement devient attractive.

Plusieurs études se sont intéressées à l'impact d'autres caractéristiques du recruteur sur le choix des candidats. Rynes et Cable (2003)⁹³ montrent qu'il y a un impact faible voire inexistant du sexe ou des origines du recruteur sur les impressions générales du candidat. Par ailleurs, Chapman et al. (2005)⁹⁴, se sont intéressés à l'impact de l'expérience et de la fonction du recruteur sur le choix du candidat pour le poste et montre un effet non significatif. Concernant la formation du recruteur, Connerley (1997)

⁸⁹ Houseman S., Kalleberg A., et Erickcek G. (2003). The role of temporary agency employment in tight labor markets. *Industrial and labor relations review*, vol. 57, no. 1

⁹⁰ Breugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (pp. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

⁹¹ Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.

⁹² Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487–521.

⁹³ Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55–76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

⁹⁴ Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.

tout comme Stevens (1998)⁹⁵ n'ont pas non plus identifié d'impact significatif sur la perception des candidats.

Ainsi, en se basant sur les recherches antérieures, on pourrait conclure que, à l'exception de leur comportement vis-à-vis du candidat, les caractéristiques du recruteur n'ont pas vraiment d'importance. Cependant, pour plusieurs raisons, ces conclusions semblent être prématurées. Tout d'abord, la majorité des études sur les effets du comportement et des caractéristiques du recruteur se base sur un échantillon d'étudiants en recherche d'emploi via le bureau des stages de leur école / universités. Ainsi, cette conclusion semble difficilement généralisable à ce stade à d'autres types candidats avec plus d'expérience professionnelle, un plus faible niveau d'étude, ou autre. De plus, les études se sont essentiellement concentrées sur la perception immédiate des candidats, via un questionnaire d'évaluation réalisé directement en sortie de l'entretien, le choix pouvant évoluer par la suite. Au regard de ces différentes limites, on peut imaginer que les recherches futures pourront éventuellement nuancer ces premiers constats et identifier des variables liées aux recruteurs ayant un réel impact. En revanche, au regard de ces constats, une bonne pratique managériale, soulevée par Breugh et al. (2008)⁹⁶ est de multiplier les types de recruteurs au fil du processus de recrutement pour trois raisons : varier les informations fournies au candidat au regard de leur propre expérience de l'entreprise, varier la perception du candidat concernant les profils qu'il sera amené à rencontrer et lisser les impacts liés au comportement du recruteur, couvrir un panel plus large et variées d'informations sur l'entreprise et le poste à pourvoir. Par ailleurs, il peut être d'intérêt de positionner, au sein d'un même processus de recrutement, des profils opérationnels (jugés plus crédibles par les candidats que les profils RH (Coleman & Irving, 1997)⁹⁷ et des profils RH (parfois plus à même d'être objectif sur les possibilités d'évolutions internes en comparaison à un opérationnel qui enjoliverait la situation en vue d'une prime de cooptation).

2.3.4 L'ère digitale et l'impact des réseaux sociaux sur les pratiques de recrutement 2.0

Par ailleurs, la recherche académique s'est récemment intéressée aux nouvelles pratiques de recrutement liées au développement des technologies numériques qui ont largement impacté le processus de recrutement traditionnel. Toute personne qui a recherché un emploi au cours de ces 10 dernières années a pu observer cette évolution, avec des procédures qui sont désormais presque entièrement numérisées et automatisées. Les entreprises contournent les canaux de recrutement classiques via de nouvelles pratiques (ex : développement de leur site web corporate pour le

⁹⁵ Stevens, C. K. (1998). Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions. *Personnel Psychology*, 51, 55–85.

⁹⁶ Breugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (pp. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

⁹⁷ Coleman, D. F., & Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29, 122–131.

recrutement, usage de plateformes numériques externes, etc.). Les Job Boards comme Monster ou Career Builder ont été les premiers acteurs du mouvement de numérisation. Ils sont désormais concurrencés par les réseaux sociaux comme LinkedIn et Twitter (également utilisés pour la communication institutionnelle et la publicité) qui font partie intégrante des nouvelles modalités de communication et d'échange avec lesquelles les entreprises ont dû se familiariser. Ces nouveaux outils et moteurs de recherche sont utilisés pour la recherche de candidats, particulièrement ceux avec des profils rares. La croissance du réseau professionnel LinkedIn (238 millions de membres à l'échelle mondiale et 50 millions de nouveaux membres par an) ou de Facebook (plus de 1 milliard d'utilisateurs dans le monde) illustre l'importance et l'impact que ces nouveaux outils peuvent avoir sur le recrutement (Dery, Tansley et Hafermalz ; 2014)⁹⁸. Par ailleurs, les réseaux et médias sociaux (tels que Facebook ou You Tube) sont un excellent moyen de promouvoir l'image de marque de l'employeur et d'offrir un aperçu réaliste de la vie au travail, des collaborateurs et de la culture d'entreprise. Les réseaux sociaux facilitent également le maintien d'un réseau des anciens qui peut permettre de capter certaines candidatures et de tenir informé un grand nombre d'actifs de l'actualité de l'entreprise. Les salariés (actuels et anciens) peuvent désormais être parties prenantes du processus de communication et de recrutement des entreprises, dans l'intérêt de ces dernières.

Impact du recrutement via le site Web de l'employeur

Compte tenu de leur popularité en tant que méthode de recrutement (Cappelli, 2001)⁹⁹, l'impact des sites Internet des entreprises a récemment fait l'objet d'études diverses. Par exemple, les chercheurs ont réalisé plusieurs enquêtes auprès de personnels RH de différentes entreprises. Ces enquêtes montrent que les sites web « corporate » sont un moyen de recrutement très efficace et permettent de générer des candidatures à moindre coût (Chapman et Webster, 2003¹⁰⁰; Stone, Lukaszewski et Isenhour, 2005¹⁰¹). Sans surprise, l'efficacité du site Internet de l'employeur dépend fortement de la visibilité et de la réputation de l'employeur (Rynes et Cable, 2003)¹⁰². Concernant les analyses sur le contenu, plusieurs recherches ont été réalisées sur le sujet (Braddy, Meade et Kroustalis, 2006¹⁰³; Cober, Brown, Levy, Cober et Keeping, 2003¹⁰⁴; Williamson, Lepak et King, 2003¹⁰⁵). Ces dernières

⁹⁸ Dery K., Tansley C., Hafermalz E. (2014). Hiring in the age of social media - new rules, new game. *University of Auckland Business Review*, Volume 17 No1,

⁹⁹ Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.

¹⁰⁰ Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120.

¹⁰¹ Stone, D. L., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Online strategies for attracting talent. In H. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of EHR: Human Resources in the Digital Age* (pp. 22-53). New York: John Wiley & Sons.

¹⁰² Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55-76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

¹⁰³ Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20, 525-543.

¹⁰⁴ Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158-169.

¹⁰⁵ Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.

ont montré que l'esthétique du site (ex : image, charte graphique, etc.), le contenu (ex : descriptif des offres d'emploi et perspectives d'évolution) et l'ergonomie (ex : facilité de navigation, etc.) sont toutes jugées comme ayant un impact important sur le choix du candidat pour postuler.

Le site Internet, en tant que « vitrine » et véhicule de l'image de marque de l'entreprise, est un levier certain pour favoriser l'attractivité de l'entreprise en matière de recrutement comme en témoignent de nombreux exemples de sites présentant des espaces dédiés au recrutement (ex : Deloitte, l'Oréal, Danone, etc.)

Impact du recrutement via les Job Boards

L'utilisation des sites d'emploi (ou Job Board) sur Internet a étonnamment fait l'objet de peu d'attention de la part des chercheurs universitaires alors même qu'ils sont extrêmement utilisés à la fois par les entreprises et les candidats, sans doute en raison de la nature récente du phénomène. Jattuso et Sinar (2003) ont analysé les différents profils de candidats selon les Job Board, à savoir généralistes (ex : Monster.com) ou spécialisés. Ils montrent que les candidatures générées via les Job Board spécialisés concernent des individus plus diplômés et qualifiés pour le poste mais avec une moins longue expérience professionnelle que les individus candidatant sur les sites généralistes. Par ailleurs, les critiques des employeurs concernant les sites généralistes qui généreraient trop de candidatures par offre expliquent l'usage croissant de sites spécialisés. Une façon de limiter les dépôts de candidatures, que permettent certains sites spécialisés, est de rendre payant les transmissions de CV ou l'accès à la liste des postes à pourvoir. La question reste ouverte concernant l'impact du paiement/abonnement des candidats sur l'amélioration des candidatures en qualité.

Un enjeu clé concernant la réussite des Job Boards comme canal de recrutement est liée à la sécurisation des données personnelles, comme en témoigne la récupération par des pirates des données confidentielles de quelques 1,3 million de candidats sur le site de Monster en 2007. Stone et al. (2005)¹⁰⁶ ont abordé cette question importante et généralement négligée et reviennent sur l'importance du cadre réglementaire pour garantir la sécurité des données, prérequis à la crédibilité des Job Boards en tant que médiateur entre demandeurs d'emploi et employeurs.

Impact du recrutement via les réseaux sociaux

L'analyse des réseaux est un champ de recherche en plein essor qui prend appui sur un ensemble d'études et de méthodes développées depuis plus de 40 ans. L'étude majeure sur le sujet, et dont les conclusions ont inspiré notamment le fonctionnement de l'outil LinkedIn est celle de Granovetter (1974)¹⁰⁷ sur les processus de recherche d'emploi et leurs résultats. Granovetter suggère que les

¹⁰⁶ Stone, D. L., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Online strategies for attracting talent. In H. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of EHR: Human Resources in the Digital Age* (pp. 22–53). New York: John Wiley & Sons.

¹⁰⁷ Granovetter M. "Getting a Job. A Study of Contacts and Careers", second edition. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1995.

individus ont plus de chance de trouver un emploi qui leur conviendra en ayant eu le poste via une connaissance de lien faible. Il distingue trois types de relations entre individus. Les liens faibles, les liens forts, et l'absence de lien. La force d'un lien étant déterminée en fonction de la quantité de temps partagé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien.

Dans un premier temps, Granovetter montre que si deux personnes ont des liens forts, alors la probabilité pour qu'ils partagent des amis communs est elle aussi forte. Et plus ces liens sont forts, plus la probabilité pour que des relations qui n'étaient pas partagées initialement le deviennent.

Ce fait va avoir une conséquence importante sur l'efficacité spécifique des liens forts d'une part et des liens faibles d'autre part, dans les processus de diffusion. En effet, si une personne A diffuse prioritairement une information à ses liens forts, alors, ceux-ci répercuteront souvent cette information à des personnes déjà informées par la première source A du message, puisqu'elles l'ont en commun. À l'inverse, si cette personne A diffuse cette même information à des liens faibles, alors la répercussion que pourront faire ces personnes se fera quasi exclusivement vers des personnes vers lesquelles A n'aurait pas pu diffuser son information. Les conclusions sont importantes pour le recrutement et la communication des entreprises. Ainsi, pour atteindre des contacts indirects, un individu devra passer par les liens de ce secteur dits « faibles », ce type de lien est donc essentiel lorsque l'on s'intéresse à la manipulation du réseau par l'individu. L'importance de ces liens « faibles » provient également du fait que ce sont les voies par lesquelles des idées, des influences ou des informations socialement distantes de l'individu peuvent l'atteindre.

Moins un individu a de contacts indirects, plus sa connaissance du monde situé au-delà de son cercle d'amis sera déterminée par ce dernier. L'analyse théorique et généraliste de Granovetter a été par la suite appliquée, testée, dans plusieurs domaines, dont celui de la mobilité professionnelle et a été confirmée : pour les personnes ayant trouvé leur emploi par le biais d'une relation, dans une très importante majorité des cas, cela s'était fait par l'intermédiaire d'une relation éloignée, un lien faible.

Ainsi, les réseaux sociaux ont transformé significativement chaque étape du processus de recrutement, si bien que le recrutement traditionnel en « entonnoir » pourrait être ajusté comme suit : le sommet de l'entonnoir comporterait les activités de publicité sociale (ex : annonces d'emploi sur LinkedIn ou Facebook), ensuite viendrait l'identification des candidatures « sociales » (recherche de candidats qui répondent à certains critères sur les réseaux, appui des employés actuels qui partagent les annonces d'emploi avec leur réseau personnel et professionnel, etc.). Au fond de l'entonnoir viendrait ensuite le « dépistage social » (examen de l'activité publique d'un candidat dans les réseaux sociaux pour identifier les risques potentiels d'embauche) (Shelton Hunt, 2014)¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Shelton Hunt C. (2014) : *Managing Human Capital in the Digital Era*. HR People & Strategy (volume 37 / Issue 2)

2.3.5 L'enjeu spécifique du recrutement pour les petites entreprises

Enfin, pour terminer cette revue de la littérature sur le recrutement, il semble important de revenir sur le cas spécifique des petites entreprises pour lequel il demeure un enjeu majeur et impacte leur survie. Malheureusement, la littérature en ressources humaines s'est essentiellement intéressée aux moyennes et grandes entreprises.

La recherche sur le recrutement a montré que le processus de choix des candidats est fortement influencé par les procédures de recrutement mises en place par les entreprises et les politiques RH adoptées par les organisations (Barber & Roehling, 1993¹⁰⁹; Honeycutt & Rosen, 1997¹¹⁰; Rynes, Bretz, et Gerhart, 1991¹¹¹; Williams & Dreher, 1992¹¹²). Bien que la plupart des petites entreprises n'aient pas de service RH, elles ont toutes une politique de recrutement que le candidat pourra comparer avec celles des autres entreprises du secteur (Aldrich & Von Glinow, 1991¹¹³). Par conséquent, il est d'intérêt pour les petites entreprises de considérer la procédure de recrutement et la politique RH comme un attribut organisationnel significatif pour lui permettre d'être considérée comme un employeur légitime.

Des recherches antérieures indiquent que l'image et la connaissance de l'organisation est un des facteurs explicatifs les plus importants concernant le choix du demandeur d'emploi (Cable & Graham, 1997¹¹⁴; Gatewood, Gowan, et Lautenschlager, 1993¹¹⁵; Schwab, Rynes, & Aldag¹¹⁶, 1987). Cependant, contrairement aux grandes entreprises bien connues, les petites entreprises ne peuvent pas compter sur leur nom, leur réputation sur le secteur, ou leur part de marché pour attirer de nouveaux employés (Aldrich, 1999; Aldrich & Von Glinow, 1991).

Par ailleurs, les petites entreprises sont également susceptibles d'être considérées comme des employeurs moins légitimes que les grandes entreprises de par le fait qu'elles ont moins d'influence sur les normes du secteur (Hannan et Freeman, 1984¹¹⁷). Les grandes entreprises, plus puissantes, sont

¹⁰⁹ Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845-856.

¹¹⁰ Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.

¹¹¹ Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.

¹¹² Williams, M. L., & Dreher, G. F. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 35, 571-595.

¹¹³ Aldrich, H. E., & Von Glinow, M. A. (1991). Business start-ups: The HRM imperative. In S. Bbirley, I. Macmillan, & S. Subramony (Eds.), *International perspectives on entrepreneurship research*, vol. 18. pp. 233-253. New York: Elsevier Science.

¹¹⁴ Cable, D. M., & Graham, M. (1997). The determinants of organizational reputation among job seekers: A verbal protocol analysis. Paper presented in the Human Resources Division of the Academy of Management National Meeting, Boston, MA.

¹¹⁵ Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, D. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.

¹¹⁶ Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. In K. Rowland & G. Eeris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 5, pp 126-166. Greenwich, CT: JAI Press.

¹¹⁷ Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.

plus à même d'impacter les normes et procédures de recrutement du secteur selon leurs objectifs (Freeman, 1982¹¹⁸; Meyer & Rowan, 1977¹¹⁹). De plus, les grandes entreprises se développent souvent autour d'échanges solides avec des organisations compétentes telles que les associations professionnelles ou les partenariats écoles, difficilement réalisables pour une petite entreprise, qui leur fournissent les ressources et assoient leur pouvoir et légitimité (Stinchcombe, 1965¹²⁰). Tandis que les grandes entreprises structurent les normes de recrutement du secteur, les petites entreprises sont souvent exclues et considérées comme des employeurs périphériques plutôt que fondamentaux (Thomas, 1989¹²¹). Certains auteurs, dont les recherches se fondent sur la théorie institutionnelle, suggèrent que l'un des moyens les plus efficaces pour les petites entreprises d'acquérir une légitimité serait d'imiter les pratiques considérées comme établies et utilisées par les entreprises performantes du secteur (DiMaggio et Powell, 1983¹²²; Haveman, 1993¹²³; Oliver, 1991¹²⁴). Cette pratique de l'imitation, définie par le terme d'« isomorphisme stratégique » (DiMaggio et Powell, 1983), permettrait aux petites entreprises de construire leur légitimité aux yeux des candidats en utilisant les pratiques « standards » du recrutement de leur secteur (ex : modèle d'offre d'emploi, brochure d'entreprise, recrutement par Job Board ou réseaux sociaux, participation à des forums et salons emploi, appel à des cabinets de recrutement, etc.).

Cependant, cette perspective ne tient pas compte de la possibilité des petites entreprises de tirer certains avantages de recrutement par l'adoption d'une stratégie différenciante. En effet, les médias présentent souvent des exemples de petites et moyennes entreprises qui ont été en mesure de recruter des employés avec succès en adoptant volontairement des pratiques en rupture radicale avec les normes du secteur (exemple : campagne de recrutement dans le métro en 2015 par la PME « Michel et Augustin ») ou via des leviers distinctifs comme la délivrance d'actions de l'entreprise. Pour résoudre cette problématique, certains chercheurs ont suggéré que les organisations adoptent une double stratégie qui combine le caractère différenciant et l'imitation afin de maximiser l'acquisition des ressources nécessaires et leurs chances de survie sur le secteur (Aldrich et Fiol 1994.). Ainsi, si les petites entreprises se livrent à un isomorphisme stratégique en plus de promouvoir leurs différences organisationnelles aux potentiels candidats, elles auront plus de chance de réussir leur recrutement que si elles avaient utilisés l'une ou l'autre de ses stratégies de manière exclusive (Williamson, 2000)¹²⁵.

¹¹⁸ Freeman, J. H. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. In B. Staw & L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 4, pp. 1-32. Greenwich, CT: JAI Press.

¹¹⁹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 80, 340-363.

¹²⁰ Stinchcombe, A. L. (1965). Organizational and social structure. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations*, pp. 153-193. Chicago: Rand McNally.

¹²¹ Thomas, R. J. (1989). Blue-collar career: Meaning and choice in a world of constraints. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory*, pp. 354-379. New York: Cambridge University Press.

¹²² DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

¹²³ Haveman, H. A. (1993). Following the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.

¹²⁴ Oliver, C (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. 16. 145-179.

¹²⁵ Williamson I (2000). « Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses ». *Entrepreneurship theory and practice*

Malgré les différences majeures entre les grandes et petites entreprises, les canaux et outils de recrutement disponibles sur le marché de l'emploi sont finalement similaires (Job Boards, site Internet, cabinet de recrutement,...) (Fathi et al. 2011¹²⁶). L'enjeu plus important de la qualité du recrutement pour les petites entreprises les pousse toutefois à privilégier les canaux informels et les réseaux personnels (Aldrich et Langton, 1997¹²⁷; Barber et al, 1999¹²⁸; Heneman et Berkley, 1999¹²⁹; Pritchard & Fidler, 1993¹³⁰; Ram, 1999¹³¹ ; Leung, 2003¹³²). Plusieurs raisons expliquent ce phénomène. En premier lieu le manque de ressources, la fonction RH étant généralement sous-développée, les propriétaires et le top management assumant l'activité de recrutement en plus de leur rôle opérationnel (Barber et al. 1999¹³³; Heneman et Berkley, 1999¹³⁴). Le manque de ressource financière a également un impact sur les canaux de recrutement utilisés. Le recrutement via le réseau présente ici un avantage financier certain en plus de réduire l'incertitude sur la qualité du candidat (Barber et al, 1991). Enfin, pour en revenir à la question de la légitimité présentée ci-dessus, le recrutement par réseau permet de répondre à la problématique de l'image de l'entreprise (au contraire d'une grande entreprise) en fournissant des informations privilégiées sur l'organisation par le tiers qui met en relation l'employeur et le candidat dans une atmosphère de confiance (Shane & Cable, 2002¹³⁵).

¹²⁶ Fathi M. , Wilson E., Cheokas G., (2011).Strategies in Hiring and Development Processes in Small and Large Companies. *International Journal of the Academic Business World* (Volume 5 Issue 2)

¹²⁷ Aldrich, H. & Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. *Frontier of Entrepreneurship Research* (pp. 49-357). Babson Park, MA: Babson College Center for Intrepreneurial Studies.

¹²⁸ Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Laylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841-867.

¹²⁹ Heneman, H. G., III, & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses, *Journal of Small Business Management*, 37, S3-74.

¹³⁰ Pritchard, C. J., & Eidler, P. P. (1993). What small firms look for in new-graduate candidates, *Journal of Career Planning and Employment*, 53, 45-50.

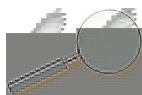
¹³¹ Ram, M. (1999). Managing autonomy: Employment relations in small professional service firms, *International Small Business Journal*, 17(2), 13-30.

¹³² Leung A. (2003). Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, vol. 42, no. 4, pp. 303-320

¹³³ Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Laylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841-867.

¹³⁴ Heneman, H. G., III, & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses, *Journal of Small Business Management*, 37, S3-74.

¹³⁵ Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381



En synthèse

On pourra observer que la littérature sur le recrutement est riche mais ne fait aucunement référence au service public de l'emploi comme canal de recrutement possible, ce qui laisse sous-entendre une absence de légitimité de cet acteur dans l'activité d'intermédiation entre entreprises et candidats.

La réduction de l'asymétrie d'information reste un enjeu clé pour l'employeur dans le cadre d'un recrutement, expliquant le recours privilégié aux méthodes de recrutement dites informelles (cooptation, réseau) ou l'appel à un tiers extérieur garant d'un professionnalisme et d'une expertise reconnue en matière de recrutement (ex : cabinet de recrutement, sociétés d'intérim). La problématique du recrutement reste entière pour les petites entreprises qui font face à des contraintes de coûts et de temps fortes. La transformation numérique actuelle entraîne une évolution des pratiques qui peut s'avérer favorable aux TPE et PME avec une plus grande facilité d'accès aux candidats qu'auparavant (ex : Job Boards, réseaux sociaux, etc.).

2.4 LA LEGITIMITE : ENJEU MAJEUR DU SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI POUR INCARNER CE ROLE D'INTERMEDIAIRE ENTRE EMPLOYEURS ET DEMANDEURS D'EMPLOI

Un des constats posés par la recherche académique est que la modalité de recrutement à privilégier par l'entreprise doit permettre de réduire le champ d'incertitude de l'employeur pour sécuriser la qualité du profil sélectionné et garantir la motivation du candidat. Le recours à l'externalisation du recrutement peut alors se justifier dans la mesure où il permet à l'entreprise de déléguer les activités de sourcing et de sélection des candidats à des professionnels qui lui apporteront une réelle valeur ajoutée. Comme précisé plus haut, le recrutement étant un enjeu stratégique pour l'entreprise, l'intermédiaire doit présenter une réelle légitimité auprès de l'entreprise pour être en mesure d'incarner ce tiers de confiance.

La légitimité organisationnelle et les leviers de cette légitimité

Selon Suchman, la survie de l'organisation dépend de sa légitimité. Suchman (1995)¹³⁶, propose la définition suivante de la légitimité organisationnelle : « La légitimité est une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adéquates et appropriées,

¹³⁶ Suchman M.C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610

à l'intérieur d'un certain système socialement construits de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995, p. 574). Cette définition reconnaît la nature sociale, cognitive et évaluative du construit.

Suchman distingue trois types de légitimité selon l'activité et les objectifs de l'organisation :

- **La légitimité pragmatique** : lorsque l'activité sert les intérêts des partenaires et de certains groupes de pression ;
- **La légitimité morale** : évaluation normative des activités d'une organisation, elle est vérifiée lorsque le résultat ou les procédés de l'organisation renvoient au bien-fondé de la société ;
- **La légitimité cognitive** : lorsque l'organisation est perçue comme nécessaire et inévitable, car elle répond aux valeurs sociales qui l'entourent. La perte de légitimité cognitive est la plus impactante pour la survie de l'organisation puisqu'elle repose sur les représentations allant de soi sans que l'origine ne puisse être expliquée (Suchman, 1995, p. 585). Elle est aussi la plus difficile à manipuler par rapport aux deux autres formes de légitimité.

Cette approche a servi à remettre en cause la passivité des acteurs face à la légitimité et offre une vision dynamique de la légitimité que les acteurs peuvent perdre ou gagner « en action », plutôt que de percevoir la légitimité comme étant un facteur immuable « par essence ».

La légitimité n'est donc pas statique, mais résulte d'un processus continu de légitimation qui doit s'adapter à l'évolution des attentes et valeurs sociales de l'écosystème dans lequel évolue l'organisation (Beaulieu, Roy et Pasquero, 2002)¹³⁷. Ainsi, gérer sa légitimité, c'est tenter de réconcilier ses parties prenantes internes et externes, de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives. En effet, comme l'ont souligné Oliver (1991)¹³⁸, Elsbach et Sutton (1992)¹³⁹ ou encore Suchman (1995), les organisations ne sont pas de simples destinataires passifs dans les processus de légitimation, mais travaillent activement pour influencer et manipuler les évaluations des parties prenantes, même si ce pouvoir reste limité.

Le processus de légitimation implique donc une redéfinition constante de la légitimité de l'organisation, qui s'opère par le biais d'interactions avec l'environnement et permettent d'entretenir une acceptation collective de l'utilité de l'organisation et du sens de ses actions (Berger et Luckman, 1966)¹⁴⁰. Dans le cadre d'un organisme public, cette construction de sens et d'utilité de l'action est par ailleurs essentielle aux acteurs internes pour favoriser les conditions de mise en place d'un service performant. Jean-François Chanlat, qui revisite les aspects du management public à l'aune d'une

¹³⁷ Beaulieu, S. Roy M., Pasquero J. (2002), "Linking the management of legitimacy and the learning process : evidence from a case study", Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 avril 2002, Athènes.

¹³⁸ Oliver C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, p. 145-179.

¹³⁹ Elsbach K.D., Sutton R.I (1992), "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : marriage of institutional and impression management theories", *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°4, p.699-738.

¹⁴⁰ Berger P.L., Luckmann T. « La construction sociale de la réalité ». Random House. 1966

perspective anthropologique, montre l'importance de « redonner toute sa place à l'humain dans les organisations publiques », notamment en termes d'éthique et de symbolique (Chanlat, J-F., 2016)¹⁴¹. A l'inverse, la perte de légitimité et de prise en compte de l'humain dans les changements organisationnels peuvent aboutir à des situations de souffrance au travail qui ne permettent plus aux individus de mobiliser leur intelligence pratique pour faire en sorte que le service fonctionne en dépit de règles et de procédures devenus inapplicables. L'absence de sens n'offre alors même plus les conditions permettant des actes transgressifs positifs pour répondre aux contraintes imposées par l'organisation (Babeau et Chanlat, 2008)¹⁴². L'organisation se retrouve alors complètement sclérosée. Plusieurs recherches se sont intéressées aux mécanismes permettant de maintenir ou de reconstruire la légitimité d'une organisation, et cela notamment dans un contexte de crise de légitimité qui peut impacter la survie même de l'organisation concernée. On identifie deux leviers majeurs :

- Le renforcement de la légitimité d'une organisation par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes institutionnelles afin d'y répondre au mieux (Kraatz, 2009, p. 76)¹⁴³.
- La reconstruction de la légitimité par un changement d'identité organisationnelle (Glynn et Lounsbury, 2001)¹⁴⁴.

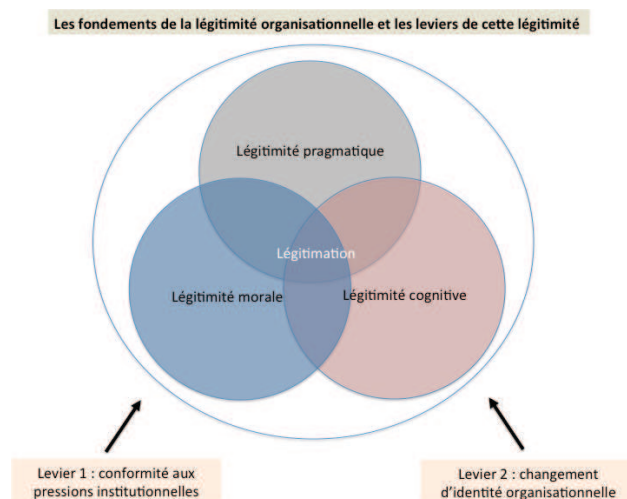


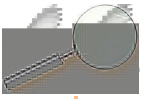
Figure 7 - Les fondements de la légitimité organisationnelle d'après Suchman et les leviers de cette légitimité

¹⁴¹ Chanlat J-F. (2016), « L'acteur et la bureaucratie au XXIème siècle », chapitre 3, sous la direction de David Giauque et Yves Emery, Presses de L'Université Laval

¹⁴² Babeau, O. et J.-F. Chanlat (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de Gestion*, vol. 34, no 183, p. 201-219.

¹⁴³ Kraatz M.S., (2009). "Leadership as institutional work: a bridge to the other side"

¹⁴⁴ Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 545-564.



En synthèse

La revue de la littérature académique présente une lacune concernant l'étude de la légitimité du service public de l'emploi auprès des parties prenantes (entreprises, acteurs du recrutement et demandeurs d'emploi).

La crise de légitimité dont souffre le service public de l'emploi serait conséquente de la perception généralisée selon laquelle ses actions ne sont pas estimées comme « désirables, adéquates et appropriées » par les parties prenantes, si l'on reprend la définition de Suchman. La légitimité de Pôle emploi, dans ses trois dimensions (pragmatique, morale et cognitive) semble impactée.

Sur un marché économique et concurrentiel classique, la perte de légitimité peut amener à la disparition de l'organisation. Or, pour un organisme public comme Pôle emploi, sa survie ne dépend pas d'une logique concurrentielle. La vision dynamique de la légitimité évoquée par les différentes recherches académiques souligne que cette légitimité peut être gagnée « en action ». Or, le levier de la reconstruction de la légitimité par un changement d'identité organisationnelle, avec la création de Pôle emploi, n'a pas permis au service public de l'emploi de recouvrer cette légitimité.

Cette perte de légitimité semble entraîner le service public de l'emploi dans une forme d'enfermement comparable à une « trappe à légitimité » dont il paraît de plus en plus difficile de s'extirper.

Cette recherche visera notamment à étudier les éléments constitutifs de cette crise de légitimité et la capacité de l'organisme à en sortir.

3 METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS

3.1 DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

3.1.1 Problématique, questions de recherche et hypothèses

L'objet de cette recherche sera de répondre à la problématique suivante : *Quels sont les éléments constitutifs de la crise de légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi et peut-il sortir de la « trappe à légitimité » dans laquelle il est enfermé ?*

Pour pouvoir répondre à cette question déterminante, plusieurs questions de recherche doivent être étudiées.

Il sera intéressant, dans un premier temps, de voir quel poids a été donné à la dimension organisationnelle et au changement identitaire du service public de l'emploi pour répondre au problème de crédibilité et de performance dont il souffrait. L'idée même de réforme du service public de l'emploi annoncée pendant des années et aboutissant à la création de Pôle emploi était présentée par les pouvoirs publics comme la solution pour un service public efficace et légitime. Or la création de Pôle emploi n'a pas permis d'acquérir la légitimité escomptée, et à l'inverse, a poursuivi son enfermement dans une « trappe à légitimité » dont il semble difficile désormais de s'échapper.

Nous nous interrogerons ensuite sur les éléments constitutifs de cette absence de légitimité au regard de la nature même du marché du travail pour tenter d'expliquer pourquoi le Pôle emploi est utilisé en dernier recours par les employeurs et, en conséquence, par les demandeurs d'emploi.

Il faudra enfin s'interroger sur la capacité de Pôle emploi à être légitime dans ce rôle d'intermédiation entre employeurs et candidats ? Si oui comment ? Si tel n'est pas le cas, on pourrait alors s'interroger sur le sens du maintien d'une telle organisation ?

Les hypothèses que nous tenterons de valider par nos travaux sont les suivantes :

- H1 : La légitimité du service public de l'emploi affichée dans les discours institutionnels est en décalage avec la légitimité accordée par les acteurs du terrain ;
- H2 : La crise de légitimité du service public de l'emploi auprès des recruteurs s'explique par des contraintes structurelles liées à une image négative des candidats proposés, associés de fait à la dimension « chômage » et perçus comme « à risque » par les employeurs ;

- H3 : La crise de légitimité de Pôle emploi auprès des recruteurs s'explique par des raisons organisationnelles liées à un positionnement qui dépasse son cadre de légitimité, ainsi qu'à des processus, outils et compétences qui ne répondent pas aux attentes opérationnelles des entreprises en comparaison à l'offre de service proposée par les autres acteurs du marché (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Boards, etc.) ;
- H4 : Le problème réputationnel dont souffre Pôle emploi auprès des entreprises ne permet pas au service public de l'emploi d'être un intermédiaire légitime pour les demandeurs d'emploi ;
- H5 : La perception de non légitimité de Pôle emploi sur l'activité d'intermédiation cumulée à l'expérience des usagers de non efficacité opérationnelle ont pour conséquence un enfermement de l'organisme dans une « trappe à légitimité » (parce que Pôle emploi n'est pas perçu comme légitime et n'est pas efficace, il est encore moins légitime, et donc moins efficace, etc.) – mécanisme cognitif des parties prenantes qui entraîne un cercle vicieux ;
- H6 : La capacité de Pôle emploi à sortir de la « trappe à légitimité » passera par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes des parties prenantes afin d'y répondre au mieux.

3.1.2 Epistémologie

Notre démarche de recherche suit **une posture épistémologique constructiviste** qui est une approche de la connaissance reposant sur l'idée que notre image de la réalité, ou les notions structurant cette image, sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet de la réalité elle-même.

Le constructivisme découle principalement des recherches que Jean Piaget a menées en psychologie dès la première moitié du 20^{ème} siècle. Piaget (1937)¹⁴⁵ décrit comment l'humain, dès son enfance, construit son savoir au contact de l'environnement : d'un stade à un autre, il se développe à travers un processus graduel d'interactions. Piaget identifie deux processus d'adaptation de l'humain face à l'environnement : le premier étant celui de l'assimilation, par lequel l'individu associe les nouvelles expériences à la conception qu'il a déjà du monde et le second étant celui de l'accommodation, où il modifie sa vision du monde pour incorporer les nouvelles expériences. Ainsi Piaget révèle le caractère constructif, récursif et relatif du savoir, et ouvre la voie au développement du constructivisme, paradigme qui trouve de plus en plus d'adeptes dans la communauté scientifique actuelle.

Le constructivisme se différencie du positivisme par le statut qu'il attribue aux connaissances et par la représentation de leur mode de production. Dans la perspective constructiviste, la connaissance est une

¹⁴⁵ Piaget, J. La construction du réel chez l'enfant, Paris, Delachaux et Niestlé, 1937

représentation de l'activité cognitive et, en ce sens, elle implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995)¹⁴⁶. Nous ne connaissons pas une réalité en soi, constituée d'objets dotés d'une essence propre, indépendante de l'action du sujet « connaissant » qui l'expérimente et la décrit. (Glaserfeld, 1994¹⁴⁷; Fourez, 1996¹⁴⁸). Nous ne connaissons que les représentations par lesquelles nous percevons les phénomènes dont nous expérimentons les sensations. Si le positivisme admet l'interaction, elle est considérée comme un biais qu'il faut chercher à atténuer. La rupture amenée par le constructivisme se situe notamment dans la reconnaissance du lien sujet et objet comme centre de la production de la connaissance. Du point de vue constructiviste, les connaissances produites sur un objet seraient inévitablement entachées de la manière dont il les a préalablement perçues. Les structures cognitives du sujet sont les filtres à travers lesquels la réalité est observée et interprétée. Tout objet pensé est alors un construit, et la connaissance produite est le résultat d'interprétations d'individus situés dans des contextes sociaux, culturels et physiques donnés qui influencent son élaboration.

« Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. » (Von Glaserfeld E., 1988, p. 27)¹⁴⁹. On passe ainsi d'un monde « figé », soumis à des lois éternelles, à un monde « construit » par le sujet « connaissant » ; l'acteur a pour projet de connaître la réalité et l'acteur attribue des projets à un objet pour interpréter son comportement. La question « pourquoi » qui est au centre de l'acte cognitif, peut alors tout aussi bien s'exprimer avec « afin de... » ou « parce que... » (Le Moigne, 1995). Dans la perspective constructiviste, la connaissance scientifique paraît désormais non pas comme la représentation de la réalité, mais plutôt comme une représentation parmi tant d'autres. La connaissance en tant que vérité absolue n'est donc plus concevable ; on parlerait plutôt de connaissances utiles et viables pour des projets spécifiques, et construites par des sujets historiques, dans des conditions spécifiques et sur la base de présupposés qu'ils ont adoptés ou non. Dans la perspective constructiviste, c'est par rapport au projet de l'observateur que se légitimera la connaissance construite. La valeur d'une connaissance est jugée en fonction de son adaptation et de sa pertinence. Autrement dit, elle est jugée selon sa capacité à se montrer « faisable », « viable » par rapport à son contexte d'application et aux objectifs visés (Glaserfeld, 1994). Une telle conception de la connaissance n'autorise donc pas le chercheur à tomber dans un relativisme naïf qui considérerait

¹⁴⁶ Le Moigne, J. L. Les épistémologies constructivistes, 1995, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

¹⁴⁷ Glaserfeld, Von. E. Revue des sciences de l'éducation, vol. 20, n° 1, 1994, p. 21-27.

¹⁴⁸ Fourez, G. « Les logiques des inventions scientifiques. Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences », 3ème édition revue, De Boeck Université, 1996

¹⁴⁹ Glaserfeld E. von, 1988/1981, Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) L'invention de la réalité, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) Die erfundene Wirklichkeit. Munich, Piper, pp. 16-38.

que toutes les connaissances se valent ou que le constructivisme n'accorde pas d'importance à la rigueur et à l'honnêteté du chercheur dans sa démarche de recherche.

Le concept de vérité du paradigme positiviste est remplacé par le concept de viabilité dans la perspective constructiviste ; les connaissances sont jugées viables, « non pas parce qu'elles correspondraient à la réalité des choses telles qu'elles sont, mais dans la mesure où elles leur permettent d'organiser le monde des expériences et de résoudre les problèmes auxquels ils ont à faire face » (Ruel, 1992)¹⁵⁰. La viabilité implique aussi que la connaissance revêt un caractère « vivant », ouvert, prête à une remise en question continue pour être enrichie et « améliorée ». Dans la perspective constructiviste, la connaissance n'est pas statique, mais dynamique. Lorsqu'il parle de connaissances ou de leur élaboration dans l'esprit humain, Piaget insiste sur le fait qu'il s'agit d'un processus de « construction continue » ou d'une « construction indéfinie » (Deschênes & al., 1996, p. 6)¹⁵¹.

Ainsi, le paradigme constructiviste met en exergue le concept d'intersubjectivité entre acteurs dans la compréhension du monde. La connaissance produite est le résultat d'interprétations partagées entre individus situés dans des contextes sociaux, culturels et physiques donnés qui orientent et influencent son élaboration. L'importance de l'intersubjectivité et des interactions sociales dans la production des connaissances renvoie, par ailleurs, au « constructivisme social », qui est un prolongement du constructivisme et qui envisage la réalité sociale et les phénomènes sociaux comme étant « construits », c'est-à-dire créés, objectivés ou institutionnalisés (Berger et Luckmann, 1966)¹⁵².

Cette posture épistémologique implique que le monde social et la légitimité de son organisation sont issus d'une construction de sens portés par les individus d'une communauté donnée. Dans cette optique, les interactions sociales sont primordiales, et peuvent être notamment à l'origine d'une remise en question des connaissances initiales et de leurs évolutions (Barret & Hocevar, 1995)¹⁵³.

La question du sens et de la légitimité donnée aux institutions et organisations en place est donc centrale pour expliquer leur pérennité et les évolutions qui peuvent les impacter.

Cette posture épistémologique nous amène à privilégier une méthodologie d'analyse qualitative pour comprendre les processus cognitifs de légitimation du service public de l'emploi et des autres acteurs de l'intermédiation offre/demande sur le marché du travail.

¹⁵⁰ Ruel, F. (1992). À propos du constructivisme. In M. Laroche et J. Désautels, *Autour de l'idée de science. Itinéraires cognitifs d'étudiants et d'étudiantes* (p. 18-32). Québec/Bruxelles: Presses de l'Université Laval et De Bœck-Wesmaël.

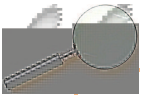
¹⁵¹ Deschênes, A.-J., Bilodeau, H., Bourdages, L., Dionne, M., Gagné, P., Lebel, C. et Rada-Donath, A. (1996). *Constructivisme et formation à distance*. Distances, 1 (1) p.9-25.

¹⁵² Berger P.L., Luckmann T. « La construction sociale de la réalité ». Random House. 1966

¹⁵³ Barrett, F.J., Thomas, G.F. & Hocevar, S.P. (1995) The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31:3, 352-372.

3.1.3 Méthodologie de recherche

Pour notre recherche, nous avons suivi une méthode d'analyse qualitative. Les résultats sont basés sur l'étude de cas du service public de l'emploi français avec pour objet d'étude le Pôle emploi. En complément de la contribution opérationnelle de cette recherche, l'objectif est d'apporter une contribution théorique concernant le concept de « trappe à légitimité » et les conditions de sortie pour un organisme public ne relevant pas d'une logique concurrentielle. Cette recherche doit également pouvoir nous permettre de généraliser les résultats obtenus et les préconisations formulées aux services publics de l'emploi étrangers.



Une démarche en trois temps

Afin de répondre à notre problématique, nous avons procédé en trois temps :

- Comprendre le rôle du service public de l'emploi donné par les gouvernements et hommes politiques depuis sa création et le sens de la réforme ayant abouti à la création de Pôle emploi. Il s'agit ici d'analyser la construction du discours autour de ce nouvel opérateur et les éléments de légitimation avancés.
- Confronter le discours « officiel » des institutions avec la perception des acteurs du terrain, et particulièrement celle des entreprises et recruteurs concernant la légitimité de Pôle emploi dans son rôle d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi.
- Confronter les éléments issus des discours institutionnels et de la perception des différentes parties prenantes au regard des résultats d'une observation participante du service de Pôle emploi auprès des entreprises dans le cadre d'un recrutement pour fiabiliser nos résultats.

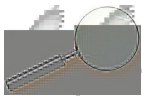
En conséquence, cette recherche se déroule en trois étapes :

- La première partie de la recherche s'appuie sur **une analyse longitudinale des discours institutionnels sur le service public de l'emploi**. Elle vise à étudier le processus de légitimation du service public de l'emploi dans son rôle d'intermédiation par les discours des différents gouvernements. Cette analyse évaluera notamment le poids donné par les pouvoirs publics à la dimension organisationnelle comme vecteur de légitimité et de performance du service public de l'emploi et ayant abouti à la création de Pôle emploi. Pour cette étape nous avons essentiellement étudié les discours des différentes personnalités politiques françaises depuis 1967 jusqu'à 2008, date de création de Pôle emploi.
- La seconde partie de notre recherche vise à **étudier la perception des employeurs et recruteurs concernant la légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation**

entre employeurs et demandeurs d'emploi et à illustrer le décalage entre les discours institutionnels et la réalité du terrain. Elle cherchera notamment à identifier les éléments explicatifs de l'absence de légitimité de Pôle emploi. Dans ce cadre, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès de recruteurs (entreprises, cabinets de recrutement), d'acteurs de Pôle emploi et de l'Unédic.

- La troisième et dernière partie de notre recherche consistera à confronter les résultats issus des deux premières étapes avec **une expérimentation en réel d'une procédure de recrutement** opérée via différents canaux, dont le Pôle emploi pour évaluer sa légitimité et l'intérêt de recourir à ses services.

Cette méthodologie doit nous permettre de vérifier les six hypothèses présentées plus haut et de démontrer que les contraintes structurelles et les choix organisationnels pris ont conduit le service public de l'emploi vers une trappe à légitimité dans laquelle il est enfermé. Au regard de ces constats, nous nous interrogerons sur les conséquences opérationnelles et sur les conditions au changement.



Intérêt d'utiliser trois méthodologies

Dans le cadre de notre étude, l'intérêt d'utiliser trois méthodologies se justifie par les éléments suivants :

- La nécessité d'une analyse dans le temps de la construction du discours politique autour du service public de l'emploi pour comprendre les leviers de légitimation présentés depuis 40 ans et ayant abouti à la création de Pôle emploi.
- La nécessité de solliciter les acteurs « terrain » pour comprendre la perception « réelle » du rôle et des difficultés de Pôle emploi afin d'identifier le décalage entre la volonté de légitimation des pouvoirs publics et les raisons de l'échec de cette stratégie de légitimation.
- La nécessité de confronter les images et perceptions des acteurs « terrain » à un cas réel pour tester et confirmer de manière expérimentale les constats et résultats issus des entretiens qualitatifs auprès des recruteurs, des entreprises et du personnel de Pôle emploi et de l'Assurance Chômage.

Cette pluralité des méthodologies nous permet d'appréhender la problématique de la légitimité du service public de l'emploi sur la base de sources et de dimensions temporelles diverses afin de présenter des résultats solides.

3.1.3.1 Analyse de contenu et outils employés pour tester notre hypothèse dans le cadre de l'analyse des discours politiques et des entretiens qualitatifs

L'analyse qualitative est une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003¹⁵⁴) particulièrement adaptée dans le cadre de notre recherche et qui implique un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données (issues d'entretiens, de discours ou autre) ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (Tesch, 1990¹⁵⁵).

Il s'agit donc de rassembler un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances « thématiques », de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existantes entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude.

Il existe différentes méthodes d'analyse de données qualitatives (Coffey & Atkinson, 1996¹⁵⁶ ; Langley, 1997¹⁵⁷). Dans notre cas, l'analyse de contenu a été appliquée pour étudier les discours politiques pour l'analyse longitudinale (1^{ère} étape) ainsi que les entretiens qualitatifs réalisés pour l'analyse terrain (2^{ème} étape).

Description de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu s'applique à des « discours » de nature variée (discours, entretiens, articles, etc.) et est fondée sur la déduction et l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977¹⁵⁸). Ce processus d'analyse relève de ce que Tesh (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation – recontextualisation du corpus et comprend deux moments distincts mais complémentaires : l'organisation des données impliquant une « segmentation » et entraînant une « décontextualisation », d'un côté, et leur interprétation, ou encore catégorisation, menant à une « recontextualisation » de l'autre. La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Le « sujet » regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse qualitative. Paillé (1996)¹⁵⁹ affirme d'ailleurs que le code est bon dès lors que le lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens.

¹⁵⁴ Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales ». Paris : Armand Colin

¹⁵⁵ Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.

¹⁵⁶ Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁵⁷ Langley, A. (1997). Stratégies d'analyse de données processuelles. *Recherches qualitatives*, 17, 206-231.

¹⁵⁸ Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

¹⁵⁹ Paillé, P. (1996). « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Recherches qualitatives*, 15, 179-194

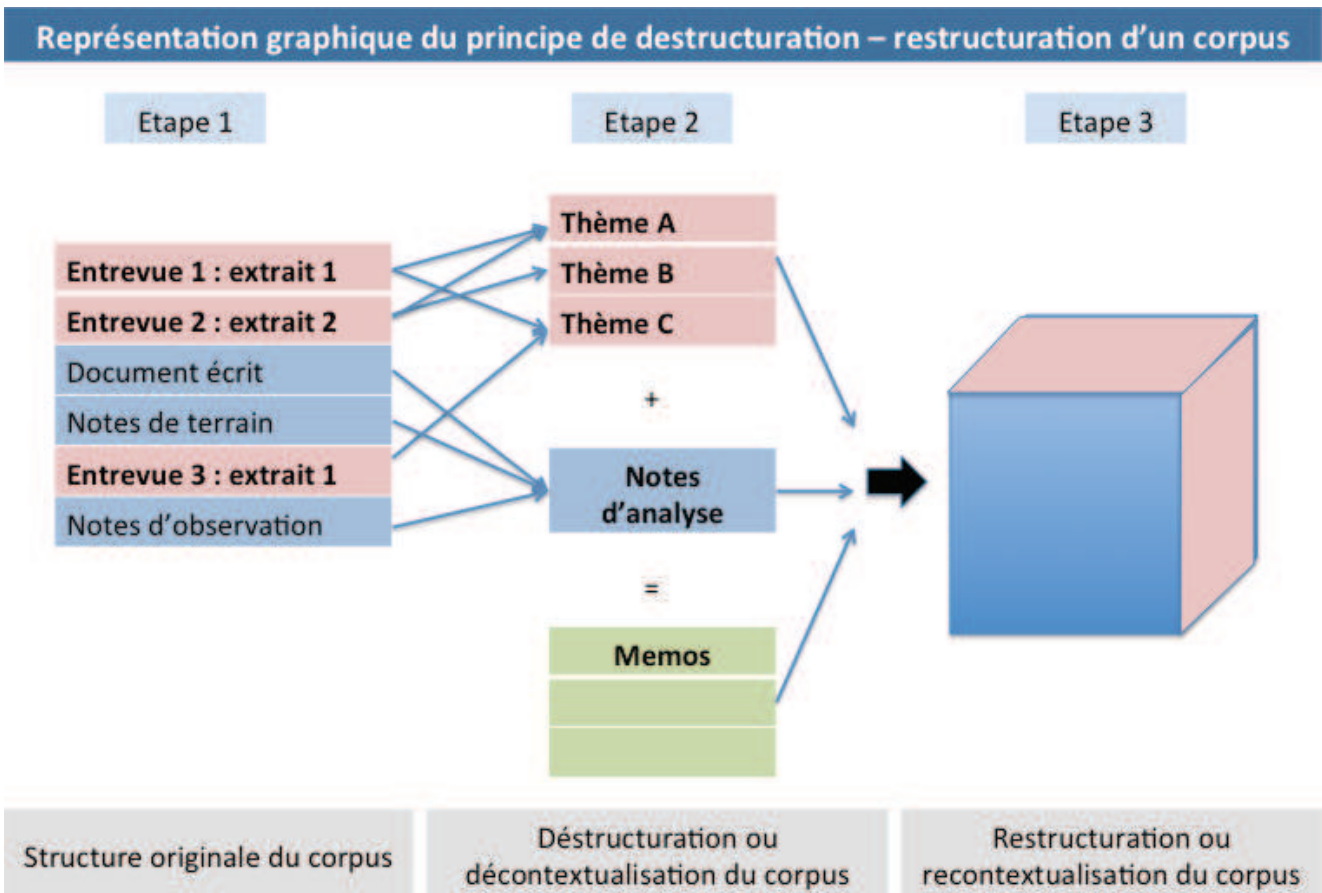


Figure 8 - Représentation graphique du principe de déstructuration - restructuration d'un corpus

Pour réaliser cette analyse de contenu, nous nous sommes appuyé sur une grille d'analyse pour la revue des discours politiques et sur le logiciel Nvivo 11 pour l'étude des entretiens qualitatifs. Ce logiciel s'intéresse aux données textuelles et présente l'avantage d'une manipulation et d'un codage rapide des données. NVivo11 permet de combiner les actions de codage, la constitution qualitative de liaisons, le façonnage et la modélisation en vue de questionner et d'interpréter en profondeur les données pour œuvrer en faveur de l'émergence de théories et de la compréhension profonde des phénomènes étudiés. Par ailleurs, le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo relève de cette démarche de décontextualisation – recontextualisation présentée ci-dessus.

Notre analyse de contenu s'est organisée autour de trois phases chronologiques : la préanalyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

La préanalyse

Il s'agit de l'étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse. La préanalyse ambitionne d'organiser l'information et est composée d'activités non structurées et « ouvertes » :

- le choix des documents, où on prend contact avec divers matériaux possibles pour déterminer celui (ou ceux) qui sera (ou seront) le mieux à même(s) de correspondre à l'objet de la recherche (Robert & Bouillaguet, 1997¹⁶⁰).
- la lecture flottante pour faire connaissance avec les documents à analyser en laissant venir à soi les impressions et certaines orientations ainsi que pour délimiter le champ d'investigation, construire l'objet de la recherche (Robert & Bouillaguet, 1997).
- la formulation des hypothèses et des objectifs, où il faut reprendre chacun des épisodes d'observation et identifier le thème qu'il reflète, regrouper les thèmes proches ou semblables et identifier leur substance, ce qu'ils veulent dire. Cette démarche s'applique selon l'existence ou non d'un cadre d'analyse empirique ou théorique préalable.
- la préparation du matériel, où on accomplit notamment les opérations de découpage du corpus en unités comparables, de catégorisation pour l'analyse thématique, etc. Il s'agit de la « décontextualisation » impliquant que des parties d'entrevues ou des épisodes d'observation soient physiquement détachés de leur tout originel et regroupés par thèmes (Tesch, 1990).

L'exploitation du matériel

Cette deuxième phase consistait surtout à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération. Elle comporte deux étapes clés :

- l'opération de catégorisation qui consistait en l'élaboration d'une grille de catégories, c'est-à-dire des rubriques rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique, et en la classification des données du corpus dans celles-ci (Bardin, 1977). Il s'agit donc de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis afin de fournir une représentation simplifiée des données brutes (Bardin, 1977).
- le codage/comptage des unités où on applique les catégories au corpus.
- Dans notre cas, nous avons procédé au comptage des occurrences pour l'analyse longitudinale des discours politiques et des entretiens.

¹⁶⁰ Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). L'analyse de contenu. Que sais-je ? France : PUF.

Traitement, interprétation et inférence

Lors de cette troisième et dernière phase, les données brutes ont été traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, des opérations statistiques simples, tels que, par exemple, des pourcentages permettent d'établir des tableaux de résultats, des diagrammes, des figures, des modèles qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse (Bardin, 1977).

L'interprétation des résultats consistait à « prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié » (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 31). Cette phase de l'analyse de contenu est la plus intéressante puisqu'elle permet, d'une part, d'évaluer la fécondité du dispositif, et, d'autre part, la valeur des hypothèses. A noter qu'en analyse de contenu, l'inférence est un type d'interprétation contrôlée lors de laquelle on accomplit « une opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve » (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 32).

3.1.3.2 Première étape : analyse longitudinale des discours institutionnels sur le service public de l'emploi – étude des discours politiques de 1967 (création de l'ANPE) jusqu'à 2008 (création de Pôle emploi)

Pour illustrer l'engagement dans la réforme des pouvoirs public et le poids donné à la solution organisationnelle comme réponse à la faible crédibilité et performance de l'activité de placement, nous avons choisi d'analyser les discours politiques et publics depuis la création du premier organisme public pour l'emploi, l'ANPE jusqu'à la création de Pôle emploi, soit 244 discours entre 1967 et 2008. Afin de mieux effectuer notre collecte et l'analyse de nos données, nous nous sommes aidés des préconisations de Phillips et Hardy¹⁶¹. Selon eux, les éléments qui créent le monde social apparaissent à travers les discours. Les auteurs affirment que, « without discourse, there is no social reality, and without understanding discourse, we cannot understand our reality, our experiences, or ourselves » (p.2). En d'autres termes, la réalité sociale est produite au travers des discours, et les interactions sociales ne peuvent être comprises sans référence aux discours qui leur donnent du sens. Cette position se base notamment sur les travaux de chercheurs en linguistique comme Wittgenstein (1967)¹⁶² selon lequel le langage est bien plus qu'un simple reflet de la réalité et est constitutif de la réalité sociale, idée désormais communément admise. Par un travail d'interprétation des sens, la tâche de l'analyste

¹⁶¹ Phillips et Hardy, "Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction", Qualitative Research Methods Series n° 50, Sage University Paper

¹⁶² Wittgenstein L. (1967), Zettel, éd. H. Von Wright et G. E. M. Anscombe, Oxford, Blackwell, tr. fr. par J. Fauve, Fiches, Paris, Gallimard, 1970.

est alors d'explorer la relation entre le discours et la réalité. La méthodologie d'analyse des discours s'avère présenter un réel potentiel pour révéler les processus de construction sociale qui constituent la vie organisationnelle et s'avère donc particulièrement pertinente pour cette étape.

Il est important de noter que le discours n'est pas produit sans contexte et est connecté et relié à d'autres discours qui ont été faits plus tôt. Le discours émane d'interactions entre des groupes sociaux et d'une structure sociétale complexe dans lequel il est encastré. Ainsi, afin de comprendre les discours et leurs effets, il est important d'étudier également le contexte dans lequel ils s'inscrivent.

L'approche que proposent Phillips et Hardy est donc tridimensionnelle dans le sens où elle connecte les discours aux textes et au contexte social et historique (acteurs, relations et pratiques qui sont liées au phénomène étudié). C'est cette connexion entre les discours et la réalité sociale qui font que l'analyse de discours est une méthode puissante pour étudier des phénomènes sociaux.

Pour effectuer cette analyse longitudinale, nous nous sommes basés sur les discours politiques traitant, essentiellement ou en partie, de la lutte contre le chômage et du service public de l'emploi de 1967 (date de la création de l'ANPE) jusqu'à 2008 (date de création de Pôle emploi). Ces discours sont :

- Les discours, interviews et lettres des Présidents, Ministres ou membres du gouvernement en place
- Les discours et interviews des représentants de l'opposition du gouvernement en place
- Les communiqués officiels du gouvernement
- Les articles de membres du gouvernement ou de l'opposition
- Les programmes électoraux

Nous avons volontairement choisi une période étendue sur environ 40 ans (de la création de l'ANPE en 1967 à 2008, date de la création de Pôle emploi) pour fiabiliser la qualité de l'analyse par l'exhaustivité des données, soit 244 discours analysés.

Cette analyse approfondie a pour but de préciser le rôle donné au service public de l'emploi par nos politiques et également de montrer la permanence de l'idée de réforme au cours du temps comme solution à l'amélioration de l'efficacité du service, légitimation de son existence et valorisation de l'action gouvernementale en matière de politique de lutte contre le chômage.

La méthode est rigoureuse et systématique. Les discours sont étudiés selon une grille d'analyse qui permet de faire ressortir les différentes caractéristiques et thématique du discours en lien avec notre problématique de recherche. Nous avons également procédé à un comptage des différents thèmes abordés en fonction des gouvernements pour faire ressortir des tendances notamment quand à l'importance accordée à la réforme du service public de l'emploi, au contenu de cette réforme et au rôle du service public de l'emploi auprès des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Ci-dessous la grille d'analyse utilisée pour l'analyse des discours :

Grille d'analyse de discours			
Identification et contexte	Discours et communiqués		
	date		
	Circonstances		
	Personnalité		
	Fonction		
	Commentaire		
	Gouvernement en place	Président Premier Ministre	
Caractéristiques	Positionnement du thème du chômage dans le discours		
	Contexte économique		
	Vision / Idéologie	Impacts du chômage	
		Orientations et propositions pour résoudre le problème du chômage	
	Politique de l'emploi - Réforme et évolutions proposées	Grandes lignes de la réforme de la politique de l'emploi	
		Référence à une réforme du service public de l'emploi comme solution au problème du chômage	
		Contenu de la réforme du service public de l'emploi	Augmentation des moyens (budget / recrutement)
			Périmètre
			Gouvernance et organisation
			Développement des outils et SI, simplification des process
			Prospective entreprises
			Statut de l'organisme
			Statut du personnel
		Non précisé	
		Résultats attendus de la réforme du service public e l'emploi à venir	
		Résultats des évolutions précédentes	
		Critique de la réforme du service public de l'emploi	
Identification de population particulière au sein des chômeurs			
Nature des populations particulières			
Détails de l'accompagnement spécifiques pour ces populations			
Remise en cause de l'accompagnement de tous les chômeurs			
Référence à l'accompagnement des entreprises en recherche			
Rôle du service public de l'emploi			
Verbatims			

Tableau 1 - Grille d'analyse des discours

Cf. Annexe 1 – Discours politiques – Présentation et analyse détaillée

3.1.3.3 Deuxième étape : Entretiens semi-directifs sur la perception de la légitimité du service public de l'emploi dans l'activité d'intermédiation sur le marché du travail

Pour cette étape, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'Evert Gummesson¹⁶³ concernant les méthodes qualitatives à appliquer en recherche en management. Ainsi, un guide d'entretien a été établi pour conduire les entretiens et en retirer le maximum d'informations utiles à notre étude. Les entretiens sont systématiquement enregistrés et retranscrits pour l'analyse des verbatims et la facilitation des travaux de recoupement et de comparaison.

Afin d'avoir une compréhension générale de la perception de la légitimité de Pôle emploi dans l'intermédiation employeurs/demandeurs d'emploi sur le marché du travail, nous avons effectués 28 entretiens avec différentes catégories d'acteurs :

- Entreprises : chefs d'entreprises, DRH d'entreprises de taille, secteurs d'activité et zones géographiques variés (TPE / PME / TGE en Ile de France et en région) ;
- Cabinets de recrutement : consultants, managers, directeur de clientèle (en Ile de France et en région) ;
- Pôle emploi : agents, managers, experts-métiers, DSI, membres de la Direction Générale (en Ile de France et en région)
- Unédic : acteurs du département projet et du département études et statistiques
- APEC : acteur du département études et prospective

Entretiens Qualitatifs

Fonction	Nombre	Caractéristiques		Interlocuteur
DRH	5	Grande entreprise	Transport - logistique	DRH1
		PME	SS2I	DRH2
		Grande entreprise	Médias / Radio	DRH3
		Grande entreprise	Mutuelle / Institution de prévoyance	DRH4
		Grande entreprise	SS2I – Conseil en organisation	DRH5
Chefs d'entreprise / Employeurs	4	TPE	Travaux / Electricité	CE1
		TPE	Ingénierie / Modélisation 3D	CE2
		PME	Fourniture et maintenance imprimeurs et matériel aux entreprises	CE3
		PME	Industrie / climatisation	CE4
Cabinet de recrutement	7	Consultant en recrutement		CR1

¹⁶³ Gummesson E. « Qualitative Methods in Management Research », SAGE Publications, 2000

		Consultant en recrutement	CR2
		Consultant en recrutement	CR3
		Manager	MR1
		Directeur de clientèle	DCR1
		Consultant indépendant	CIR1
		Consultant en cabinet de chasse	CCR1
APEC	1	Département et Prospective	APEC1
Pôle emploi	9	Agent Pôle emploi	APE1
		Agent Pôle emploi	APE2
		Manager / Chargé d'étude à la DG	MPE1
		DSI (membre de la direction)	DSI-PE1
		DSI	DSI-PE2
		Direction de l'innovation	DGI-PE1
		Direction de l'innovation (agent PE détaché)	DGI-PE2
		DTR (directeur territorial et régional)	DTR-PE1
		Direction Générale (collaborateur de Christian Charpy lors de la création de Pôle emploi)	DG-PE1
Unedic	2	Direction de la maîtrise d'ouvrage	Unedic1
		Direction des études et statistiques	Unedic2
Total	28		

Tableau 2 - Liste des entretiens qualitatifs

Les différents entretiens, d'une durée comprise entre 45 min et 1h30 ont été retranscrits et analysés via le logiciel Nvivo.

Cf. Annexe 2 – Entretiens qualitatifs – présentation détaillée des verbatims par thématique

Cf. Annexe 3 - Détails et retranscriptions des entretiens qualitatifs

3.1.3.1 Troisième étape : Observation participante - Expérimentation d'un recrutement auprès de Pôle emploi

Suite aux différents entretiens menés et afin de tester en réel l'offre de service de Pôle emploi aux entreprises, nous avons expérimenté le recours à Pôle emploi dans le cadre d'une procédure de recrutement pour une entreprise de conseil en management d'environ 15 salariés.

L'offre d'emploi concernait un poste de consultant avec une expérience entre 1 à 3 ans. La limite que nous pourrions poser à cette expérimentation est la nature du poste proposé, sans doute surqualifié pour la cible de Pôle emploi. Toutefois cela nous a permis de mieux comprendre les modalités de recours à Pôle emploi et d'observer en réel l'offre de service.

Parallèlement au recours à Pôle emploi, l'entreprise a également fait appel, dans le cadre de son processus de recrutement, à d'autres canaux : réseau professionnel et personnel, cabinet de recrutement spécialisé, réseau social LinkedIn. Sur cette base, nous pouvons observer et comparer en réel les avantages et inconvénients des différentes méthodes de recrutement et la légitimité et plus-value de Pôle emploi au regard de ces différents canaux.

Cette expérimentation nous a permis d'endosser le rôle du « recruteur » pour comprendre les enjeux et difficultés du recrutement pour une entreprise. Nous avons ainsi pu prendre part, en tant qu'acteur, au processus étudié.

L'observation participante est une démarche inductive qui vise à découvrir par l'observation ce qui organise les rapports sociaux, les pratiques et les représentations des acteurs du terrain étudiés. Elle a été définie par Platt (1983)¹⁶⁴ comme une technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il fait lui-même partie, dans notre cas il s'agit de la communauté des « recruteurs / entreprises ». L'observation participante implique de la part du chercheur une immersion active dans son terrain. Elle lui permet d'avoir accès à des informations peu accessibles et de mieux comprendre certains fonctionnements difficilement appréhendables par quiconque est extérieur au terrain.

L'observation participante génère certaines réserves, en effet comment concilier le fait d'être partie prenante d'un jeu social et rester en même temps un observateur distancié (Bourdieu, 1978)¹⁶⁵ ? Soulé (2007)¹⁶⁶ synthétise les usages de l'observation participante et ses justifications :

- Observer les interactions des acteurs du terrain : l'observation participante permet des relations de proximité avec les acteurs du terrain, qui nécessiteront une mise à distance objectivée de ces relations humaines pour l'analyse des résultats.
- Comprendre de l'intérieur un phénomène étranger au chercheur : pour Pfadenhauer (2005)¹⁶⁷, ce type de méthode vise notamment la production de données d'observation et de données expérientielles. L'interprétation des données obtenues et des expériences vécues appelle une analyse d'essence phénoménologique.
- Supporter un engagement intellectuel du chercheur : dans ce cas, l'engagement du chercheur devient un axe central du changement opéré voire espéré. Ce type de méthode est mené dans une perspective de recherche action.

¹⁶⁴ Platt, J. (1983). The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393.

¹⁶⁵ Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23, 67-69

¹⁶⁶ Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives – Vol. 27(1)*, 2007, pp. 127-140.

¹⁶⁷ Pfadenhauer, M. (2005). *Ethnography of Scenes. Towards a Sociological Lifeworld Analysis of (Post-traditional) Community-building*. *Forum : Qualitative Social Research*

L'originalité de l'observation participante vient du fait qu'elle accentue l'implication du chercheur puisqu'elle la réalise dans une action ayant une finalité partagée avec le groupe étudié. Le chercheur s'affirme en tant que membre à part entière sur son terrain de recherche.

La méthode de l'observation participante est parfois décriée. Lalonde (2013)¹⁶⁸ synthétise les deux critiques principales autour de cette méthode. Elle peut rendre délicate la généralisation des résultats. Par ailleurs une trop grande implication du chercheur peut entraîner de sa part une forte subjectivité qui pourrait nuire à la réalisation d'une analyse juste et représentative du phénomène étudié.

L'observation participante permet toutefois d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié (Adler et Adler, 1987)¹⁶⁹.

3.2 RESULTATS – LA CRISE DE PÔLE EMPLOI DANS SON RÔLE D'INTERMEDIATION – LES CONTRAINTES STRUCTURELLES ET ORGANISATIONNELLES CONDUISANT A UNE « TRAPPE A LEGITIMITE »

Nous allons maintenant présenter les résultats de notre recherche. Ce chapitre est structuré en trois parties, conformément au déroulé de la méthodologie employée :

- **Partie 1 :** l'analyse de la construction de la légitimité du service public de l'emploi par les pouvoirs publics et de l'illusion de la réforme organisationnelle (*résultats de l'analyse longitudinale des discours politiques*).
- **Partie 2 :** l'analyse de la perception des acteurs du terrain et les éléments constitutifs de l'absence de légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi (*résultats de l'analyse des entretiens qualitatifs*).

Cette partie nous permettra notamment d'explorer les sujets suivants :

- Les principaux besoins exprimés par les entreprises concernant la problématique du recrutement, les difficultés majeures rencontrées et les raisons de la sollicitation d'un intermédiaire.
- La perception de la légitimité des acteurs dans le rôle d'intermédiation employeurs / demandeurs d'emploi

¹⁶⁸ Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. RECHERCHES QUALITATIVES –Vol. 32(2), pp. 13-32

¹⁶⁹ Adler, P.A. et Adler, P. (1987). Membership roles in field research. Newbury Park, CA: Sage

- La légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim pour répondre à leurs besoins de recrutement et qui s'appuie sur différents facteurs.
- La crise de légitimité du service public de l'emploi et l'identification des éléments constitutifs de cette crise (structurels et organisationnels)
 - Les conséquences de la crise de légitimité et la perception du rôle de Pôle emploi précisant son cadre de légitimité.
 - Le phénomène de trappe à légitimité et les conditions au changement.
- **Partie 3** : l'expérimentation en réel d'un recrutement auprès de Pôle emploi et la confrontation aux résultats des parties 1 et 2 (*résultats de l'observation participante*).

Cette démarche devra nous permettre de tester, au fil des éléments, la validité de nos hypothèses à savoir :

- H1 : La légitimité du service public de l'emploi affichée dans les discours institutionnels est en décalage avec la légitimité accordée par les acteurs du terrain ;
- H2 : La crise de légitimité du service public de l'emploi auprès des recruteurs s'explique par des contraintes structurelles liées à une image négative des candidats proposés, associés de fait à la dimension « chômage » et perçus comme « à risque » par les employeurs ;
- H3 : La crise de légitimité de Pôle emploi auprès des recruteurs s'explique par des raisons organisationnelles liées à un positionnement qui dépasse son cadre de légitimité, ainsi qu'à des processus, outils et compétences qui ne répondent pas aux attentes opérationnelles des entreprises en comparaison à l'offre de service proposée par les autres acteurs du marché (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Board, etc.) ;
- H4 : Le problème réputationnel dont souffre Pôle emploi auprès des entreprises ne permet pas au service public de l'emploi d'être un intermédiaire légitime pour les demandeurs d'emploi ;
- H5 : La perception de non légitimité de Pôle emploi sur l'activité d'intermédiation cumulée à l'expérience des usagers de non efficacité opérationnelle ont pour conséquence un enfermement de l'organisme dans une « trappe à légitimité » (parce que Pôle emploi n'est pas perçu comme légitime et n'est pas efficace, il est encore moins légitime, et donc moins efficace, etc.) – mécanisme cognitif des parties prenantes qui entraîne un cercle vicieux ;
- H6 : La capacité de Pôle emploi à sortir de la « trappe à légitimité » passera par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes des parties prenantes afin d'y répondre au mieux.

3.2.1 La construction de la légitimité du service public de l'emploi par les pouvoirs publics et l'illusion de la réforme organisationnelle – résultats de l'analyse longitudinale

Nous avons analysé 244 discours depuis 1967, date de création de l'ANPE, jusqu'à 2008, date de création de Pôle emploi, sous différents gouvernements de la Vème République :

Gouvernement		Nature des données					
Président	Premier ministre	Discours	Communiqués	Article	Lettre	Programme électoral	Total
Charles de Gaulle (1959 - 1969)	Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	1	0	0	0	0	1
Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)	Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	0	5	0	0		5
	Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	18	15	1	1	0	35
François Mitterrand (1981 - 1995)	Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	17	6	2	0	1	26
	Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	4	0	2	0	0	6
	Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	15	4	2	0	0	21
	Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	13	2	2	0	0	17
	Pierre Bérégovoy (2/04/1992 - 28/04/1993)	7	2	3	0	1	13
	Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	16	7	2	0	0	25
Jacques Chirac (1995 - 2007)	Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)	9	1	0	0	0	10
	Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	17	3	0	0	0	20
	Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)	24	2	0	0	0	26
	Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	17	2	2	0	0	19
Nicolas Sarkozy (2007 - 2012)	François Fillon (18/05/2007 - 10/05/2012)	15	5	0	0	0	20
TOTAL						244	

Tableau 3 - Analyse des discours - Nature des données

Cette analyse fait ressortir quatre constats majeurs dont les éléments sont détaillés ci-après :

- Une priorité de la lutte contre le chômage pour l'ensemble des gouvernements impliquant une légitimité « de fait » du service public de l'emploi qui incarne l'action des pouvoirs publics (rôle politique du service public de l'emploi) ;
- Une nécessité d'accompagner des populations particulières en difficulté, symbole du rôle social du service public de l'emploi et terreau de sa « légitimité morale » ;

- Une utilisation de la réforme organisationnelle par les gouvernements successifs comme vecteur de l'amélioration de l'activité d'intermédiation et levier de la « légitimité pragmatique » du service public de l'emploi ;
- Une réforme progressive du service public de l'emploi largement orientée vers le service aux demandeurs d'emploi et qui pose question sur l'activité d'intermédiation vis à vis des entreprises

L'analyse détaillée des discours et la présentation des grandes lignes de la politique de l'emploi par gouvernement sont précisées en annexe (Annexe 1 – Discours politiques – Analyse détaillée).

3.2.1.1 Constat 1 : La lutte contre le chômage comme priorité pour l'ensemble des gouvernements impliquant une légitimité « de fait » du service public de l'emploi qui incarne l'action des pouvoirs publics (rôle politique du service public de l'emploi)

Gouvernement		Positionnement du thème du chômage dans le discours					
Président	Premier ministre	Essentiel du discours	1ère position	2ème position	3ème position	Après la troisième position	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principale
Charles de Gaulle (1959 - 1969)	Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)	Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	40%	0%	0%	0%	0%	60%
	Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	69%	6%	11%	6%	0%	9%
François Mitterrand (1981 - 1995)	Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	62%	27%	8%	4%	0%	0%
	Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	90%	5%	5%	0%	0%	0%
	Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	53%	12%	35%	0%	0%	0%
	Pierre Bérégovoy (2/04/1992 - 28/04/1993)	54%	23%	8%	0%	0%	8%
	Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	68%	8%	24%	0%	0%	0%
Jacques Chirac (1995 - 2007)	Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)	80%	10%	0%	0%	0%	0%
	Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	85%	5%	10%	0%	0%	0%
	Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)	73%	15%	12%	0%	0%	0%
	Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	95%	0%	5%	0%	0%	0%
Nicolas Sarkozy (2007 - 2012)	François Fillon (18/05/2007 - 10/05/2012)	85%	10%	5%	0%	0%	0%

Tableau 4 - Résultats de l'analyse de discours - Constat 1

- Valéry Giscard d'Estaing : *" La lutte contre le chômage et l'amélioration du sort des français à la recherche d'un emploi sont prioritaires".*
- François Mitterrand : *"Notre pays, notre société, faut-il le répéter, ne peut accepter durablement d'être rongé par ce mal si odieux 'chômage' qui plonge des centaines de milliers de femmes et d'hommes dans l'angoisse d'être inutiles, dans l'angoisse de vivre au jour le jour sans autre point d'encrage que les petites annonces, les files d'attente à l'ANPE et les démarches sans lendemain"...une association d'idée douteuse ?*
- Jacques Chirac : *« la dignité même du travailleur implique la mise en oeuvre, non plus d'une notion « d'assistance » qui me paraît périmée tout comme celle de « chômage », mais de la notion de solidarité professionnelle et de solidarité nationale au service d'une période de transition qui risque de toucher le travailleur, et qui touchera naturellement le travailleur, dans le déroulement normal de sa carrière ».*

La lutte contre le chômage est devenue la priorité de l'action gouvernementale depuis la crise des années 1970. Le thème est systématiquement abordé dans les discours officiels, notamment dans les interviews et discours de politique générale. Le plan d'action de lutte contre le chômage constitue dans 74% des cas l'essentiel des discours et est dans 84 % des cas abordé en première position ou en est la thématique centrale. Pour répondre à cette problématique, les résultats de l'analyse discours confirment le poids donné au service public de l'emploi comme acteur central et incontournable à l'amélioration de la fluidité du marché du travail. La légitimité du service public de l'emploi dans ce rôle d'intermédiation entre employeur et demandeurs d'emploi est acquise de fait et n'est pas même questionnée par les représentants des institutions. Le service public de l'emploi a clairement, dans ce cadre, un rôle politique et incarne l'action des pouvoirs publics pour résoudre le problème majeur du chômage, une action qui ne saurait être remise en cause et qui répond aux attentes des citoyens.

3.2.1.2 Constat 2 : L'identification de populations particulières en difficulté, symbole du rôle social du service public de l'emploi et terreau de sa « légitimité morale »

On constate que dans plus de 50% des cas, les politiques font référence à des populations particulières, plus difficiles à placer et qui nécessitent un accompagnement spécifique, sans toutefois remettre en cause le périmètre généraliste du service public de l'emploi qui doit pouvoir accompagner l'ensemble des demandeurs d'emploi.

Les principales populations sont les suivantes :

- Les jeunes de 16 à 25 ans (principalement peu qualifiés)
- Les chômeurs de longue durée
- Les chômeurs de plus de 50 ans (cadres ou non)
- Les licenciés économiques
- Les femmes (en particulier les femmes seules élevant leurs enfants)
- Les handicapés

Gouvernement		Identification de population spécifique		
Président	Premier ministre	%	Nature	Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs
Charles de Gaulle (1959 - 1969)	Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	100%	Jeunes cadres Femmes Handicapés	Non
Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)	Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	80%	Actifs âgés (moins de 65 ans) Expatriés Anciens détenus	Non
	Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	55%	Jeunes Cadres Cadres de plus de 45 ans Chômeurs de longue durée Femmes Expatriés	Non
François Mitterrand (1981 - 1995)	Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	46%	Jeunes Femmes Chômeurs de longue durée de plus de 45 ans Chômeurs de longue durée Chômeurs de longue durée et de plus de 55 ans	Non
	Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	100%	Jeunes Cadres Chômeurs de longue durée Salariés licenciés	Non
	Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	24%	Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Jeunes Femmes isolées Créateurs d'entreprises Handicapés	Non
	Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	47%	Jeunes Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Handicapés	Non
	Pierre Bérégovoy (2/04/1992 - 28/04/1993)	46%	Jeunes Chômeurs de longue durée Handicapés	Non
	Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	52%	Jeunes Cadres Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Handicapés	Non
Jacques Chirac (1995 - 2007)	Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)	90%	Jeunes Personnes éloignées de l'emploi Chômeurs de longue durée Handicapés	Non
	Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	80%	Jeunes Jeunes éloignés de l'emploi Chômeurs de longue durée cas d'exclusion social	Non (Généralisation de l'accompagnement "nouveau départ" à tous les DE ; Plan d'accompagnement personnalisé)
	Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)	69%	Jeunes éloignés de l'emploi Seniors Chômeurs de longue durée Personnes en situation d'exclusion Personnes éloignées de l'emploi Licenciés économiques (CRP - convention de reclassement personnalisée)	Non
	Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	58%	Jeunes Personnes éloignées de l'emploi Licencié économique (CRP - convention de reclassement personnalisée) Bénéficiaires des minimas sociaux (ASS) Jeunes des zones urbaines difficiles Seniors	Non (Suivi Mensuel Personnalisé - SMP)
Nicolas Sarkozy (2007 - 2012)	François Fillon (18/05/2007 - 10/05/2012)	15%	Personnes les plus éloignées de l'emploi Bénéficiaires des minimas sociaux Jeunes des quartiers difficiles	Non (Suivi Mensuel Personnalisé - SMP)

Tableau 5 - Analyse des discours - Constat 2

Ces populations qui présentent des difficultés certaines à trouver du travail se voient proposer un accompagnement spécifique du personnel du service public de l'emploi (ANPE ou Pôle emploi)

auquel sont associés des formations, des contrats-aidés, etc. En effet, il est évident que pour ce type de population, l'Etat a un rôle à jouer. Ces populations éloignées de l'emploi sont d'ailleurs identifiées régulièrement comme « prioritaires » dans les activités d'accompagnement et de placement des demandeurs d'emploi. Cette légitimité « morale » donne sens à la dimension de service publique de l'ANPE puis de Pôle emploi. On peut toutefois se demander si le rôle social affiché du service public de l'emploi n'impacte pas sa légitimité à tenir le rôle de tiers légitime central dans la relation employeurs/demandeurs d'emploi pour l'ensemble du marché du travail (tout type d'offres d'emploi et tout profil de candidats confondus). Nous aborderons ce point par la suite au niveau de la présentation des résultats des entretiens qualitatifs.

3.2.1.3 Constat 3 : L'utilisation de la réforme organisationnelle par les gouvernements successifs comme vecteur de l'amélioration de l'activité d'intermédiation et levier de la « légitimité pragmatique » du service public de l'emploi

La réforme du service public de l'emploi est évoquée dans presque 80 % des discours. Elle illustre la volonté des pouvoirs publics d'améliorer la performance du service public de l'emploi pour faciliter la fluidité du marché du travail et mieux répondre aux attentes des usagers (dans la majorité des discours, la notion d'usager étant essentiellement associée aux demandeurs d'emploi et non aux entreprises).

Gouvernement		Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi	Nature de la réforme							
Président	Premier ministre		Augmentation des moyens (budget / recrutement)	Périmètre	Gouvernance et organisation	Développement des outils et SI, simplification des process	Prospective entreprises	Statut de l'organisme	Statut du personnel	Non précisé
Charles de Gaulle (1958 - 1969)	Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	0%
Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)	Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	80%	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
	Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	66%	9%	30%	39%	9%	4%	4%	4%	35%
François Mitterand (1981 - 1995)	Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	73%	21%	5%	26%	21%	11%	0%	5%	26%
	Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	83%	0%	0%	80%	0%	0%	0%	0%	40%
	Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	81%	29%	18%	65%	18%	6%	0%	24%	47%
	Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	35%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Pierre Bérégovoy (2/04/1992 - 28/04/1993)	77%	10%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	80%
Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	56%	14%	21%	71%	7%	7%	50%	0%	7%	
Jacques Chirac (1995 - 2007)	Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)	70%	71%	57%	100%	71%	57% (Mise en place des guichets* initiative-emploi" (guichet unique) – Simplification des démarches d'embauche pour les employeurs par les contrats aidés notamment (appui à destination des TPE et PME essentiellement)	0%	0%	0%
	Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	95%	84%	21%	53%	21%	0%	0%	0%	0%
	Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)	92%	83%	50%	79%	17%	0%	0%	0%	0%
	Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	100%	85%	63%	100%	68%	0%	16%	0%	0%
Nicolas Sarkozy (2007 - 2012)	François Fillon (18/05/2007 - 10/05/2012)	100%	100%	100%	100%	100%	15%	100%	100%	0%

Tableau 6 - Analyse des discours - Constat 3

Jusque dans les années 1990, la nécessité d'une réforme est régulièrement évoquée sans pour autant que son contenu soit précisé. Par la suite, les pistes de réformes se dessinent avec la volonté de clarifier les rôles et périmètre des différents acteurs de la sphère emploi et une orientation claire vers la mise en place progressive d'un interlocuteur unique. Il s'agit notamment de limiter la dispersion des moyens et des services pour favoriser une action systématique, rationnelle et plus efficace en faveur de l'emploi. Cette réforme organisationnelle s'est faite en plusieurs étapes, avec dans un premier temps la mise en œuvre d'une convention tripartite Etat/ANPE/Unédic suivie d'un rapprochement progressif des systèmes d'information des ASSEDIC et de l'ANPE pour la mise en place du dossier unique du demandeur d'emploi. Les Maisons de l'emploi ont également été créées pour incarner le rapprochement « physique » au sein d'un même lieu des différents interlocuteurs de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle (ANPE, AFPA, collectivités territoriales, conseil généraux, etc.). Ces évolutions organisationnelles successives ont tracé le chemin vers la création de l'opérateur unique Pôle emploi, incarnation ultime de la modernisation du service public de l'emploi qui devait simplifier le paysage institutionnel en offrant à chaque demandeur d'emploi et à chaque entreprise en tout point du territoire un interlocuteur unique capable de les accueillir, de les orienter et de répondre à leurs besoins. La création de Pôle emploi illustre alors l'aboutissement d'une réforme progressive qui avait déjà été évoquée par Philippe Seguin dès 1993 avec la mise en place d'un « grand service de l'emploi, de l'activité et de l'insertion largement déconcentré rassemblant tous les moyens humains et financiers de la lutte contre le chômage »¹⁷⁰. La concentration progressive du service public de l'emploi au sein d'un opérateur majeur, doté de moyens techniques et financiers sans précédent, devait permettre de renforcer sur le terrain les moyens d'accompagnement et d'orientation pour les chômeurs pour faciliter le retour rapide et durable à l'emploi. Il devait également permettre, en renforçant le nombre d'agents en front office et les moyens dont ils disposent, de démultiplier la force de frappe dans chaque bassin d'emploi pour mieux connaître les besoins des entreprises et y faire rapidement face.

Les arguments avancés pour les réformes progressives en vue de la concentration du service public de l'emploi étaient d'offrir la capacité à :

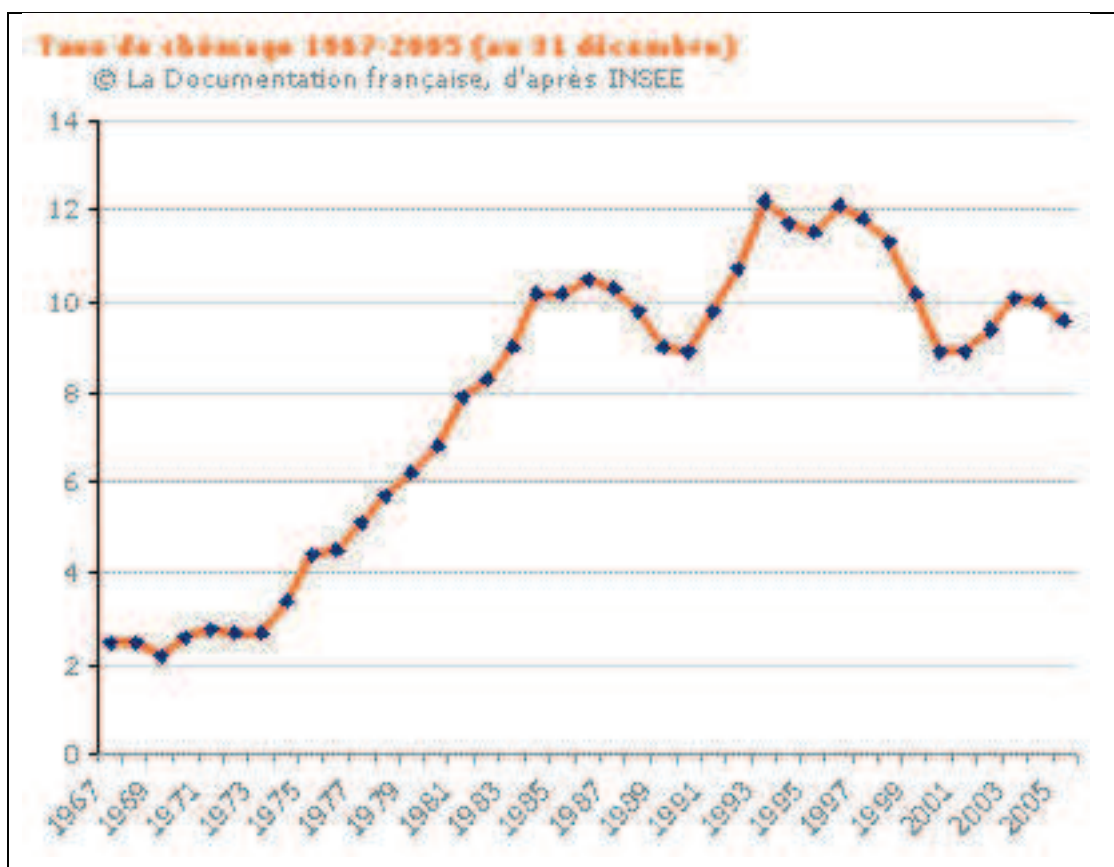
- Proposer une offre de service intégrée et simplifiée aux demandeurs d'emploi (placement et indemnisation) avec un interlocuteur unique et un accompagnement renforcé pour une meilleure efficacité.
- Instaurer pour les demandeurs d'emploi et les entreprises un point d'accueil unique, apte à assurer l'orientation, le placement et l'indemnisation.

¹⁷⁰ Déclaration de M. Philippe Seguin, président de l'Assemblée nationale, sur l'insertion des jeunes, les missions d'action locales et l'exclusion sociale, Paris le 6 septembre 1993

- Substituer la proximité des agents au sein d'un opérateur unique à la complexité des structures pour gagner en efficacité et réduire les formalités.
- Favoriser les synergies entre les différentes structures, permettant de dégager des moyens au service des usagers.
- Faciliter l'intermédiation entre offre et demande (« *Quand on sait qu'aujourd'hui en France, 500 000 offres d'emploi sont considérées comme non pourvues, on mesure l'importance d'une telle réforme : mettre en contact sur cette plateforme unique ceux qui offrent un emploi et ceux qui en demandent un, c'est résoudre la moitié du problème de l'emploi en France !* » Christine Lagarde 20/10/2008)

Ces évolutions progressives incarnent la volonté des politiques de renforcer l'efficacité opérationnelle du service public de l'emploi afin d'asseoir sa « légitimité pragmatique » auprès des usagers.

On peut noter par ailleurs l'intéressante corrélation entre la progression du chômage depuis 1967 et l'importance croissante donnée à la réforme organisationnelle du service public de l'emploi dans les discours institutionnels comme illustrant l'action des pouvoirs publics pour lutter contre le chômage.



3.2.1.4 Constat 4 : Une réforme progressive du service public de l'emploi largement orientée vers le service aux demandeurs d'emploi et qui pose question sur l'activité d'intermédiation vis à vis des entreprises

Il est à noter que l'accompagnement des entreprises comme offre de service du service public de l'emploi est largement sous-évalué, et cela peu importe la réforme envisagée. En effet il est évoqué dans seulement 10% des discours, et essentiellement concernant la facilitation des démarches entreprises pour le recrutement de contrats aidés. L'appui aux entreprises n'est donc pas un axe essentiel de la réforme du service public de l'emploi. Ce constat est paradoxal avec la volonté des pouvoirs publics de vouloir améliorer la fluidité du marché du travail et de positionner le rôle du service public de l'emploi sur l'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi.

Gouvernement		Référence à un accompagnement des entreprises
Président	Premier ministre	
Charles de Gaulle (1959 - 1969)	Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	0%
Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)	Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	0%
	Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	5%
François Mitterrand (1981 - 1995)	Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	12%
	Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	0%
	Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	5%
	Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	35%
	Pierre Bérégovoy (2/04/1992 - 28/04/1993)	8%
	Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	0%
Jacques Chirac (1995 - 2007)	Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)	90% (*) Guichet "initiative emploi" : pas d'accompagnement au recrutement en tant que tel mais plutôt facilitation des démarches administratives pour le recrutement via des contrats aidés des populations en difficulté (contrat initiative emploi, etc.) --> facilitation de l'accès à l'aide financière --> Lutte contre l'exclusion en favorisant le recours aux contrats aidés par les entreprises
	Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	10%
	Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)	4%
	Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	5%
Nicolas Sarkozy (2007 - 2012))	François Fillon (18/05/2007 - 10/05/2012)	30% (*) Interlocuteur unique pour faciliter l'intermédiation entre offre d'emploi et demandeur d'emploi

Tableau 7 - Analyse des discours - Constat 4

Les références à l'amélioration des services rendus aux entreprises sont très peu nombreuses, contrairement aux références concernant le besoin en moyens et personnels pour accueillir les

demandeurs d'emploi et réaliser les entretiens d'accompagnement, en particulier pour les populations en difficulté.

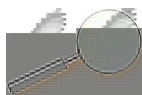
Il est fait mention d'une amélioration des services rendus aux entreprises grâce à l'informatisation et le renforcement de l'effort de collecte des offres sans définir d'objectifs précis.

Il est étonnant que la relation entreprise ne soit pas présentée comme une priorité dans la mesure où la qualité et le nombre d'offres sont directement liés au retour à l'emploi des chômeurs.

Les conséquences de cette absence continue d'investissement du service public de l'emploi sur la relation avec les entreprises se caractérisent dans les faits puisque le recours des entreprises à l'activité d'intermédiation de Pôle emploi reste faible si l'on se réfère au nombre d'offres d'emploi qui y sont déposées. A titre illustratif, la part de marché de Pôle emploi reste a priori modeste 2 ans et demi après sa création, puisqu'elle est de 16 à 18 % selon les régions, même si toutes les offres d'emploi ne font pas l'objet d'une publication. La faible part de Pôle emploi dans le marché de collecte des offres d'emploi atteste qu'il n'est pas l'opérateur auquel se réfèrent naturellement les entreprises pour répondre à leurs besoins de recrutement.

Ce constat participe aux arguments en faveur du rôle social du service public de l'emploi qui est de répondre en priorité et à court terme aux besoins des demandeurs d'emploi.

3.2.1.5 Synthèse des résultats de l'analyse des discours institutionnels



Principaux constats

Selon les discours institutionnels, la légitimité du service public de l'emploi dans l'activité d'intermédiation est acquise « de fait » et n'est absolument pas à remettre en cause. Elle s'appuie sur les fondements de la légitimité développés par Suchman (1995) :

- **Une légitimité morale** de par la nécessité d'une intervention auprès des populations éloignées de l'emploi et les plus en difficultés ;
- **Une légitimité pragmatique**, le renforcement de cette légitimité passant notamment par une réforme organisationnelle continue depuis la création du service public de l'emploi en 1967 pour améliorer sa performance en réponse aux attentes des usagers et aux enjeux de sa fonction d'intermédiation et ayant abouti à la création de Pôle emploi ;
- **Une légitimité cognitive** avec une existence du service public de l'emploi perçue comme allant de soi et n'étant, à aucun moment remise en cause par aucun des gouvernements en place, d'autant plus qu'elle incarne l'action des pouvoirs publics dans la lutte contre le chômage.

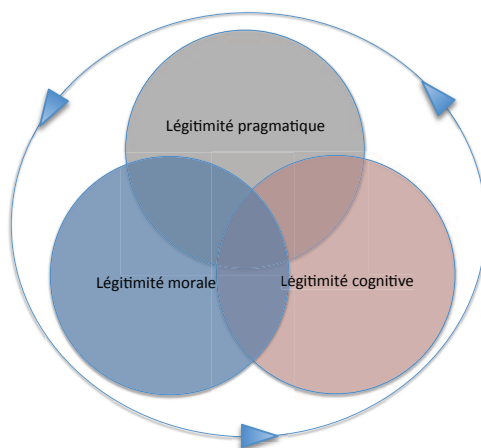
Illustration des fondements de la légitimité « de fait » du service public de l'emploi au travers des discours institutionnels

Légitimité pragmatique

- Une légitimité pragmatique renforcée par la réforme organisationnelle progressive du service public de l'emploi aboutissant à une concentration des services au sein d'un opérateur unique, le Pôle emploi. Plusieurs arguments opérationnels avancés :
- une offre de service intégrée et simplifiée aux demandeurs d'emploi (placement et indemnisation) avec un interlocuteur unique et un accompagnement renforcé pour une meilleure efficacité.
 - Un point d'accueil pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, apte à assurer l'orientation, le placement et l'indemnisation.
 - Une proximité des agents pour pallier à la complexité des structures, gagner en efficacité et réduire les formalités.
 - La favorisation des synergies entre les différentes structures, permettant de dégager des moyens au service des usagers.
 - Une facilitation de l'intermédiation entre offre et demande

Légitimité morale

Une légitimité morale acquise par la nécessité d'une intervention publique auprès des populations les plus en difficulté et des personnes éloignées de l'emploi (ex : chômeurs de longue durée, handicapés, etc.). Le rôle « social » du service public de l'emploi consiste dans ce cas à accompagner ces populations prioritaires selon différentes modalités (formation, contrats aidés, orientation vers les services sociaux, etc.)



Légitimité cognitive

Selon les discours institutionnels, le rôle du service public de l'emploi pour favoriser l'intermédiation entre employeur et demandeur d'emploi est nécessaire et inévitable, car il répond aux valeurs sociales qui l'entourent. Depuis la création de l'ANPE en 1967, à aucun moment l'existence du service public de l'emploi n'a été questionnée. Cette légitimité repose sur des représentations allant de soi sans que l'origine ne puisse être expliquée.

Quel décalage avec la perception de la légitimité de service public de l'emploi dans l'activité d'intermédiation par les acteurs terrain?

Figure 9 - Illustration des fondements de la légitimité "de fait" du service public de l'emploi au travers des discours institutionnels

Par ailleurs, l'analyse des discours montre clairement le poids donné à la réforme organisationnelle comme levier de la légitimité pragmatique du service public de l'emploi. Or, les réformes engagées depuis plusieurs dizaines d'années, avec l'aboutissement de la création de Pôle emploi, sont confrontées à la réalité des faits comme nous avons pu le montrer dans la présentation de notre objet d'étude (*cf. chapitre 1.1.3 Un organisme très critiqué*). Au regard de la performance actuelle de Pôle emploi largement remise en cause, la solution organisationnelle n'aurait été qu'illusoire pour faire du service public un acteur incontournable de la relation employeur/demandeur d'emploi.

Les travaux de Nils Brunsson¹⁷¹ donne un éclairage théorique à ce constat. En effet, dans le cas du service public de l'emploi, la communication vise à donner une légitimité à l'organisation, malgré l'écart avec la réalité terrain. Cette légitimité est renforcée par « l'espoir » de la réforme, thème largement abordé dans les travaux de Nils Brunsson. Il s'interroge sur la nature de la réforme et les significations que cette activité de réforme revêt dans le fonctionnement des organisations. Il met en

¹⁷¹ Brunsson, Nils, and Kerstin Sahlin-Andersson. "Constructing organizations: The example of public sector reform." *Organization studies* 21.4 (2000): 721-746.

exergue les objectifs souvent ambitieux annoncés par les réformes répétées des organisations publiques et leurs maigres résultats.

Il aborde de front la question suivante : pourquoi les projets de réforme sont si souvent lancés dans les organisations ? L'accent est mis sur l'attrait d'une idée de « réforme », indépendamment du contenu de cette réforme qui est en contraste avec les problèmes de la réalité actuelle. La réforme apporte un espoir, une orientation future. Cet espoir s'appuie sur :

- la simplicité et la clarté des idées de réforme par rapport à la réalité chaotique de pratiques organisationnelles ;
- La capacité à ramener l'ordre dans le chaos ;
- Le reflet d'un ensemble de valeurs et une perspective d'ensemble cohérente.

Finalement, on peut clairement s'interroger sur le décalage entre la légitimité « de fait » portée en « façade » par les pouvoirs publics au travers des discours institutionnels et celle perçue par les différentes parties prenantes, et en particulier les recruteurs et employeurs, sur le terrain. D'autant plus que la relation du service public avec les entreprises n'est clairement pas développée comme un axe prioritaire par les gouvernements successifs, bien qu'elle soit un maillon indispensable à l'activité d'intermédiation. Ce phénomène se traduit dans les faits par un très faible recours des entreprises au Pôle emploi, comme l'illustre les résultats de nos entretiens ainsi que le faible dépôt d'offres par les entreprises. Ainsi, la légitimité du service public de l'emploi dans l'activité d'intermédiation est-elle avérée dans les faits ?

3.2.2 La perception des acteurs du terrain et les éléments constitutifs de l'absence de légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi - résultats de l'analyse des entretiens qualitatifs

Dans le chapitre qui suit, nous cherchons à mieux comprendre la perception de la légitimité de Pôle emploi dans l'activité d'intermédiation par les employeurs et les acteurs du recrutement et la relation que ces derniers entretiennent avec l'opérateur. Pour ce faire, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des employeurs, recruteurs ainsi que des membres du personnel du service public de l'emploi (agents, management, direction générale) et de l'Unédic. Les 28 entretiens réalisés ont duré entre 45 minutes et 1h30 chacun. Ces données délivrent une information qualitative qui nous permet de tester nos différentes hypothèses.

Afin de mieux comprendre l'intérêt de passer par Pôle emploi pour un recrutement, nous nous sommes préalablement intéressés aux besoins et difficultés majeures remontés par les entreprises. Cette première étape essentielle nous a ensuite permis de comprendre la crise de légitimité de Pôle emploi concernant l'activité d'intermédiation et son enfermement actuel dans une « trappe à légitimité » qui peut s'expliquer par des éléments structurels inhérents à sa fonction de service public de l'emploi mais également par des éléments organisationnels conséquents à l'application de mauvais choix opérationnels.

3.2.2.1 Constat 1 : Les principaux besoins exprimés par les entreprises concernant la problématique du recrutement, les difficultés majeures rencontrées et les raisons majeures de la sollicitation d'un intermédiaire extérieur

Les principaux besoins exprimés par les entreprises montrent une volonté de réaliser un recrutement efficace, c'est à dire d'identifier le profil adéquat dans un temps réduit et à un moindre coût, notamment pour les TPE et les PME.

Les entreprises souhaitent pouvoir solliciter un appui (payant ou gratuit selon leurs moyens) en cas de recrutement sur des marchés en tension ou pour un profil complexe. Le besoin d'expertise et de compétences en ressources humaines, compétences qu'elles n'ont pas forcément en interne, est clairement mentionné.

Les entreprises soulignent la nécessité d'avoir des outils et services simples d'utilisation et en adéquation avec les pratiques actuelles (moteurs de recherche simples et performants pour consulter les CV thèques, services de dépôt d'offres en ligne intuitifs et souples, etc.)

Les entreprises reviennent ensuite sur le besoin plus général d'une politique de formation (système éducatif et formation continue) permettant de mieux mettre en adéquation les compétences des actifs avec leurs attentes.

Les principaux besoins des entreprises concernant la problématique du recrutement

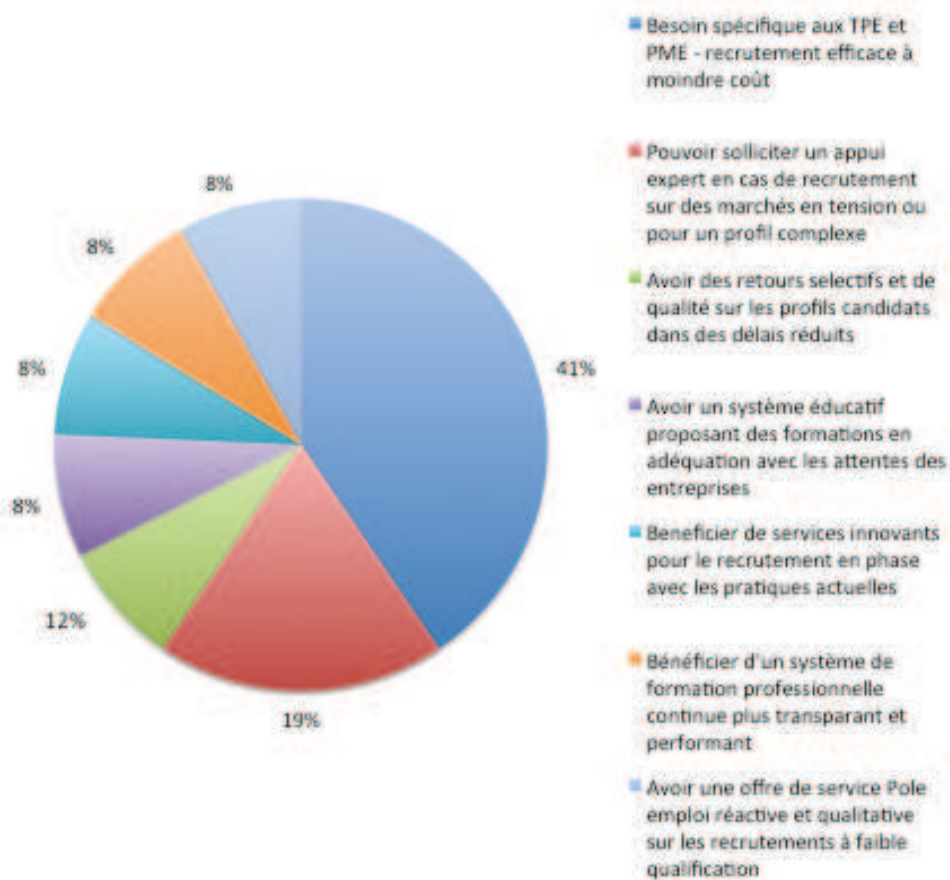


Figure 10 - Les principaux besoins des entreprises concernant la problématique du recrutement

Le détail des verbatims liés aux besoins des entreprises est présenté en annexe (Annexe 2 / Constat 1 / Résultat 1).

3.2.2.1.1 Trois besoins majeurs qui expliquent le recours à un intermédiaire – sécuriser un recrutement performant en termes de coûts, de délais et de profils

Besoin 1 – La réalisation d'un recrutement efficace à moindre coût

La problématique du coût du recrutement est plusieurs fois citée, et cela principalement pour les TPE et PME. Ce point a été clairement identifié par les chefs d'entreprises que nous avons pu interroger dans le cadre de notre étude et est également confirmé par les agents de Pôle emploi

Cette problématique a pour conséquence d'impacter les profils d'entreprises sollicitant le service public de l'emploi et les cabinets de recrutement et sociétés d'intérim.

Les grosses entreprises qui ont des personnes dédiées au recrutement avec un service RH sont relativement autonomes pour réaliser le sourcing des candidats potentiels et leurs recrutements. Dans le cas de profils plus complexes à identifier, elles ont également les moyens financiers pour faire appel à un cabinet de recrutement. En revanche, pour celles qui n'ont pas de structure RH en interne, l'activité de recrutement peut être chronophage et l'intérêt de passer par un intermédiaire extérieur prend tout son sens. Ces entreprises, sous réserve de moyens financiers, font dans ce cas le plus souvent appel à des cabinets de recrutement ou des sociétés d'intérim : *« on est sur une structure qui n'a pas de service RH, avec un Directeur, avec un DAF qui fait aussi un peu de RH, quand il a un peu de temps »* comme le souligne un consultant de cabinet de recrutement pour illustrer les profils de ses clients. Encore faut-il en avoir les moyens : *« Mais bon après, ça dépend du budget que tu es capable de mettre »*.

En effet, les cabinets confirment que leurs prestations présentent un coût non négligeable qui est synonyme de barrière à l'entrée pour l'accès à leurs services. Comme le confirme un consultant en recrutement que nous avons pu interroger : *« Les grosses structures, les grosses sociétés, les grosses PME de plus de 500 collaborateurs, voire plus petites, tu peux même aller dans une entreprise de 150 collaborateurs, voire même 50 collaborateurs, qui ont des sous, qui ont des moyens (...) vont préférer passer par contre par des cabinets ou passer par des Job Boards en direct, pour faire leur recrutement »*. Pour celles qui n'ont pas les moyens, il y a rupture de service comme le précise un autre consultant : *« ils découvrent effectivement qu'ils n'ont pas forcément de moyens derrière, qu'ils vont passer par Pôle Emploi et qu'ils veulent voir un petit peu nos tarifs. Mais généralement je ne travaille pas avec eux, parce qu'on est beaucoup trop cher et que ça ne fonctionnera pas »*.

L'intérêt du service public de l'emploi est donc de proposer un service gratuit pour répondre à ce besoin de coût limité. Toutefois, les entreprises restent en attente d'un service de qualité comme le précise le chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques : *« Moi je préfère avoir de la compétence et la payer. Ce n'est pas parce que c'est gratuit que cela m'intéresse. Ça va m'intéresser parce que c'est performant, et si en plus c'est gratuit de surcroît, cela va m'intéresser. Mais je veux d'abord de la performance »*. Par ailleurs, comme le souligne un consultant d'un cabinet de chasse, le nombre de CV disponibles via Pôle emploi présente un véritable intérêt en matière de sourcing, encore faut-il que l'entreprise ait le temps de prendre en charge cette activité, ce qui est loin d'être le cas pour une petite structure *« Je pense que les entreprises qui n'ont pas les moyens de passer par un cabinet ont tout intérêt à profiter effectivement de cette plateforme qu'est Pôle Emploi, qui est un énorme*

monstre de référencement en termes de candidatures. Il faut simplement que l'employeur, en tout cas que l'entreprise puisse passer du temps sur le site Internet parce que c'est quand même très, très gros, et que majoritairement l'ensemble des CV qui sont présents ... Enfin tout l'ensemble des chômeurs qui passent par Pôle Emploi, qui passent devant un conseiller, leur CV sont en ligne. Tu imagines en gros, la manne de candidatures qu'il va y avoir. C'est relativement énorme. »

L'enjeu pour l'entreprise, et particulièrement pour une petite entreprise, est donc de minimiser le coût du recrutement (en termes de temps alloué et de moyens financiers) sans pour autant impacter sa qualité. Ainsi, la gratuité n'a de valeur que si elle permet de répondre aux attentes des entreprises en termes de profils proposés. De façon très pragmatique, un consultant en recrutement indépendant souligne que « *le recruteur cherche deux choses : l'efficacité maximum en dépensant le moins d'argent possible. Et Pôle emploi c'est encore gratuit pour le recruteur, donc il serait tenté d'y aller, et s'il n'y va pas, c'est qu'il ne trouve pas vraiment l'efficacité* ».

Si l'entreprise n'a pas le service escompté via les services gratuits et n'a pas les moyens pour faire appel à un intermédiaire extérieur, elle est alors contrainte de se débrouiller via son réseau, comme le souligne un chef d'entreprise d'une TPE dans le secteur informatique qui ne compte plus sur Pôle emploi pour ses recrutements suite à plusieurs mauvaises expériences, et notamment une où il avait organisé un entretien collectif et où aucun candidat confirmé par Pôle emploi ne s'était présenté « *Non non non. Ils ne sont pas venus les gars. Et puis après tu n'as pas le temps de rester, ça ne change rien si tu gueules ou machin, tu ne perds pas le temps à faire ça. Tu te débrouilles par toi-même. J'avais trouvé moi par le réseau, j'avais trouvé un gars.* ».

On constate donc une vraie rupture d'égalité dans l'accès aux modalités de recrutement pour les entreprises, au regard de leurs besoins. Bien que la multiplication des Job Boards et réseaux professionnels (ex : LinkedIn) permettent d'opérer un sourcing à moindre coût, l'activité de sélection et de mise en relation, chronophage et qui nécessite une expertise, n'est pas systématiquement externalisable au regard des moyens et de la taille des entreprises.

Besoin 2 – Pouvoir solliciter un appui expert en cas de recrutement sur des marchés en tension ou pour un profil complexe

Une difficulté remontée par les entreprises concerne l'identification de certains profils dits « complexes » qui requièrent des compétences et expériences spécifiques ou se situent sur un marché en tension où le nombre d'offres est supérieur au nombre de candidats potentiels. Les entreprises ont

parfois la sensation de rechercher un « mouton à cinq pattes » dans un marché du travail où le nombre de demandeurs d'emploi est croissant, ce qui leur semble d'autant plus paradoxal.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la difficulté à identifier un candidat :

- Une zone géographique peu propice à attirer les profils recherchés, comme le souligne un chef d'entreprise d'une PME dans la région Centre-Val de Loire « *Et puis après, on a des services supports, qui sont faibles en quantité, où là, on a besoin d'une formation très factuelle, très cartésienne où là, c'est relativement facile, bien qu'on soit en province, et dès qu'on veut des niveaux un peu importants, les jeunes sont allés faire leurs études dans des grandes villes, et c'est très difficile de les ramener dans nos provinces où l'aménagement du territoire n'est pas là. Donc par exemple, je m'explique. Si on veut un bac+5 qui est né à Bourges, pour revenir travailler à Bourges, si c'est une personne qui a fait ses études à Paris, ou à Tours ou à Clermont, et qu'il retrouve un job à Bourges, sauf l'amoureuse du mécanicien du coin ici, difficile de les faire revenir.* »
- Une qualification très spécifique et rare, comme le précise par un directeur d'une PME du secteur industriel : « *On essaye d'utiliser un peu tout ce qu'on peut utiliser. On a même été jusqu'à faire des salons, des salons de recrutement, mais sans succès non plus, parce qu'on est une PME qui n'est pas connue du grand public, et qui est dans un domaine quand même très spécialisé, qui est la thermie, nous c'est XX, mais le domaine c'est la thermie en fait. Ce sont quand même des secteurs qui sont extrêmement recherchés. Enfin aujourd'hui il y a beaucoup plus de... enfin pas aujourd'hui, depuis toujours, il y a beaucoup plus de demandes que d'offres. Il y a beaucoup plus de gens qui cherchent à recruter des spécialistes en thermique que des gens spécialistes en thermique* ».
- Un décalage entre offre et demande sur des secteurs d'activité avec un fort turn-over et une situation où il y a moins de candidats que d'offres, comme le souligne une DRH d'une SS2I : « *ma masse salariale, c'est 100 % d'ingénieurs, 100 % de cadres, donc on est sur des profils, à la fois à forte valeur ajoutée, petit 1). Et petit 2) qui sont fortement en tension sur le marché. Le dernier sondage avec SOFRES, je crois il y a un an ou deux, stipulait qu'il y avait... combien il y avait de postes non pourvus en informatique en France. Mais c'était plusieurs dizaines de milliers. Donc il y en a beaucoup. Je crois que c'est 25 000 si je ne dis pas de bêtises. Il y a 25 000 postes non pourvus en France dans l'IT* ». Ces situations peuvent s'avérer très problématiques et nécessitent une véritable action en interne pour pérenniser les ressources dans l'entreprise afin de limiter un risque de turn-over qui n'est pas toujours maîtrisable : « *Nous notre problème majeur, c'est le recrutement. De toute ma carrière, le sujet sur lequel j'ai le plus souffert et de loin, c'est le recrutement. Parce qu'en général, quand vous perdez un*

commercial, vous en perdez plusieurs. Il y en a un qui part parce que l'herbe est plus verte ailleurs, mais il a tendance à emmener un peu ses copains, et il y a des moments où vous vous dites, mais je vais me retrouver tout seul. C'est effrayant. Et il n'y a personne qui vient vous aider. C'est toujours le coup de pot qui vous fait trouver quelqu'un de bien. Ce n'est jamais une organisation bien construite » (un directeur de PME dans le secteur industriel).

Afin de répondre à ces problématiques, l'appel à un intermédiaire expert présente une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise pour trouver la « perle rare ». Les cabinets de recrutement sollicités dans le cadre de notre étude confirment d'ailleurs ce point : *« c'est la raison pour laquelle ils appellent (...) La complexité du poste et le manque de moyens »* (une consultante en recrutement).

En l'occurrence, pour répondre à ces besoins, les employeurs interrogés ne passent pas par Pôle emploi qui selon eux, n'a pas les moyens et l'expertise suffisante pour répondre à leurs attentes : *« je sais très bien que ce n'est pas Pôle Emploi qui va me trouver mes développeurs »* (une DRH de SS2I). Ils font appel, selon leurs moyens et l'enjeu du poste, à leur réseau ou à des sociétés d'intérim ou des cabinets de recrutement spécialisés.

La sollicitation d'un intermédiaire trouve tout son sens pour le recrutement d'un profil « complexe » qui nécessite une expertise, du temps et des outils performants pour identifier rapidement les candidats souhaités. L'appel à un tiers présente ici une réelle valeur ajoutée et permet de sécuriser le besoin des entreprises qui n'ont pas de temps à allouer à la recherche de profil « rares ». Encore faut-il que le service soit reconnu comme performant par l'employeur. Nos entretiens démontrent que Pôle emploi n'est jamais sollicité pour répondre à ce type de problématique.

Besoin 3 – Avoir des retours sélectifs et de qualité sur les profils des candidats dans des délais réduits

Un recrutement est perçu par une entreprise comme un investissement pour l'avenir et un levier de développement à part entière, elle souhaite donc minimiser le risque d'embaucher un candidat qui ne correspondrait pas au final à ses attentes, dans un contexte où le code du travail s'avère très protecteur pour le salarié. Comme le précise un consultant indépendant en recrutement *« Il y a eu des études chiffrées sur le sujet montrant qu'un recrutement qui au bout d'un an ne marche pas coûte horriblement cher. L'entreprise a perdu un temps fou, elle a formé le candidat qui est arrivé et au bout d'un an ça ne marche pas, donc c'est en dizaine de milliers d'euros que ça se chiffre, voir plus »*. L'entreprise souhaite donc que le filtre à l'entrée permette de sélectionner les meilleurs profils,

d'autant plus s'il s'agit d'un poste clé requérant une compétence spécifique et/ou impliquant une rémunération élevée.

Or, la sélection fine des candidats et la sécurisation du recrutement impliquent une charge en termes de temps pour le sourcing, l'analyse et la vérification des candidatures. Cette contrainte n'est souvent pas compatible pour des entreprises n'ayant pas de département RH en interne avec des ressources dédiées et qui peuvent difficilement dégager de la charge sans impacter leur activité cœur de métier. Ce point nous a été remonté de nombreuses fois par les cabinets de recrutement interrogés qui se positionnent alors comme un service RH externalisé : *« les chefs d'entreprise, quand c'est des petites boîtes, que le mec, il a sa boîte, il a ses 30 salariés qu'il porte à bout de bras, il a autre chose à faire aussi que de recevoir des gars »* (une consultante en cabinet de recrutement). Il s'agit d'ailleurs d'une des raisons principales de leur sollicitation : *« En général, je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents »* (une consultante en cabinet de recrutement).

La sécurisation du processus de recrutement pour une entreprise implique un investissement en temps pour le sourcing et l'évaluation des candidatures qu'elle n'est pas systématiquement à même de réaliser elle-même. Le recours à un intermédiaire de confiance permet à la fois d'externaliser la charge liée à cette activité et également de s'assurer d'une relative sélectivité des profils reçus dans des délais compatibles avec les attentes opérationnelles des employeurs pour garantir la pérennité et/ou le développement de leur activité.

3.2.2.1.2 Un besoin relatif aux outils et à l'adéquation des services avec les pratiques actuelles des entreprises

Par ailleurs, les entreprises souhaitent bénéficier de services innovants et facilitateurs pour le recrutement en phase avec leurs pratiques actuelles. Les professionnels du recrutement, les différents Job Boards et réseaux sociaux se sont mis en ordre de marche pour proposer des outils numériques intuitifs et faciles d'utilisation pour être aligné sur les pratiques des entreprises.

Dans ce cadre, les entreprises soulignent une nécessaire adaptation de l'offre du service public de l'emploi et critiquent un réel décalage entre les pratiques des recruteurs et les outils mis à disposition par le service public de l'emploi. A titre illustratif, en comparaison avec les Job Boards actuels, les entreprises et les cabinets de recrutement jugent le service en ligne pour le dépôt des offres et la consultation des candidatures peu pratique. La navigation et le repérage des profils ne sont pas intuitifs au regard de la masse de candidats, et les modalités de dépôt des offres sont trop standardisées (ex : code ROME) :

- « Alors, ça m'est arrivé par le passé, une fois. Mais c'était tellement fastidieux, pas du tout en accord avec notre site à nous. C'est-à-dire que l'annonce elle doit faire un certain nombre de caractères qui est très limité » (une DRH d'une grande entreprise de conseil).
- « Il faudrait rendre le Service en ligne, par exemple, beaucoup plus simple, et pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi » (une consultante en recrutement).

Le niveau d'adaptation entre les pratiques de recrutement des entreprises et les outils mis à disposition par les différents acteurs de l'intermédiation offre / demande influenceront le niveau de recours des entreprises à ces acteurs.

3.2.2.1.3 Les besoins relatifs aux recrutements de profils à faible qualification et pour lesquels Pôle emploi pourrait jouer un rôle mais n'est pas à la hauteur des attentes

Les entreprises ont également exprimé de réelles attentes en termes d'offre de service pour les recrutements de profils à faible qualification.

En effet, l'entreprise ne souhaite pas systématiquement avoir recours à un cabinet externe payant pour ce type de recrutement qui concerne des postes qui ne sont pas en tension et à plus faible enjeu pour elle. Le service public de l'emploi est ici clairement identifié comme un intermédiaire possible mais dont les pratiques nécessitent une réelle amélioration. Ce point est d'ailleurs confirmé à la fois par les cabinets de recrutement et les agents de Pôle emploi eux-mêmes :

- « Je sais que des fois mes clients me disent « on passe par Pôle Emploi, on a réussi à trouver ». Généralement c'est quand ils ont un poste de technicien qu'ils me disent ça. Ils ne disent jamais j'ai réussi à trouver sur Pôle Emploi quand ils recrutent un ingénieur. Ça je n'ai jamais entendu. Généralement quand ce sont des petits profils, ils disent « oui, on passe une annonce sur Pôle Emploi, on a pleins de retour, oui, je pense que ça va le faire avec ce qu'on a ». Mais là s'ils ne sont pas très exigeants sur le niveau et sur la compétence, généralement, ils trouvent. » (une consultante en recrutement)
- « Non, c'est plutôt effectivement peu qualifiés. Ce sont plutôt des profils peu qualifiés, avec des accès aux formations à la clé. » (un conseiller Pôle emploi)

Les retours des entreprises montrent cependant qu'il y a une réelle marge de progression pour que l'offre de service de Pôle emploi réponde à leurs attentes pour ces cas : « Après, on a des postes, on va dire, support métiers, qui sont principalement des personnes qui s'occupent de la logistique ou de la saisie des commandes (...). Au final, on peine malgré tout, alors que ça c'est incompréhensible parce

que le niveau d'études exigé, il n'est pas forcément élevé, mais quand on recrute à ce niveau-là, on a des difficultés à trouver parce qu'on ne sait pas trop où taper. Et évidemment l'ANPE quand on leur demande, (...) ils n'ont rien à nous proposer, ou alors des gens (...) pas forcément en capacité de retour à l'emploi ». (Un chef d'entreprise dans les services bureautiques).

Les entreprises expriment le besoin d'un service gratuit et performant pour le recrutement de profils peu qualifiés et pour lequel Pôle emploi pourrait à priori répondre au regard de sa base de CV et du nombre de candidats en recherche. Cependant, le service est jugé inadapté par l'ensemble des entreprises interrogées au regard du délai de traitement et de l'absence d'adéquation des profils proposés avec la réalité économique des entreprises.

3.2.2.1.4 Les besoins d'ordre plus général en lien avec l'adéquation entre l'offre de formation initiale et professionnelle et les attentes des entreprises

Plus généralement, les entreprises font référence à la nécessaire cohérence entre les besoins en main d'œuvre et les politiques de formation mises en place par le ministère de l'Education Nationale et au niveau des régions, tant pour la formation initiale que pour la formation professionnelle.

Avoir un système éducatif proposant des formations en adéquation avec les attentes des entreprises

Les entreprises soulignent les relatifs écarts au niveau local entre l'offre et la demande en matière d'emploi concernant certains secteurs d'activité et type de poste et qui auraient pu être anticipés et limités par une politique de formation plus cohérente :

- « J'ai des zones qui sont ravagées, je n'ai pas de travail. Mais ça me paraît compliqué. Or j'ai des secteurs d'activité a contrario qui ont besoin de main d'œuvre et dans lesquels je n'ai pas assez de personne, pas les bonnes compétences en face. C'est un peu le problème. (DRH d'une grande entreprise de transport et logistique)
- « Le problème c'est que Pôle Emploi va te former des gens, mais ça serait mieux qu'ils soient formés plus tôt avant d'arriver à Pôle Emploi. En fait, la seule école en province qui est efficace, c'est le CFA. Mais bon quand on met nos enfants au CFA, c'est qu'ils sont en posture d'échec. Mais la seule école qui a 95 % d'élèves qui sortent avec un emploi, c'est le CFA en France. Ce n'est pas l'université. Alors, évidemment, ce ne sont peut-être pas des emplois que les gens recherchent, mais en tout cas, c'est la vérité » (Un chef d'entreprise d'une PME dans la région Centre-Val de Loire)

La pénurie de main d'œuvre selon les bassins d'emploi et les secteurs d'activité pourrait être limitée voir évitée avec une politique de formation plus en lien avec les besoins des entreprises et en anticipation de futurs métiers.

Bénéficiaire d'un système de formation professionnelle continue plus transparent et performant

La relative inefficacité du dispositif de formation professionnelle est également souligné par l'ensemble des acteurs, tant coté employeur que côté Pôle emploi. Les entreprises critiquent son coût, l'opacité et la complexité du dispositif de formation professionnelle dont ils ne perçoivent pas le retour sur investissement. Les agents du service public de l'emploi soulignent en revanche les pratiques des entreprises françaises qui, culturellement, ne s'appuient pas suffisamment sur la formation professionnelle continue pour adapter et faire évoluer leurs ressources aux nouveaux besoins, les conséquences pouvant aboutir à des situations de chômage de longue durée pour des salariés présentant une compétence ou une qualification qui n'est plus attendue sur le marché du travail via l'évolution des technologies notamment.

Comme le souligne un membre de la Direction Générale de Pôle emploi « *On sait aussi finalement d'expérience, de plus en plus, que tout va tellement vite, que finalement beaucoup de choses s'apprennent sur le tas, et pas nécessairement en formation initiale. Les technologies évoluent à la vitesse grand V et finalement ce qu'on peut vous enseigner même dans l'enseignement technologique, quand vous sortez de vos études avec votre diplôme, ce n'est déjà plus ce qui est utilisé dans les boutiques. (...) Moi personnellement, je pense que tant qu'on n'aura pas résolu la problématique de « comment je mets en place un dispositif d'éducation qui favorise l'insertion dans le monde du travail, et tant qu'on n'aura pas effectivement rendu le système de la formation professionnelle continue plus transparent, c'est-à-dire comment je permets à des salariés de se réorienter en cours de carrière et j'incite les entreprises aussi à faire évoluer leur personnel et à avoir un vrai dispositif de formation continue pour être elles-mêmes en capacité d'avoir des ressources aptes à gérer les évolutions des techniques dont je parlais tout à l'heure, ou faire face à la concurrence, c'est un problème d'employabilité ».*

L'absence de cohérence d'ensemble des politiques de formation par rapport aux besoins de main d'œuvre présents et à venir sur les territoires ainsi que le manque d'implication des entreprises dans la formation continue de leurs salariés peuvent aboutir à des distorsions sur le marché du travail avec pour conséquence d'alourdir le nombre de demandeurs d'emploi et d'offres non pourvues au niveau des entreprises. « *En fait, le gros sujet, c'est effectivement une main d'œuvre qui est disponible à la*

recherche d'un emploi, mais qui n'est pas nécessairement hyper employable, qui n'ont pas nécessairement l'ensemble des qualités, des aptitudes, des expertises attendues par les entreprises » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi).



Besoins des entreprises et motifs de recours à un intermédiaire

Les entretiens confirment l'enjeu majeur que représente le recrutement pour les entreprises et la difficulté pour ces-dernières à répondre à ce besoin par elle-même par manque de charge à allouer en interne pour cette activité à part entière ou par manque d'expertise pour sécuriser la qualité des profils sélectionnés. Les entretiens confirment toutefois une inégalité des entreprises devant l'accès au recours à un prestataire externe selon leurs moyens financiers. Le recours éventuel à Pôle emploi semble limité aux entreprises qui n'ont pas les moyens de faire appel à un prestataire privé de type société d'intérim ou cabinet de recrutement. Il concernerait d'ailleurs essentiellement des recrutements pour des postes peu qualifiés.

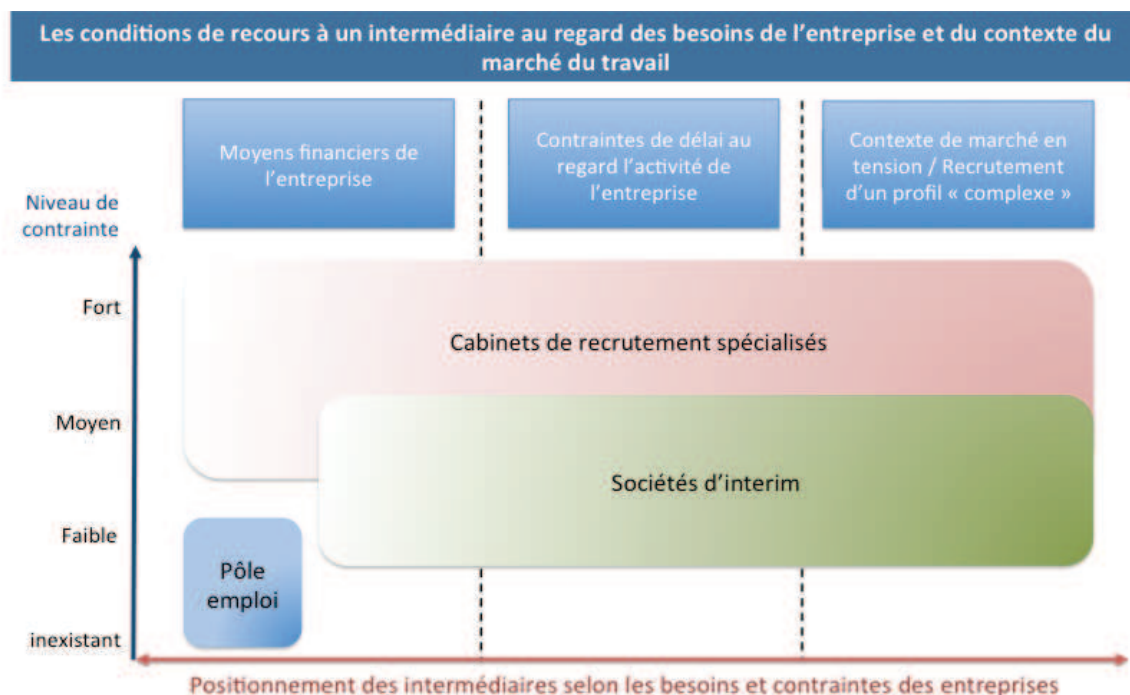


Figure 11 - Les conditions de recours à un intermédiaire au regard des besoins de l'entreprise et du contexte du marché du travail

Le choix de Pôle emploi, d'après nos entretiens, semble d'ailleurs plus subit que choisi. On peut donc s'interroger sur la perception de la légitimité de Pôle emploi dans son activité d'intermédiation par rapport aux autres acteurs du recrutement, pourtant présentée comme son cœur de métier suite à la réorganisation du service public de l'emploi en 2008.

3.2.2.2 Constat 2 : La perception de la légitimité des acteurs dans le rôle d'intermédiation employeurs / demandeurs d'emploi et les éléments constitutifs de la crise de légitimité de Pôle emploi

Nous avons cherché à identifier, via les différents entretiens menés auprès des entreprises, cabinets de recrutement et personnels de Pôle emploi, la perception de la légitimité des acteurs du marché de l'emploi concernant l'activité d'intermédiation ainsi que les éléments constitutifs de leur légitimité. Ce travail nous a permis de mieux cerner les différences entre le service proposé par le Pôle emploi et les autres acteurs afin de proposer une explication à la crise de légitimité actuelle dont souffre actuellement l'opérateur public.

3.2.2.2.1 Une légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim pour répondre à leurs besoins de recrutement et qui s'appuie sur différents facteurs.

Il ressort de nos entretiens qu'au regard des besoins présentés précédemment, les entreprises accordent une réelle légitimité aux cabinets de recrutement et aux sociétés d'intérim pour les appuyer dans leurs recrutements. Elles leur reconnaissent une expertise et un savoir-faire qu'elles ne retrouvent pas chez Pôle emploi. Par ailleurs, elles soulignent l'orientation des cabinets de recrutement vers le besoin des entreprises et non ceux des candidats, contrairement au Pôle emploi.

Elles se reconnaissent dans une culture de fonctionnement privée partagée et peuvent faire jouer la concurrence entre les différents fournisseurs pour aboutir rapidement à un résultat.

Elles reconnaissent également une réelle qualité de service et un vrai sens de la relation client qui peut s'installer parfois dans la durée, facilitant la connaissance de leurs attentes en termes de compétences et de profils. Par ailleurs, la garantie de remplacement en cas d'aléas sur le poste conforte les entreprises dans la sécurisation de leurs recrutements.

Concernant plus spécifiquement les sociétés d'intérim, les entreprises (notamment TPE et PME) reconnaissent un véritable intérêt pour une gestion souple de leurs ressources et pour valider les compétences des salariés avant toute embauche en CDI.

Au final, les entreprises sont prêtes à payer les services d'un prestataire privé car elles y trouvent un retour sur investissement à terme qu'elles ne trouvent pas auprès de Pôle emploi qui offre pourtant un service gratuit.

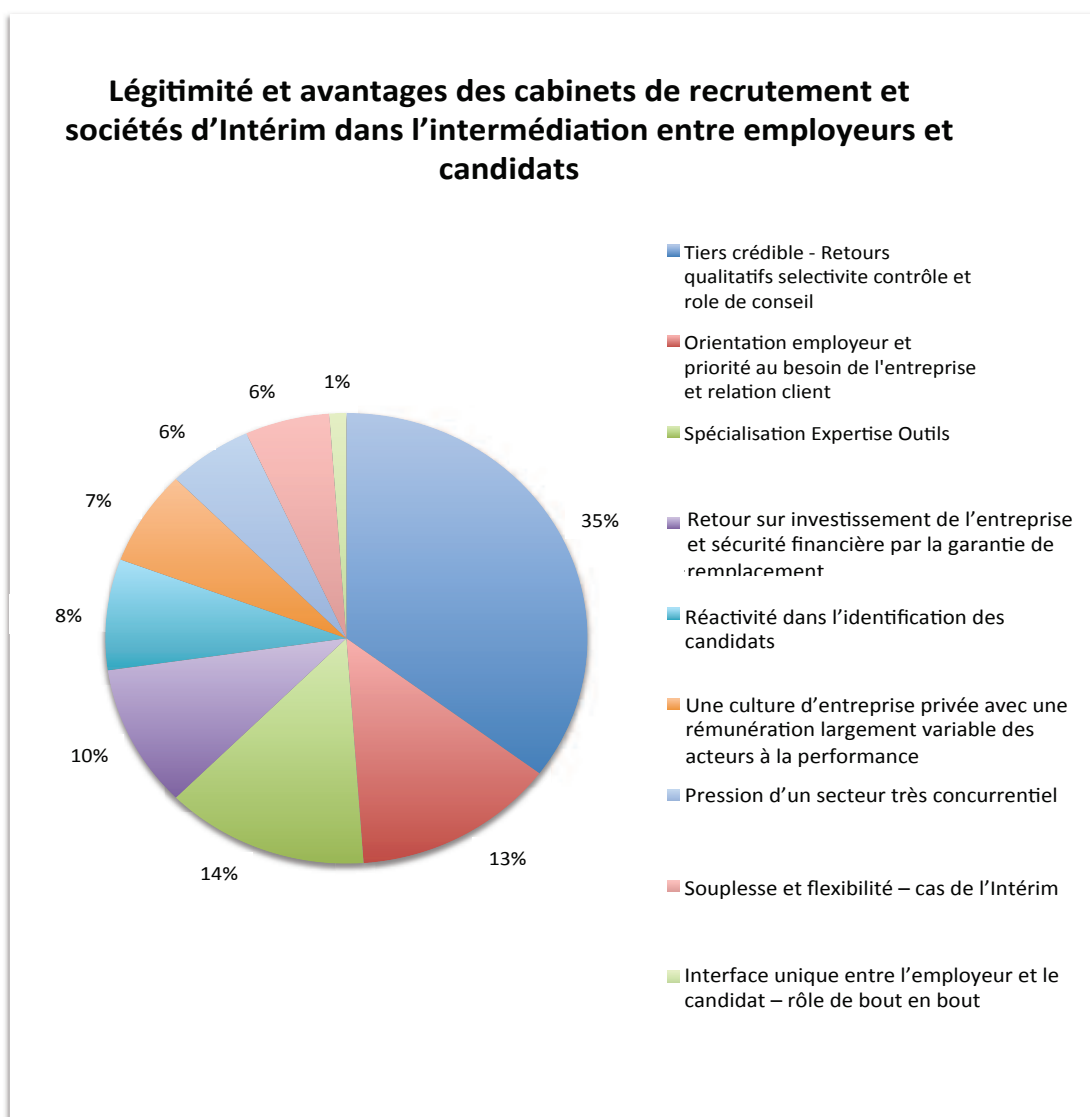


Figure 12 - Légitimité et avantages des cabinets de recrutement et sociétés d'intérim dans l'intermédiation entre employeurs et candidats

Les éléments constitutifs de la légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim sont présentés ci-après.

Le détail des verbatims selon chaque thématique est précisé en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 1.

Élément constitutif 1 – Une crédibilité de la prestation fondée sur des retours contrôlés sélectifs et qualitatifs complétés d'un rôle de conseil

Les entreprises et DRH interrogés confirment, à l'unanimité, l'intérêt de passer par un cabinet de recrutement qui leur offre une véritable garantie sur la qualité des profils sélectionnés. Ils légitiment ainsi le recours à ce type de prestation, bien que facturée, qui leur apporte à la fois un gain de temps et une sécurisation de leurs embauches.

En effet les employeurs soulignent le gain de temps dans leur processus de recrutement, en particulier sur l'activité de sourcing, permis par une forte sélection des candidatures (élément constitutif 1.1) opérée en amont par leur fournisseur de service :

- « *On passait toutes nos offres sous couvert d'un accompagnement d'une structure qui faisait le travail de présélection, d'évaluation, et nous faisaient rencontrer en général trois à quatre candidates et candidats par poste à pourvoir* » ; « *je travaillais avec des structures qui étaient assez spécialisées dans mon domaine d'activité. Donc automatiquement ça resserre la cible et donc l'efficacité s'en trouve augmentée.* » (un DRH d'une mutuelle)
- « *S'il y a des profils que l'on n'arrive pas à identifier tout simplement ou quand on a besoin, je ne sais pas, de consultants sur SAP finances et qu'on en a besoin de cinq, on sait qu'on va en trouver par nos propres moyens, mais on sait aussi que si on veut en trouver beaucoup de bons, il va aussi falloir passer par des cabinets de recrutement qui savent les identifier rapidement. Donc c'est ce qu'on fait.* » (une responsable du recrutement dans une grande entreprise de conseil)

Par ailleurs, les entreprises confirment la qualité des candidatures proposées avec un engagement de contrôle des profils (élément constitutif 1.2) par les cabinets et société d'intérim sollicités comme le souligne le chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques : « *en passant par des sociétés de recrutement, qui nous font des sélections, qui nous font des tests de performance et puis qui nous garantissent, on paye mais ils nous garantissent la personne* ».

Le processus de contrôle des cabinets de recrutement est d'ailleurs présenté comme un véritable avantage commercial par les consultants et qui apporte une réelle valeur ajoutée à leur client. Les différents cabinets en recrutement interrogés ont à ce titre systématiquement mis en avant leur processus de vérification des candidatures et de contrôle des références. Selon le niveau du poste requis, les contrôles peuvent d'ailleurs être très poussés comme nous le précise un consultant en recrutement qui opérait systématiquement une batterie de tests de différentes natures :

- La réalisation de tests de personnalité et de savoir-être : « *le candidat, une fois qu'il nous semblait intéressant, et qu'on avait l'impression effectivement qu'il pouvait coller au poste, on le recevait directement donc on prenait un rendez-vous, il venait, et là on lui faisait passer un test psychotechnique, sur place. Donc un test qui nous permet de voir sa capacité personnelle à pouvoir intégrer une entreprise, à pouvoir travailler en équipe, savoir si c'est quelqu'un plutôt dynamique, plutôt quelqu'un de réservé, savoir si c'est quelqu'un qui est plutôt avec un tempérament managérial, savoir si au contraire c'est quelqu'un qui est plutôt un suiveur par rapport aux idées qui peuvent être lancées dans une équipe de travail.* »
- La réalisation de tests de langues étrangères : « *On faisait des tests en anglais si le poste le nécessitait* »

- La réalisation de tests techniques pour valider les compétences métiers des candidats : *« on faisait des cas pratiques. Par exemple, pour un contrôleur de gestion, ou un comptable ou un comptable général, ou un Directeur, on lui disait de nous faire un bilan fiscal. Donc il passait 3 heures dans nos locaux et il faisait un bilan fiscal qu'on faisait ensuite directement corriger par un DAF qui travaillait pour nous. Un cabinet comptable qui travaillait pour nous. »*

Les consultants en recrutement vérifient également les diplômes ainsi que les références des candidats :

- *« On demande les originaux des diplômes »* (un consultant indépendant en recrutement)
- *« On faisait un contrôle de références à 360 degrés. (...) On essayait vraiment de faire du sur mesure, on essayait vraiment de trouver la pointe de la pointe pour le candidat et pour notre client. On circularisait, ça nous prenait pas mal de temps. On circularisait le candidat sur des contrôles de références. On en faisait au minimum 3, ou 4, voire 5 si c'était vraiment des très gros postes, ou on allait appeler, comme j'avais expliqué, un N+1 pour savoir si effectivement au sein de son équipe, au niveau de l'écoute, au niveau du travail qui a été fourni, savoir si le candidat avait été satisfaisant sur ses tâches. On allait contacter également le N-1, s'il y avait eu une mission de management à un moment ou à un autre, pour savoir si le candidat qu'on avait en face à nous est capable de pouvoir discuter, pouvoir donner des indications à un collaborateur en face de lui tout en se faisant comprendre et faire en sorte qu'ils puissent travailler ensemble. Donc sa capacité et son attitude à manager une équipe. Et un pair également pour savoir comment au sein de l'équipe celui-ci était perçu »* (un consultant en recrutement)

Tous ces éléments et cette procédure de contrôle aboutissent à la constitution d'un dossier solide concernant les candidatures proposées, accompagné d'un avis sur l'adéquation du profil avec le poste, qui vise à garantir à l'employeur la qualité de la candidature :

- *« On vérifie tout. On monte un dossier complet dans lequel on demande les originaux des diplômes, on fait des tests de langues, on fait des tests psychomoteurs, on fait des analyses variées, on fait évidemment un entretien...on additionne tout une série d'indices pour aboutir, enfin du moins c'est comme ça que je travaillais, à une sélection des 3 meilleurs candidats que l'on présente au client. C'est à lui ensuite de faire le choix final parmi cette sélection. Donc je viens de le dire vite mais c'est du temps. »* (un consultant indépendant en recrutement).
- *« Une fois qu'on avait tout ça, on constituait un dossier qu'on envoyait ensuite au client, donc c'était un gros dossier, on envoyait un gros mail, un bon gros mail avec les résultats des tests, avec notre analyse, l'ébauche de l'entretien d'embauche qu'on a pu faire ensemble, tout le schéma et puis un retour par rapport au contrôle de références qu'on a pu faire avec eux. On*

mettait des « ouvrez les guillemets », on citait exactement ce que disaient les anciens collaborateurs. » (un consultant en recrutement).

Les entreprises confirment toutes l'intérêt de cette démarche (« *en passant par des sociétés de recrutement, qui nous font des sélections, qui nous font des tests de performance et puis qui nous garantissent, on paye mais ils nous garantissent la personne* » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques)). A tel point qu'ils peuvent solliciter les cabinets de recrutement uniquement pour la sélection et le contrôle sur la base de candidatures qu'ils transmettent eux-mêmes à leur fournisseur de service externe :

- « *Il y a des clients (...) qui vont simplement missionner un cabinet pour faire du sourcing, pour faire du tri de CV. C'est-à-dire qu'en gros ils vont dire moi, j'ai diffusé une annonce sur Pôle Emploi, sur tous les CV que vous allez recevoir, vous m'en envoyez 20 et je vous paye 200 euros par CV à envoyer. Et donc du coup tu as 200 fois 20. Et donc en gros, nous on facturait uniquement les 200 fois 20.* » (un consultant en recrutement)
- « *Pour les postes sophistiqués que sont les services supports élaborés, et les gens du commerce, c'est Randstad qui s'occupe de ça pour nous. Même si on a trouvé ou qu'on a une candidature spontanée, on va leur demander de valider, on va payer donc un forfait, on va demander de valider* » (un chef d'entreprise d'une PME dans le secteur des services bureautiques).

Cette relation de confiance qu'ils entretiennent avec leur prestataire externe marque une réelle différence avec la perception qu'ils ont de la qualité de service proposée par le Pôle emploi, qui selon eux n'opère pas ce contrôle des candidatures. Ce point est d'ailleurs confirmé par l'ensemble des acteurs :

- Tant côté employeur :
 - « *ça revient au fait que, ce qu'on est en train de dire, que les boîtes d'intérim, elles vérifient les CV, ce que ne fait pas Pôle Emploi.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans le secteur des travaux en électricité).
- Que côté consultants en recrutement :
 - « *On va valider les compétences, on va valider le parcours, le savoir-être, les entretiens sont plus poussés que ce qui peut être fait au sein de Pôle emploi. Ils payent une prestation qu'ils n'ont pas tout simplement au Pôle Emploi.* » (Une consultante en recrutement)
 - « *Effectivement Pôle emploi peut avoir des candidats parce qu'ils vont les suivre mais après voilà nous on va vraiment avoir un vrai travail de recherche qui va être plus conséquent. (...) On a un process hyper rodé pour sélectionner et valider les candidats. (...) Nous on va vraiment valider des compétences et un savoir-être requis par le client.*

Pôle emploi ne va pas forcément valider les compétences des candidats qu'il envoie, il ne va pas toujours faire de tests techniques, les contrôles de références ne sont pas forcément faits, il n'y aura pas forcément de vérification des diplômes ou des certificats de travail. Je pense qu'ils n'ont pas forcément aussi la même maîtrise que nous dans un cabinet. Nous on recrute tout le temps les mêmes profils, donc on est en capacité de voir si un candidat a telle ou telle technicité, si le candidat est plutôt fiable, et puis on vérifie. (...) Moi je n'enverrais jamais un candidat à un client s'il n'y a pas la motivation ! Le candidat je fais déjà venir une première fois entretien. Alors que pour Pôle emploi, le candidat va aller à l'entretien parce qu'il n'a pas le choix, sinon il perd ses indemnités. Donc je pense qu'effectivement on n'est pas du tout dans la même validation, on n'est pas sur les mêmes critères.» (un manager en cabinet de recrutement).

- Que côté agent Pôle emploi eux-mêmes :
 - *« Après, nous, on est sur le CV, c'est-à-dire que, il y a toujours un écart énorme entre le CV qu'on a devant les yeux et la personne. Il y a énormément de bluff sur les CV et ça on n'a pas le temps de vérifier, ce que font les cabinets de recrutement, ils rencontrent les gens, ils vérifient, ils appellent les employeurs. Nous, on n'a pas le temps pour faire ça. » (un conseiller Pôle emploi)*

La confiance accordée par les entreprises passent également par une reconnaissance du suivi dans le temps des candidats qui justifie également la qualité de la sélection des profils proposés (élément constitutif 1.3) comme le souligne notamment un DRH d'une mutuelle *« C'est vrai qu'il y a un avantage par les structures avec lesquelles je travaillais, c'est qu'ils connaissaient bien les candidats qu'ils nous faisaient rencontrer. Parce que c'est des gens qu'ils avaient approchés un temps. Avec qui ils sont restés en contact pour mettre à jour le CV en fonction de l'évolution professionnelle, qui suivent leurs candidats ».*

Enfin, les entreprises sollicitent les cabinets de recrutement pour leur rôle de conseil (élément constitutif 1.4) sur le recrutement en lui même et plus généralement sur leur gestion des ressources humaines et reconnaissent à ces prestataires une véritable compétence dans le domaine. Ce point est par ailleurs mentionné par les cabinets en recrutement eux-mêmes, comme le précise un consultant indépendant que nous avons interrogé : *« L'intérêt du travail de conseiller en recrutement, c'est que vous faites véritablement du conseil. Je travaillais essentiellement pour des PME, pas plus de 1000 personnes, 200, 500 salariés. On rentre la dedans, soit les gens vous disent qu'ils voudraient tels profils, soit ils vous disent qu'ils ont un problème RH ou un problème de compétence et on commence à réfléchir avec eux. Parfois on rentre dans la stratégie de l'entreprise, on refait l'organigramme, on*

recherche en interne s'il n'y a pas des solutions. Il y a donc tout ce travail de conseil. Et quand on recrute, on ne recrute pas forcément celui que les clients pensaient recruter au départ. On fait un profil type, on rentre bien dans le détail et, j'avais pour habitude, quand je présentais 3 candidats, de présenter un joker : c'est à dire quelqu'un qui ne rentre pas dans le profil en termes de formation, d'âge, de sexe, de pleins de chose. Et très souvent c'est celui la qu'ils prenaient. Parce que j'avais compris des attentes qu'ils ne savaient pas exprimer et qu'ils essayaient souvent soient de faire un clone de celui qui était parti avant où soit de trouver un profil complémentaire de ce qu'ils savaient faire ce qui n'est ni l'un ni l'autre la bonne démarche. Ce qui est important c'est l'adéquation entre le besoin et le candidat. Et si on arrivait à trouver une bonne adéquation, un truc qui accroche bien, souvent c'est cela qui passait. Donc c'est un boulot qui est passionnant mais qui n'est pas simple ».

En synthèse, la crédibilité de la prestation proposée par les intermédiaires privés est fondée sur plusieurs éléments :

- Le gain de temps sur le processus de recrutement, en particulier sur l'activité de sourcing, permis par une forte sélection des candidatures (**élément constitutif 1.1**)
- Le contrôle des profils proposés (**élément constitutif 1.2**)
- La reconnaissance du suivi dans le temps des candidats (**élément constitutifs 1.3**)
- Un rôle de conseil sur la base d'une compétence reconnue (**élément constitutif 1.4**)

La qualité de la sélection des profils proposés en sortie favorise la légitimité de ces acteurs dans leur rôle d'intermédiaire sur le marché de l'emploi de part la garantie qu'ils apportent aux entreprises (« il y a une espèce de garantie vis-à-vis du client » une DRH d'une grande entreprise de conseil).

Élément constitutif 2 – Une spécialisation, une expertise et des outils reconnus

La légitimité des intermédiaires privés comme les cabinets de recrutement et les sociétés d'intérim passent également par une reconnaissance de leur spécialisation et expertise sur une ligne de métiers (**élément constitutif 2.1**), un secteur d'activité (**élément constitutif 2.2**) et/ou un secteur géographique (**élément constitutif 2.3**) :

- « On est spécialisé sur des lignes de métiers bien précises, sur des niveaux de rémunérations bien précis. » (une consultante en recrutement)
- « On est spécialisé sur des métiers et sur une zone géographique (Pour ma part c'est le 78). On connaît les postes sur lesquels il y a une pénurie, on va savoir sur quel site il vaut mieux aller pour avoir tel ou tel candidat, sachant que cela varie selon les périodes. » (un manager en cabinet de recrutement)

- « *Quand ils nous sollicitent, ils voient bien que déjà il y a une spécialisation, sur un secteur géographique bien donné* » (un directeur de clientèle en cabinet de recrutement)

Cette spécialisation est un véritable facteur de différenciation vis à vis des prestations de Pôle emploi qui est un acteur généraliste positionné « *sur tous types de postes, tous types de rémunération* » (une consultante en recrutement). En conséquence, les agents Pôle emploi « *ne peuvent pas intervenir de la même façon que nous et être aussi pertinent que nous sur certains postes* » (une consultante en recrutement).

Par ailleurs les cabinets de recrutement et sociétés d'intérim disposent d'une batterie d'outils dédiés (Job Board, outils de sourcing, viviers de candidats et banque de CV internes, outils de diffusion d'annonce, processus de recrutement rodés avec outils de tests de candidats, etc.) qui leur permettent d'être efficaces dans la réponse aux besoins des entreprises (**élément constitutif 2.4**). Bien que Pôle emploi possède également des outils, une différence de performance est une fois de plus notifiée par les acteurs interrogés : « *ils ont peut-être pas mal d'outils stats, mais nous, comme on est sur le terrain, notre vision est je pense plus à jour que la leur* » (une consultante en recrutement).

Ces différents éléments font que ces acteurs privés sont reconnus comme de véritables « **professionnels du secteur** » (un consultant en cabinet de chasse). Les entreprises leur confient donc leurs recrutements de manière sereine, dans la mesure où « *ils ont des gens de bon niveau pour le recrutement* » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques). L'expertise et les services et outils proposés justifient dans ce cas le coût de la prestation.

En synthèse, la perception de la performance des intermédiaires privés par les entreprises s'explique par différents facteurs :

- Une spécialisation sur une ligne de métiers (**élément constitutif 2.1**)
- Une expertise sur secteur d'activité (**élément constitutif 2.2**)
- Une connaissance sur un secteur géographique (**élément constitutif 2.3**)
- La mise à disposition d'outils spécifiques (Job Board, outils de sourcing, viviers de candidats et banque de CV internes, outils de diffusion d'annonce, processus de recrutement rodés avec outils de tests de candidats, etc.) (**élément constitutif 2.4**).

Ces différents éléments participent à la reconnaissance d'une expertise et d'un professionnalisme dans l'activité d'intermédiation qui légitime le recours des entreprises à ce type d'acteurs pour sécuriser leurs recrutements.

Élément constitutif 3 – Une orientation « employeur » des prestations avec une priorité donnée à la réponse aux besoins des entreprises et à la relation client

L'activité des cabinets de recrutement et des sociétés d'intérim est clairement orientée « employeur ». Cette orientation s'illustre en premier lieu par l'activité de prospection commerciale forte auprès des entreprises (élément constitutif 3.1) pour la proposition des différentes prestations. Cette activité est inhérente à ces prestataires privés puisqu'elle permet d'alimenter leur activité et leur développement : *« Notre job de consultant (...) c'est vraiment une grosse proportion commerciale. Il faut savoir qu'un consultant, il va mener de la prospection, il va faire des rendez-vous, en moyenne cinq rendez-vous par semaine, donc c'est un rendez-vous par jour. Ces séances de prospection, c'est facile 16 heures par semaine parce qu'il y a des séances imposées de demi-journée de 3-4 heures, plus tous les coups de fils à droite, à gauche. C'est beaucoup de commercial. »* (Un directeur clientèle d'un cabinet de recrutement).

Cette orientation « employeur » s'illustre ensuite par les modalités de travail de ces intermédiaires qui partent du besoin de l'entreprise plutôt que du besoin de placement des candidats (élément constitutif 3.2) :

- *« On va partir d'un cahier des charges clients pour aller chercher les candidats. Et pourquoi ? Parce que chaque problématique est différente. Ça va être lié aux missions qui vont lui être attribuées, ça va être lié à un environnement, est-ce qu'on est sur une PME, est-ce qu'on est sur une grosse structure ? C'est vraiment notre rôle d'aller identifier les bons candidats par rapport aux besoins qu'on est allé chercher sur le terrain. »* (un directeur de clientèle d'un cabinet de recrutement)
- *« On est là pour répondre à un besoin client »* (une consultante en recrutement)

Cette orientation « employeur » constitue une réelle différence avec le service public de l'emploi et permet aux prestataires privés d'être au plus proche des attentes de leurs clients :

- *« Je ne pense pas que ce soit le même travail. Eux, ils sont vraiment purement orientés candidats. (...) Eux ils sont vraiment orientés candidats purement, pour moi. Je pense qu'au Pôle Emploi ils ont d'autres personnes qui sont plus orientées relation entreprises, qui vont plus avoir la casquette d'aller voir une entreprise, de lui présenter ce que peut lui amener le Pôle Emploi, etc... en termes de candidatures » ; « Eux, ils font plutôt le chemin inverse. Ils vont partir du candidat qu'ils vont suivre et voir éventuellement par rapport aux annonces qu'auront publiées les employeurs sur leur site ce qui pourrait être intéressant. »* (un directeur clientèle d'un cabinet de recrutement)

- « *Je pense que Pôle Emploi, ils sont plus dans... plus dans l'accompagnement clairement des candidats, plus que dans l'accompagnement des entreprises.* » (une consultante en recrutement)
- « *J'ai beaucoup de clients qui me disent qu'ils ont testés Pôle emploi et que c'était une catastrophe. Les candidats qui leur avaient été envoyés ne leur convenaient pas du tout. Je pense que nous on va vraiment répondre au cahier des charges du client et de ses exigences* » (un manager d'un cabinet de recrutement)

L'orientation « employeur » de leur activité leur permet, à terme, d'instaurer une véritable relation client (élément constitutif 3.3) qui présente l'atout majeur pour les entreprises de pouvoir s'appuyer sur un prestataire qui connaît parfaitement leurs besoins et problématiques et peut y répondre efficacement :

- « *Je préfère m'adresser à une boîte d'intérim avec laquelle je travaille, qui me connaît, qui est déjà venue ici, qui nous a déjà donné des intérimaires pour lesquels on a été satisfaits.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux d'électricité)
- « *La difficulté en fait, qu'il y a par Pôle Emploi, c'est que Pôle Emploi ne nous connaît pas comme client puisqu'elle brasse des tonnes de clients forcément. Contrairement aux agences d'intérim qui vont nous connaître, qui vont connaître nos besoins, qui vont connaître les limites de nos responsables, qui vont savoir à peu près adapter leurs besoins face aux nôtres, mais sur le principe c'est faisable. Pôle Emploi, on est un numéro parmi tant d'autres. Et donc forcément on propose des CV en gros et ça part un peu, ce n'est jamais complètement ciblé.* » ; « *Si vous voulez, là par exemple en Normandie où on est très présent, on va travailler avec une agence, on a quasiment le même conseiller qu'on a depuis 10 ans, qui connaît qui s'occupe de la logistique, qui s'occupe des transports, transports maritimes, transports aériens, transports ferroviaires, qui connaît les difficultés. On est quasiment dans un niveau de détail, il connaît les noms des responsables, les prénoms des responsables, et leurs atouts, leurs qualités et leurs compétences. Pôle Emploi pour moi, c'est du domaine de l'impossible.* » (un DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)
- « *Je passe une commande en sachant qu'en plus je travaillais avec des structures avec qui j'étais très fidélisé. Donc ils savaient précisément et rapidement quel était mon type de besoin. Le type de profil que je recherchais. Donc c'est vrai, j'avais une qualité de service quasi immédiate, avec des gens qui connaissent la structure, qui me connaissent, qui savent ce que j'attends, ce que je recherche. Tout ça en réactif rapide.* » ; « *Il y a ce côté connaissance de l'entreprise, relation très étroite entre le consultant qui assure la mission et chez nous, au niveau de l'entreprise... C'est vrai qu'on a établi un relationnel qui est assez pointu et qui répond à nos attentes.* » ; « *C'est ce côté relationnel très étroit, une connaissance très*

approfondie par nos consultants de notre activité, notre entreprise et qui de fait est assez rapide dans les recrutements par cette connaissance. » (un DRH d'une mutuelle)

- *« On passe par XX /agence d'intérim/ souvent, parce qu'on a l'habitude de travailler avec eux et puis jamais par l'ANPE. » ; « C'est eux qui connaissent le statut de l'entreprise, l'encadrement à chacune des agences, et qui cherchent des profils qu'on va pouvoir mettre en adéquation avec la performance qu'on a localement et le management qu'on a localement. Et ça se passe assez bien. »* (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques)

En synthèse, l'orientation « employeur » des cabinets de recrutement et sociétés d'intérim est un axe majeur de différenciation du service public de l'emploi et se caractérise par trois éléments clés :

- Une activité de prospection commerciale forte auprès des entreprises (**élément constitutif 3.1**)
- La démarche de partir du besoin de l'entreprise plutôt que du besoin des candidats (**élément constitutif 3.2**)
- L'instauration d'une relation client dans la durée (**élément constitutif 3.3**)

Cette démarche participe pleinement au renforcement de leur légitimité auprès des entreprises dans l'activité d'intermédiation employeur / candidats, consécutive d'une véritable logique de service au plus près des besoins de leurs clients.

Élément constitutif 4 – Un retour sur investissement de l'entreprise et une sécurité financière liée à l'offre de service de remplacement des candidats

L'inconvénient majeur des intermédiaires privés par rapport au service public de l'emploi est le coût de la prestation. Ainsi, pour que leur activité fonctionne et soit attractive, les prestations doivent apporter un réel retour sur investissement pour l'entreprise. Ce retour sur investissement se caractérise par une plus-value en termes de délais et de qualité des candidatures proposées par rapport au service public de l'emploi, qui par essence est gratuit, et aux autres Job Boards et réseaux professionnels à moindre coûts (ex : Monster, LinkedIn, etc.). Suite à nos différents entretiens, ce retour sur investissement est souligné par les entreprises à plusieurs titres.

En premier lieu, les entreprises perçoivent le recours à un intermédiaire privé comme un investissement dont le montant est arrêté au départ et qui peut s'avérer plus rentable à terme qu'une gestion en interne du recrutement ou un recours à Pôle emploi impliquant un risque de coûts croissants non maîtrisés liés à la durée et la qualité des embauches (élément constitutif 4.1) :

- *« Ils s'aperçoivent à un moment donné qu'ils perdent plus d'argent à essayer de le faire par eux-mêmes, même avec un service gratuit comme le Pôle Emploi, que de passer par un prestataire spécialisé. »* (un directeur de clientèle d'un cabinet de recrutement)

- « *L'argument du cabinet de recrutement vis à vis de son client c'est de lui dire que l'argent qu'il paye est un bon investissement et une garantie que ça marche un certain temps. Il y a eu des études chiffrées sur le sujet montrant qu'un recrutement qui au bout d'un an ne marche pas coute horriblement cher. L'entreprise a perdu un temps fou, elle a formé le candidat qui est arrivé et au bout d'un an ça ne marche pas, donc c'est en dizaine de milliers d'euros que ça se chiffre, voir plus. Donc ça vaut peut-être le coup de mettre 10% en avance pour éviter ce genre de problème.* » (un consultant indépendant en recrutement)
- « *Tout ça en réactif rapide. Alors c'est vrai qu'au bout du compte il y a une facture à payer, mais sur le doublement d'effectif que j'ai fait en cinq ans, on n'a dû se tromper qu'une fois. Et on était sur des dizaines et des dizaines de recrutements.* » (un DRH d'une mutuelle)

Ensuite, afin de limiter le risque financier des entreprises, les cabinets de recrutements proposent souvent un dispositif de paiement progressif (élément constitutif 4.2) qui permet d'adapter le coût de la prestation au regard de la satisfaction du besoin client :

- « *Il peut aussi y avoir, comme je l'expliquais, la possibilité qu'un client paye un premier tiers au moment où il signe le contrat, pour nous missionner. Il paye un tiers du poste. Par exemple, il nous dit « je veux quelqu'un à 45 000 euros annuels, 45 K€ annuel » donc, il va nous verser un tiers des 20 %, à ce moment-là, il va nous verser un autre tiers des 20 % au moment où il va commencer à recevoir des candidats et il nous versera le reste uniquement s'il trouve un candidat.* » (un consultant en cabinet de chasse)

Enfin, l'atout majeur que présente les cabinets de recrutement et les sociétés d'intérim repose surtout sur la garantie de remplacement des candidats (élément constitutif 4.3) dans la mesure où la personne s'avérerait finalement ne pas correspondre au poste :

- « *Le cabinet de recrutement (en tout cas celui où j'étais, et la plupart font ça), offre une garantie. C'est à dire que si au bout de la période d'essai ça ne fonctionne pas, on en retrouve un autre sans supplément d'honoraire. Donc pour l'entreprise, c'est vraiment une sécurité.* » (un consultant indépendant en recrutement)
- « *On va payer donc un forfait, on va demander de valider et s'ils nous disent oui, on va payer l'assurance. On a une assurance de remplacement.* » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques)

En synthèse, le recours à un prestataire privé présente certes un coût financier, toutefois, compte tenu du caractère critique que présente la réussite d'un recrutement pour une entreprise, il peut s'avérer être un meilleur calcul financier pour l'entreprise compte tenu des éléments suivants :

- Un investissement court terme au montant arrêté qui sécurise les éventuels coûts croissants

pouvant porter sur la durée, la qualité du recrutement et l'affectation de ressources internes dans le cadre d'un recrutement par l'entreprise elle-même ou via le service public de l'emploi
(élément constitutif 4.1)

- Un dispositif de paiement progressif fonction de la réponse aux besoins du client **(élément constitutif 4.2)**
- Une garantie de remplacement des candidats qui ne s'avèreraient pas correspondre au poste **(élément constitutif 4.3)**

Ces éléments participent à la sécurité financière de l'entreprise en matière de recrutement au regard des autres méthodes dans la mesure où le coût de la prestation est clairement identifié au départ et offre plusieurs garanties.

Élément constitutif 5 – Une forte réactivité dans l'identification des candidats

La réactivité est élément constitutif important de la légitimité des intermédiaires privés auprès des entreprises. En effet, le délai du recrutement a un impact fort sur l'activité de l'entreprise, que ce soit dans le cadre d'un remplacement ou d'une création de poste pour une entreprise en plein développement. Ce besoin de réactivité est d'ailleurs un des motifs de sollicitation majeur des cabinets qui se doivent de répondre en conséquence :

- *« Je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents. »* (une consultante en recrutement)
- *« Nous souvent on est appelé parce qu'il y a une urgence. Par exemple, il y a une personne qui est en arrêt depuis un mois qui ne va probablement pas revenir avant six mois. Il n'y a que cette personne qui sache faire les payes et les charges, il faut donc trouver quelqu'un tout de suite. Nous on a cette capacité à comprendre qu'il faut quelqu'un qui est fait récemment des payes et qui connaisse ce type de process. »* (un manager en cabinet de recrutement)

Ainsi, les prestataires privés s'appliquent des contraintes fortes pour identifier rapidement les candidats compétents afin d'être compétitifs vis à vis de leurs concurrents et susciter l'intérêt des entreprises de recourir à leurs services :

- *« En gros, nous, le but du jeu c'est qu'il fallait qu'on fasse du sourcing de base. Sur les petits profils, alors on va dire sur du contrôleur de gestion, il fallait qu'on soit réactif au bout de deux jours. Au bout de deux jours, si on envoyait un CV au bout de deux jours, c'était même à la limite trop tard. » ; « On se constituait un vivier, et on mettait tout ça dans une énorme base de données. On rencontrait, même si on n'avait pas forcément de poste, on rencontrait quand*

même des candidats en leur disant « voilà on peut avoir des postes. On en a assez régulièrement, des postes de contrôleur de gestion, qu'ils soient opérationnels, industriels ou autre. Si vous voulez, ça nous permet de constituer un vivier pour pouvoir vous contacter assez rapidement et de faire partir votre CV immédiatement si on a un poste qui s'ouvre ». Donc sur les profils de contrôleur de gestion, on n'avait pas trop de souci, sur les profils de comptables généraux ou de directeur comptable ce n'était pas forcément non plus un grand problème. Par contre sur des profils de DRH, ou sur des profils de DAF, ou sur des profils de Directeurs associés ou de Directeurs généraux, là on se retrouvait sur un schéma beaucoup plus pénurique, parce que des postes il n'y en a pas énormément et qu'on se retrouve avec là vraiment un axe de recherche. Donc là on se retrouve avec un délai de recherche et d'envoi de candidatures qui va jusqu'à la semaine. En gros on a la commande le lundi de la part de nos clients et il faut au maximum que le vendredi le client dans sa boîte mail il ait au moins 3-4 CV. » (un consultant en cabinet de chasse)

- « En termes de délai (...) ça a été assez rapide dans tous les cas. » (un DRH d'une mutuelle)

En synthèse, le recours à un intermédiaire privé présente des garanties en termes de délais de traitement difficilement atteignables via les autres canaux de recrutement, en particulier pour les recrutements de profils « complexes ».

Élément constitutif 6 – Une souplesse et une flexibilité des embauches permis dans le cadre spécifique de l'intérim

Les entreprises interrogées soulignent l'intérêt majeur du recours à l'intérim pour sécuriser leurs embauches. Cette modalité offre aux employeurs une période d'observation souple dans le cadre d'un recrutement futur et leur permet de s'affranchir des périodes d'essai de contrats internes encadrées par le code du travail (élément constitutif 6.1) :

- « En échange de trois mois d'intérim, ils vont vous apporter la personne la plus adaptée et sur le statut de magasiniers, de vendeurs-comptoirs, chose comme ça, c'est pas mal. Je l'ai pas mal utilisé ça. Vous êtes complètement libre. Pendant trois mois, on a un intérim, on n'en parle pas plus que ça, vous avez le temps de l'observer, de le faire travailler, et puis si tout va bien, si au bout de trois mois ça vous va, au bout de cinq mois, six mois, vous pouvez faire... Vous le gardez le temps que vous voulez, simplement vous payez l'intérim pendant ce temps-là. » (un directeur d'une PME dans le secteur industriel)

- « *Intérim et puis en général on transforme le contrat à durée déterminée quand ce n'est pas, bien évidemment un besoin de remplacement ou saisonnier ponctuel. On travaille principalement avec des cabinets d'intérim. Des grandes agences d'intérim qui sont sur la place, qui existent depuis un certain nombre d'années avec qui on a eu l'occasion d'avoir des... avec qui on négocie chaque année ses tarifs. C'est plus efficace, j'ai envie de dire.* » (un DRH d'une grande entreprise de transport et logistique)

Les agences d'intérim ont par ailleurs un engagement de remplacement rapide dans la mesure où le candidat de répondeurait pas aux attentes de l'entreprise (élément constitutif 6.2).

- « *Vous vous êtes mis d'accord avec eux que ce serait un minimum de trois mois. Si au bout de trois mois vous êtes sûr que c'est le bon, vous le prenez. Si au bout de trois mois vous n'êtes toujours pas sûr que c'est le bon, vous continuez l'intérim, si vous êtes sûr que ce n'est pas le bon, vous changez. C'est très très souple, c'est une très bonne formule* » (un directeur d'une PME dans le secteur industriel)

En synthèse, le recours à une agence d'intérim est justifié par les entreprises au regard de la souplesse induit par la nature même du contrat intérimaire qui n'implique pas d'engagement de l'employeur hormis le paiement de l'agence. La perception des employeurs de la souplesse et de la flexibilité proposée par les agences d'intérim s'appuie sur deux éléments :

- Bénéficiaire d'une période d'observation souple permettant des contraintes réglementaires des contrats internalisés (**élément constitutif 6.1**)
- Bénéficiaire d'un engagement de remplacement rapide des candidats (**élément constitutif 6.2**)

Élément constitutif 7 – Une interface unique entre l'employeur et le candidat avec un rôle de bout en bout

Contrairement au service public de l'emploi, le consultant en recrutement est l'unique interface entre l'employeur qu'il conseille et les candidats qui lui sont présentés :

- « *Je ne sais pas en plus, si le conseiller qui est en lien avec le demandeur d'emploi est le même conseiller qui est en lien avec le client. Ce qui déjà peut être un problème. Alors que nous on est en contact avec les candidats et avec le client. On est vraiment l'interface entre les deux. Alors qu'au Pôle Emploi, c'est peut-être dissocié* » (une consultante en recrutement)

La gestion de bout en bout de la procédure de recrutement par les intermédiaires privés, avec un interlocuteur dédié entre l'entreprise et les candidats potentiels, est facteur de performance et de légitimité de ces acteurs dans leur rôle d'intermédiation.

Au cours de nos entretiens, certains éléments constitutifs présentés plus haut, sont soumis à des variables d'influences inhérentes au secteur d'activité des cabinets de recrutement et sociétés d'intérim que nous détaillons ci-après :

Variable d'influence 1 – Une culture d'entreprise privée avec une rémunération largement variable des acteurs à la performance

Les différents cabinets de recrutement sollicités ont tous confirmé que leur rémunération était largement variable selon la performance de leurs placements et l'atteinte de leurs objectifs en termes de chiffre d'affaire :

- « *Je ne me pose pas la question du bien-être du candidat ou quoi que ce soit. Je me dis bon il faut que ça colle entre mon candidat et mon poste pour que ça marche et si ça marche, j'ai une prime.* » (une consultante en recrutement)
- « *Il faut savoir c'est que les consultants qui sont dans les cabinets de recrutement, ils n'ont pas de salaire en général, ils sont à 100% à la com'. Alors je vous assure que ça motive !* » (un consultant indépendant en recrutement)
- « *On appelle ça dans le métier « fizer », j'ai fizé un poste, c'est-à-dire que j'ai réussi à positionner un candidat sur un poste, le candidat va signer un contrat très prochainement. Dès qu'il a signé son contrat, nous on envoie la facture. On est sur des taux qui peuvent être assez impressionnants, sur des hautes rémunérations.* » ; « *Une partie variable qui est liée à un objectif qui a été défini, prédéfini, au préalable, chaque début d'année, ou chaque fin d'année avec le Directeur Commercial ou le Directeur Stratégique. On utilisait un peu le marché, on voyait un peu comment les chiffres de l'année N-1 et du coup après, on établissait un objectif qu'il fallait atteindre mensuellement, trimestriellement, et annuellement. Et en fonction de l'atteinte de ces paliers là on touchait un commissionnement supplémentaire par rapport au fixe qu'on pouvait toucher.* » (un consultant en cabinet de chasse)

Ce système de rémunération variable présente une réelle différence avec la gestion de la paie du service public de l'emploi et qui selon les acteurs du privé entraîne une implication différente dans la rapidité des agents Pôle emploi à pourvoir un poste :

- « *La différence entre un conseiller Pôle Emploi et un consultant en recrutement, il n'a pas la même pression parce que justement, eux, ils n'ont pas d'objectifs, ils n'ont pas de rémunérations variables sur ce qu'ils font, ils ne sont pas pressés par les délais. Donc effectivement ils font peut-être face au mécontentement des demandeurs d'emploi, mais ce n'est pas la même pression que nous on peut avoir au quotidien.* » (une consultante en recrutement)

Les acteurs interrogés soulignent que la pression induite par ce système de rémunération très flexible implique de se dépasser pour être le plus performant possible auprès de leurs clients, tant en termes de délais de réponse que de qualité des candidatures proposées. L'instauration d'une relation client dans le temps est ici essentielle pour sécuriser l'atteinte de ses objectifs et donc une rémunération personnelle intéressante.

Variable d'influence 2 – La pression d'un secteur très concurrentiel

Une autre variable d'influence est la pression liée au secteur des intermédiaires privés qui est extrêmement concurrentiel. Les entreprises l'ont d'ailleurs bien compris et n'hésitent pas à solliciter plusieurs cabinets en même temps pour faire jouer la concurrence et avoir des candidatures adaptées dans les meilleurs délais :

- « *Pour moi, un recrutement, ça doit aller vite, tu dois trouver le meilleur CV parce que tu es poussé aussi par la concurrence.* » (une consultante en recrutement)
- « *En fait, le milieu très concurrentiel des cabinets de recrutement à Paris ou même d'ailleurs partout en France, a fait qu'en gros on a développé une stratégie commerciale assez particulière qui nous met en concurrence immédiatement et à chaque fois en fonction de notre succès. Ce qui veut dire qu'en gros le client missionne, il nous missionne nous, mais il peut missionner trois autres cabinets s'il le souhaite. Donc il nous met en concurrence, parce qu'il sait qu'on a des viviers, qu'on a des portefeuilles de candidats, donc ça peut être intéressant, donc lui il compte un peu sur ça pour justement qu'il puisse avoir de la réactivité sur la réception...* » (un consultant en cabinet de chasse)

Les situations d'exclusivité peuvent arriver, bien qu'elles ne soient pas la règle, et impliquent en amont d'avoir établie une bonne relation client avec l'entreprise et/ou de proposer des tarifs avantageux :

- « *On peut demander aussi parfois l'exclusivité. Dans ce cas-là, le candidat... enfin, nous ce qu'on va faire auprès de notre client... Pour commencer les relations clients avec le cabinet sont malléables. C'est-à-dire si je m'entendais très bien avec certains de mes clients, dans ce cas-là il me donnait l'exclusivité. Mais pour avoir l'exclusivité, pour être le seul cabinet à travailler avec cette entreprise-là, dans ce cas-là, il fallait que je baisse le prix. A la base, on était par exemple sur des taux à 22 %, nous on facture 22 % de la rémunération annuelle du*

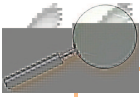
candidat. Donc tu imagines si le candidat gagnait 50 000 euros, tu prends 20 % sur 50 000 euros, c'est pour nous. Et si on était en situation d'exclusivité, dans ce cas-là on pouvait descendre sur des taux à 18 %. » (un consultant en cabinet de chasse)

Cette variable d'influence n'est structurellement pas applicable à Pôle emploi, qui est un service public, ou tout du moins elle ne met pas en péril son activité et le financement de la structure :

- *« Tu es toujours en concurrence quand tu travailles sur un poste, c'est hyper rare d'être seul, alors que Pôle Emploi ça leur arrive d'être seul sur un recrutement. Ce sont des entreprises qui n'ont pas les moyens, donc elles n'ont que ça comme solution. Et donc à la limite, ils peuvent se permettre de prendre plus de temps alors que nous, on veut trouver le top CV, le plus vite possible. Ce ne sont pas du tout les mêmes contraintes»* (une consultante en recrutement)

En synthèse, deux variables d'influence, à savoir la culture d'entreprise privée avec une rémunération largement variable des acteurs à la performance et la pression d'un secteur très concurrentiel des acteurs que sont les cabinets de recrutement et les sociétés d'intérim ont un impact non négligeables sur trois des éléments constitutifs de leur légitimité :

- La crédibilité de la prestation fondée sur des retours contrôlés sélectifs et qualitatifs complétés d'un rôle de conseil (**élément constitutif 1**)
- L'orientation « employeur » des prestations avec une priorité donnée à la réponse aux besoins des entreprises et à la relation client (**élément constitutif 3**)
- La forte réactivité dans l'identification des candidats (**élément constitutif 5**)



Les éléments constitutifs de la légitimité des intermédiaires privés (cabinets de recrutement et sociétés d'intérim) auprès des entreprises

Les différents éléments présentés plus haut nous permettent de modéliser les différents facteurs explicatifs de la légitimité des acteurs privés dans l'activité d'intermédiation entre employeurs et candidats ainsi que les variables pouvant influencer ces facteurs :

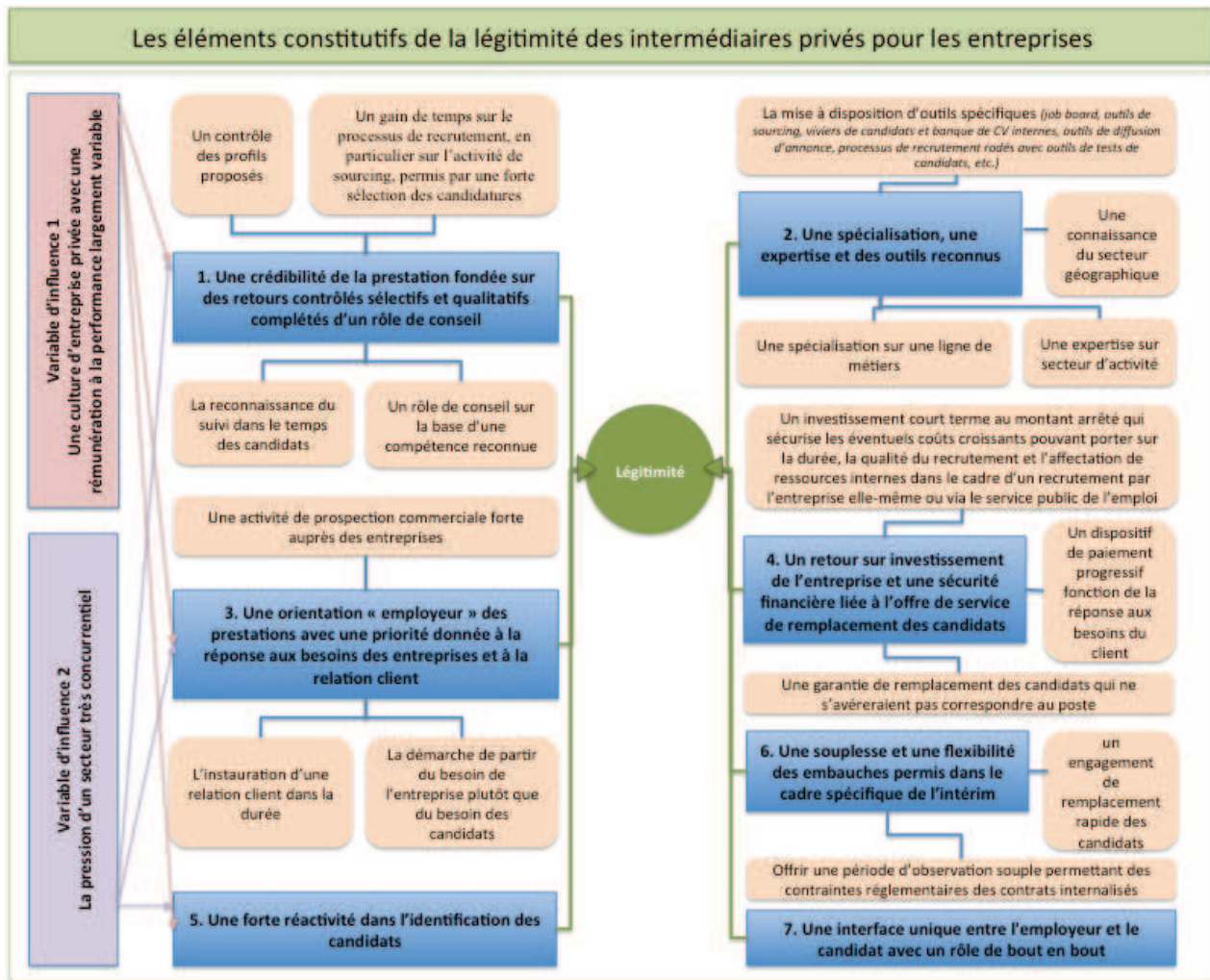


Figure 13 - Les éléments constitutifs de la légitimité des intermédiaires privés pour les entreprises

Cette légitimité est cohérente avec la nature des besoins exprimés par les entreprises et détaillés dans le chapitre précédent et montre une réelle réponse des acteurs privés aux attentes des employeurs, bien que le coût de la prestation soit non négligeable.

Il s'agit maintenant de s'intéresser à la légitimité de Pôle emploi concernant cette activité d'intermédiation pour savoir si le service public de l'emploi est un intermédiaire crédible auprès des entreprises et dans quelles conditions.

3.2.2.2 Une crise de légitimité du service public de l'emploi et une explication des éléments constitutifs de cette crise

Les différents discours médiatiques et rapports réalisés sur le service public de l'emploi (*cf. chapitre 1.1.3. un organisme très critiqué*) dénotent une véritable crise de légitimité de Pôle emploi dans l'activité d'intermédiation entre employeur et demandeurs d'emploi qui est confirmée dans nos différents entretiens.

Nous nous sommes interrogés sur les raisons de cette crise, que nous proposons d'étudier dans cette partie, qui a conduit Pôle emploi dans une véritable « trappe à légitimité » dont il est désormais difficile de s'extirper.

3.2.2.2.1 Une défiance généralisée des entreprises et professionnels du recrutement vis à vis de Pôle emploi et ses conséquences - Le non recours à Pôle emploi et la sollicitation en dernier recours

Les verbatims illustrant l'absence de recours à Pôle emploi ou l'appel à Pôle emploi en dernier recours sont présentés en détail en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 2

Sur les 16 personnes interrogées (9 côté entreprises et 7 coté cabinet de recrutement), aucune ne compte sur Pôle emploi pour son recrutement. Tous convergent sur le fait qu'ils ne font pas appel à Pôle emploi car ils considèrent prendre un risque en termes de temps ou de qualité des recrutements. Ils considèrent que le recours à Pôle emploi ne leur apportera rien et qu'il y a d'autres canaux et outils plus efficaces pour faire du sourcing :

- « *Jamais j'appelle Pôle Emploi pour leur dire « J'ai telle offre à diffuser, telle annonce, j'ai besoin de tel candidat, envoyez-moi des CV. » Non. Je ne le fais pas. Parce que je pense qu'ils sont... je ne pense pas qu'ils m'apporteraient quelque chose en fait.* » (une consultante en recrutement)
- « *Maintenant, nous on ne s'est jamais trop rapproché de conseillers chez Pôle Emploi pour trouver des postes, même si c'était sur des petits profils, comme une assistante, assistante commerciale, assistante administrative, etc... Ou même parfois, ça nous est arrivé de recruter pour un de nos clients une vingtaine de téléopérateurs, qui vraiment est un tout petit profil, qui sont souvent de l'intérim ou du CDD, pourquoi pas du CDI, ça peut arriver parce qu'il y a un turnover assez fréquent. Dans ce cas-là, une vingtaine de téléopérateurs, on ne les cherchait même pas sur Pôle Emploi.* » (un consultant d'un cabinet de chasse)

- « *Alors c'est vrai que l'on utilise pas la CV thèque de Pôle emploi, non. Pas du tout. Non parce qu'on estime que la plupart des candidats sont plus effectivement sur l'APEC et qu'il n'y a pas de nécessité puisqu'il y a déjà d'autres CV théques. Après on pourrait peut-être le faire pour les comptables ou les gestionnaires de paye mais on ne le fait pas. Non on ne le fait pas.* » (un manager d'un cabinet de recrutement)
- « *Je n'ai jamais eu recours à l'ANPE pour embaucher. (...) Ah non non mais sur la boîte 3D c'était clair que je n'avais pas besoin d'eux. Il était hors de question de faire appel à eux parce qu'ils n'auraient jamais rien.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les services informatiques)
- « *Nous, on n'a jamais fait appel à Pôle emploi* » ; « *de ce que je sais, tous les gens que je fréquente, il n'y en a aucun qui fait appel à Pôle Emploi. Dans le bâtiment en tout cas.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux d'électricité)
- « *Je ne vais pas dire à mes responsables je veux que vous passiez toutes les offres d'emploi sur Pôle Emploi. Je ne le dis pas. Ça ne va même pas me venir en tête et en même temps, on est déjà sollicité par les cabinets d'outplacement classiques (...). On est très sollicité, un peu partout.* » (un DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)
- « *Pôle Emploi, jamais, et ça n'arrivera jamais, ça c'est sûr. Mais en même temps, je ne leur envoie pas puisque je sais très bien que ce n'est pas leur job de recruter ce genre de profils. Ils ne sont pas du tout ni outillés ni formés pour ça.* » (DRH d'une SSII)
- « *L'expérience Pôle Emploi. C'est désastreux. Franchement.* » (un directeur d'une PME dans le secteur industriel)
- « *Sur mes dernières années professionnelles, je n'ai pas eu de relation avec Pôle Emploi.* » (un DRH d'une mutuelle)
- « *Suite à des empêchements de travailler correctement et par le biais de notre outil, on n'a pas continué à travailler avec Pôle Emploi.* » (une responsable du recrutement dans une grande entreprise de conseil)
- « *On peine à trouver, et à aucun moment on ne s'adresse à l'ANPE. Jamais, jamais, jamais.* » ; « *notre population qui est la plus compliquée à recruter et pour laquelle on est sur le pont en permanence et parce qu'il y a un turnover important, ce sont les commerciaux. Et les commerciaux, évidemment ça ne nous vient pas à l'idée de passer par Pôle Emploi. Ils ne nous sollicitent pas. On passe par Randstad, par des annonces en ligne, par du parrainage, par de la candidature spontanée, parce que dans le métier, on a une réputation, et donc les commerciaux des autres entreprises peuvent nous solliciter. Et puis quand il y a des gens qui nous intéressent, on passe par des chasseurs de têtes, mais jamais par Pôle Emploi.* » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques).

Pôle emploi est éventuellement sollicité en dernier recours, lorsque tous les canaux de recrutement n'ont pas abouti, ce qui montre l'absence de crédibilité de l'offre de service pour les employeurs puisque le recours à Pôle emploi est réalisé quand il n'y a plus d'autres choix :

- « *En dernier recours. Vraiment quand on n'a plus de solutions. Pour moi passer par Pôle Emploi, c'est vraiment j'ai fait tout ce que je pouvais, j'ai fouillé sur tous les Job Boards, j'ai contacté tous les candidats possibles, je n'ai plus d'autres solutions. (...) Je n'y pense pas à chaque fois et uniquement sur des gros dossiers et des dossiers compliqués, je le ferai. Je ne le ferais pas par exemple pour un poste en intérim où j'ai besoin de réactivité. Pôle Emploi ne m'apportera rien.* » (une consultante en recrutement)
- « *Parce que je ne trouvais personne. Et j'ai dit je vais essayer là-bas, j'avais essayé, et ça n'a pas marché non plus.* » (Chef d'entreprise d'une TPE de services informatiques – concernant son activité parallèle de société d'élagage)
- « *C'est en cas de dernier recours. Honnêtement Pôle Emploi, pour moi, c'est presque du domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Moi je fais appel sur des emplois très très peu qualifiés, exemple manutentionnaires, caristes, il y a besoin de peu de qualifications. Le problème qu'il y a, c'est que comme ils ne connaissent pas nos métiers, ils nous envoient n'importe quoi. Donc pour eux un cariste qui n'a pas de CACES, il n'a donc pas les autorisations, ça ne leur pose pas de problème, vraiment. Donc quand on passe par eux, c'est vraiment vraiment à la fin de la fin de la fin.* » (DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)
- « *En ce qui concerne les vendeurs comptoirs, donc des profils moins techniques, ça va être un peu... Là, on va faire appel à Pôle Emploi. On peut faire appel à Pôle Emploi, même s'ils ne nous ont jamais rien apporté, mais en toute logique, ils devraient.* » (un directeur dans une PMD du secteur industriel)

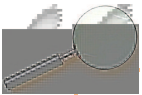
Cette absence de recours à Pôle emploi par les employeurs est d'ailleurs confirmée par les premiers intéressés eux mêmes :

- « *Effectivement c'est le patronat qui a dit « Mais attendez. L'entreprise cliente de Pôle Emploi c'est une vue de l'esprit. Les entreprises n'attendent rien de Pôle Emploi. Elles se débrouillent toutes seules comme des grandes. Donc vous, préoccupez-vous essentiellement et d'abord des demandeurs d'emploi ».* » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)
- « *Elles ne passaient pas par Pôle Emploi.* » - à propos des entreprises dans le cadre d'un recrutement (un conseiller Pôle emploi).

- « Avant qu'une entreprise, dans le schéma classique de recrutement, avant qu'une entreprise passe par déposer une offre sur le marché ouvert et ensuite en service sur Pôle Emploi, il y a eu toute une démarche de recherche, de réseau activé auparavant. C'est vraiment au bout du bout du recrutement. » (un chargé d'étude à la DG de Pôle emploi)

Enfin, Pôle emploi subit un vrai problème d'image auprès des entreprises qui semblent lui accorder très peu, voir aucune crédibilité dans l'activité d'intermédiation. Cette absence de légitimité accordée par les employeurs à Pôle emploi a également des impacts auprès des demandeurs d'emploi en recherche car si les entreprises ne passent pas par Pôle emploi pour recruter, les demandeurs n'ont pas d'intérêt non plus à s'appuyer sur Pôle emploi pour trouver un emploi et vont préférer se concentrer sur les canaux utilisés par les entreprises :

- « Les entreprises n'ont pas forcément une bonne image de Pôle Emploi. Ils ont un problème de confiance avec la structure. Que les candidats, c'est un peu la même chose de leur côté. Les candidats ne comptent plus aujourd'hui trouver un emploi via Pôle Emploi, c'est pour ça qu'on sollicite majoritairement les autres Job Boards, et c'est que les autres Job Boards cartonnent pour le coup. Mais il y a vraiment un problème effectivement d'image qui est lié dans les deux sens. » (un consultant en cabinet de chasse)



En synthèse

L'hypothèse H1 est validée : La légitimité du service public de l'emploi affichée dans les discours institutionnels est en décalage avec la légitimité accordée par les acteurs terrain.

Pôle emploi subit une véritable crise de légitimité auprès des employeurs dans son activité d'intermédiation. Pôle emploi n'entre d'ailleurs généralement pas dans leur « champ des possibles » concernant les canaux de recrutement à utiliser. Il peut être sollicité dans certains cas en dernier recours, lorsque les employeurs ont tout essayé, ce qui conforte cette absence de crédibilité du service et le manque de confiance des entreprises dans la capacité de Pôle emploi à répondre à leurs besoins. Pôle emploi ne serait pas considéré comme un tiers de confiance par les entreprises, et par répercussion auprès des demandeurs d'emploi car pour qu'une activité d'intermédiation fonctionne, elle implique que les deux parties bénéficiaires soient impliquées et en confiance.

Cette défiance des entreprises semble s'expliquer par **des raisons structurelles** liées à l'activité même de Pôle emploi d'accompagnement des demandeurs d'emploi et par **des raisons organisationnelles**, comme le montre les résultats de nos différents entretiens présentés dans le graphique ci-dessous, et que nous proposons d'étudier dans les chapitres suivants :

Les difficultés structurelles et organisationnelles de Pôle emploi impactant sa légitimité en tant que médiateur



Figure 14 - Les difficultés structurelles et organisationnelles de Pôle emploi impactant sa légitimité en tant que médiateur

3.2.2.2.2 Les raisons structurelles de cette crise de légitimité – La problématique de l'asymétrie de l'information et du recours à un tiers de confiance légitime et ses conséquences sur le type de recours à Pôle emploi

Une difficulté à incarner un tiers de confiance crédible et légitime inhérente à l'activité même de Pôle emploi

L'asymétrie d'information est caractéristique de la relation entre l'employeur et le demandeur d'emploi/candidat sur le marché du travail. Certaines théories économiques nous permettent de mieux comprendre ce phénomène et l'intérêt de recourir à un tiers extérieur de confiance pour réduire cette asymétrie. A ce titre, la théorie du choix rationnel et la théorie des coûts de transaction impliquent la présence d'un tiers de confiance comme solution classique pour pallier cette difficulté et garantir une transparence de l'échange.

En effet, la théorie du choix rationnel propose un cadre pour comprendre et modéliser le comportement social et économique¹⁷² des acteurs. La rationalité, interprétée comme la recherche des moyens les plus rentables pour atteindre un objectif spécifique, est largement utilisée dans les modèles d'analyse microéconomiques pour expliquer le comportement des individus et le phénomène de prise de décision dans le cadre d'une contractualisation notamment.

Qu'est-ce qu'un choix rationnel précisément ? Dans tous les domaines de la vie d'un homme, ce dernier agit de manière rationnelle lorsqu'il est question de prendre des décisions. Par exemple, lors d'une décision d'investissement, un investisseur fait ses choix, en fonction de l'utilité qui en découle. On regarde en fait le bénéfice qu'il est possible d'obtenir à partir de chaque décision. C'est ce niveau d'utilité, qui correspond donc à un niveau de satisfaction ou de bénéfice, qui nous amène à y associer un niveau de risque acceptable. Le choix rationnel ou l'action rationnelle consiste alors pour l'acteur à choisir l'action dont les conséquences sont, à ses yeux, meilleures que celles des autres actions faisables ; autrement dit le choix rationnel consiste pour l'acteur à maximiser son utilité subjective espérée, sous contrainte de l'éventail d'opportunités qui s'offre à lui (Elster, 1979¹⁷³, 1983¹⁷⁴, 1989¹⁷⁵; Becker, 1964¹⁷⁶)

L'idée selon laquelle la prise de décision résulte d'un arbitrage entre les coûts attendus et les bénéfices espérés de chaque action n'est d'ailleurs pas étrangère au sens commun, puisque l'on dit volontiers

¹⁷² Lawrence E. Blume and David Easley (2008). "rationality," The New Palgrave Dictionary of Economics , 2nd Edition. Amartya Sen (2008). "rational behaviour," The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd Edition.

¹⁷³ Elster ,J.(1979), Ulysses and the Syrens. Studies in rationality and irrationality, Cambridge, Cambridge University Press.

¹⁷⁴ Elster ,J.(1983), Sour Grapes. Studies in the subversion of rationality, Cambridge, Cambridge University Press.

¹⁷⁵ Elster ,J.(1989), Solomonic Judgements. Studies in the limitations of rationality, Cambridge, Cambridge University Press

¹⁷⁶ Becker, G (1964, 1993, 3^e éd.). « *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* ». Chicago, University of Chicago Press.

qu'un individu confronté à un choix « pèse le pour et le contre », et qu'il choisit telle action parce qu'elle « vaut le coût ».

Toutefois, une rationalité totale des décisions voudrait que les acteurs aient un parfait accès à l'information, ce qui n'est pas le cas. De plus, l'accès à l'information est inégal d'un acteur à un autre. Ainsi, conformément à la théorie développée par Herbert Simon¹⁷⁷, les agents sont rationnels mais leur rationalité est limitée à la quantité et à la qualité de l'information dont ils disposent, et à leur capacité de calcul.

Par ailleurs, la Théorie des coûts de transaction, développée par Ronald Coase en 1937 dans l'article « The Nature of the Firm » puis reprise par Williamson apporte un éclairage complémentaire à notre analyse. Cette Théorie postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée, en accord avec Herbert Simon, tout en se comportant de manière opportuniste. Le point de départ de Williamson et de la théorie des coûts de transaction est de postuler que toute transaction économique engendre des coûts préalables à sa réalisation : coûts liés à la recherche d'informations, aux « défaillances du marché », à la prévention de l'opportunisme des autres agents etc. Ainsi, certaines transactions se déroulant sur le marché peuvent engendrer des coûts de transaction très importants. Dès lors, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser ces coûts ou de faire appel à un tiers de confiance.

Dans le cadre de notre étude, nous proposons d'assimiler le cas d'un recrutement et de la contractualisation d'une embauche à ce que Williamson considère comme un « Contrat avec arbitrage » caractérisée par une relation qui se déroule sur le long terme et dont les enjeux sont importants et est donc soumise à une incertitude forte. Dans ces circonstances, les comportements opportunistes sont possibles ainsi que les conflits d'intérêts. Pour y faire face, ce type de contrat prévoit l'arbitrage d'un tiers pour limiter l'incertitude et les comportements opportunistes. Ce phénomène explique le recours notamment des entreprises à des tiers extérieurs qu'elles jugent légitimes. Cependant, il est presque impossible pour le service public de l'emploi d'être perçu comme un tiers de confiance pour les raisons structurelles suivantes :

- La perception d'un tiers non fiable par les employeurs dû à une association entre le profil proposé et la dimension « chômage » (élément constitutif 1):

Le Pôle emploi doit aider tous les profils de demandeurs d'emploi, en particulier ceux en grande difficulté et fortement éloignés du marché de l'emploi. De plus, tous les chômeurs sont généralement tenus de s'inscrire au Pôle emploi afin de percevoir les allocations chômage, la perception des employeurs est que la base des demandeurs d'emploi de Pôle emploi ne présente

¹⁷⁷ Simon, Herbert (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.

pas des personnes uniquement motivées par le travail mais aussi par la perception des aides. De plus, les raisons de basculement dans une période de chômage peuvent être multiples et l'employeur n'en a pas connaissance : elles peuvent être liées à une fin de contrat de travail tout à fait standard, à une réduction d'activité ou à une fermeture d'entreprise mais aussi à des problèmes d'ordre personnels du candidat, à un manque de compétences, etc. Par ailleurs, il est acté par la majorité des employeurs et professionnels du recrutement interrogés qu'une période d'inactivité plus ou moins longue aura un impact sur la capacité des candidats à être immédiatement opérationnel et à avoir un rythme professionnel adapté. On observe donc un a priori fort caractérisé par une « perception négative » des candidats inscrits au Pôle emploi par les recruteurs et entreprises qui sont donc généralement perçus comme un marché de l'emploi « bas de gamme » ou « à risque ». Le chômeur est ici perçu négativement par rapport à un candidat issu des autres canaux, qui est naturellement perçu comme actif car la dimension « chômage » est absente (ce même candidat pouvant d'ailleurs être présent sur les deux canaux et être perçu différemment selon le canal utilisé). Cette image, liée à l'activité même de Pôle emploi, explique que les entreprises ne fassent structurellement pas appel à Pôle emploi pour leurs recrutements. Pôle emploi se retrouve donc confronté à une équation complexe à savoir un positionnement d'appui aux plus éloignés de l'emploi qui semble peu compatible avec la mise en place d'un service aux entreprises performant qui répondent à leurs exigences en matière de recrutement. C'est précisément en raison de ces exigences que les employeurs ne peuvent pas faire confiance au service public de l'emploi pour proposer des candidatures de qualité.

En effet, étant donné l'information limitée qu'ils ont sur les réelles motivations/compétences des candidats, ils pensent prendre un risque en passant par Pôle emploi qui se doit, de par son rôle de service public, de proposer tous types de candidats.

De plus, même si le Pôle emploi affirme à l'employeur qu'il lui présente de bons profils, l'employeur ne pourra pas lui faire confiance dans la mesure où le service public de l'emploi a l'obligation d'aider les candidats les plus en marge du marché de l'emploi. Par conséquent, le Pôle emploi devient le dernier recours des employeurs pour le recrutement qui ne souhaitent pas prendre de risque de tomber sur « une mauvais pioche ».

Les retours des recruteurs et entreprises sur le sujet sont assez éloquentes :

- *« Parce qu'un bon candidat, il ne reste pas à Pôle Emploi » ; « Ça fait 10 ans, qui veut pas forcément bosser, qui n'est pas forcément motivé. C'est un peu ce qu'on a vu sur les forums quand on était en lien avec Pôle Emploi. C'est un peu ce qu'on a vu des candidats. Donc c'est vrai qu'on a gardé cette image du mec qui n'a pas forcément envie de bosser et qui reste à Pôle Emploi » (une consultante en recrutement)*

- « *En général, par contre c'est des gens qui cherchent depuis un certain temps. (...) Après, c'est vrai que ça peut faire peur à certains de nos clients, dans le sens où, oui, s'ils voient que ça fait un an qu'il n'a pas travaillé, il va se demander pourquoi, qu'est-ce qu'il a fait, est-ce qu'il était vraiment en recherche active. Est-ce que c'est parce qu'il n'est pas bon. Est-ce que c'est parce qu'il n'est pas motivé.* » ; « *pas mal de candidats qui n'étaient pas forcément en recherche active. C'est-à-dire qu'ils se laissaient un peu vivre, concrètement.* » (une consultante en recrutement)
- « *Les RH ont assez peur des profils de Pôle Emploi parce que, on parle de chômeurs* » ; « *Ce sont des candidats au rabais parce que, malheureusement, ils passent par Pôle Emploi. C'est justement ce problème d'image* » (un consultant en cabinet de chasse)
- « *Un candidat qui est en poste est beaucoup plus dynamique, il est dans le vif du sujet, on sent qu'il sait de quoi il parle, qu'il est actif. Alors que quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis un an, il a déjà perdu confiance en lui. il y a tout un travail à refaire pour qu'il soit capable de bien préparer son entretien, qu'il donne envie. Moi je vois la différence !* » ; « *Quand je vois les CV des candidats qui nous avaient été proposés par Pôle emploi, les CV ne donnaient vraiment pas envie, donc je comprends qu'un client n'ait pas envie de recevoir ce type de candidats. Le candidat ne donne pas envie parce qu'il n'a pas été coaché, et parce qu'il n'a pas envie d'aller travailler. Donc je pense que Pôle emploi a une dimension un peu plus sociale qu'un cabinet.* » (un manager en cabinet de recrutement)
- « *j'avais eu l'occasion une fois, c'était de me rendre justement à Pôle Emploi à Saint-Quentin-en-Yvelines, sur le sujet, trouver un gars pour faire l'abatage, l'élagage, machin. Ils m'avaient proposé neufs profils, je me rappellerais toujours, mais y'avait pas un seul qui s'était pointé au rendez-vous.* » (un chef d'entreprise d'une TPE)
- « *Un mec qui a vraiment envie de bosser, il va aller voir des boites d'intérim, il va démarcher les entreprises, en allant à la chambre syndicale, il va faire du porte à porte. Un mec qui a vraiment envie de travailler, il va te harceler.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux d'électricité)
- « *souvent les meilleurs profils sont des gens en poste. C'est un peu le problème du marché actuellement d'ailleurs. Et comme on ne prend pas beaucoup de risques pour la partie des cadres, on préfère chasser ces personnes qui sont déjà en activité plutôt que de prendre un risque d'avoir quelqu'un qui est au chômage, parfois pour des bonnes de raisons d'ailleurs... au chômage depuis un certain nombre de mois.* » ; « *Je ne vais pas*

passer par Pôle Emploi en me disant « je vais trouver la perle rare » (un DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)

- *« C'est sûr que c'est typiquement l'a priori que j'ai et puis même qu'ont aussi les personnes avec lesquelles je travaille. On va me dire «Non, mais si tu prends quelqu'un qui est au chômage, ce n'est pas ça qu'on cherche ». Donc ce n'est pas que moi recruteuse, mais c'est aussi mes clients en interne. » ; « Si elle est vraiment motivée, notre annonce elle va la voir et il n'y a pas besoin de passer par le Pôle Emploi pour qu'elle la trouve. » (une responsable du recrutement dans un grande entreprise de conseil)*
- *« Les employeurs ne l'utilisent pas. Oui, ben ça ! Peut-être qu'ils ont reçu deux ou trois fois des gars qui leur disaient «Moi je vais à l'entretien, juste pour avoir le tampon sur ma feuille, mais je ne veux pas travailler ». Tu vois au bout d'un moment les chefs d'entreprise, quand c'est des petites boites, que le mec, il a sa boite, il a ses 30 salariés qu'il porte à bout de bras, il a autre chose à faire aussi que de recevoir des gars qui n'ont pas vraiment envie de bosser. Je ne dis pas que c'est la majorité des demandeurs d'emploi, la majorité veulent s'en sortir, ça c'est clair. » (une DRH d'une SSII)*
- *« l'ANPE quand on leur demande, on y reviendra après, ils n'ont rien à nous proposer, ou alors des gens qui sont en état un peu léthargique et pas forcément en capacité de retour à l'emploi. On a beaucoup de gens qui sont des handicapés de la société quand même. Qui doutent tellement d'eux-mêmes que quand on les recrute, ils sont tremblants, peureux et puis incapables de s'exprimer et puis de tenir la conversation. » ; « J'ai l'impression que si je rentre dans leur boutique, je ne vais pas trouver de fringues à ma taille. » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques)*

Cette perception négative des employeurs est d'ailleurs évoquée par les personnels de Pôle emploi eux-mêmes :

- *« toujours aussi, cette angoisse métaphysique : Est-ce qu'il n'y a pas des gens qui sont au chômage et qui en profitent et qui font durer les choses, et qui ne sont pas soit aussi inactifs, soit aussi demandeurs d'emploi qu'ils l'affirment. Bon, il y a ça aussi dans ce paysage, des faux chômeurs, de ceux qui abusent du système. » ; « Du coup, on rentre dans une logique qui vis-à-vis de... Enfin au vu de l'entreprise parait très contestable et critiquable, c'est que finalement Pôle Emploi leur envoie, à leurs yeux, très souvent, c'est le reproche qu'ils nous font, des bras cassés. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)*

- « *Dans les faits c'est les moins employables. Souvent il y a des problématiques sociales, c'est-à-dire, rarement si tu veux quand tu n'es vraiment pas employable du tout. Soit tu as un problème de formation et là, on te forme, tu règles le problème, soit souvent il y a ce qu'on appelle les freins périphériques à l'emploi.* » (Un directeur territorial de Pôle emploi)
 - « *Encore une fois, c'est... On est pas mal sur des représentations malheureusement : (...) Les chômeurs ils préfèrent être indemnisés plutôt que de travailler. C'est très difficile.* » (un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)
 - « *c'est parfois des employeurs qui vont vous dire « moi je suis passé par Pôle Emploi, écoutez, ils sont gentils, ils sont dévoués ». On a des qualificatifs comme ça. Mais alors les personnes ! Ce n'est pas possible. C'étaient des gens, ils ne venaient pas à l'heure, ou alors ils étaient bourrés.* » ; « *Mais est-ce que c'est lié vraiment au Pôle Emploi en lui-même ? J'allais dire c'est aussi français. L'image Pôle d'Emploi, c'est des demandeurs d'emploi et on associe le demandeur d'emploi à une perte de compétence, quelque chose de dévalorisant, un peu stigmatisant.* » ; « *Après je pense que l'image du demandeur... C'est plus un problème un peu social et un peu culturel d'associer, ce qu'on n'a pas du tout dans les pays nordiques par exemple. Le demandeur d'emploi, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, toujours la même chose, ce fossé. Vous passez au chômage, ça y est, vous êtes finis, vous sortez et donc pour une entreprise, c'est associé à des valeurs négatives.* » (un conseiller Pôle emploi)
- Des conséquences sur la perception de la légitimité de Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi qui associent à leur candidature une image dévalorisante (élément constitutif 2):
 A l'inverse, le Pôle emploi doit également proposer toutes sortes d'offres d'emploi. Par conséquent, les demandeurs d'emploi ne peuvent également pas faire entièrement confiance au Pôle emploi. En effet, les demandeurs d'emploi exigeants et avec un bon profil savent que le service public de l'emploi est la plupart du temps utilisé en dernier recours par les employeurs pour le recrutement et suspectent la présence d'offre d'emploi « bas de gamme » dans la base. Cet argument théorique est appuyé par des études qui montrent que la plupart des demandeurs d'emploi n'utilisent pas le service public de l'emploi comme premier canal de recherche, et que ceux qui finissent généralement par utiliser le service public de l'emploi ont des salaires plus bas (cf. Ebert et Holzer 2004¹⁷⁸). Ainsi, l'utilisation des services de Pôle emploi devient également une solution moins optimale pour les demandeurs d'emploi. En conséquence, seules les catégories les plus fragiles des demandeurs d'emploi vont utiliser ce service, ce qui ne fait

178 Ebert, R. and H. Holzer. "Overview of Labour Exchange Policies and Services", W.E. Randall and C. O'Leary (eds), Labour Exchange Policy in the United States. Kalamazoo, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 1-31., 2004.

que renforcer le positionnement « bas de gamme » et « à risque » de Pôle emploi. Pour les candidats, Pôle emploi finit par associer une image dévalorisante à leur candidature :

- « J'en n'ai jamais discuté avec mes candidats. Les gens sont assez frileux d'en parler aussi. Ils ne veulent pas s'étaler sur le sujet Pôle Emploi mais c'est pour ça que des fois on n'engage jamais le sujet là-dessus. Je leur pose toujours la question « Vous en êtes où dans vos recherches ? Vous êtes passé par qui, comment vous faites ? » Ils me disent toujours pour moi SSII, cabinet de recrutement, clients, mais ils ne me disent jamais Pôle Emploi m'a proposé une offre. » (une consultante en cabinet de recrutement).

Le détail des verbatims liés aux raisons structurelles de la crise de légitimité de Pôle emploi sont présentés en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 3.

Les conséquences de ce positionnement de Pôle emploi : une collaboration très ponctuelle caractérisée notamment par une démarche de responsabilité sociale d'entreprise et non fondée sur la reconnaissance de Pôle emploi comme intermédiaire crédible pour répondre à l'enjeu économique du recrutement pour les entreprises

Quelques types de collaboration ont été évoquées lors des entretiens mais restent très ponctuelles et ciblées et sont en cohérence avec l'image de « rôle social » de Pôle emploi d'accompagnement de personnes en difficulté.

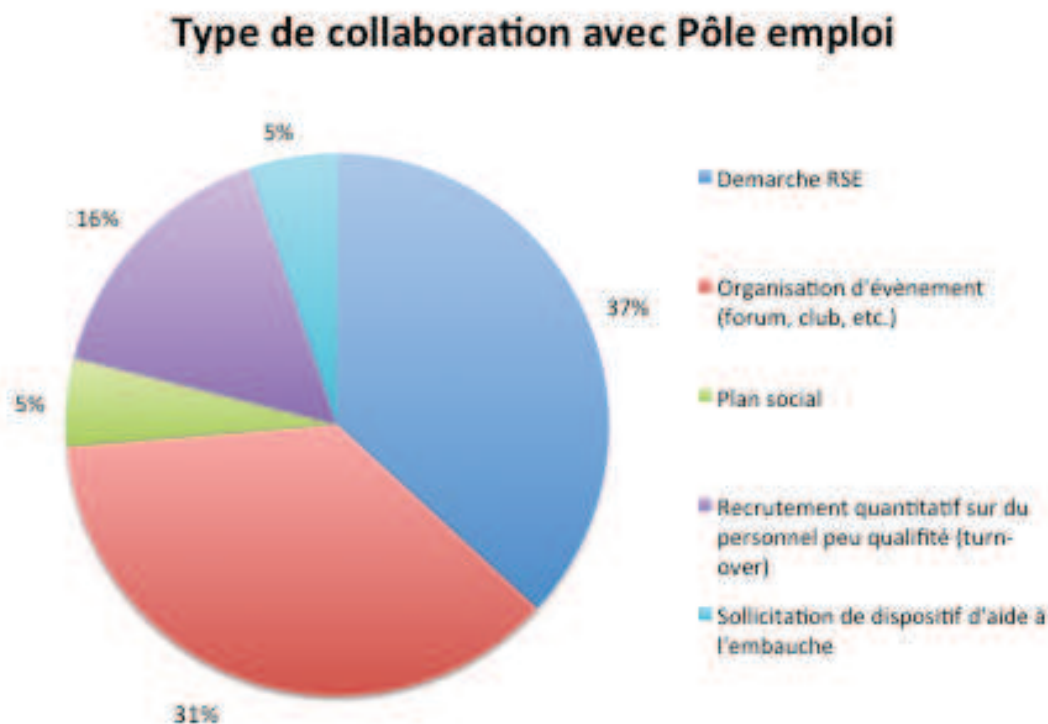


Figure 15 - Les types de collaboration des entreprises et recruteurs avec Pôle emploi

Les verbatims illustrant les types de collaboration avec Pôle emploi sont présentés en détail en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 4.

Ainsi, le recours à Pôle emploi est essentiellement justifié par une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises ou par civisme du recruteur :

- *« Après il y a l'entreprise qui a du temps, et qui va le faire parce qu'elle a un peu une dimension sociale, de dire moi je préfère la dimension où voilà, je vais être sur la diversité et l'égalité des chances pour tous. Donc eux clairement dans leur futures entreprises, ils font appel à Pôle Emploi ou bien l'entreprise qui dit « je n'ai pas le temps, moi j'ai un business, il me faut la personne tout de suite et voilà, je fonce sur un cabinet de recrutement. » (une consultante en recrutement)*
- *« Honnêtement Pôle Emploi, pour moi, c'est presque du domaine de la responsabilité sociale des entreprises. » (un DRH d'une grande entreprise de transport et logistique)*
- *« Moi je faisais appel à Pôle Emploi ces 10 dernières années uniquement par civisme. » (Une DRH d'une radio nationale)*

Cette dimension de responsabilité sociale d'entreprise est d'ailleurs confirmée par les acteurs de Pôle emploi eux-mêmes :

- *« Ils font effectivement de la RSE » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)*
- *« On a pas mal d'associations du 18ème, donc pareil, qui font appel à nos services. Des associations d'aide à la personne, garde d'enfants, employés de ménage, vous voyez ce type d'associations » (un conseiller Pôle emploi)*
- *« On a eu des recrutements justement avec la SNCF. Des recrutements où ils cherchaient eux, essentiellement des personnes avec peu de qualifications et ils demandent à faire des recrutements avec une méthode qu'on appelle la MRF. C'est un recrutement par simulation où les personnes ne passent pas d'entretien, ne sont pas prises sur dossier, pas de CV. Elles viennent directement à une information collective et on leur fait passer des tests d'aptitude, de mise en situation. Ce sont des exercices qui consistent à tester les personnes, voir leur efficacité, leur rapidité. Par exemple si c'est un poste proposé d'employé libre-service, on va certainement mettre comme exercice plusieurs cartons, plusieurs choses à mettre dans un même carton, après une mise en rayons, vous voyez par exemple, pour tester les aptitudes, les habilités des gens. C'est effectivement plutôt ce type de public qu'on a nous. » (un conseiller Pôle emploi)*

La collaboration avec Pôle emploi est également évoquée par les entreprises et les cabinets de recrutement pour l'organisation d'événements de type Forum ou Club pour l'emploi, nous aurons l'occasion d'y revenir plus loin.

Pôle emploi peut également être sollicité dans le cadre d'un plan social et de la sollicitation par l'entreprise d'un dispositif d'aide à l'embauche :

- « *Pôle Emploi, pour être franc avec vous, j'ai très très peu collaboré avec dans le cadre professionnel. Non, j'ai collaboré avec Pôle Emploi quand je m'occupais de... quand on était sur des plans sociaux* » (un DRH d'une mutuelle)
- « *Quand je parlais d'action de formation préalable au recrutement, ou une POE, une préparation opérationnelle d'emploi, c'est un dispositif où les gens ne sont pas encore salariés. Il y en a beaucoup qui nous disent, « oui finalement vous financez les périodes d'essai des entreprises ». C'est autant de bonus pour elle, elles n'ont pas de charges sociales, elles n'ont pas de salaires.* » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

Enfin, certains ont évoqué le recours occasionnel à Pôle emploi dans le cadre d'une action d'embauche « coup de poing » qui requière du volume sur des populations non qualifiées. Ce type de collaboration montre de fait le positionnement de Pôle emploi sur une base de données de candidats immédiatement disponibles et peu qualifiés :

- « *Lorsque j'avais intégré XX - cabinet de recrutement -, où je travaillais sur des populations qui étaient très peu qualifiées, on va parler de population de préparateurs de commandes, manutentionnaires. On avait des problématiques volumiques, sur des délais assez courts, donc là on se mettait en relation avec le Pôle Emploi parce qu'ils avaient des ressources qui pouvaient être rapidement disponibles.* » (un directeur de clientèle dans un cabinet de recrutement)
- « *L'époque où j'ai le plus travaillé avec Pôle Emploi, à l'époque ça ne s'appelait pas le Pôle Emploi d'ailleurs, c'était l'époque où j'étais effectivement sur les call centers. Parce qu'en call centers, grosses difficultés de recrutements, et c'était l'époque où le Pôle Emploi était intéressant parce qu'on pouvait vraiment travailler, ils avaient des outils de recherche, et ils avaient mis en place des recherches pour travailler par diplôme, à travers par exemple la méthode des habiletés, qui a été lancée par effectivement l'ANPE au départ. Ils ont fait des choses intéressantes* » ; « *Parce que quand vous recrutez, 100, 200, 300 personnes, c'était*

quand même mon ca quand on ouvrait des centres d'appels, vous aviez effectivement des interlocuteurs qui étaient dédiés » (une DRH d'une radio nationale)



En synthèse

L'hypothèse H2 est validée : La crise de légitimité du service public de l'emploi auprès des recruteurs s'explique par des contraintes structurelles liées à une image négative des candidats proposés associés de fait à la dimension « chômage » et perçus comme « à risque » par les employeurs.

L'hypothèse H4 est validée : Le problème réputationnel dont souffre Pôle emploi auprès des entreprises ne permet pas au service public de l'emploi d'être un intermédiaire légitime pour les demandeurs d'emploi.

L'ensemble de ces constats, à l'éclairage du cadre théorique posé, explique pourquoi le Pôle emploi ne sera jamais identifié par les entreprises comme légitime dans son activité d'intermédiation de par la nature même de son activité et de la dimension « chômage » qui associe aux profils des candidats une connotation « à risque ». Cette utilisation du service public de l'emploi par les entreprises en dernier recours, dans une démarche de RSE ou de recherche d'aides à l'embauche a logiquement un impact sur le recours des demandeurs d'emploi eux-mêmes au Pôle emploi pour les appuyer dans la recherche d'offres et qui associe une image dévalorisante à leur candidature.

Les raisons structurelles expliquant la crise de légitimité de Pôle emploi

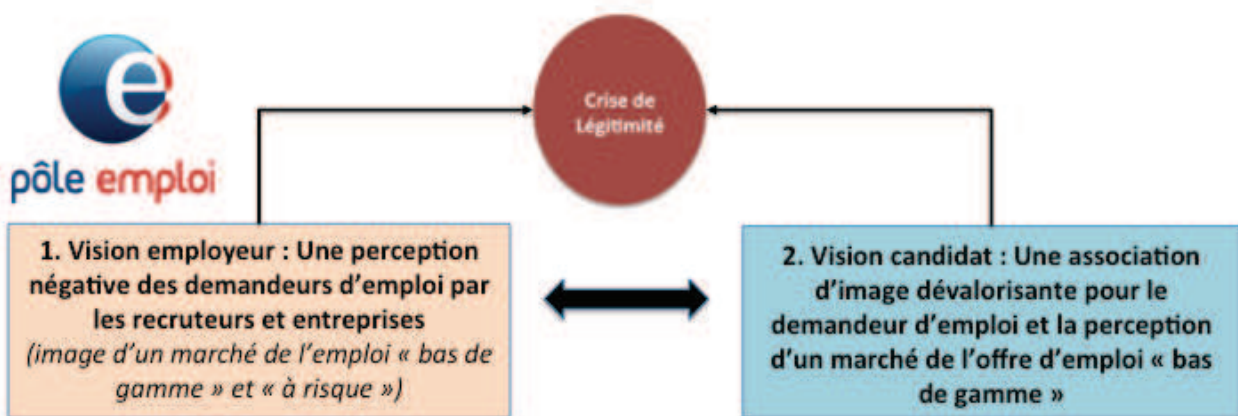


Figure 16 - Les raisons structurelles expliquant la crise de légitimité de Pôle emploi

Le service public de l'emploi est donc piégé dans un cercle vicieux qui s'autoalimente, restant positionné comme centralisant un marché de l'emploi « bas de gamme » ou « social » dont il semble très difficile de sortir.

3.2.2.2.3 Les raisons organisationnelles de cette crise de légitimité

La crise de légitimité de Pôle emploi s'explique également par plusieurs facteurs organisationnels identifiés par l'ensemble des acteurs interrogés (entreprises, cabinets de recrutement, personnels de Pôle emploi, Unédic). Ces différents éléments constitutifs peuvent être regroupés en trois catégories :

- Les facteurs liés au positionnement de Pôle emploi
- Les facteurs liés aux processus et aux outils
- Les facteurs liés aux compétences internes, à la gestion RH et au rôle des conseillers.

Ces différents facteurs sont également influencés par des variables extérieures que nous détaillerons en fin de chapitre.

Le détail des verbatims illustrant les difficultés organisationnelles de Pôle emploi impactant sa légitimité en tant qu'intermédiaire entre l'entreprise et le demandeur d'emploi est présenté en Annexe 2/ Constat 2 / Résultat 5.

Élément constitutif 1 - Le positionnement de l'organisme

Une des difficultés majeures de Pôle emploi tient à son positionnement trop généraliste (élément constitutif 1.1) qui ne lui permet pas de répondre de manière ciblée aux besoins des entreprises, et a fortiori des demandeurs d'emploi. Il ne peut, dans ce cadre, être reconnu comme un spécialiste pour traiter des problématiques de recrutement et de placement :

- « *On est sur une très, très grande variété de population* » (un responsable d'une des directions de l'Unédic)
- « *Ils ne sont pas assez spécialistes, ils sont peut-être trop généralistes* » (un Directeur de clientèle d'un cabinet de recrutement)
- « *Pôle Emploi est sur tous types de postes, tous types de rémunérations.* » (une consultante en recrutement)
- « *Je pense qu'après la diversité des métiers et tout ça, comment veux-tu que les gens connaissent tout ça ? (...) Tu leur parles déjà de la CAO ou de la 3D, ok. Le coup d'avant ils voyaient un plombier, ils peuvent pas* » ; « *Comment quelqu'un qui est parachuté là, qui ne fait que survoler, il reçoit je ne sais pas combien de candidats par jour, peut aider quelqu'un à trouver du travail, à partir du moment où le métier est un petit peu spécialisé. Je ne dis pas pour trouver un boucher ou un plombier, machin, mais je ne sais même pas si ces gens-là*

traitent beaucoup avec le Pôle Emploi, ils ont du travail tout de suite. » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les services informatiques)

- « *Pour des raisons d'organisation, ils gèrent du tout-venant. Ils gèrent de la personne qui est très éloignée de l'emploi à la personne qui est très proche, la personne qui est sur du tertiaire, sur du secondaire, l'agriculture, et à un moment donné je pense qu'il y a une organisation un peu en interne à faire* » (Un DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)
- « *Non ils ne sont pas spécialistes* » (un DRH d'une radio nationale)

Cette problématique est d'ailleurs relevée par les personnels de Pôle emploi eux-mêmes et dont certains soulignent que la réorganisation du service public de l'emploi avec la création de Pôle emploi a supprimé la logique de spécialisation sectorielle qui pouvait être en place dans certaines équipes et/ou agences du temps de l'ANPE pour laisser place à une logique de standardisation :

- « *C'était effectivement plus intéressant pour le demandeur d'emploi qui avait un conseiller qui comprenait un peu plus ce qu'il lui disait. Enfin nous, c'est vrai qu'on était sectorisé dans la mode. Et donc quelqu'un qui venait, qui travaillait sur machine plate, sur piqueuse, ça nous parlait parce qu'effectivement on avait été visiter notamment des Ecoles de mode qui nous avaient expliqué comment fonctionnait telle et telle machine, quel logiciel il fallait utiliser, quelle était la différence entre les différents tissus, entre les différents métiers dans le textile. Donc c'est vrai qu'on avait de la prospection également sur les zones géographiques spécialisées dans l'habillement, donc c'est vrai, qu'on allait dans le Sentier. Effectivement on avait une sectorisation et du coup des plus-values en tout cas sur un marché qui n'existe plus maintenant. Maintenant on reçoit tous types de demandes.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *C'est un vrai sujet. Moi pour ma part, je suis plutôt partisan d'une sectorisation effectivement qui remonte les expertises des conseillers.* » (chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)
- « *Tu ne peux pas te spécialiser partout. (...) Et si tu te spécialises un peu mieux, tu as des gens qui deviennent plus efficaces parce qu'ils sont dans leur spécialité. Ça frustrerait moins les conseillers, ils auraient l'impression de faire vraiment leur boulot. Les choses pour lesquelles ils sont les meilleurs.* » (un personnel de la DSI de Pôle emploi)

Une autre difficulté qui porte atteinte à la légitimité de Pôle emploi tient aux conséquences de la fusion des ASSEDIC et de l'ANPE qui a abouti à la création d'une organisation « titanesque » (élément constitutif 1.2) qui ne permet pas de favoriser une relation personnalisée et de proximité avec les entreprises qui privilégierons d'autres canaux plutôt que de bénéficier d'un traitement de masse sans valeur ajoutée :

- « *La difficulté en fait, qu'il y a par Pôle Emploi, c'est que Pôle Emploi ne nous connaît pas comme client puisqu'elle brasse des tonnes de clients forcément.* » ; « *Pôle Emploi, on est un numéro parmi tant d'autres. Et donc forcément on propose des CV en gros et ça part un peu, ce n'est jamais complètement ciblé.* » (un DRH d'une grande entreprise dans les transports et la logistique)

Pôle emploi est ainsi devenu un « monstre organisationnel » qui présentait l'intérêt initial de rationaliser les traitements et procédures, de favoriser les synergies entre les différentes structures pour offrir un service plus performant et efficace aux usagers, cependant il a abouti à la création d'une organisation désincarnée et déshumanisée qui est remise en cause par les acteurs en interne :

- « *Les agences de proximité disparaissent pour des très grosses agences où on peut tout faire dedans. Vraiment l'agence à tout faire et en même temps, après, c'est mon avis, on s'éloigne du public, on s'éloigne vraiment du public. On a vu déjà que cela ne fonctionnait pas dans les grosses agences qui sont montées. Pour le moment, il y a du mécontentement partout, et des conseillers, et du public. Et c'est pourtant le gros projet Pôle Emploi 2015, c'est de monter ces grosses agences.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Quand il y a trop, de toute façon, on est perdu. On est perdu dans la masse. Que ce soit conseillers ou demandeurs. (...) Les gens sont reçus très vite parce qu'il y a du monde, donc ils n'ont pas leurs réponses, donc ils ne sont pas contents. Après ça amène des agressions, des gens qui ne vont pas bien, des gens qui n'ont pas leurs réponses, des dossiers qui ne sont pas traités, des dossiers en attente. Dans un petit Pôle Emploi, c'est différent. C'est le service public en général. C'est « est-ce qu'on peut avoir une personne à qui on peut parler et obtenir une réponse ? » Et dans les gros Pôles Emplois, c'est de plus en plus difficile.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Ils n'ont pas le temps. Elles sont comme nous les entreprises, elles n'ont pas le temps. Elles sont débordées. Donc, ces gros Pôle Emploi où tout le monde est accueilli n'importe comment, parce que c'est trop grand, c'est moins humain, ce n'est pas ça qui va développer le côté entreprise. (...) C'est dommage. Pourquoi pas visiter les entreprises de notre quartier et d'où l'importance des agences de proximité. Je reviens là-dessus, mais c'est tellement logique et c'est ce qui disparaît.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *C'est trop gros peut-être (...) Ça devient complètement titanesque* » (un personnel de la DSI de Pôle emploi).

Ensuite la création de Pôle emploi, projet de fusion majeure au regard de la taille de la structure et du nombre de personnel concerné, a été mal anticipée et s'est située dans un contexte d'augmentation

forte du chômage qui a mis en lumière de nombreuses erreurs d'orientations stratégiques (ex : le conseiller unique, le suivi mensuel personnalisé, etc.). Dans un contexte social critique et sous la pression politique et médiatique, le service public de l'emploi a fait (et continue de faire) l'objet de nombreux ajustements qui amènent une instabilité forte de l'organisation et des dispositifs d'accompagnement et d'aides (élément constitutif 1.3) impactant la qualité et la lisibilité de l'offre de service aux entreprises et demandeurs d'emploi. Cette instabilité participe également à créer un malaise auprès des personnels internes qui ont du mal à adhérer au projet de l'organisation sans feuille de route clairement établie :

- « *Par ailleurs j'ai eu l'occasion de les rencontrer il y a 3 ans et à leur décharge, à peine ont-ils eu l'occasion d'absorber une mesure une réforme, qu'une autre la balaye.* » ; « *J'avais eu l'occasion de rencontrer quelqu'un qui travaillait à Pôle Emploi il y a trois ans pour qu'elle puisse me présenter l'entreprise, ses différentes offres et la particularité en fait qu'elle m'expliquait c'est que à peine a-t-elle le temps de présenter quelque chose, un dispositif, que lorsqu'on en fait la demande 6 mois ou 8 mois plus tard le dispositif n'existe déjà plus. Donc même elle au bout d'un moment était un peu frustrée. C'est pour ça que c'était un petit peu compliqué.* » (un DRH d'une grande entreprise de transport et de logistique)
- « *Je pense qu'il faut aussi qu'on arrive à donner un cap, alors ça c'est plus compliqué. On a les personnels qui sont quand même assez excédés par les changements de discours.* » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)
- « *J'ai changé d'agences parce que Pôle Emploi a beaucoup changé pendant toutes ces années et ça change tout le temps de toute façon. Avant les agences étaient sectorisées par secteur d'activités. Après on est revenu, au niveau des entreprises, en activités entreprises, après on est revenu à la sectorisation par rapport au demandeur d'emploi qui allait donc à Pôle Emploi à côté de chez lui. On n'était plus dans une sectorisation on va dire professionnelle. Moi j'étais dans une agence qui traitait de la communication. Après, j'étais dans une agence où c'était tous publics et toutes professions confondues, mais on était sectorisé par arrondissement. J'ai réintégré il y a 3 ans une des plus grosses agences à l'époque. C'était la nouvelle agence du nouveau Pôle Emploi, c'est-à-dire une très grosse agence avec 120 conseillers, 130 conseillers. Ce qui était énorme* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Comme plein de choses disparaissent et qui étaient extrêmement bien. Ça bouge tout le temps et ce n'est pas franchement pour une évolution positive. (...) A peu près tous les 10 ans on est dans il faut faire ci, après non, il ne faut plus faire ça et hop de nouveau faire ci. Les conseillers qui sont là depuis 30 ans se marrent parce que chaque plan à chaque fois c'est « ah tiens, ça on l'avait eu il y a 12 ans. » C'était la même chose, mais ce n'était pas les mêmes mots. Ça change tout le temps.* » (un conseiller Pôle emploi)

- « *Déjà le suivi mensuel personnalisé on le faisait pas. On ne le faisait pas, on s'adaptait. On faisait par téléphone, on ne le faisait plus quasiment. Parce qu'on n'en avait plus les moyens. C'est vrai qu'on n'avait plus trop les moyens d'aller prospecter, ni de faire de la relation entreprise, donc pragmatique et aussi parce qu'à un moment donné ça a été dicté par des choix politiques* » (un Directeur Territorial de Pôle emploi)

Par ailleurs, l'objectif initial de conseiller unique, impliquant la polyvalence des agents sur les métiers de l'indemnisation et du placement (élément constitutif 1.4) et présenté comme un des atouts clés de la création de Pôle emploi, est souligné par l'ensemble des interlocuteurs comme ayant contribué à la crise de légitimité de l'organisme et impacte clairement la qualité de service rendue aux usagers avec des interlocuteurs Pôle emploi qui n'ont pas systématiquement les compétences adéquates :

- « *Je pense que la polyvalence a ses limites. Autant je trouve ça bien d'avoir fusionné les deux, parce que c'est bien dans une même agence d'avoir les mêmes interlocuteurs, autant chacun doit avoir sa compétence. Et d'ailleurs ils le savent très bien, ils ont le conseiller entreprise, ils ont le conseiller chercheur d'emploi, ils ont le conseiller indemnisation, donc ils ont bien essayé de conserver un minimum ces compétences, mais ces compétences il faut effectivement les développer par des formations, un cursus de formation beaucoup plus développé.* » (un DRH d'une radio nationale)
- « *Pour moi, ça a été une erreur de rendre polyvalents des gens. On a demandé à des gens qui étaient en back office, qui avaient plutôt un profil d'agent d'assurance, de comptable, de traiter du social, d'avoir un contact humain. Les gens n'avaient pas choisi ce métier pour ça. Eux, ils traitaient des dossiers en back office, ils traitaient des chiffres. On leur demande d'avoir un contact en face to face. C'est très compliqué et on demande à des personnes qui aimaient le contact, qui étaient plutôt dans l'assistanat, qui ne s'occupaient pas d'argent, d'avoir un rapport avec des chiffres et de calculer des dossiers. Non, ce n'étaient pas les mêmes compétences. Alors, certains ont pu s'adapter, ils sont devenus polyvalents, mais pour la plupart des agents, c'est devenu une réelle souffrance. Et pour moi la fusion a été nécessaire pour rendre un service unique aux demandeurs d'emploi mais en termes de lieu, en termes de regroupement physique. Le regroupement des métiers n'était pas forcément nécessaire.* » (un membre de l'Unédic)
- « *C'était une volonté de l'ancienne direction de dire qu'il faut que la fusion se traduise dans les faits, et que les actes principaux qui sont l'indemnisation et le placement soient faits par le même acteur. Parce que c'était quand même l'idée de base de la fusion ANPE/Unedic que le demandeur d'emploi n'ait pas deux interlocuteurs pour des préoccupations qui sont très proches. La manière dont s'est traduite cette volonté « politique » de fusion était l'entretien*

d'inscription et de diagnostic, c'est-à-dire le premier contact du demandeur d'emploi avec Pôle emploi. L'ensemble des sujets devait être traité par le même interlocuteur, je dis bien que c'était l'objectif. Je ne suis pas convaincu, d'une part que cela s'est traduit par une réalité opérationnelle et je ne suis pas convaincu, d'autre part que dans l'avenir ça résistera beaucoup. » (membre de la Direction de la DSI de Pôle emploi)

Ensuite, les orientations stratégiques de Pôle emploi qui tenaient au renforcement de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, avec notamment le suivi mensuel personnalisé puis les parcours d'accompagnement personnalisés, n'ont pas résisté au contexte d'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi (élément constitutif 1.5) sur la période et ont renforcé l'image d'une mégastructure devant gérer des flux de dossiers en masse sans pouvoir offrir un service à réelle valeur ajoutée. L'ensemble des acteurs s'accordent pour dire que le flux croissant de demandeurs d'emploi ne permet pas aux conseillers, qui plus est dans un contexte de travail difficile avec une absence totale de reconnaissance de la société civile, de dégager du temps pour la relation entreprise sauf à revoir les priorités et l'organisation interne de Pôle emploi. :

- *« Je pense que la première question du demandeur d'emploi, ce n'est pas quand est-ce que je vais retrouver un travail ? C'est combien de temps je suis payé et combien ? Donc à partir de là, quand même de répondre à cette question, ça te prend tout ton effectif. Tu imagines bien que traiter derrière les entreprises, ils ne peuvent pas. » (un membre de l'Unédic)*
- *Pour moi, c'est tellement énorme leur travail, en termes de volume de candidats et aussi de besoins clients, je pense, que je pense qu'ils sont pas mal débordés et ils font comme ils peuvent. Du coup, c'est de l'envoi en masse, et c'est compliqué. (une consultante en recrutement)*
- *« Je pense qu'il y a trop de personnes à suivre, et qu'à leur décharge c'est trop (...) Moi je vous dis la difficulté c'est que... je n'ai pas à voir combien de temps ils passent, je sais qu'ils en passent beaucoup, il y a beaucoup de candidats à gérer par personne en charge chez Pôle Emploi. » (un DRH d'une grande entreprise dans les transports et la logistique)*
- *« Moi je me rappelle dans mon portefeuille, je devais avoir, je crois que de mémoire, je devais avoir dans les 250 ou 300 demandeurs d'emploi je crois. (...) On devait les recevoir tous les mois, je crois de mémoire. Donc tu imagines 300 demandeurs d'emploi à recevoir tous les mois, je te laisse faire le calcul à quel point c'est vachement possible. » (une DRH d'une SSII, ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)*
- *« Avant les entretiens étaient de 45 minutes, maintenant, on nous demande 30 minutes. Bientôt on va nous demander 20 minutes. Donc forcément, on n'a pas la même qualité dans un entretien de 45 minutes que de 20 minutes » ; « Nous en portefeuille, on est très peu de*

conseillers, on est une douzaine de conseillers, il faut les gérer les offres, les CV. Donc on nous demande de prospecter et en même temps on a déjà tellement de travail que c'est difficile de mettre ça en avant alors que derrière on est déjà débordé. (...) On reste avec des portefeuilles de 200 demandeurs pour un conseiller, ce qui est énorme. » (un conseiller Pôle emploi)

- *« Il y a des mails qui sont échangés ou des coups de téléphone parce qu'ils ont toujours une question sur ceci, cela, le dossier qui ne va pas, ils ont mal été indemnisés, ils ont envie d'utiliser leur DIF, ils veulent peut-être faire une formation, comment ça se passe. (...) 10 demandeurs ou 20 demandeurs qui vont en formation, il faut qu'on gère leur dossier d'indemnisation, comment ils vont être payés pendant ces.... Tout ça. C'est très lourd, ça prend du temps. Au bout du compte, du temps pour l'entreprise, on n'en a pas plus. » (un conseiller Pôle emploi)*
- *« Pôle Emploi a été créé au plus mauvais moment du monde. (...) Dans le Vaucluse, en catégorie A, disponibles, demandeurs d'emploi : 27 000, aujourd'hui 37 000. En cinq ans. (...) Donc du coup les moyens tu es obligé de les réaffecter. Tu es obligé de revoir ta philosophie. » ; « en mettant en place de nouvelles modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi, en segmentant, en déconcentrant les moyens, en s'adaptant plus aux besoins des demandeurs d'emploi (...) la sémantique Pôle Emploi a disparu l'entreprise, quasiment. (...) Et après en fonction de la modalité, après ce n'est plus un accompagnement, mais c'est le suivi. On fait le suivi. Là, c'est un portefeuille de 350, moins de 350 DE par portefeuille. C'est énorme. C'est plus dur, contrairement à ce qu'on croit, là un conseiller 50, le deuxième accompagnement guidé c'est un conseiller pour moins de 150 et ensuite pour la modalité dite suivie, c'est un conseiller qui a 350 demandeurs d'emploi en portefeuille. » (un Directeur territorial de Pôle emploi)*
- *« Ça peut aller, pour les portefeuilles d'accompagnements renforcés, on est à 70. Pour les guidés, je ne sais plus, ça doit être 100, 150. Ça peut aller jusqu'à 200, je crois. (...) Alors ça c'est une vraie difficulté. C'est-à-dire qu'à partir du moment où, enfin on dit souvent, que la relation entreprise peut être considérée comme une variable d'ajustement. » (un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)*
- *« J'ai à peu près 250 demandeurs d'emplois dans mon portefeuille de conseiller. (...) On ne cherche pas, on n'est pas au niveau du Service Entreprises. On est en réception public toute la semaine. (...) Avec la fusion, effectivement, ça a complètement explosé. On s'est retrouvé à être tout le temps avec les demandeurs d'emploi » (un conseiller Pôle emploi)*
- *« Ils sont complètement fermés. De toute façon, ils continuent à dire qu'on a un portefeuille de 80 demandeurs. Ce n'est pas vrai. Tout le monde le sait que ce n'est pas vrai. Comment on*

peut être aussi efficace qu'un prestataire qui a 50 personnes à suivre ? Ce n'est juste pas possible. On a 4 fois plus de demandeurs. » (un conseiller Pôle emploi)

Par ailleurs, la définition du nouveau service public de l'emploi, avec la création de Pôle emploi n'a pas permis de réviser la nature des formations proposées qui restent peu qualifiantes et pas suffisamment nombreuses (**élément constitutif 1.6**) et ne permettent pas forcément de répondre au besoins des entreprises et des demandeurs d'emploi. Les problématiques liées aux budgets des formations et aux frontières avec le périmètre des régions sont évoquées :

- *« Tu regardes dans ta base de données ce que tu peux leur filer comme offre ou comme formation, s'il te reste du budget, sachant qu'en général le troisième, enfin le dernier trimestre de l'année tu n'as plus de budget, donc c'est mort. Donc les mecs qui ne demandent pas leur formation sur le premier semestre de l'année, ils sont quasiment sûrs que c'est refusé après, parce qu'il n'y a plus de budget. » (un DRH d'une SSII ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)*
- *« Ah ! Ce ne sont pas des formations tip top. Non, non tout à fait, mais pour la même raison. Encore une fois, c'est la stratégie. On nous demande plutôt d'utiliser nos moyens en matière de financement de formation, parce qu'il y a une enveloppe de formations au niveau de Pôle Emploi. On est plutôt sur des formations courtes, d'adaptation au poste de travail. On laisse plutôt le champ de la qualification, vraiment les formations longues, importantes, aux régions. Parce que c'est vrai que la loi leur donne cette prérogative-là, ça fait partie de leurs missions. Et ce n'est pas dans les missions de Pôle Emploi. Nous on est plutôt à financer des dispositifs d'adaptation. Alors c'est effectivement des formations courtes, qui quelque part, permettent au salarié et parfois il reste sous statut de demandeur d'emploi, mais il est dans l'entreprise, il est en formation de poste de travail pour vérifier qu'il soit en capacité d'utiliser les technologies demandées dans l'entreprise. » ; « Après les formations plutôt top, ça effectivement, non, ce ne sont pas les priorités de Pôle Emploi et ce n'est pas nous qui délivrons ce genre de formations. (...) Le compte personnel formation vise aussi quelque part à répondre à ça. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi).*

Se pose ensuite le question de la difficulté même du positionnement de Pôle emploi, renforcé avec l'orientation stratégique Pôle emploi « 2015 » de faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, de répondre à l'équation difficile d'être un intermédiaire crédible auprès des entreprises tout en ayant comme priorité d'accompagner les personnes les plus en difficulté et les plus éloignées de l'emploi (**élément constitutif 1.7**). Ce point, préalablement évoquée dans les contraintes structurelles impactant

la légitimité de Pôle emploi est ici renforcé par les objectifs organisationnels de la structure, demandés par la Direction et les partenaires sociaux :

- *« Dans Pôle Emploi 2015, il y avait une phrase « Faites plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». L'idée quelque part étant, c'est ce que nous ont demandé nos financeurs Etat et partenaires sociaux, de beaucoup plus nous consacrer à l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. Une fois qu'on a dit ça et en même temps, on attend des résultats, et bien ça amène nécessairement à déplacer dans la file (rires) et à ne pas proposer en priorité ceux qui auront le parfait profil pour répondre à l'attente de l'entreprise. Vu de l'entreprise, c'est effectivement critiquable, enfin ce n'est pas le niveau de réponse qu'ils peuvent attendre, sauf si effectivement on deale avec elles qu'on travaille dans ce sens-là. Donc ça, on est capable parfois de le faire et de passer des accords, mais ça se fait beaucoup plus évidemment avec des grandes entreprises qu'avec des TPE, PME. Elles, elles cherchent des salariés tout de suite productifs. Les grandes entreprises acceptent plus facilement des logiques de contribution à l'insertion, soit de jeunes peu qualifiés, soit de jeunes ayant des freins à l'emploi assez significatifs, soit des seniors. Et dans ce cas-là, on arrive plus facilement à travailler vraiment en toute connaissance de cause des deux côtés de la table. Mais c'est vrai que TPE, PME, ça les choque qu'on ne leur envoie pas immédiatement la personne qui répond parfaitement à leur attente. »* (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)
- *« Et en fait, le gros sujet, c'est effectivement une main d'œuvre qui est disponible à la recherche d'un emploi, mais qui n'est pas nécessairement hyper employable, qui n'ont pas nécessairement l'ensemble des qualités, des aptitudes, des expertises attendues par les entreprises. »* (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)
- *« On ne peut pas, nous dire, imposer à l'entreprise, nous on a tel profil et vous devez le prendre. Ce n'est pas possible. L'entreprise elle est sur un autre registre de rentabilité, attendez vous êtes gentils mais même s'il y a une image peut-être de responsabilité sociale à avoir, pour les grandes entreprises, mais elle ne va pas nous prendre la personne qui sera la plus fragile sur laquelle on n'aura rien fait, on ne va pas l'imposer comme ça. »* (un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)

Pôle emploi, en tant que service public, se positionne donc prioritairement sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi en difficulté, ce qui ne favorise pas sa qualité d'intermédiaire légitime auprès des entreprises. Cependant, même la structure et le positionnement actuel de Pôle emploi ne permet pas pour autant de pouvoir accompagner efficacement les publics les plus marginalisés dont les problématiques ne relèvent pas forcément de son périmètre et de sa compétence et recouvrent des problèmes périphériques à l'emploi (logement, santé, etc.) (élément constitutif 1.8). Se pose ici la

question de la limite de la capacité d'intervention de Pôle emploi. Conformément au Plan Stratégique « Pôle emploi 2015 », si la priorité reste de faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, ce sujet ouvre une réflexion plus globale sur la prise en charge des personnes en grande difficulté et sur l'intérêt du renforcement de la coordination avec les autres opérateurs de la sphère sociale face à l'impuissance du service public de l'emploi :

- *« C'est ça qui pose problème, c'est qu'on trouve une société à deux vitesses. La vraie question et ça ce n'est pas à l'assurance chômage d'y répondre, c'est qu'est-ce qu'on veut comme société, qu'est-ce qu'on veut comme partage ? Est-ce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres et les riches de plus en plus riches. Pour l'instant on répond par cette solution-là. En disant on n'est pas des chiens on met un système d'assistantat pour que les gens ne dorment pas sur la rue. »* (un membre de l'Unédic)
- *« Tu ne peux pas dire à un mec « Vous ne trouverez pas d'emploi parce que si vous ne soignez pas votre problème d'alcoolisme, ça va être un peu compliqué ». Moi quand j'avais été dans une ANPE à l'époque, c'était en Seine Saint Denis. J'avais été frappée. Il y avait des gosses qui couraient partout dans cette antenne. Le Directeur d'antenne m'a dit « vous savez, ici il y a 2 ans d'attente pour des places en crèche. » Alors oui, elles sont au chômage les femmes, parce que de toute façon, elles ne sont pas disponibles, puisqu'il n'y a pas de place en crèche. Donc c'est un problème global de société. Et il y a des choses qui n'appartiennent pas à Pôle Emploi. C'est une vraie question. Jusqu'où on va. (...) C'est la vraie question. Pourquoi on centre tout autour du retour à l'emploi ? Est-ce qu'on ne peut admettre qu'il y a des populations qui ne retravailleront jamais, qui n'ont jamais travaillé. Et ça c'est dur comme constat. C'est un vrai constat d'échec pour la société. Et la vraie question est là. »* (un membre de l'Unédic)
- *« Si vous vous mettez vraiment dans la peau du rôle du conseiller de Pôle Emploi, il reçoit des gens de toute sortes, de toutes conditions, parmi eux il y a des analphabètes, parmi eux, des gens qui ne maîtrisent pas la langue, parmi eux, il y a des gens en mauvaise santé, des gens qui sont dans des situations un peu compliquées. (...) Vous comprenez ce que c'est que le métier de base du SPE, et vous comprenez qu'en deux heures de temps, d'abord en deux heures de temps, vous aurez eu envie pleins de fois de sortir votre carnet de chèques, parce que ce n'est pas possible. Parce que c'est vrai, vous êtes face à une misère humaine qui déboule, ce ne sont que des gens qui sont malheureux et tantôt ils sont dans l'agressivité, tantôt ils sont dans l'incompréhension, de temps en temps ils sont dans la dissimulation, mais c'est assez rare. Et puis ce sont des gens qui sont paumés pour l'essentiel. »* (un membre de l'Unédic)
- *« Dans mon portefeuille (...) j'avais des gens qui étaient HIV positif, j'avais des gens qui étaient schizophrènes, j'avais des gens qui étaient gravement handicapés, j'avais des gens qui*

étaient pré-sénior, j'avais des gens qui étaient SDF, enfin tu vois un SDF tu ne peux pas lui dire de trouver un job. Déjà le gars se demande où il va dormir ce soir. (...) en fait, tous ceux qui sont un peu autonomes, un peu punchy, un peu diplômés, un peu qualifiés, un peu dynamiques, pas trop de problèmes périphériques à l'emploi, en fait, ils trouvent sans Pôle Emploi. (...) En face ils ont des gens qui sont quand même dans des problématiques et dans des niveaux de compétence faibles, enfin, dans des problématiques élevées et des niveaux de compétence et de qualification faibles, enfin voilà le cocktail explosif. Donc d'où l'inefficacité de Pôle Emploi. » (un DRH d'une SSII, ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)

- *« On renvoie vers les services sociaux donc c'est plutôt le conseil général, ou les assistantes sociales du conseil général ou je ne sais pas qui. Et on dit « traitez vos problématiques sociales, après on verra pour l'emploi (...) aujourd'hui, j'exagère aussi, mais 20 % de mon fichier, c'est des gens qui sont inemployables. » (un Directeur territorial de Pôle emploi)*
- *« Il y a un quatrième type d'accompagnement qui est celui de l'accompagnement global, en lien avec les conseils généraux, qui permet justement de traiter les personnes qui ont des freins périphériques lourds à l'emploi. » (un chargé d'étude à la Direction générale de Pôle emploi).*
- *« Quand on demande une formation, il y a des gens qui savent s'y prendre, donc ils vont aller voir à droite à gauche, ils vont aller voir des sites internet, des mises en relation directes ou avec l'APEC. Tu as des gens qui vont passer par des boîtes d'intérim, parce qu'ils ont plus l'habitude. Mais Pôle Emploi se retrouve avec des gens qui ne savent pas chercher, qui n'ont pas forcément de projet professionnel derrière. » (un personnel de la DSI de Pôle emploi)*
- *« Je pense que vous seriez surpris un jour de voir qu'effectivement il y a beaucoup de personnes dans ce cas. Moi j'ai eu la chance, c'est vrai que c'était il y a longtemps, d'être à l'accueil et de recevoir des chômeurs à longueur de journée. J'ai été surpris de voir, même chez les jeunes, le taux d'alphabétisation. C'est incroyable ! Et on a la chance de vivre dans un environnement de personnes... on imagine pas que c'est ça. Mais je pense que vous êtes loin de la réalité. (...) Je ne dis pas que c'est 50 % de la population, mais je pense que vous serez surpris du chiffre. Entre ceux qui ne savent pas du tout écrire et ceux qui sont incapables de comprendre, comprend une question qu'on leur pose et y répondre de manière correcte (car c'est une chose d'écrire une phrase et une autre de comprendre une question et d'y répondre de manière sensée). » (un membre de la Direction de la DSI de Pôle emploi)*

En synthèse, un élément constitutif de nature organisationnel de la crise de légitimité tient au positionnement même de Pôle emploi qui est sur tous les fronts sans pour autant proposer un service de qualité tant pour les entreprises que pour les demandeurs d'emploi. Les choix organisationnels initiaux continuent d'être revus ou ajustés via les plans stratégiques successifs mais les difficultés persistent avec une structure titanesque qui semble naviguer à vue. Les différents facteurs expliquant la difficulté du positionnement de Pôle emploi identifiés dans notre étude sont les suivants :

- Un positionnement trop généraliste (**élément constitutif 1.1**)
- Une absence de logique de proximité – un « monstre » organisationnel (**élément constitutif 1.2**)
- Une instabilité de Pôle emploi avec des réorganisations consécutives et une évolution permanente des dispositifs d'accompagnement et d'aide (**élément constitutif 1.3**)
- Une difficulté de la polyvalence sur les métiers de l'indemnisation et du placement (**élément constitutif 1.4**)
- Une organisation peu adaptée au nombre de demandeurs d'emploi (**élément constitutif 1.5**)
- Une difficulté à proposer des formations à valeur ajoutée en lien avec les autres acteurs (régions, etc.) (**élément constitutif 1.6**)
- La difficulté d'un positionnement d'appui aux plus éloignés de l'emploi pour répondre aux besoins des entreprises (**élément constitutif 1.7**)
- La difficulté à prendre en charge des personnes éloignées de l'emploi, voir totalement marginalisées (**élément constitutif 1.8**)

Élément constitutif 2 – Processus et outils

Les résultats des entretiens montrent également que Pôle emploi est vivement critiqué pour sa lourdeur administrative, son manque de réactivité et l'inadaptation de ses outils aux pratiques actuelles. Il est considéré comme une « administration » ou un « bureau d'enregistrement » et non pas comme un opérateur de service aux demandeurs d'emploi et aux entreprises. Cette image négative de lourdeur administrative s'inscrit dans un contexte plus global de défiance généralisée des institutions publiques par les usagers, dont les entreprises (cf. variable extérieure détaillée plus loin).

Le manque de réactivité (élément constitutif 2.1) est souligné par l'ensemble des recruteurs et employeurs interrogés. Les temps de réponse aux demandes sont jugés trop longs par rapport aux contraintes des entreprises et sont illustratifs d'une organisation peu adaptée :

- *« Le problème, c'est qu'entre le moment où elle nous a contactés et qu'elle nous a demandé « quels sont les postes que vous avez à pourvoir aujourd'hui ? » et le moment où on est venu*

rencontrer les candidats, les postes n'étaient plus les mêmes puisque dans notre métier, ça va très vite. (...) Ils ont un problème de réactivité. » (une consultante en recrutement)

- *« Quand tu te pointes là-bas, déjà tu attends c'est pire que chez le dentiste. Non mais tu es déjà dans un mode stress où tu cherches du monde rapidement parce qu'il y a du boulot et tout ça, et puis on te fait attendre je sais pas combien de temps. On te reçoit, la personne elle prend en compte ton truc, soit, et puis voilà. Alors que correspondre par mail, ça aurait été plus efficace. » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les services informatiques)*
- *« Il y a quand même ce côté perte du temps qui est désastreux. » (un directeur d'une PME dans le secteur industriel)*

Les entretiens mettent également en évidence la problématique de la lourdeur administrative de Pôle emploi (élément constitutif 2.2).

Il s'agit d'une véritable difficulté qui entache l'image de Pôle emploi auprès des recruteurs :

- *« Ça reste de l'Etat, ça reste une machine très lourde, mais pas forcément très bien huilée. Même si effectivement ils ont fait des efforts de communication en essayant de créer un nouveau logo, d'avoir une nouvelle identité, etc... » (un consultant en cabinet de chasse)*
- *« Ils gèrent plus des dossiers, pour moi, que réellement du recrutement qualitatif dans des boîtes qui font appel à eux parce qu'ils ont vraiment un besoin, une problématique métier ou technique. Eux ils gèrent des dossiers et voilà quoi. » (une consultante en recrutement)*
- *« Ils se font bouffer par le travail administratif, et ce travail plus qualitatif de mise en relation recruteur/candidat, il le font quand il reste du temps alors que cela devrait être le travail prioritaire » (un consultant indépendant en recrutement)*
- *« Pour les avoir côtoyés à différentes reprises, moi ce que je te dis c'est que c'est un bureau d'enregistrement. » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les services informatiques)*
- *« Pôle Emploi, c'est encore un raisonnement, même si c'est un peu moins le cas, un peu administratif. C'est un peu compliqué, un peu la lourde machine et si on a besoin de faire un point avec la personne en charge du périmètre, dire on veut faire un point sur tel et tel salarié, ça va être compliqué, la personne ne sera pas disponible et sincèrement c'est un problème. » ; « je pense qu'ils passent un temps infini là-dedans, et qu'ils passent plus de temps à faire de l'administratif qu'autre chose en réalité. » (un DRH d'une grande entreprise dans le transport et la logistique)*

Cette lourdeur administrative se situe en premier lieu sur les traitements opérationnels et la gestion des usagers qui recouvrent de nombreuses tâches administratives qui sont critiquées ouvertement par les personnels de Pôle emploi et de l'Unédic et qui peuvent aboutir à des aberrations en réponse à des objectifs d'indicateurs et de pilotage de l'activité :

- « *Quand j'ai commencé, c'était quand même plus riche. Les entretiens étaient plus longs. Là on a de moins en moins de temps et il faut faire de plus en plus de choses. Remplir plus de cases. En une inscription, il faut remplir 36 000 trucs, cocher ça, ça, ça, oui, oui, là. Ça n'a pas de sens.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Ca entraîne toute une traîne administrative derrière, de courriers, de radiations, de réinscriptions, etc, qui était un peu lourde (...) une espèce de machine administrative, qui s'embrouille. C'est très difficile.* » (un membre de l'Unédic)
- « *On est aussi beaucoup sur les chiffres. On nous demande de faire tant de mises en relation, d'envoyer des offres aux demandeurs. (...) On nous demande d'envoyer des offres qui ne vont pas forcément correspondre. C'est la volonté. Ce qu'on veut c'est concrètement dans les chiffres, des stats, on a envoyé une offre. Après le demandeur, il va regarder l'offre « salaire 2000 euros, moi je suis à 6000 mensuel.* » *Et qu'est-ce qu'ils vont dire, ils vont dire « Pôle Emploi, c'est n'importe quoi ». Parce qu'on nous demande de faire n'importe quoi.* »
- « *On est dans une logique de politique publique d'indicateur, d'évaluation, etc... Je sais bien. Même au niveau que l'Europe, donc on n'a pas le choix. Je suis pour évaluer. C'est pas mal d'évaluer, des critères, des résultats. Ok. Mais attention à la dictature de ça parce que le problème dans le service public c'est que c'est souvent dévoyé, du coup ça nuit.* » (un conseiller Pôle emploi)

Cette lourdeur administrative se situe également dans l'organisation même de Pôle emploi et dans ses relations avec ses partenaires

- « *On a beaucoup d'interlocuteurs de différents niveaux, et que c'est tellement compartimenté que les personnes ne savent plus qui fait quoi. (...) Avant, notamment au niveau de la DSI, les agents savaient qui traitait quoi. Et maintenant, c'est devenu très, très gros ce qui fait que nous, quand on a des réunions UNEDIC avec Pôle Emploi, on se retrouve avec 6, 7, 8 interlocuteurs de directions différentes avec des niveaux hiérarchiques... On va avoir le N, le N + 1, le N + 2, le N + 3, le N + 4 qui viennent, on a l'impression qu'ils font leur coordination interne face à nous. En termes organisationnels, il y a un véritable problème de management.* » (un membre de l'Unédic)

Enfin, les outils et services proposés par Pôle emploi sont jugés peu adaptés et pas suffisamment innovants et en adéquation avec les modalités de travail actuelles des employeurs (**élément constitutif**

2.3) ce qui amène un décalage des pratiques et justifie également un faible recours au Pôle emploi :

- « *Ils n'ont pas, à mon sens, les outils nécessaires pour répondre à nos problématiques* » (un directeur de clientèle d'un cabinet de recrutement)

- « *La CV thèque pour Pôle Emploi, on l'utilisait, ce n'est pas un souci, après ils ont une nomenclature qui est particulièrement lourde, très compliquée sur leur site internet. Je me souviens que nous, quand on diffusait les annonces sur Monster, quand on diffusait nos annonces sur Cadremploi, c'est très facile de diffuser les annonces. En l'occurrence, Pôle Emploi ils ont une nomenclature qui est ultra lourde. Ils ont plus de 75 familles de métiers, c'est très compliqué, très fastidieux de mettre une annonce. Tu perds deux fois plus de temps à mettre une annonce sur Pôle Emploi que sur n'importe quel autre Job Board.* » (un consultant en cabinet de chasse)
- « *Je sais que c'est validé parce qu'ils te le disent, ils t'écrivent, ils te disent que ça va être utilisé, mais c'est sous 24 heures. Ce n'est pas plus long. Nous, quand on voulait diffuser une annonce sur Pôle Emploi, il fallait qu'on la mette la veille pour commencer à recevoir des CV le lendemain. Alors que sur Monster, sur n'importe quel Job Board, tu diffuses l'annonce et elle est en ligne immédiatement.* » (un consultant en cabinet de chasse)
- « *Alors, ça m'est arrivé par le passé, une fois. Mais c'était tellement fastidieux, pas du tout en accord avec notre site à nous. C'est-à-dire que l'annonce elle doit faire un certain nombre de caractères qui est très limité. Suite à des empêchements de travailler correctement et par le biais de notre outil, on n'a pas continué à travailler avec Pôle Emploi.* » (une responsable du recrutement dans une grande entreprise de conseil)
- « *Maintenant en fait on est sur des process complètement informatisés, et à partir du moment où vous êtes sur un process informatisé, vous êtes obligé de faire tenir votre poste sur... alors je ne sais plus si c'est 200 ou 300 caractères, mais un truc ridicule, encore moins que l'APEC. Et ça arrive dans une boîte. En fait tout est automatisé quoi, mais automatisé sans avoir la qualité d'un Cadre Emploi ou une APEC.* » ; « *Je me demande s'ils n'ont pas mal effectué leur virage technologique. C'est-à-dire qu'en fait en pensant tout mettre sur internet, on n'y trouve plus rien.* » (un DRH d'une radio nationale)

Cette difficulté est clairement identifiée côté Pôle emploi et des améliorations sont opérées pour pallier ce problème qui impacte également les conseillers dans leur activité d'accompagnement et de recherche d'offres, cependant les évolutions restent lourdes à mettre en place compte tenu de la diversité des profils et métiers à gérer :

- « *J'allais souvent sur la CV thèque, je la regardais en mettant des mots-clés, justement parce que nos outils ne sont pas très bons par rapport aux mots-clés. C'est un peu difficile sur nos outils internes. (...) La grosse difficulté de Pôle Emploi, c'est qu'on va chercher quelqu'un qui va être dans une case très précise. Si la case n'existe pas, l'employeur ne va pas être content puisqu'il ne va pas réussir à trouver l'intitulé du poste qui correspond dans nos intitulés à nous, nos codes ROM ce qu'on appelle nos codes ROM. La difficulté, c'est ça. C'est plutôt de*

trouver la bonne définition poste et le bon intitulé du poste en lui-même. Ne serait-ce que ça. C'est parfois la plus grosse difficulté. Parce que trouver un boucher, un vendeur, c'est hyper facile. Quand on est dans les nouveaux métiers, ou du Web ou de la com, ou d'autres choses, c'est plus compliqué parce qu'on ne les a pas encore au niveau des ROM. » (un conseiller Pôle emploi)

- *« Vu que de l'autre côté le privé, le privé, lui, fait des efforts énormes, en termes de suivi de qualité, machin. Parce que je vois, quand je vais à la banque maintenant, tu es servi tout de suite. Déjà il n'y a plus personne dans les banques. (rires) Il n'y a plus personne. Et je me dis « les gars il y a du souci et donc du coup au niveau exigence que toi tu as quand tu vas à la banque, tu te dis « il m'a reçu » les gens ils confondent tout. Un service c'est un service, public ou privé, ils s'en foutent. Pour eux, dans la tête, dans leur référentiel, c'est pareil. Il se dit « je vais chez mon banquier, il me reçoit tout de suite, il me propose le café. Je vais à Pôle Emploi, c'est con, je fais la queue. En plus ils ne me répondent pas et en plus le mec il ne comprend rien, qui est en face de moi ». « Mais attendez, ce n'est pas pareil ». Non mais pour eux c'est pareil. Alors dans leur analyse de la situation, c'est un service qui est rendu et même si les moyens ne sont pas les mêmes, la finalité n'est pas la même, ils attendent un niveau de service aussi bon que ce qu'ils ont vécu. » (un Directeur territorial de Pôle emploi)*

En synthèse, le défaut de processus réactifs et d'outils adaptés aux pratiques actuelles des usagers est également un élément constitutif de la crise de légitimité de Pôle emploi et se caractérise par les éléments suivants :

- Un manque de réactivité (**élément constitutif 2.1**)
- Une lourdeur administrative (**élément constitutif 2.2**)
- Des outils et services peu adaptés et pas suffisamment innovants (**élément constitutif 2.3**)

Ce constat va une fois de plus dans le sens de notre hypothèse expliquant un non recours à Pôle emploi qui ne répond pas aux besoins des entreprises détaillés précédemment.

Élément constitutif 3 - Compétences Internes, gestion RH et rôle des conseillers

La troisième raison organisationnelle de la crise de légitimité de Pôle emploi est liée aux compétences internes de Pôle emploi, à la capacité des conseillers à proposer des réponses qualitatives aux usagers et à incarner ce rôle de tiers de confiance que recherchent les entreprises pour sécuriser leurs recrutements.

Les employeurs interrogés dénotent une absence de crédibilité des conseillers Pôle emploi en matière d'intermédiation expliquée par leur manque de savoir faire et d'expertise (élément constitutif 3.1).

D'après les employeurs interrogés, ils ne sont pas suffisamment formés pour répondre à leurs problématiques et ne peuvent apporter de plus-value sans une connaissance fine de leurs métiers et des compétences requises. On en revient encore une fois à la problématique de spécialisation évoquée précédemment.

- *« Je pense, que de mon côté le problème c'est un problème de professionnalisation, de dossiers par rapport aux candidats, et de relations clients qu'ils peuvent avoir. »* (un consultant en cabinet de chasse)
- *« Le problème qu'il y a, c'est que comme ils ne connaissent pas nos métiers, ils nous envoient n'importe quoi. Donc pour eux un cariste qui n'a pas de CACES, il n'a donc pas les autorisations, ça ne leur pose pas de problème, vraiment. Donc quand on passe par eux, c'est vraiment à la fin de la fin de la fin. »* (un DRH d'une grande entreprise de transport et logistique)
- *« Le Pôle Emploi devrait, normalement jouer un rôle efficace. Mais pour ça, il faudrait qu'il sorte un peu de son bureau, il faudrait qu'il aille rencontrer effectivement l'entreprise, qu'il apprenne un peu mieux les profils recherchés, et qu'il oriente. On n'envoie pas 200 candidats dont 190 ont un CV à jeter à la poubelle immédiatement parce qu'il n'y a aucun rapport avec le poste proposé. (...) On ne sait pas ce qu'ils font, mais ça ressemble à du n'importe quoi. »* (un Directeur dans une PME du secteur industriel)

Ils critiquent également une différence de niveau de service selon les interlocuteurs (élément constitutif 3.1 suite) :

- *« La nana qu'on rencontre, elle est quand même pas mal, je pense. Et c'est un gros travail pour elle qui lui prend du temps et qu'elle se prend la tête pour le faire parce qu'elle veut bien faire. Mais je pense que cette nana, ça reste quand même une exception finalement. La dernière fois par exemple, on a rencontré une de ses collègues, et clairement je me suis dit « heureusement que ce n'est pas avec elle qu'on a traité ». La nana n'est pas forcément exceptionnelle, mais je pense que c'est l'exception parce qu'elle essaye quand même de bien faire son travail. »* (une consultante en recrutement)
- *« Après ça dépend du conseiller »* (une manager en cabinet de recrutement)

Ce problème de compétence interne est également identifié en interne et peut également s'expliquer par une organisation mal adaptée qui vise à mettre en front office des personnes nouvellement arrivées et/ou peu formées :

- « *Le 3949, si on tombe sur la bonne personne, c'est super, sinon si on tombe sur une personne qui vient d'être embauchée et qui n'est pas formée, ce qui est la plupart du temps le cas, elle ne pourra pas répondre à votre question ou va même vous donner une mauvaise réponse. Ce qui est complètement dingue. Quelqu'un peut téléphoner et avoir trois fois, trois réponses différentes, sur une question de base ou d'indemnisation.* » (un conseiller Pôle emploi)

L'insuffisance de la formation des conseillers Pôle emploi et le manque de sélectivité des recrutements (élément constitutif 3.2) sont également identifiés comme des points critiques, tant par les employeurs que par les internes Pôle emploi.

Suite à la création de Pôle emploi, les durées et contenus des formations ont été largement allégés pour mettre rapidement les conseillers au contact des demandeurs d'emploi toujours plus nombreux :

- « *Ils forment très mal les personnes. Par exemple, on parle beaucoup de la réglementation de l'assurance chômage. Avant du temps de l'UNEDIC et des ASSEDIC, la personne elle partait un mois en formation et pendant un an elle était en back office, en tutorat. Elle ne suivait les dossiers qu'en back office et elle traitait tout à la main pour intégrer les règles et les cas de figure. Et seulement au bout d'un an, elle était mise en face d'un demandeur d'emploi. Maintenant, ils ont 5 jours de formation et après on dit la réglementation est compliquée. C'est surtout que vous êtes mal formés les gars !* » (un membre de l'Unédic)
- « *Ils n'ont pas la formation cabinet de recrutement, ça c'est clair.* » (un DRH d'une radio nationale)
- « *C'est qu'ils ne forment plus comme avant. Moi avant, par exemple, pour être conseiller quand on passait le concours à l'ANPE, on était formé pendant presque 1 an. On partait en formation, on revenait, on repartait, on revenait, sur le terrain. C'était une vraie formation, terrain et théorie.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Sur l'accompagnement. Vraiment sur le métier de conseiller. Et maintenant, ils ont six semaines. Comment voulez-vous ? La formation du conseiller Pôle Emploi aujourd'hui, elle est beaucoup trop courte pour qu'ils puissent apporter une réponse correcte à un demandeur. Et on ne peut pas en vouloir à un conseiller à ne pas pouvoir répondre parce qu'il a une formation trop courte. Et ça, allez l'expliquer à un demandeur, le demandeur, il n'en rien à faire évidemment et il a raison. Ce qu'il veut c'est avoir sa réponse et une réponse juste, mais ce n'est pas forcément le cas.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « *Visiblement la direction considère que ça peut s'apprendre peut-être sur le terrain. Sauf que oui, bien sûr, ça s'apprend sur le terrain, mais pendant tout ce temps, le conseiller, je pense, n'est pas ultra efficace. Enfin en tout cas, moi qui ai eu la formation complète de conseiller, je pense qu'elle est vraiment importante. Et heureusement que je l'ai eue. Après je sais que je*

m'étais déjà formée sur le terrain, parce qu'avant j'étais en CDD, donc, j'apprenais sur le terrain. Mais la théorie c'est toujours important. » (un conseiller Pôle emploi)

- *« Les offres de service, comment animer un atelier, comment accueillir les gens à l'accueil, en situation d'agression. Quelqu'un qui ne va pas bien, quoi faire. En fait, ça regroupait énormément de choses. C'était très global. Très global. Sur les prestations, les différentes prestations, ce qu'on pouvait proposer, comment mener un entretien, les différentes parties de l'entretien. Des choses de base, mais qui, aujourd'hui, sont toujours d'actualité en fait. Et on passait du temps à travailler là-dessus. Et aujourd'hui, les conseillers formés, ils n'ont plus de temps de réfléchir au métier de conseiller. Et on a tellement de travail, qu'on n'est plus justement dans la réflexion. » (un conseiller Pôle emploi)*

Le manque de sélectivité des recrutements est également critiqué. Certes la montée en puissance du nombre de demandeurs d'emploi a entraîné plusieurs vagues d'embauche au Pôle emploi mais sans se préoccuper de la qualité des profils sélectionnés :

- *« Je vais passer le concours de conseiller à l'emploi pour l'ANPE et je vais essayer de travailler sur les publics, type handicapés, des choses comme ça ou alors dans une agence cadres, sur un public assez exigeant, enfin voilà. Donc je passe le concours en 2005 et je l'obtiens. Il n'était pas très difficile. » ; « C'est comme le concours d'instit, si tu es maman d'au moins 3 enfants, tu as le concours sans passer l'épreuve. C'est automatique. Voilà, si tu as au moins 3 enfants, tu as le poste. » ; « Moi je trouve cela hallucinant, mais vraiment hallucinant de mettre à des postes de conseillers à l'emploi des gens qui n'ont aucune notion, aucune notion de ce qu'est le droit du travail, de ce qu'est un process de recrutement, de ce qu'est un bassin d'emploi. Mais c'est hallucinant. C'est exactement comme si aux impôts, ils embauchaient des mecs pour faire les impôts, mais qui ne savent pas compter. » (un DRH d'une SSII ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)*
- *« Je ne sais pas comment ils recrutent. Nous avant, on était recruté un minimum Bac +2 et tous les anciens de l'ANPE, vous allez trouver un minimum de Licence à DESS, à l'époque, Master quoi. Aujourd'hui, le niveau est beaucoup plus bas. » (un conseiller Pôle emploi)*

Un autre élément critique dans la gestion des ressources humaines de Pôle emploi concerne le système d'évolution RH qui n'est pas jugé suffisamment incitatif et sélectif (élément constitutif 3.3). Les rémunérations des jeunes conseillers Pôle emploi sont jugées trop faibles, elles ne permettent pas de garantir une motivation des conseillers et font porter un risque sur le maintien des ressources dans le temps :

- *« Le soir j'allais donner des cours de maths au black pour me faire des sous parce qu'à Paris avec 1150 euros net par mois, quand tu es toute seule à Paris, je suis désolée, mais tu ne vis*

pas. D'ailleurs les gens de ma promo, les 2/3 sont partis dans les 2 ans. Moi j'ai fait 9 mois. Je dois être celle qui a démissionné le premier. Mais on est quasiment tous repartis dans le privé. Donc, ils ont rouvert un concours. » ; « D'où aussi leurs mauvais résultats parce que du coup, c'est le cocktail explosif des agents peu formés, peu payés, peu motivés, pas récompensés au mérite, qui ne viennent pas des ressources humaines. Moi j'étais quand même la seule de toute mon agence à avoir un diplôme RH. On était 30 conseillers ! C'est grave quand même de te dire ça. » (un DRH d'une SSII ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)

La logique de rémunération et d'évolution à la performance appliquée dans les cabinets de recrutement est perçue par les entreprises comme un levier d'efficacité qui aurait intérêt à être appliqué au Pôle emploi pour améliorer la qualité et la réactivité du service aux entreprises et aux demandeurs d'emploi :

- *« La différence entre un conseiller Pôle Emploi et un consultant en recrutement, il n'a pas la même pression parce que justement, eux, ils n'ont pas d'objectifs, ils n'ont pas de rémunérations variables sur ce qu'ils font, ils ne sont pas pressés par les délais. Donc effectivement ils font peut-être face au mécontentement des demandeurs d'emploi, mais ce n'est pas la même pression que nous on peut avoir au quotidien. » (une consultante en recrutement)*
- *« La valorisation salariale n'est pas non plus, à mon avis, adéquate. C'est à l'ancienneté. Tu as une grille, tu restes dans la grille. » (un personnel de la DSI Pôle emploi)*

Enfin, le problème de la « culture » de Pôle emploi avec une défiance interne vis à vis des entreprises et des pratiques issues de privée (élément constitutif 3.4) ne facilite pas la communication avec les recruteurs et entreprises :

- *« Je pense que s'ils (...) arrêtaient de croire que les employeurs sont méchants et que les chômeurs sont gentils, et bien peut-être que déjà ils arriveraient un peu à avancer. » (un DRH d'une SSII ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi)*
- *« Il ne faut pas oublier dans cette culture française que ce qui est public est noble et c'est connoté. C'est-à-dire c'est connoté, encore une fois, le social est connoté. C'est-à-dire que c'est très politisé, très syndiqué, et de par les faits des critiques permanentes que l'on subit, ça a renforcé ce phénomène, de dire mais finalement l'entreprise c'est les méchants puisque c'est eux qui fabriquent ces gens qui viennent nous voir. Donc il y a une forme de défiance vis-à-vis des entreprises, qui se gomme au fil du temps par le rajeunissement des personnels. Mais c'était très vrai pour les gens qui ont été embauchés encore une fois fin des années 60 quand l'ANPE a été créée, dans les années 70-80. Tous ces chocs économiques, tous ces gens qui arrivaient ont donné l'idée à certains que finalement l'entreprise ce n'était qu'une entité*

malsaine, néfaste qui générerait elle-même le chômage. C'est une vision un peu simpliste reconnaissons-le (rires), mais qui quand même était assez ancrée dans les esprits d'une partie du public des conseillers, c'est-à-dire une défiance vis-à-vis de l'entreprise. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi).

En synthèse, le troisième élément constitutif de la crise de légitimité de Pôle emploi est lié au personnel même de Pôle emploi qui ne permet pas de répondre aux attentes en termes de qualité de service pour les raisons suivantes :

- Une absence de crédibilité et de reconnaissance du savoir faire des conseillers et une différence de niveau de service selon les interlocuteurs **(élément constitutif 3.1)**
- Une insuffisance de la formation des conseillers Pôle emploi et de la sélectivité des recrutements **(élément constitutif 3.2)**
- Un système d'évolution RH pas suffisamment incitatif et sélectif **(élément constitutif 3.3)**
- Une défiance interne vis-à-vis des entreprises et des pratiques issues du secteur privé **(élément constitutif 3.4)**

Les variables extérieures impactant et renforçant ces trois éléments constitutifs

Dans le cadre de nos entretiens, nous avons également identifié quatre variables extérieures qui ne relèvent pas de Pôle emploi directement mais qui influencent clairement les différents éléments constitutifs de la crise de légitimité de l'organisme et participent à renforcer cette crise.

Variable extérieure 1 - Un contexte social explosif

Le contexte social avec un taux de chômage en augmentation et une sur médiatisation des difficultés de Pôle emploi porté en bouc-émissaire du problème du chômage en France a eu un impact non négligeable sur les conditions de travail des conseillers Pôle emploi qui ne permettent pas de s'inscrire sereinement dans ce changement organisationnel fort qu'implique la création de Pôle emploi :

- *« Ils bossent dans des conditions absolument minables. Tu ne peux pas. Ils ne peuvent pas. Ils sont en état de moral et de déprime effrayant. On leur dit une fois c'est l'entretien unique, maintenant vous segmentez alors qu'ils ont fait l'effort de se former... Tu te rends compte, en l'espace de 2 ou 3 ans, 4 ans ! »* (un membre de l'Unédic)
- *« Ils sont un peu excédés d'être toujours pris à parti comme responsables de la situation. Donc ça, c'est vrai qu'à la longue c'est très fatigant intellectuellement, très épuisant. Parce que finalement, on tire toujours sur Pôle Emploi, mais encore une fois, si la conjoncture allait bien,*

s'il y avait des emplois disponibles, ce serait plus simple aussi pour Pôle Emploi » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

- *« Dès qu'il y a un truc, on ne sait pas trop de quoi parler, on parle de Pôle Emploi qui ne fait pas son boulot. » (un Directeur territorial de Pôle emploi)*

Par ailleurs, ils sont régulièrement confrontés à des usagers en grande détresse, parfois hostiles et sous tension compte tenu de leurs situations sociales et personnelles difficiles :

- *« Et souvent les risques psycho-sociaux qui arrivent chez Pôle Emploi sont aussi dus à ce stress. Non seulement générés par le flux qui augmente mais par l'insatisfaction de l'utilisateur, qui n'est pas toujours raisonnable, il faut l'avouer. » (un membre de l'APEC)*
- *« Nous on avait un vigile dans l'agence. On était je crois une des seules agences de Paris où il y avait un vigile à l'entrée, tellement il y avait de bastons (...); « A l'époque je travaillais dans une agence qui était crade, qui était sale, qui était vétuste, avec des gens... je voyais des gens ça me faisait de la peine. Les gens qui défilaient devant moi, ils me disaient je suis HIV positif, je suis schizophrène, je suis sous traitement. Et moi il y a eu des soirs où j'avais envie de pleurer, en rentrant chez moi. Et mes collègues qui me disaient « tu vas voir, tu vas t'y habituer ». » (un DRH d'une SSII ayant eu une expérience de conseillère Pôle emploi). »*
- *« Il y a des conseillers qui n'ont pas envie, il y a des conseillers qui sont découragés, qui n'ont plus envie. Ça existe. C'est la réalité. » (un conseiller Pôle emploi)*

Par ailleurs, ce contexte social explosif ne favorise pas la capacité à faire évoluer plus largement le dispositif d'accompagnement, de contrôle et d'indemnisation des demandeurs d'emploi et amène Pôle emploi à agir, en lien avec les politiques, comme « pompier » pour calmer certaines situations complexes. Pôle emploi joue alors un rôle politique pour favoriser la paix sociale en dehors de toute logique économique ou de performance :

- *Je prends l'exemple, les intermittents du spectacle qui menacent de bloquer le festival d'Avignon, qu'en même temps tu as l'Education nationale pour laquelle on embauche des contrats aidés, on ne voulait pas les renouveler, mais on va peut-être les renouveler parce que justement on ne voudrait pas que ça bloque, que ça foute le bordel, et qu'on ne voulait pas qu'ils jettent... tu sais en plus on a plein d'agriculteurs qui jettent des melons sur.... Ça fait négligé un peu pendant le festival d'Avignon. Donc je comprends, je pense que la raison d'Etat doit l'emporter dans ces moments-là. » (un Directeur territorial de Pôle emploi)*

Variable extérieure 2 – Une défiance des usagers vis à vis du service public et des institutions en général

Les entretiens font ressortir une défiance des utilisateurs envers les institutions publiques, dont Pôle emploi fait partie et qui ne facilite pas la bonne collaboration avec les conseillers compte tenu d'un a priori négatif qu'ont les usagers sur l'efficacité du service public. Selon les personnes interrogées, Pôle emploi est associé à un exemple caricatural d'institution publique qui freine les initiatives plus qu'elle ne les soutient et qui complexifie la vie des usagers plus qu'elle ne lui rend service (à ce titre, on pourrait se rapporter à l'image comique des « services communs » présentées dans « La Nouvelle Ferme des animaux » de Olivier Babeau, 2016¹⁷⁹) :

- « *Quand tu es entrepreneur, c'est triste à dire, mais tu ne t'appuies pas sur la puissance publique pour t'aider à faire quoi que ce soit. Moi, quand j'ai affaire à l'Etat, c'est soit le Trésor Public, c'est pour les amendes, soit l'URSSAF, ou c'est soit des trucs comme ça. (...) Moi, l'Etat, au jour d'aujourd'hui, il ne me m'aide en rien.* » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux d'électricité)
- « *Dans l'entreprise, je pense qu'on est devenu assez philosophe, parce que toutes ces choses-là on les prend comme des contraintes de charges, pour lesquelles on sait bien qu'il n'y a rien en face. (...) Moi les services de l'Etat, je ne les utilise jamais. Je n'utilise pas l'ANPE, je n'utilise pas Pôle Emploi, je n'utilise pas la Chambre de Commerce. J'utilise les services fiscaux, mais c'est plutôt eux qui m'utilisent.* » ; « *C'est une espèce de no man's land, de beaucoup de gens qui bougent dans tous les sens et qui n'apportent rien, mais qui sont incontournables.* » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques).
- « *Il y a une sorte de défiance, mais défiance globale, pas forcément qu'à Pôle Emploi. (...) Parce qu'ils n'y croient plus, parce qu'il y a une vraie défiance, c'est même plus que de la défiance, c'est du ressentiment vis-à-vis même des institutions. (...) Il y a une perte de confiance au-delà de la défiance, je pense qu'il y a une vraie perte de confiance en Pôle Emploi, oui, et globalement aux institutions.* » (Un Directeur Territorial de Pôle emploi)

Variable extérieure 3 – Une évolution du comportement des actifs

Pôle emploi fait également face à un changement de mentalité des actifs qui ont des parcours professionnels moins linéaires qu'auparavant et ne restent plus en CDI dans la même entreprise pendant toute leur carrière. Les actifs cherchent à lier épanouissement personnel et vie professionnelle et sont plus à même de se réorienter plusieurs fois au cours de leur vie professionnelle. La capacité de Pôle emploi à proposer des profils conformes aux attentes des entreprises s'en trouve impactée :

¹⁷⁹ Babeau O., « La nouvelle ferme des animaux – Fable politique et économique à l'usage des hommes », Paris, Belles Lettres (2016)

- *« C'est simple on va avoir un chômage structurel qui est de 10 %. Tu travailles 40 années dans ta vie. Globalement ça veut dire que statistiquement tu vas être au chômage 4 ans, dans ta carrière professionnelle. Pourquoi est-ce qu'on ne remet pas des choses en place, pour partager le travail, mais au niveau d'une carrière. C'est-à-dire que le chômage, ce n'est pas la fin du monde. Ça permet de s'orienter, ça permet d'avoir des projets personnels et de se dire, voilà je sais, j'ai une période de 4 ans dans ma vie pendant laquelle je n'aurai pas d'emploi. Qu'est-ce qu'on fait ? Ça c'est un traitement de société global. Est-ce que je m'engage vers une formation en me disant ça permet de me réorienter, est-ce que j'en profite pour faire un enfant, j'en profite pour faire un voyage, c'est plus le partage global du travail qui est à traiter. On sait que le chômage de toute façon compte tenu de notre structure d'économie, il est incompressible. » (un membre de l'Unédic)*
- *« Je suis rentré dans l'assurance chômage à la fin des années 70. C'était une époque de fortes restructurations industrielles. On avait beaucoup de licenciements collectifs pour raison économique et les gens rentraient au chômage et sortaient du chômage. Pendant cette période de chômage, ils faisaient tout ce qu'ils pouvaient pour retrouver. On n'est plus dans cette société-là. On est dans une société... Il y a les intermittents du spectacle, mais tu as parlé des intérimaires. Il y a une population d'intérimaires qui pratique de la même manière, dans la même logique. Ils sont inscrits dans une, deux, trois sociétés d'intérim, ou une seule. Ils se sont fait valoir, ils ont le bon profil pour trouver du boulot. Ils bossent quand ils veulent. Il y avait même une agence d'une société d'intérim qui avait fait une campagne de pubs qui était basée sur ce discours-là. C'est-à-dire les intérimaires qui disaient « Je choisis mon patron, je choisis quand je bosse ». On est dans une société du temps libre. Les gens ont besoin... Enfin ont envie de vivre à leur rythme. Ils sont moins prêts à subir un travail contraignant. Donc ça ne les choque pas finalement de trouver des créneaux où ils puissent effectivement avoir plus de temps de disponible pour s'occuper d'eux-mêmes, de leur famille, de leur hobby, tout ce qu'on veut. On parlait du milieu hospitalier, enfin, je parlais du milieu hospitalier. Ce sont des métiers épuisants. Des métiers durs psychologiquement. Il y a des infirmières qui ne veulent pas, qui ne prennent pas tous les boulots disponibles parce que ce sont des boulots crevants, vous travaillez la nuit, les week-ends, elles ont besoin de souffler. Et finalement peut-être qu'elles font le choix de bosser 9 mois par an et d'être 3 mois en recul. Mais ces gens-là pour être indemnisés dans la période où ils ne sont pas en activité, ils s'inscrivent et du coup, effectivement ils sont dans nos listes. Je veux dire, il y a une forme d'adaptation. Je pense que l'entreprise, le CDI, je fais toute ma carrière, on a tellement répété que c'était plus vrai que beaucoup se disent « de toute façon le monde de l'entreprise est un monde cruel qui ne va pas*

me valoriser, qui ne va pas me gérer dans la durée, donc pourquoi je m'investirais autant ? » Enfin, il y a une véritable évolution. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

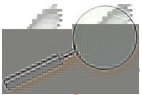
- *« Il n'y a plus de honte à être inscrit à Pôle Emploi, contrairement à ce que ça a pu être à une époque. Il n'y a plus de honte à passer... Je pense que ça devient une forme de congé sabbatique. On se donne le temps de se reposer des questions, de se financer une formation un peu pointue sur son truc qui va bien, de faire des choix, encore une fois, par rapport aux enfants. Et hommes et femmes, c'est de plus en plus vrai aussi. Des hommes qui font le choix de se dire « je vais m'occuper des enfants », ce qui n'était pas vrai il y a 30 ans. L'emploi était quand même plus masculin et les hommes ne se voyaient pas garder les enfants à la maison, ils n'auraient pas imaginé... On voit des couples effectivement... Après il y a tous ceux qui font des choix de changement de vie. Qui parfois en ont marre de travailler dans la com, dans la pub, dans le conseil, dans le commercial, dans le financier, et qui disent j'ai été viré ou mon contrat s'est terminé... J'ai droit au chômage pendant 2 ans, je vais construire mon projet personnel et puis je vais m'orienter pour faire tout à fait autre chose. Gite, restaurateur, artisan. On voit des choix de vie, comme ça, brutaux, de gens qui quittent la city, ou les Hauts de Seine pour aller faire tout à fait autre chose, à la campagne. Et ceux-là, évidemment ils le savent dans leur tête, ils ne vous le disent pas tant qu'ils sont inscrits, par définition, ils sont inscrits sur leur métier. Et ils croisent les doigts pour qu'on ne leur propose rien. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)*
- *« Mais parfois les entreprises vont être surprises de découvrir, dans les candidatures qu'on leur envoie, des gens qui répondent parfaitement à leur profil, mais qui effectivement ne prennent pas. Mais parce que, justement, ils sont dans une logique économique où la personne a un autre projet en tête » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)*

Variable extérieure 4 – Une pression politique sur l'appui aux populations les plus marginalisées

La définition et l'orientation des actions prioritaires de Pôle emploi dépendent également des choix politiques et de la pression des élus nationaux et locaux. L'orientation politique priorise plutôt l'accompagnement des populations les plus en difficultés que l'efficacité de l'intermédiation « standard » :

- *« Socialement, évidemment ce sont ceux qui coûtent le plus cher à la société. Parce qu'effectivement s'ils finissent au RSA, RMI hier, voilà, il y a un coût pour la société, souvent ça induit aussi une couverture santé gratuite prise en charge par les collectivités. Donc c'est ceux qui finalement induisent le coût le plus élevé pour la société et en même temps, c'est aussi ceux qui effectivement rencontrent sur le plan humain le plus de difficultés. Donc c'est assez compliqué pour des élus de ne pas se faire le porte-parole de ces publics-là. » ; « Dans les*

faits, on nous a refocalisé sur les plus éloignés de l'emploi. (...) Parce que le monde politique, c'est là qu'il nous attend. (...) Les élus nous interpellent sur, encore une fois, ceux qui viennent dans leur permanence. Donc ceux qui sont éloignés de l'emploi. Leur vision du monde du chômage, c'est ça. Donc effectivement les parents isolés, les jeunes sans qualification, les seniors qui tombent en ASS, et donc eux, ils nous demandent de mettre tous les moyens là-dessus. Or c'est peut-être sans doute là que c'est le plus difficile, il faut passer le plus de temps avec le moins de chance de réussir. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi).



En synthèse

L'hypothèse H3 est validée : La crise de légitimité de Pôle emploi auprès des recruteurs s'explique par des raisons organisationnelles liées à un positionnement qui dépasse son cadre de légitimité, ainsi qu'à des processus, outils et compétences qui ne répondent pas aux attentes opérationnelles des entreprises en comparaison à l'offre de service proposée par les autres acteurs du marché (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Board, etc.) ;

En complément des raisons structurelles évoquées précédemment, la crise de légitimité de Pôle emploi s'explique également par un ensemble facteurs et de choix organisationnels qui ont contribué à accentuer la perte de confiance des usagers dans le service public de l'emploi dans un contexte social difficile de progression du chômage. Le schéma ci-dessous modélise l'impact des différents éléments constitutifs sur la perte de légitimité de Pôle emploi ainsi que le rôle des variables extérieures qui ont accentué ce phénomène.

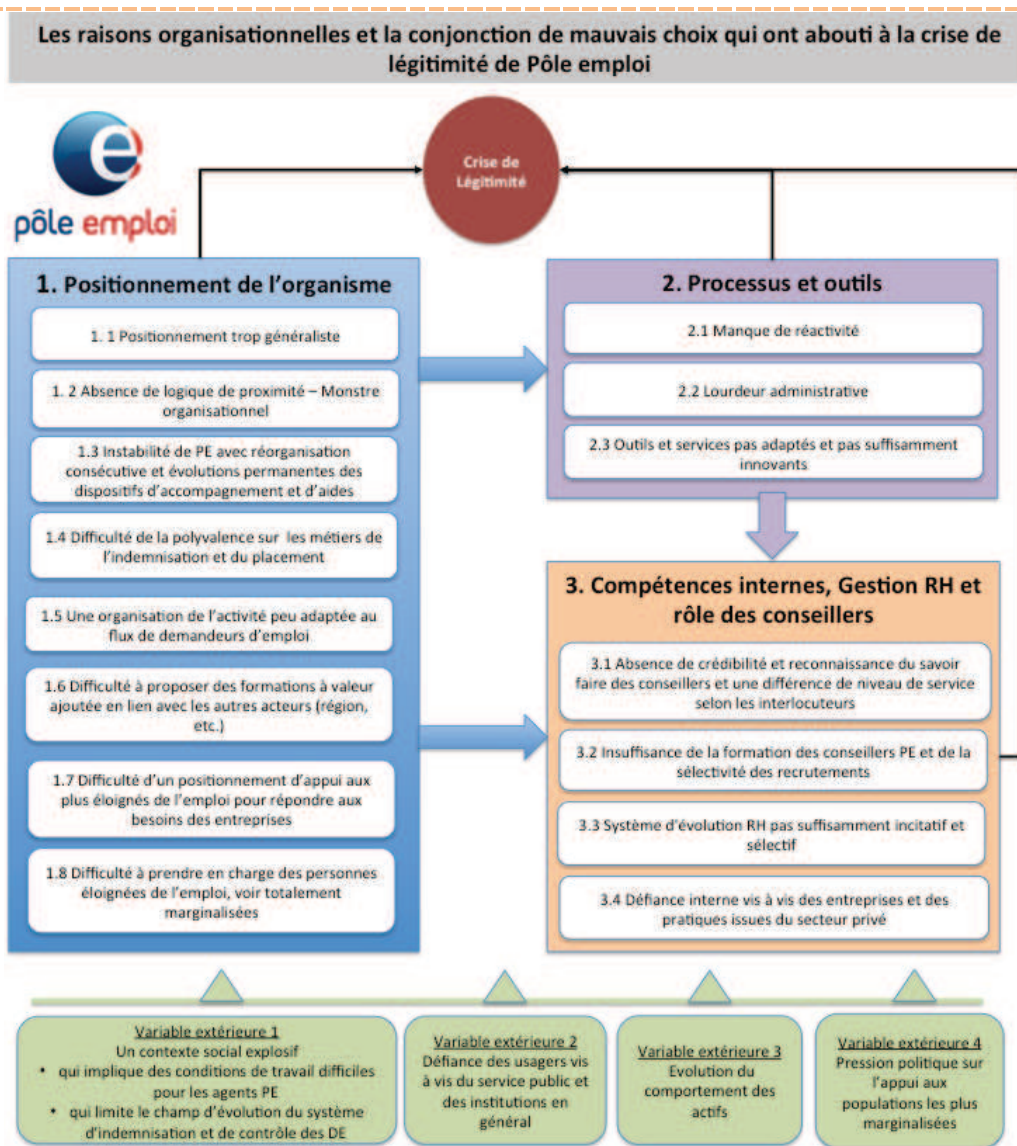


Figure 17 - Les raisons organisationnelles et la conjonction de mauvais choix qui ont abouti à la crise de légitimité de Pôle emploi

On peut maintenant s'interroger sur les conséquences de cette crise de légitimité et sur la capacité de Pôle emploi à en sortir. Pôle emploi peut-il s'échapper de la « trappe à légitimité » dans laquelle il s'est enfermé ?

3.2.2.2.3 Les conséquences de la crise de Pôle emploi – vers une trappe à légitimité ?

Suite aux différents constats présentés précédemment. Il semblerait que Pôle emploi ait atteint un point de non retour dans la reconnaissance de son utilité et de son efficacité dans l'activité d'intermédiation et de placement. Ce constat d'échec est d'autant plus problématique que la grande réforme du service public de l'emploi incarnée par la création de Pôle emploi visait justement à mettre en place une structure performante pour favoriser la fluidité du marché du travail et concentrer les « forces vives » sur l'activité de placement et d'intermédiation en se séparant de l'activité de recouvrement des contributions d'Assurance Chômage et en automatisant au maximum l'activité d'indemnisation.

Pôle emploi est-il dans une situation d'impasse ? On peut légitimement s'interroger sur l'utilité de la structure telle qu'elle existe aujourd'hui, sur les mécanismes cognitifs qui ont conduit le Pôle emploi vers une « trappe à légitimité » et sur l'existence de leviers permettant de l'en sortir.

3.2.2.2.3.1 Une situation d'impasse ? Les incompréhensions et divergences notoires entre Pôle emploi et les entreprises et le processus cognitif menant à une trappe à légitimité

Il est intéressant de noter la divergence de perception entre d'une part les entreprises et recruteurs et le personnel de Pôle emploi. Il semblerait qu'il y ait désormais une incompatibilité entre deux mondes qui ne se comprennent plus : la sphère privée de l'entreprise et le service public de l'emploi, chacun se renvoyant la part de responsabilité sur la difficulté de fonctionnement du service aux entreprises et du placement des demandeurs d'emploi. Cette dualité dénote une situation d'impasse qui est caractérisée par une vision caricaturale portée par chacune des parties avec d'un côté « les méchantes entreprises » et de l'autre les « fonctionnaires inefficaces de Pôle emploi ». Ce ressentiment ne facilite pas la mise en place d'un contexte propice à une collaboration efficace entre les acteurs pour l'avenir.

Les verbatims illustrant l'incompréhension et les divergences entre les entreprises et le service public de l'emploi sont détaillés en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 6.

Côté employeurs, la question de l'utilité du rôle d'intermédiaire du service public de l'emploi est clairement posée :

- « Les gens qui travaillent chez Pôle Emploi, c'est des fonctionnaires, (...), ils vont t'envoyer 15 000 CV sans faire un tri, sans connaître les spécificités de notre secteur. » (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux d'électricité)
- « Ça c'est mon côté, sans doute pas en phase avec l'administration française (...) Elle est là pour servir le citoyen et c'est plutôt le citoyen qui sert l'administration. C'est plutôt le

contraire, le monde est à l'envers. C'est-à-dire que c'est nous qui les nourrissons, bien sûr, financièrement, mais qui les nourrissons d'informations et globalement la performance dont on a besoin, on va la chercher ailleurs. Et même l'ANPE, il y a des budgets considérables qui sont versés à des sociétés privées qui font le recrutement à leur place. Et à grands coups de millions. Ça veut dire que Pôle Emploi est complètement noyé. » (un chef d'entreprise d'une PME dans les services bureautiques)

Côté Pôle emploi, les méthodes des entreprises sont également largement critiquées :

- *« Parfois, une même offre passée sur le site de Pôle Emploi, a un salaire plus bas que s'il passe par un cabinet de recrutement par exemple. Donc ce qui veut bien dire qu'ils considèrent que les demandeurs d'emploi sont prêts à tout et on met le salaire vraiment de base. »* (un conseiller Pôle emploi)
- *« Quand on dit « oui, Pôle Emploi n'est pas capable d'assurer les services qu'on lui demande » quand un employeur dit ça. Sauf que pour avoir des années travaillé en relation avec des entreprises, avoir monté (...) des démarches commerciales auprès des entreprises, on s'aperçoit là-dessus... Enfin que les entreprises qui recrutent sont aussi à des années-lumière, d'une part de formaliser leurs besoins clairement, et puis d'autre part de connaître le marché du travail. En tout cas des qualifications qu'ils requièrent pour le type de poste. Il y a des choses... Enfin par rapport à ces revendications-là, pour vous dire la méconnaissance que peuvent avoir certaines entreprises »* (un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)
- *« Le conseiller reste globalement plutôt méfiant et du coup a du mal à s'installer vraiment dans cette relation sans a priori, sans idée préconçue. Mais c'est vrai aussi des entreprises. Comment faire en sorte que l'entreprise n'ait pas d'a priori vis-à-vis de Pôle Emploi ? Ce qu'on ressent, nous, c'est que c'est souvent les entreprises qui viennent nous voir, notamment les grandes, c'est finalement pour qu'on leur finance des dispositifs. Ce n'est pas dans l'altruisme le plus total. C'est « qu'est-ce que vous pouvez faire qui me fasse gagner du temps et de l'argent ? » »* (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

Les acteurs de Pôle emploi ne sont d'ailleurs pas systématiquement en phase avec les critiques des entreprises sur l'offre de service et considèrent que les entreprises qui font le choix de les solliciter directement sont en général satisfaites. Ce point montre un vrai décalage de perception entre les deux parties, les entreprises et recruteurs que nous avons pu interrogés étant à l'unanimité très critiques vis à vis de Pôle emploi :

- *« Je pense que le traitement est quand même assez efficace. Après, ça va dépendre de l'entreprise. On a des entreprises qui vont chercher les moutons à cinq pattes. Evidemment que*

c'est compliqué, et pour nous... Ils sont déjà passés par des cabinets de recrutement la plupart du temps. » (un conseiller Pôle emploi)

- *« Quand on arrive à faire rentrer un employeur avec une offre de service un peu étayée comme je viens de te l'expliquer, j'ai rarement vu des déçus. Même des mecs ils t'appellent en disant bravo. »* (un Directeur territorial de Pôle emploi)

Les conséquences de cette divergence forte des perceptions aboutissent à une situation d'impasse qui perdure, s'autoalimente et finit par être ancrée dans les mentalités, rendant très difficile toute amélioration de la collaboration Entreprise / Pôle emploi pourtant essentielle à la réussite de la mission d'intermédiation et de placement de Pôle emploi :

- *« On se retrouve dans cette caricature et ça alimente l'image de Pôle Emploi après, parce que ces conseillers-là, ce n'est pas un jugement de valeur, mais ces conseillers qui ont une telle vision de l'entreprise, quand ils vont être en relation avec les entreprises, ça va émaner de leur discours et ça va se ressentir. Ça va alimenter par rapport à ces entreprises cette vision de Pôle Emploi qui est dans le social et qui s'occupe, avec le côté péjoratif, « c'est des demandeurs d'emploi, ils sont là, ils veulent me placer des gens dont personne ne voudrait. » Voyez, contraire de l'efficace. Tout ça ça entretient »* (un conseiller Pôle emploi)

De plus, comme nous l'avons vu précédemment, l'absence de légitimité accordée par les entreprises au Pôle emploi impacte nécessairement celle accordée par les demandeurs d'emploi car un intermédiaire ne peut être jugé légitime par les parties prenantes si une des communautés bénéficiaires, qui constitue un des maillons de la relation de l'intermédiation, ne lui accorde pas sa confiance (effet domino).

Cette situation d'impasse caractérise selon nous un enfermement de Pôle emploi dans une « trappe à légitimité » qui peut s'expliquer par un mécanisme cognitif fondé sur les expériences et représentations des parties prenantes (entreprises, recruteurs, demandeurs d'emploi) en réponse aux contraintes structurelles et organisationnelles évoquées précédemment. Pour Senge & Gautier (1991)¹⁸⁰, les modèles mentaux des acteurs sont définis comme « des représentations, des schémas ou mêmes des images profondément inscrits dans les esprits et qui façonnent notre compréhension du monde et nos actes ». Les modèles mentaux renvoient ainsi à un « contenu » de mémoire, incluant nos conceptions, nos représentations, nos présuppositions, nos généralisations, nos images et nos histoires personnelles profondément ancrées en nous; éléments qui influencent notre façon de comprendre le monde et notre façon de prendre action.

Ces modèles déterminent nos observations et façonnent nos décisions et nos actions, parce que la pratique et la théorie sont inséparables. Nos croyances et nos théories relatives au type de monde dans

¹⁸⁰ Senge P. & Gauthier A., La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent, First Editions, Paris, 1991.

lequel nous vivons, déterminent notre façon de percevoir ce monde et d'y agir, ce qui détermine en retour nos croyances au sujet de ce monde. Nous nous trouvons ainsi coincés dans un réseau, un circuit de prémisses théoriques et pratiques qui se valident d'elles-mêmes (Bateson, 1984)¹⁸¹.

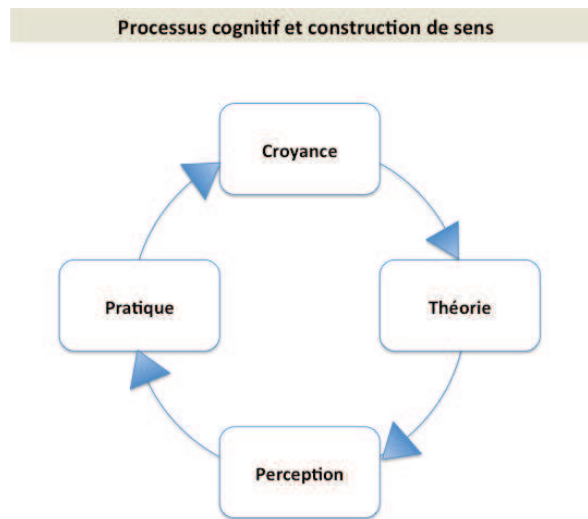


Figure 18 - Processus cognitif et construction de sens

Dans le cas de Pôle emploi, la perte de légitimité n'impliquerait pas la disparition de la structure qui n'est pas soumise aux lois de la concurrence classique de par sa nature d'organisme public, mais aboutirait à un enfermement dans une « trappe à légitimité ».

Comme présenté plus haut, le processus cognitif des acteurs part de croyances et théories « préconçues » : « le Pôle emploi n'est pas légitime dans l'activité d'intermédiation » (cf. contraintes structurelles). Ces croyances vont impacter la perception des parties prenantes (dans notre cas les recruteurs, entreprises et demandeurs d'emploi) et influencer leurs pratiques de recours à Pôle emploi. Les conditions de recours ne sont donc pas idéales pour permettre au Pôle emploi de démontrer sa performance, performance qu'il n'arrive d'ailleurs pas à démontrer de par les dysfonctionnements organisationnels qui vont alimenter d'autant les croyances des parties qu'il n'est pas un acteur légitime (cf. contraintes organisationnelles). Par ailleurs, la présence d'autres acteurs (cabinets de recrutements, sociétés d'intérim, Job Board, réseaux sociaux), estimés comme légitimes par les parties prenantes et qui ont su s'adapter aux pratiques et exigences des entreprises, cantonnent encore plus Pôle emploi dans une image d'acteur non légitime. Ce mécanisme cognitif s'autoalimente, comme un cercle vicieux, et enferme Pôle emploi dans une crise de légitimité et un positionnement dont il semble difficile de sortir sauf à casser ce mécanisme. On arrive à une situation telle que toute action engagée par Pôle emploi est systématiquement critiquée et que la notion même d'inefficacité devient associée à la structure.

¹⁸¹ Bateson G. La Nature et la Pensée. Edition du Seuil. 1984

L'hypothèse H5 est validée : la perception de non légitimité de Pôle emploi sur l'activité d'intermédiation cumulée à l'expérience des usagers de non efficacité opérationnelle ont pour conséquence un enfermement de l'organisme dans une « trappe à légitimité » (parce que Pôle emploi n'est pas perçu comme légitime et n'est pas efficace, il est encore moins légitime, et donc moins efficace, etc.) – mécanisme cognitif des parties prenantes entraînant un cercle vicieux ;

Cette situation est-elle immuable ? Les recherches concernant les mécanismes permettant de maintenir ou de reconstruire la légitimité d'une organisation, et cela notamment dans un contexte de crise, identifient deux leviers majeurs :

- La reconstruction de la légitimité par un changement d'identité organisationnelle (Glynn et Lounsbury, 2001)¹⁸². Cet axe a été mis en œuvre avec la création de Pôle emploi et n'a pas permis au service public de l'emploi de sortir de la crise et a, au contraire, achevé son enfermement dans la « trappe à légitimité ».
- Le renforcement de la légitimité d'une organisation par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes institutionnelles afin d'y répondre au mieux (Kraatz, 2009, p. 76)¹⁸³. Ce levier implique la définition d'un cadre de légitimité conforme aux attentes des parties prenantes (entreprises, recruteurs, demandeurs d'emploi) dans lequel Pôle emploi pourrait s'inscrire, sous réserve d'opérer les actions nécessaires.

3.2.2.3.2 La perception du rôle de Pôle emploi par les parties prenantes et la définition de son cadre de légitimité

Au regard de la crise que subit Pôle emploi, nous nous sommes interrogés sur la perception du rôle de Pôle emploi par les différents acteurs interrogés. La définition du rôle de Pôle emploi doit nous permettre de préciser le cadre dans lequel Pôle emploi pourrait être perçu comme légitime afin de mener les actions appropriées pour sortir de la « trappe à légitimité » dans laquelle il s'est enfermé.

Les verbatims illustrant la perception du rôle de Pôle emploi sont détaillés en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 7.

¹⁸² Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources", Strategic Management Journal, vol. 22, p. 545-564.

¹⁸³ Kraatz M.S., (2009). "Leadership as institutional work: a bridge to the other side"

Perception du rôle de Pôle emploi



Figure 19 - La perception du rôle de Pôle emploi

Les entretiens montrent que le principal rôle de Pôle emploi est l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi (limitation du chômage de longue durée) (Rôle 1). Les personnes interrogées, qu'elles soient recruteurs ou entreprises ne remettent pas en cause la légitimité du service public de l'emploi dans son rôle social d'aide aux personnes les plus en difficulté :

- « *Il y a des candidats qui sont complètement largués. Eux vont travailler aussi bien sur la personne que sur le CV. Donc ils vont lui apprendre à faire un CV, ils vont lui apprendre à se présenter, ils vont lui apprendre à rédiger une lettre de motivation. Tous les codes en fait, pour pouvoir trouver un job, en gros ils vont lui apprendre à chercher un boulot. En gros, je pense que c'est la mission principale de Pôle Emploi aujourd'hui. (...) Un accompagnement sur toute cette partie marginalisée, de manière à aider les candidats un peu en marge de l'activité professionnelle.* » (un consultant en cabinet de chasse)

- « *Ils ont des problèmes ce qu'on appelle périphériques à l'emploi. Ça peut être des problèmes de famille, ça peut être des problèmes de santé, ça peut être... Un chômeur de longue durée, si tu veux, plus statistiquement quelqu'un va rester longtemps au chômage, plus son retour à l'emploi va être compliqué. Pour plein de raisons. Donc tu as tout ça aussi, tu vois tu as tous ces problèmes-là.* » (un DRH en SSII)
- « *Il faut que tu imagines un genre d'énorme entonnoir avec tout plein de filtres. Et tu mets tous les gens qui cherchent un job dedans. Dans le premier filtre, les mieux ils vont partir en cabinet de recrutement, ils vont envoyer leur CV chez machin, machin. Ensuite ceux qui restent qui sont un peu moins bien mais qui sont bien quand même, ils trouvent du boulot en intérim (...) Et en fait, tous ceux qui sont un peu autonomes, un peu punchy, un peu diplômés, un peu qualifiés, un peu dynamiques, pas trop de problèmes périphériques à l'emploi, en fait, ils trouvent sans Pôle Emploi. Et arrivent en bout de course, un peu comme le tour de France, la voiture balai, arrivent en bout de course, c'est horrible à dire mais tous les gens, enfin les plus...(...) les moins autonomes, les moins, oui, voilà je cherche un terme poli. Les moins autonomes, les moins qualifiés, les moins performants et bien ça arrive chez Pôle Emploi* » (un DRH en SSII)

Cette priorité est d'ores et déjà identifiée par Pôle emploi et est mentionnée dans les objectifs fixés par l'Unédic et le plan Stratégique « Pôle emploi 2015 ».

- « **On va regarder sur les deux dernières années, enfin sur les 24 derniers mois, et tous les gens qui sur 24 mois, ont été au moins 21 mois au chômage sans aucune activité, eux, on va les comptabiliser dans une population donnée mais ce n'est pas sûr qu'aujourd'hui cela représente plus de 600 000 personnes.** Et cette population donnée, il y a une mission de Pôle Emploi qui est de la faire diminuer. (...) Si vous vous mettez vraiment dans la peau du rôle du conseiller de Pôle Emploi, il reçoit des gens de toute sortes, de toutes conditions, parmi eux il y a des analphabètes, parmi eux, des gens qui ne maîtrisent pas la langue, parmi eux, il y a des gens en mauvaise santé, des gens qui sont dans des situations un peu compliquées. » (un membre de l'Unédic)
- « *C'est le traitement social du chômage. C'est quelque part, comment éviter qu'ils désespèrent, comment quelque part... Bon, il y a des dispositifs. Pour les jeunes ça peut être les contrats aidés. Il y a des dispositifs régulièrement mis en place. Les contrats de générations visaient à ça aussi. On essaye finalement d'activer ou de supprimer les freins à l'emploi qu'ils peuvent avoir, ou de les aider à les résoudre. Bon parce que parfois, ça peut être des problématiques tout simplement d'une mère de famille dont le boulot a été... Dont l'entreprise a fermé, ou l'entreprise s'est séparée d'elle pendant le congé parental d'éducation. Elle a élevé ses*

enfants, elle réapparaît sur le marché du travail. Donc c'est parfois lui financer la petite formation qui va bien de réappropriation de ce qu'était son métier avec les dernières petites innovations, c'est l'aider à trouver une solution pour garder ses enfants, c'est réapprendre à des gens finalement parfois qui sont devenus analphabètes. (...) De les remettre dans un cursus de formation souvent financé par les régions d'ailleurs, de réalphabetisation pour qu'il soit en capacité de lire une consigne, de lire une notice, de lire un panneau de sécurité. C'est toutes ces petites choses qui font qu'on essaye de sortir des gens, enfin de leur sortir la tête de l'eau pour leur redonner espoir. » (Un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

- *« C'est-à-dire faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin. Les conseillers doivent savoir juger de l'autonomie d'un demandeur d'emploi dans sa recherche de travail. Et après se préoccuper de ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi, pour leur proposer des formations et un accompagnement adapté. (...) Par ce que si on ne traite pas les problèmes périphériques, on arrivera jamais à l'accompagner dans sa recherche d'emploi. Le conseiller doit donc diagnostiquer que le demandeur d'emploi a des problèmes. » (un membre de la Direction de la DSI de Pôle emploi)*
- *« On est sur un recentrage des personnes les plus fragiles. Vous savez c'est Stratégie Europe 2020 met dans ces objectifs, parle de stratégie inclusive. On est, de par nos engagements européens, dans l'obligation d'aider les plus vulnérables. Comment aider les plus vulnérables » (Un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)*
- *« On sait très bien et ça j'en parle un petit peu du rôle de Pôle Emploi, actuellement on fait du standby social. On évite une explosion sociale. On ne fait pas de l'accompagnement de retour à l'emploi. On fait un système, qui fait que c'est comme dans un étang, il y a la vase qui reste au fond. Alors, c'est un peu péjoratif ce que je vais dire, mais il y a un flux continu en haut, c'est le courant, il y a un courant. (...) C'est les demandeurs d'emploi qui sont entre deux boulots, qui sont en intérim. C'est, on va dire, le chômage structurel. Et puis dans le fond de l'étang, il y a de la vase. Et là on retrouve des demandeurs d'emploi qui sont en grande précarité, qui sont en fin de droits, qui sont éloignés du chômage, qui sont... Et en fait, la vraie problématique, ce n'est pas tellement le traitement de l'étang dans sa globalité, le flux du dessus, il peut très bien se débrouiller tout seul, c'est comment faire remonter ceux qui sont dans le fond » (un membre de l'Unédic)*

Conformément aux constats sur la crise de légitimité présentés précédemment, l'accompagnement des personnes les plus en difficulté ne doit pas impacter la qualité des profils proposés aux entreprises. **Cela sous-entend que le travail sur les personnes les plus éloignées de l'emploi doit se faire en amont de la proposition aux entreprises pour les faire monter en compétences via des formations et un accompagnement spécifique (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui d'après nos entretiens), sauf à ce que l'entreprise ait clairement affirmé son souhait de collaborer à une démarche de réinsertion professionnelle via les dispositifs d'aides en place. La problématique des recruteurs et des entreprises étant l'identification de profils directement opérationnels, l'amélioration de la relation avec Pôle emploi implique que l'organisme prenne en compte cette exigence qui ne peut être compatible avec la priorisation de placement de candidat dont le profil ne correspondrait pas aux attentes opérationnels.** Ce travail implique un ajustement des pratiques actuelles et pose également l'intérêt d'un renforcement du partenariat avec les acteurs de la sphère sociale pour une meilleure prise en compte des difficultés périphériques à l'emploi.

Le second rôle évoqué est celui d'acteur pivot du marché du travail permettant de faciliter la coordination entre les différents acteurs privés et publics (Rôle 2). Ce second rôle permettrait de répondre à la fois aux enjeux d'accompagnement et de montée en compétences des demandeurs d'emploi par la mise en place d'informations et d'actions concertées avec les opérateurs publics de la sphère sociale notamment en matière de formation professionnelle (régions, associations, etc.) tout en favorisant la fluidité du marché du travail et la facilité des entreprises à identifier des candidats via l'organisation d'événements et la mise à disposition de services en ligne innovants permettant la transparence du marché du travail (mise en commun des CV thèques des différents Job Board avec la CV thèque de Pôle emploi, etc.). Ces évolutions sont désormais possibles avec les technologies numériques actuelles et le big data sans nécessité d'un investissement humain sur la relation entreprise et l'activité d'intermédiation pour l'ensemble des demandeurs d'emploi qui structurellement et organisationnellement ne pourra se développer de manière efficace au regard des contraintes évoquées précédemment et de la concurrence difficile, si ce n'est impossible, avec les spécialistes de secteurs (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Board, etc.).

Ce constat est partagé par les recruteurs et entreprises interrogés :

- *« Après ça peut être intéressant de faire un partenariat avec eux, plus, sur de l'approche candidat que sur de l'approche annonces ou recueil de... Je pense qu'ils peuvent plus nous apporter quelque chose sur des organisations d'évènements, sur des forums, où on va aller*

rencontrer des candidats, ce genre de choses, vous voyez. » (un manager d'un cabinet de recrutement)

- *« Là j'adhère complètement, parce que finalement, il n'y a aucune statistique, enfin, en dehors de Pôle Emploi, personne n'est capable de faire des statistiques nationales à ce sujet-là. Parce que chaque entreprise d'intérim, chaque boîte de recrutement, chaque système est complètement indépendant et ne croise pas ses informations. Effectivement, il faut bien un recensement national des besoins et de ce qu'on met en place pour y répondre. Donc c'est de la formation courte, c'est aussi des orientations scolaires, des questions à mettre en place dans les universités et dans les Ecoles, pour répondre à la demande » (un Directeur dans une PME du secteur industriel)*

Des évolutions en ce sens sont en cours côté Pôle emploi qu'il conviendrait de poursuivre :

- *« S'il y a une plus grande transparence du marché du travail, c'est-à-dire si au lieu de passer votre temps à prendre les gens par l'épaule d'un côté et de l'autre, pour les rapprocher, si au lieu de tout ça vous améliorez les CV en ligne et les offres en ligne... » (un membre de l'Unédic)*
- *« Effectivement est-ce que Pôle Emploi présente un intérêt pour les entreprises en matière d'intermédiation ? Je dirais que depuis effectivement en gros, deux ans, on s'est attelé effectivement dans le cadre du projet qu'on a appelé en interne Pôle Emploi 2015, à essayer de justement d'améliorer ce qu'on a appelé la transparence du marché du travail. (...) Est-ce que sa priorité c'est de participer à la transparence du marché du travail ? Finalement d'être très peu d'intervenant dans le système, laisser l'offre et la demande se rapprocher en rendant les deux le plus publique possible. » (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)*
- *« Acteur pivot, on est au cœur des dispositifs de l'emploi. (...) Je me dis le fait d'être bien visibles aussi ça nous permet de bien appréhender les évolutions du marché du travail, des besoins des entreprises et donc nous aussi par rapport aux formations. D'adapter... (...) C'est de se donner les moyens, au marché du travail de se fluidifier tout seul. De faire en sorte que ça matche tout seul le truc. On fait des rencontres et si Pôle Emploi n'y est pas, ce n'est pas grave, on a créé des conditions (...) Il faut minimiser les efforts pour un maximum d'effets. C'est-à-dire qu'il faut taper là où vous allez pouvoir une action ça va vous permettre de toucher 50 employeurs. Vous allez voir la fédération professionnelle, vous allez voir... (...) C'est vraiment un travail de VRP, de marketing à mort, de représentation. C'est un peu ça l'idée, je pense. (...) C'est le partenariat. Mais partenariat efficace et opérationnel. » (un Directeur Territorial de Pôle emploi)*

Dans ce contexte et au regard des contraintes exposées précédemment, le rôle « front Office » de Pôle emploi pour faciliter l'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi semble moins d'intérêt qu'un rôle « back office » de **pilote et de facilitateur de la fluidité du marché du travail en favorisant la mise à disposition d'informations sur l'emploi et les besoins en formation et en permettant l'animation de réseau et la création de partenariats entre les acteurs spécialisés du secteur.**

Dans le cadre de la fluidité du marché du travail, une responsabilité qui incombe plus particulièrement à Pôle emploi concerne la mise à disposition facilitée des offres d'emploi et des profils des candidats pour des postes peu qualifiés sur des marchés qui ne sont pas en tension. En effet, comme nous avons pu l'identifier précédemment, Pôle emploi, en tant que service gratuit, a un rôle à jouer sur ce type d'emploi et de profils qui sont aujourd'hui sa « population cible ». Cette dimension s'intègre dans le rôle d'acteur pivot (rôle 2) et peut s'appuyer sur un outil performant de mise en relation offre/demande de Pôle emploi qui serait mis à disposition dans le cadre du plan d'ensemble de transparence du marché du travail (*verbatim détaillés en annexe*).

Le troisième rôle évoqué pour Pôle emploi concerne l'accompagnement à la transition professionnelle et à la mise à niveau des compétences en lien avec les attentes du marché de l'emploi (Rôle 3), dans la même logique qu'un cabinet d'outplacement. Dans le contexte évoqué précédemment d'évolution du comportement des actifs avec des parcours professionnels moins linéaires et des secteurs d'activité pour lesquels les besoins de main d'œuvre sont avérés, Pôle emploi a un vrai rôle d'accompagnement et d'information pour faciliter les transitions professionnelles et orienter les demandeurs vers les formations adéquates en lien avec leurs projets personnels et/ou en cohérence avec les attentes du marché du travail. Cette dimension implique une véritable compétence et expertise des conseillers (réalisation de bilan de compétences, formalisation du projet professionnel et plan d'actions associé, etc.) ainsi que des partenariats avec les acteurs de la formation professionnelle (ex : régions, etc.) pour proposer un dispositif d'accompagnement efficace en lien avec les dispositifs prévus (ex : CPF, CPA, etc.) :

- « *Le service public de l'emploi, peut accompagner, mais ne peut pas créer ou générer, ni forcer une relation contractuelle entre un salarié, entre un demandeur d'emploi et une entreprise. Parce qu'il manque quelque chose d'essentiel. (...) Le quelque chose d'essentiel c'est qu'on ne se substitue pas, ni à l'évaluation du recruteur qui veut recruter une compétence et la personne qui les porte, ni à la motivation du candidat, et à son engagement par rapport à une relation contractuelle avec les employeurs.* » (un membre de l'APEC)

- « *Il a une mission d'explication, d'information, d'orientation (...) Aider les gens à s'orienter, délivrer de l'info et puis surtout expliquer ce qui va se passer et puis si possible commencer à cranter vers le projet de retour à l'emploi. Dans quels secteurs, est-ce qu'il faut une formation, est-ce qu'il n'en faut pas ? Est-ce que je dois me renseigner dans une agence spécialisée ? Est-ce que la création d'entreprise est un sujet ou pas ?* » (un membre de l'Unédic)
- « *A un moment donné, il y a la réalité, il y a le marché du travail, il est là. Il n'y a pas de poste dans ce que vous saviez faire, là, il n'y a plus. Donc, il faut envisager autre chose. Et c'est là qu'on intervient, via le transfert de compétences ou la formation.* » (un conseiller Pôle emploi)
- « ***Je crois qu'il vaut mieux se centrer sur être un excellent cabinet d'outplacement, que d'essayer de faire tout et faire tout mal (...)*** Un cabinet d'outplacement, c'est un cabinet d'outplacement. Aujourd'hui vous me parlez de cabinet de recrutement, ***pour moi le Pôle Emploi ça ne doit pas être un cabinet de recrutement, ça doit être un cabinet d'outplacement, c'est-à-dire placement des compétences.*** Ils forment la personne à revoir ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire de manière à pouvoir effectivement être capable de répondre à des offres de manière pertinente. Mais aujourd'hui chacun doit être acteur de son parcours, donc pour être acteur de son parcours il faut l'aider. Il faut lui donner les bonnes techniques. Pour moi ils doivent être un excellent cabinet d'outplacement. (...) Il faut leur faire faire des vrais bilans de compétences, il faut leur faire faire effectivement une vraie formation aux nouvelles technologies. » (un DRH d'une radio nationale)
- « *Accompagner dans la recherche d'emploi c'est-à-dire de leur proposer une démarche qui leur permettra de retrouver un emploi. Donc c'est les former, leur faire découvrir toute la démarche, toute l'activité de recherche d'emploi : comment rédiger un CV, enfin tout ce qui tourne autour de cette activité. C'est pour ça qu'il y a une différence entre un Job Center ou Internet où on dit : j'ai un offre, j'ai un profil, je fais le score entre mes caractéristiques et les caractéristiques de l'offre et je vois si je suis apte ou pas à répondre à cette offre. Ça c'est un volet de l'activité. Il y a le deuxième volet qui est de faire le bilan de la situation d'un demandeur d'emploi, voir où il en est aujourd'hui en termes de formation, voir dans quel bassin d'emploi il est, est ce qu'il est mobile ? Enfin faire le diagnostic complet de sa situation, et en fonction de ce diagnostic et du marché de l'emploi et en fonction de son souhait, ce sont tous ces paramètres-là que le conseiller doit, enfin devrait je dirait, réévaluer et à partir de là faire une proposition de trajectoire, de cursus qui devrait lui permettre de retrouver du boulot. C'est différent « accompagner » que « retrouver ». » (un membre de la Direction de la DSI de Pôle emploi)*

Le quatrième rôle évoqué pour Pôle emploi est issu d'un besoin remonté par les entreprises et pour lequel il n'y a pas de réponse efficace à ce jour dans la mesure où la priorité de l'activité est portée sur

l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Tout comme Pôle emploi doit prendre en charge les personnes les plus éloignées de l'emploi, il doit également pouvoir répondre aux entreprises en difficulté, toujours dans l'objectif de fluidifier le marché du travail. Ainsi, Pôle emploi doit avoir un rôle de service public auprès des entreprises qui n'ont pas les ressources pour effectuer leur recrutement de manière efficace (TPE-PME) (Rôle 4) :

- *« Pour les entreprises, qui n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet, et aujourd'hui, je pense qu'il y en a quand même pas mal. Ils n'ont pas 1) les moyens de recruter parce qu'ils n'ont pas forcément de DRH en interne, ou ils n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet parce que malgré tout ça coûte une certaine somme. C'est toujours utile et je pense qu'il y a encore des Entreprises qui recrutent par Pôle Emploi. Après, la majorité de mes clients, je pense qu'ils préfèrent faire appel à nous plutôt qu'à eux. Mais quand ils n'ont pas le choix, je pense qu'ils sont bien contents de les trouver aussi. Parce que ça reste gratuit tout simplement. »* (une consultante en recrutement)
- *« Je pense que oui, Pôle Emploi a un rôle à jouer parce que c'est un organisme d'Etat »* (un chef d'entreprise d'une TPE dans les travaux en électricité)
- *« Attention aussi en face de nous on a des gens qui ont besoin (...) Parce que tout ce qui est dématérialisation c'est bien beau, mais quand tu es agriculteur, que tu fais du raisin à Châteauneuf du Pape (...) Il y a des trucs à faire sur les TPE. Au-delà de Pôle Emploi, il y a un vrai service à apporter aux TPE, au-delà du recrutement. Les TPE sont noyées, service juridique, service de paye. »* (un Directeur Territorial de Pôle emploi)
- *« Le premier qui avait parlé de l'entreprise comme étant une cliente de l'ANPE, c'était Michel Bon. Parce qu'il venait de l'entreprise et que lui au contraire considérait que l'entreprise était en droit d'attendre de Pôle Emploi, au moins de contribuer à la sélection des candidats. (...) Une offre de service vis-à-vis des entreprises (...) si on veut faire dans la qualité, il faut passer par cette phase comme un cabinet de recrutement, d'entretiens, de tests, en amont effectivement de la transmission de la candidature à l'entreprise. Sinon on va droit dans le mur. »* (un membre de la Direction Générale de Pôle emploi)

Cette dimension d'appui aux TPE/PME implique pour les conseillers d'acquérir une expertise sectorielle et de s'inscrire dans une démarche de sélection des candidatures à l'instar d'un cabinet de recrutement (vérification des candidatures, tests, évaluation des compétences, etc.) pour identifier le profil le plus adapté aux attentes de l'entreprise, en sortant de la dimension sociale de réinsertion des cas les plus difficiles. Ce qui n'est pas forcément en phase avec la culture actuelle de Pôle emploi (« On s'occupe de tout le monde, on est service public. Je veux dire,

on n'est pas sur un même choix de concurrence qu'un cabinet de recrutement. C'est une certitude. » (un chargé d'étude à la Direction Générale de Pôle emploi)).

La décorrélation de ces deux objectifs, à savoir l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi et l'appui aux entreprises qui font face à des difficultés de recrutement et n'ont pas les ressources nécessaires pour utiliser d'autres canaux, est un prérequis pour répondre efficacement aux besoins des employeurs et qui pourra s'avérer à terme profitable pour positionner des personnes dont le profil n'est pas totalement en adéquation avec le poste dans la mesure où une relation de confiance aura été établie entre l'entreprise et le Pôle emploi.

Les autres rôles évoqués pour le Pôle emploi sont les suivants :

- Un rôle administratif d'inscription des demandeurs d'emploi et de suivi de leurs dossiers (Rôle 5) - Verbatims détaillés en annexe.

L'évolution des outils et l'automatisation des procédures d'inscription et d'indemnisation et de suivi doivent permettre de réduire les traitements manuels liés à ces activités. Par ailleurs, la visibilité sur la mise en place de ces prestations pourrait également être partagée avec les autres opérateurs de la sphère sociale et emploi/travail pour permettre des actions concertées plus performantes.

- Un rôle de fournisseur pour les aides à l'embauche (entreprises) et les prestations des usagers (financement de formation, aides sociales, dispositifs publics) (Rôle 6) - Verbatims détaillés en annexe.

Idem que sur le point précédent, un partage des dispositifs et prestations avec les autres opérateurs de la sphère sociale et emploi/travail serait d'intérêt pour permettre des actions concertées plus performantes.

- Rôle de contrôle des bénéficiaires du dispositif d'Assurance Chômage (Rôle 7) - Verbatims détaillés en annexe.

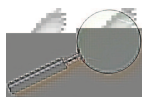
En tant que fournisseur de prestations sociales, Pôle emploi a évidemment pour responsabilité de contrôler la délivrance des prestations chômage conformément à la réglementation de l'Assurance Chômage et aux engagements des demandeurs d'emploi de rechercher un emploi.

- Rôle de production des statistiques de l'emploi (Rôle 8) - Verbatims détaillés en annexe.

Cette responsabilité présente un double enjeu pour Pôle emploi. Il couvre d'une part son rôle « politique » de fournisseur des statistiques du chômage aux pouvoirs publics. Par ailleurs, il illustre également son rôle à jouer en tant qu'acteur pivot pour faciliter la fluidité et la transparence du marché du travail en garantissant une visibilité sur les besoins sectoriels par bassin d'emploi afin de permettre une meilleure correspondance de la population active avec

les attentes des entreprises (ex : recommandation de politique publique pour la formation initiale et l'apprentissage, coordination avec les régions pour la formation professionnelle, etc.)

- Partenaire des entreprises dans le cadre d'une démarche RSE (Rôle 9) - Verbatims détaillés en annexe.



En synthèse

La perception du rôle de Pôle emploi par les acteurs interrogés permet d'identifier le cadre dans lequel il doit s'inscrire pour sortir de la trappe à légitimité dans laquelle il est actuellement enfermé.

Ce cadre s'inscrit en conformité avec les pressions institutionnelles et attentes des parties prenantes les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes de son environnement afin d'y répondre au mieux. La légitimité en tant qu'intermédiaire « front office » entre entreprises et demandeurs d'emploi est ici écartée au profit d'un rôle d'acteur pivot « back office » qui a pour objectif de piloter et de faciliter la fluidité du marché du travail par la mise en place des conditions nécessaires (transparence du marché du travail - *fluidité des échanges entre les professionnels du recrutement et les candidats, information et visibilité sur la situation du marché de l'emploi, etc.* - accompagnement des transitions professionnelles, accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, accompagnement des TPE/PME sans ressources). Le schéma ci-après modélise le cadre de légitimité vers lequel doit tendre Pôle emploi :

La perception du rôle de Pôle emploi et le cadre de légitimité dans lequel il doit s'inscrire



Figure 20 - La perception du rôle de Pôle emploi et le cadre de légitimité dans lequel il doit s'inscrire

Ce positionnement implique de mettre à disposition des services numériques adaptés, de favoriser les partenariats avec les acteurs de la sphère sociale et emploi/travail privés comme publics et nécessite certains ajustements organisationnels et culturels (ex : montée en compétence des conseillers sur l'accompagnement à la transition professionnelle (type cabinet d'outplacement), procédure de sélection des candidatures dans le cadre d'une offre de service aux TPE/PME, réaffectation des ressources sur les priorités « légitimes », etc.). Nous nous interrogerons dans le cadre du chapitre suivant sur les axes d'améliorations possibles de Pôle emploi pour sortir à terme de cette « trappe à légitimité ».

3.2.2.2.3.3 Une sortie de la trappe à légitimité envisageable ? Les leviers et axes d'amélioration majeurs identifiés pour Pôle emploi au regard des trois dimensions de la légitimité développées par Suchman

Pour rappel, les trois dimensions de la légitimité développées Suchman et qui constituent le prisme de réflexion dans lequel s'intègre notre analyse sont les suivantes :

- **La légitimité pragmatique :** lorsque l'activité sert les intérêts des partenaires et de certains groupes de pression ;
- **La légitimité morale :** évaluation normative des activités d'une organisation, elle est vérifiée lorsque le résultat ou les procédés de l'organisation renvoient au bien-fondé de la société ;
- **La légitimité cognitive :** lorsque l'organisation est perçue comme nécessaire et inévitable, car elle répond aux valeurs sociales qui l'entourent. La perte de légitimité cognitive est la plus impactante pour la survie de l'organisation puisqu'elle repose sur les représentations allant de soi sans que l'origine ne puisse être expliquée (Suchman, 1995, p. 585). Elle est aussi la plus difficile à manipuler par rapport aux deux autres formes de légitimité.

Les résultats de notre recherche montrent que la crise de légitimité de Pôle emploi a mis en péril chacune de ces trois dimensions avec :

- Une légitimité pragmatique largement remise en question par le manque d'efficacité constaté unanimement par les entreprises et les recruteurs interrogés sur l'activité d'intermédiation qui s'illustre concrètement par un non recours à Pôle emploi et qui impacte l'intérêt des candidats à passer par le Pôle emploi pour trouver une offre d'emploi. La légitimité pragmatique est actuellement essentiellement fondée sur l'activité d'indemnisation et non d'intermédiation entre employeur et demandeur d'emploi ;
- Une légitimité morale, moins touchée que les autres de par la nature même de service public de Pôle emploi et par la reconnaissance des différents acteurs du bien fondé de la mission d'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi. En revanche, la légitimité morale du Service public de l'emploi sur une intervention d'intermédiaire généraliste telle que est prévue actuellement est clairement remise en question ;
- Une légitimité cognitive largement mise à mal avec une organisation actuelle qui n'est pas perçue comme nécessaire et inévitable (hors cas des personnes éloignée de l'emploi soit environ 600 000 personnes selon l'Unédic) et qui s'illustre concrètement par la présence d'un marché « parallèle » de l'intermédiation qui évolue en marge de Pôle emploi et qui regroupent d'autres acteurs (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, APEC, etc.) et Job Board (Cadremploi, Monster, LinkedIn, etc.) sur lesquels s'appuient les entreprises et candidats.

En économie, dans un secteur concurrentiel standard, une telle crise de légitimité aurait clairement entraîné la disparition de l'organisation concernée. Le cas de Pôle emploi est particulier car il s'agit d'un organisme public qui, par essence même, n'évolue pas dans une logique concurrentielle classique, son existence en tant que structure n'est donc pas remise en question dans la mesure où elle est soutenue par les pouvoirs publics. Sa légitimité morale concernant l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, soulignée par tous, constitue d'ailleurs le socle de légitimation de l'existence de Pôle emploi.

En revanche, des actions sont nécessaires pour recouvrer la légitimité pragmatique et cognitive de l'organisation qui doit s'inscrire dans une démarche plus large de légitimation des institutions et la bonne utilisation des deniers publics.

Cette sortie de la trappe à légitimité nous semble possible dans la mesure où les acteurs impactés arrivent à situer un rôle au Pôle emploi (cf. chapitre précédent), ce rôle situant le cadre de légitimité dans lequel Pôle emploi peut s'inscrire.

La mise en place d'actions cohérentes devrait permettre dans un premier temps de retrouver la légitimité pragmatique perdue, la légitimité cognitive étant plus difficilement récupérable à court terme.

Conformément à ce cadre de légitimité, les leviers et axes d'amélioration identifiés lors de nos entretiens et qui permettraient à Pôle emploi de sortir de la « trappe à légitimité » sont présentés dans le graphique ci-après :



Figure 21 - Les axes d'amélioration de Pôle emploi

Les verbatims illustrant les leviers et axes d'amélioration de Pôle emploi pour sortir de la « trappe à légitimité » sont détaillés en Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 8.

La légitimation de Pôle emploi en tant qu'acteur pivot passera par des actions concrètes pour favoriser la transparence du marché du travail et l'amélioration des échanges entre les acteurs privés et publics afin de mettre en place des actions concertées efficaces en faveur de l'emploi (politiques de formation, dispositifs d'aide à l'embauche dans certains bassins d'emploi, organisation d'évènements permettant à des entreprises, recruteurs et candidats de se rencontrer, etc.). La favorisation de la transparence du marché du travail passe également par une mise en commun des offres des différents Job Board et de la CV thèque Pôle emploi pour proposer une offre de service plus performante vis à vis des entreprises et des demandeurs d'emploi sans toutefois intervenir directement en tant qu'intermédiaire, ce qui serait une erreur de stratégie au regard des éléments évoqués précédemment. Les récentes évolutions, avec la création de l'Emploi Store en juillet 2015 vont dans le bon sens. Pôle emploi est le seul acteur, par son envergure, son positionnement et ses moyens humains, technologiques et financiers à pouvoir incarner ce rôle.

La légitimation de Pôle emploi passe également par l'appui aux usagers en ayant le plus besoin, dans le cadre de sa mission de service public. Ainsi, il doit poursuivre l'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, via le renforcement de partenariat avec les acteurs de la sphère sociale (Conseils Généraux, associations, etc.) sans pour autant impacter la qualité des profils proposés aux entreprises qui doivent répondre à leurs exigences opérationnelles. Il s'agira également de proposer une offre de service aux entreprises sans ressources et/ou ayant des difficultés de recrutement (type TPE/PME) permettant une sélection fine des profils dans un délai réactif. Cette offre implique une évolution des outils en place, un changement de la culture interne moins tournée vers les candidats et plus orientée « relation client » envers les entreprises ainsi qu'une montée en compétence des conseillers sur les lignes métiers et une sensibilisation aux enjeux et aux procédures du recrutement (ex : vérification et contrôle des candidatures, tests, etc.). Des services innovants pourraient également être proposés à l'instar de l'Emploi Store, disponible pour les demandeurs d'emploi sur tous type de supports et smartphones et permettrait de proposer des outils pour la recherche de candidats adaptée aux pratiques actuelles et alignée avec le niveau de service proposé par les Job Board et réseaux sociaux.

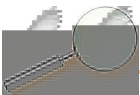
La légitimation de Pôle emploi passe également par une professionnalisation des conseillers sur l'activité d'accompagnement à la transition professionnelle et à la montée en compétence, à l'instar des prestations réalisées dans les cabinets d'outplacement, ce qui ne saurait être possible sans une meilleure formation et une plus grande sélectivité des profils. Cette offre de service pourrait être proposée sur demande des utilisateurs uniquement, à l'exception des profils identifiés comme éloignés de l'emploi. Cette modalité permettrait de ne pas dépenser l'énergie des conseillers inutilement et l'expérience montrerait si la qualité est au rendez-vous par le nombre de sollicitation à terme.

Par ailleurs, la mise en place d'un pilotage de la performance, basé sur des indicateurs fiables, permettrait d'évaluer l'efficacité du service public de l'emploi en matière de transition professionnelle, de limitation du chômage de longue durée et de pourvoiement aux offres des entreprises type TPE/PME. Certains dispositifs vont d'ailleurs permettre de pouvoir mesurer de manière fiable le retour à l'emploi (ce qui n'était pas possible jusqu'à présent). En effet, la Déclaration Sociale Nominative (DSN) permettra de centraliser tous les mois les informations issues de la paie des salariés en France et donc de savoir si la personne a actuellement un emploi ou non (nb : avant, la sortie des listes des demandeurs d'emploi n'était pas systématiquement justifiée). Le suivi de ces indicateurs permettrait une évaluation objective de l'activité et de la performance de Pôle emploi au regard de ses priorités et d'opposer un discours factuel et objectif pour justifier de ses actions et contribuer à sa légitimation.

D'autres points ont également été évoqués lors de nos entretiens comme l'évolution du système d'indemnisation chômage vers un dispositif moins incitatif et un renforcement des contrôles qui pourrait limiter la perception négative des chômeurs en réduisant les cas d'abus.

Enfin, d'autres axes de nature organisationnelle, conséquents des axes de légitimation présentés ci-dessus, sont évoqués comme :

- une meilleure affectation des ressources front office / back office au regard de la charge et des priorités de Pôle emploi prévues (*en 2015, 53 000 agents dont 35 000 directement au contact des demandeurs d'emploi – a rapprocher avec le nombre d'équivalents temps plein en « front office » qui reste nettement plus faible – ex : 10 375 équivalents temps pleins en 2013 sur un total de 50 855 agents*) ;
- une plus grande sélectivité du système RH de Pôle emploi en matière de recrutement et d'évolution interne et une rémunération revalorisée et fonction de la performance des conseillers ;
- une limitation de la polyvalence et du positionnement généraliste qui ne peut être efficace au regard du périmètre d'activité de Pôle emploi avec un retour à la spécialisation sur des lignes métiers en lien avec les offres de services présentés ci-dessus.



En synthèse

Pôle emploi, en tant qu'acteur du service public, bénéficie d'un socle de légitimité morale concernant l'accompagnement des personnes en difficulté qui légitime son existence. En revanche, la sortie de la « trappe à légitimité » implique de recouvrer sa légitimité pragmatique et cognitive qui nécessitera la mise en œuvre d'actions et d'ajustements concrets qui doivent s'inscrire dans un cadre de légitimité bien défini, conformément à notre hypothèse 6 (*H6 : La capacité de Pôle emploi à sortir de la « trappe à légitimité » passera par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes des parties prenantes afin d'y répondre au mieux.*)

Ce cadre n'implique pas un rôle d'intermédiaire « front office » généraliste sur tous les types d'emploi, contrairement à l'orientation prise lors de la création de Pôle emploi. Ce cadre implique également une réelle professionnalisation des conseillers pour acquérir une crédibilité auprès des usagers sur les trois lignes de services identifiés (hors services d'inscription, d'indemnisation et de suivi des dossiers des demandeurs d'emploi) à savoir :

- L'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi
- L'appui au recrutement pour les TPE/PME ayant des difficultés et/ou un manque de ressources
- L'accompagnement vers la transition professionnelle et la montée en compétence des demandeurs d'emploi

3.2.3 Résultats de l'observation participante – Dans la peau d'un recruteur – Confrontation avec les résultats précédents

Afin de confronter, en pratique, les résultats observés dans les étapes précédentes, nous avons souhaité réaliser une observation participante d'une procédure de recrutement au sein d'une entreprise d'environ 15 personnes en plein développement et pour laquelle la qualité et la réactivité des recrutements s'avèrent cruciaux. Cette observation a été réalisée au sein d'une entreprise de conseil en management créée en 2014.

Notre expérimentation nous a permis de faire appel à différents canaux afin de pouvoir comparer leur efficacité. **A noter que le recours à Pôle emploi a été opéré uniquement dans le cadre de notre expérimentation, car comme vu précédemment, il n'est pas utilisé naturellement par l'entreprise (hors « champ des possibles »).**

Parallèlement au recours à Pôle emploi, nous avons également fait appel aux canaux suivants: réseaux professionnels et personnels, réseaux des écoles des salariés de l'entreprise, cabinet de recrutement spécialisé, réseau social LinkedIn et Kudoz (acteur innovant proposant une application numérique de matching offre/demande).

Cette expérimentation nous a permis d'observer, en réel, les avantages et inconvénients des différentes méthodes de recrutement et de confronter nos résultats avec les résultats des entretiens qualitatifs concernant la légitimité de Pôle emploi comme acteur de l'intermédiation offre/demande pour une entreprise.

Le recrutement concernait l'offre suivante, qui a été déposée sur l'espace recruteur de Pôle emploi :

Description de l'offre

Nous recherchons des candidats à haut potentiel pour intervenir sur des missions de conseil autour des problématiques d'organisation, d'optimisation de processus, d'accompagnement au changement et de pilotage de grands projets.

Vous êtes diplômés d'une grande école (ingénieur, commerce, IEP), vous justifiez d'une expérience dans le secteur de la protection sociale et/ou du conseil en management et vous souhaitez intégrer un cabinet de conseil à taille humaine ? L'univers de la protection sociale et les enjeux de l'économie numérique vous attirent ? Vous recherchez une ambiance de travail à la fois exigeante et sympathique où vous aurez une grande latitude pour vous développer professionnellement au sein d'une équipe enthousiaste et à l'esprit entrepreneuriale ?

Alors n'hésitez plus et rejoignez XXX!

Présentation de l'employeur

XXX est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la protection sociale qui intervient en accompagnement opérationnel des acteurs principaux du secteur (organismes de sécurité sociale, régimes de retraite complémentaire, institutions de prévoyance, assurances, mutuelles de santé, secteur public de l'emploi et de la formation professionnelle, etc.) au travers d'une approche combinant l'optimisation des processus, des RH et la performance des systèmes d'information.

Le tableau ci-dessous précise le canal de recrutement utilisé pour chacun des salariés depuis la création de l'entreprise :

RETOURS ET TAUX DE TRANSFORMATION SELON LE CANAL DE RECRUTEMENT				
Canal	Nombre de candidature reçues	Candidats sélectionnés	Transformation en embauche	Commentaires
Réseaux professionnels et personnels	NC	8	8	De loin la méthode de recrutement avec le meilleur taux de transformation et le meilleur rapport qualité/prix.
Réseaux école	15	8	3	Cette modalité de recrutement permet de cibler les profils adaptés concernant la formation initiale requise – canal particulièrement adapté pour des recrutements de jeunes diplômés
Cabinet de recrutement	15	5	2 (dont 1 recrutement qui n'a pas abouti dans la durée suite à démission du candidat)	Bon taux de transformation par rapport au nombre de candidatures sélectionnées. Gain de temps mais coût élevé.
Linkedin (1 publication)	225	5	1	743 vues de l'annonce – Intérêt pour la communication d'entreprise
Pôle emploi	33	0	0	Le volume démontre qu'une sélection a été opérée (le choix d'une pré-sélection par un conseiller ayant été demandée) La nature des profils proposés confirme les résultats vus précédemment (majorité de personnes éloignées de l'emploi en inactivité depuis plus de 2 ans)
Kudoz	47	0	0	Outil très facile d'utilisation (technique du matching) avec une interface très graphique – bon outil de communication d'entreprise et profils intéressants malgré le fait qu'aucune candidature n'ait été retenue.

Tableau 8 – Observation participante - Retours et taux de transformation selon le canal de recrutement

Les résultats montrent que la grande majorité des salariés sont issus des réseaux professionnels et personnels des salariés et fondateurs de l'entreprise. Le recours à un cabinet de recrutement a

également permis d'aboutir à une embauche tout comme la publication de l'offre sur le réseau social LinkedIn (l'utilisation de ce réseau présentant également un avantage en termes de communication et de visibilité pour l'entreprise). Ces résultats sont cohérents avec les résultats des différents travaux académiques concernant les méthodes de recrutement des entreprises (*cf. chapitre 2.3.2 L'évaluation des méthodes de recrutement*).

En revanche, le recours à Pôle emploi n'a pas permis de répondre à la problématique de recrutement de l'entreprise. Nous avons testé dans ce cadre la sélectivité des profils par les conseillers Pôle emploi en demandant la non publication de l'offre sur Pôle emploi.fr et la non diffusion aux partenaires éventuels. Les résultats confirment les éléments avancés lors des entretiens qualitatifs réalisés dans la partie 2 à savoir que les profils proposés sont en majorité des personnes éloignées de l'emploi (seniors pour la plupart avec une période d'inactivité supérieure à 2 ans sur la période récente). Par ailleurs, dans presque la moitié des cas, l'expérience des candidats ne correspond pas au profil souhaité, confirmant un dysfonctionnement dans la sélectivité des candidatures par les conseillers.

Le descriptif des résultats liés à l'expérimentation de l'offre de service Pôle emploi et les constats sur les candidatures reçues sont précisés ci-dessous :

Description de la procédure de recrutement opérée avec Pôle emploi :

	1 ^{ère} publication	2 ^{ème} publication	3 ^{ème} publication
Nombre de candidatures déposées – nombre affiché sur l'espace personnel (hors doublon)	18	24	9
Nombre de candidatures effectivement reçues	8	24	6
Nombre de candidatures retenues	0	0	0

Détails de la publication			
Date d'actualisation	06/12/2015	13/01/2016	09/05/2016
Date de fin de publication	28/12/2015	22/01/2016	27/05/2016
Diffusion sur pole-emploi.fr	non	non	non
Diffusion aux partenaires	non	non	non
Agence	Cadres Paris Magenta	Paris 7, 8, 9ème St Petersburg	Paris 7, 8, 9ème St Petersburg
Nombre de vue(s) de l'offre	64	101	32

Synthèse des profils reçus (33 candidatures – 2 candidats ayant déposées sur chacune des publications de la même offre et 1 CV non exploitable) :

Le détail par candidature est présenté en Annexe 4 – Observation participante – Profils des candidats Pôle emploi

Expérience des candidats						Total
Jeune diplômé	Entre 1 et 4 ans	Entre 5 et 9 ans	Entre 10 et 14 ans	Entre 15 et 19 ans	> ou = 20 ans d'expérience	
2	7	3	8	2	11	33
6%	21%	9%	24%	6%	34%	100%
36%			64%			100%

Période d'inactivité à date des candidats					Total
En poste	< 1 an	Entre 1 et 2 ans	> 2 ans	Dont > 5 ans	
0	11	4	18	5	33
0%	33%	12%	55%	15%	100%

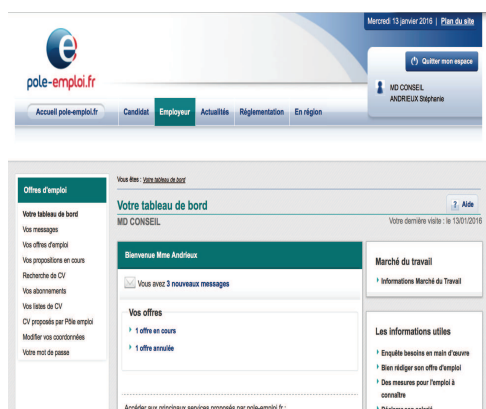
Compatibilité du profil du candidat avec l'offre		Total
Oui	Non	
19	14	33
58%	42%	100%

Tableau 9 - Observation participante - Résultats de la procédure de recrutement opérée avec Pôle emploi

Le recours à l'offre de service de Pôle emploi permet de faire le constat suivant :

- **Des points positifs :**

- L'inscription à l'espace de recrutement est simple et l'espace recrutement de Pôle emploi est facile d'utilisation et pratique, le site a d'ailleurs évolué au cours de notre expérimentation pour être plus ergonomique (*seul bémol : le répertoire SIRET n'est pas à jour suite au changement de nom de l'entreprise et de l'évolution du nombre de salariés – impliquant un défaut de communication auprès des candidats*) :



- La fonctionnalité de présélection par un conseiller des CV transmis a fonctionné et a permis de limiter le flux des CV reçus en termes de nombre, en revanche la conformité des candidatures par rapport aux exigences opérationnelles de l'entreprise reste problématique ;
 - Les CV correspondent au secteur d'activité demandé dans 58 % des cas.
- **Des points négatifs qui confirment les éléments discutés plus haut :**
 - La majorité des CV transmis concernent des profils seniors avec une période d'inactivité assez longue qui ne correspondent pas à la demande ou correspondent à des profils peu « rassurants » alternant périodes d'inactivité et expériences professionnelles non cohérentes entre elles ;
 - Une demande de prise de contact direct avec un conseiller Pôle emploi pour cibler au mieux la demande a été opérée a chacune des publications et n'a jamais donnée suite.

Au final, cette expérience souligne la volonté de Pôle emploi de proposer un outil mieux adapté aux pratiques des entreprises avec la mise à disposition d'un espace recruteur plutôt facile d'utilisation. En revanche, le taux de transformation est nul au regard des autres méthodes de recrutement car les CV transmis ne sont pas au niveau des exigences de l'entreprise et correspondent à des profils peu attractifs ou mal sélectionnés par les conseillers. Le recrutement via Pôle emploi ne s'est pas avéré efficace et confirme les contraintes structurelles et organisationnelles évoquées précédemment. Par ailleurs, les avantages en termes de communication d'entreprise offerts par les autres sites et réseaux utilisés ne sont pas présents via le recours à l'offre en ligne de Pôle emploi. Cette dimension est essentielle pour les petites entreprises et présente un véritable avantage concurrentiel des sites comme LinkedIn notamment vis à vis du site de Pôle emploi.

On peut toutefois émettre une réserve concernant les résultats de cette expérimentation car la nature même de l'offre postée était sans doute trop qualifiée par rapport à la cible Pôle emploi et peut induire un biais dans l'appréciation des résultats.

3.3 CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ET THEORIQUES

3.3.1 Conclusion théorique

Cette recherche a permis d'apporter un éclairage complémentaire à la littérature académique en étudiant le service public de l'emploi sous l'angle de la légitimité.

La pluralité des méthodologies utilisées pour nos travaux (*analyse longitudinale de discours politiques sur 40 ans, analyse qualitative d'entretiens auprès des parties prenantes – entreprises, recruteurs, acteurs du service public de l'emploi (Pôle emploi, Unédic) – et observation participante*) nous a permis d'appréhender la problématique de la légitimité du service public de l'emploi dans l'activité d'intermédiation sur la base de sources et de dimensions temporelles diverses afin de présenter des résultats solides. Les résultats nous permettent de valider l'ensemble de nos hypothèses à savoir :

- H1 : La légitimité du service public de l'emploi affichée dans les discours institutionnels est en décalage avec la légitimité accordée par les acteurs du terrain ;
- H2 : La crise de légitimité du service public de l'emploi auprès des recruteurs s'explique par des contraintes structurelles liées à une image négative des candidats proposés associés de fait à la dimension « chômage » et perçus comme « à risque » par les employeurs ;
- H3 : La crise de légitimité de Pôle emploi auprès des recruteurs s'explique par des raisons organisationnelles liées à un positionnement qui dépasse son cadre de légitimité, ainsi qu'à des processus, outils et compétences qui ne répondent pas aux attentes opérationnelles des entreprises en comparaison à l'offre de service proposée par les autres acteurs du marché (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, Job Boards, etc.) ;
- H4 : Le problème réputationnel dont souffre Pôle emploi auprès des entreprises ne permet pas au service public de l'emploi d'être un intermédiaire légitime pour les demandeurs d'emploi ;
- H5 : La perception de non légitimité de Pôle emploi sur l'activité d'intermédiation cumulée à l'expérience des usagers de non efficacité opérationnelle ont pour conséquence un enfermement de l'organisme dans une « trappe à légitimité » (parce que Pôle emploi n'est pas perçu comme légitime et n'est pas efficace, il est encore moins légitime, et donc moins efficace, etc.) – mécanisme cognitif des parties prenantes entraînant un cercle vicieux ;
- H6 : La capacité de Pôle emploi à sortir de la « trappe à légitimité » passera par la conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à son activité. Un travail de « remodelage de

l'organisation » est dans ce cas nécessaire pour mieux fragmenter et contrôler les différentes demandes des parties prenantes afin d'y répondre au mieux.

Nos travaux nous ont permis également de formaliser un modèle des éléments constitutifs de la crise de légitimité de Pôle emploi, qui sont d'ordre structurels et organisationnels :

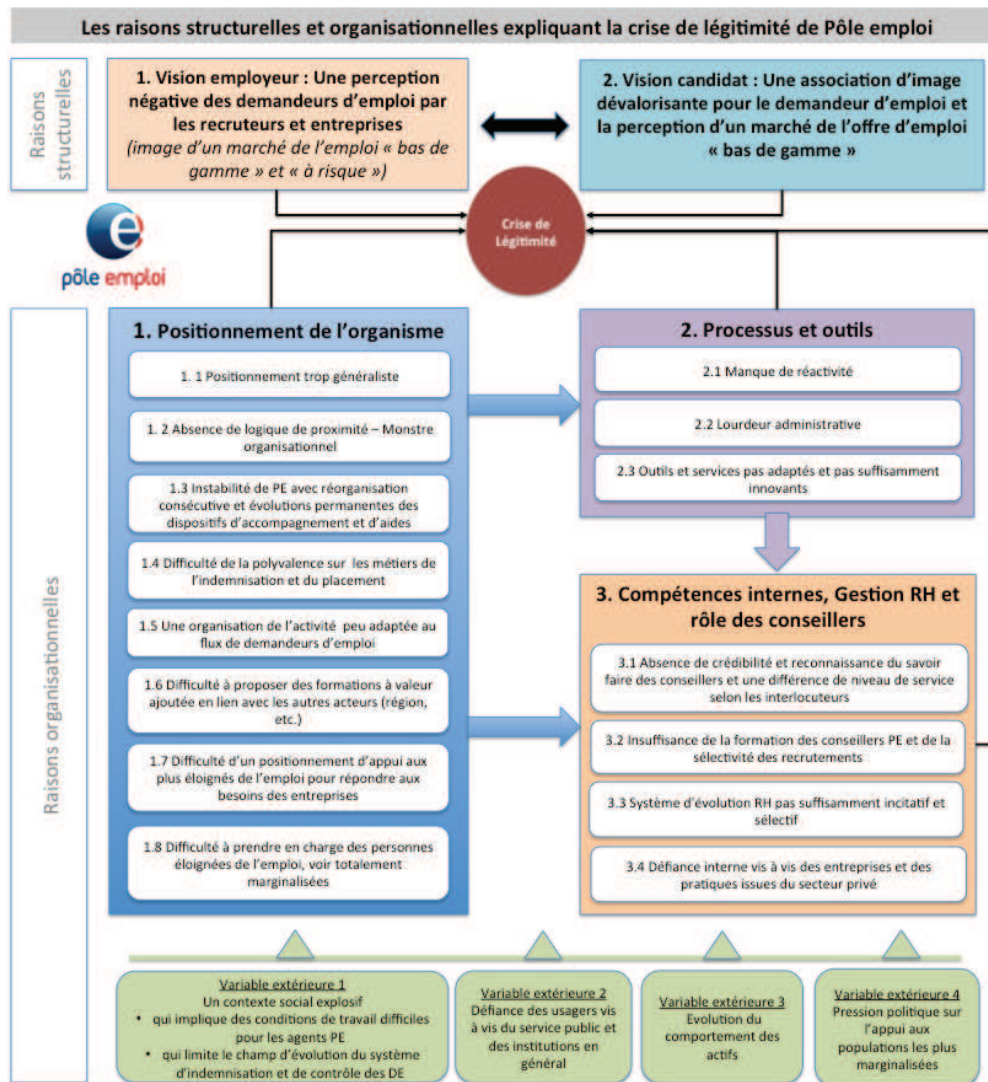


Figure 22 - Les raisons structurelles et organisationnelles expliquant la crise de légitimité de Pôle emploi

Les efforts de légitimation du service public de l'emploi dans son rôle d'intermédiation par les pouvoirs publics et politiques au travers des discours n'ont pas permis d'influencer les croyances et perceptions des parties prenantes (employeurs et demandeurs d'emploi), croyances alimentées notamment par les éléments constitutifs structurels :

- Tant côté entreprises, avec une image négative des candidats proposés par le service public de l'emploi associés de fait à la dimension « chômage » et perçus comme « à risque » par les employeurs .
- Que côté demandeurs d'emploi avec une image dévalorisante de l'association du service public de l'emploi à leurs candidatures.

Ces croyances et perceptions sont par ailleurs alimentées par les pratiques et les expériences du service public de l'emploi des parties prenantes qui ne sont guère favorables au regard des contraintes organisationnelles et des dysfonctionnements présentés dans nos travaux. Ce mécanisme cognitif amène à une situation telle que toute action engagée par Pôle emploi est systématiquement critiquée et que la notion même d'inefficacité devient associée à la structure. Bien que la légitimité morale du service public de l'emploi reste le socle justifiant son existence, la légitimité pragmatique et cognitive, au sens de Suchman, sont largement entachées.

Au travers du cas de Pôle emploi, nos travaux illustrent également la spécificité de la gestion de la légitimité pour les organismes publics. En effet, dans un système économique standard et concurrentiel et compte tenu de la présence d'autres acteurs perçus par les parties prenantes comme légitimes (ex : cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, réseaux sociaux, etc.), une telle crise de légitimité devrait entraîner la disparition de la structure concernée. La conséquence d'un tel phénomène pour un organisme public se traduit à l'inverse par l'enfermement dans une « trappe à légitimité » qui peut s'avérer dangereux dans un contexte de questionnement par la société civile de la légitimité des institutions en général (effet domino). L'influence de la crise de légitimité du service public de l'emploi étant d'autant plus impactante qu'elle concerne la problématique sensible du chômage et questionne la capacité des pouvoirs publics à garantir le droit au travail, porté par la constitution¹⁸⁴.

Il est donc nécessaire de « casser » le mécanisme cognitif des parties prenantes conduisant à cet enfermement en menant les actions nécessaires au changement. Nos travaux montrent que les deux leviers permettant la reconstruction de la légitimité d'une organisation évoqués dans la littérature académique ne se valent pas. En effet, la reconstruction de la légitimité par un changement d'identité organisationnelle évoquée par Glynn et Lounsbury (2001)¹⁸⁵ ne peut être suffisante et peut même participer à renforcer la crise de légitimité si elle ne s'appuie pas sur une conformité aux pressions institutionnelles les plus favorables à l'activité de la structure, comme le souligne Kraatz (2009)¹⁸⁶. Le cas de Pôle emploi, avec la création d'un organisme à l'identité nouvelle mais dont le positionnement sortait de son cadre de légitimité illustre clairement ce point et a contribué à renforcer l'enfermement du service public de l'emploi dans la « trappe à légitimité ».

¹⁸⁴ La Constitution de 1946 affirme : « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi », droit qui est repris dans la Constitution de 1958 qui fonde les bases de la Ve République.

¹⁸⁵ Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). "Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 545-564.

¹⁸⁶ Kraatz M.S., (2009). "Leadership as institutional work: a bridge to the other side"

Afin d'anticiper toute crise, la question de la légitimité doit donc être prise en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de réforme organisationnelle pour tenir compte :

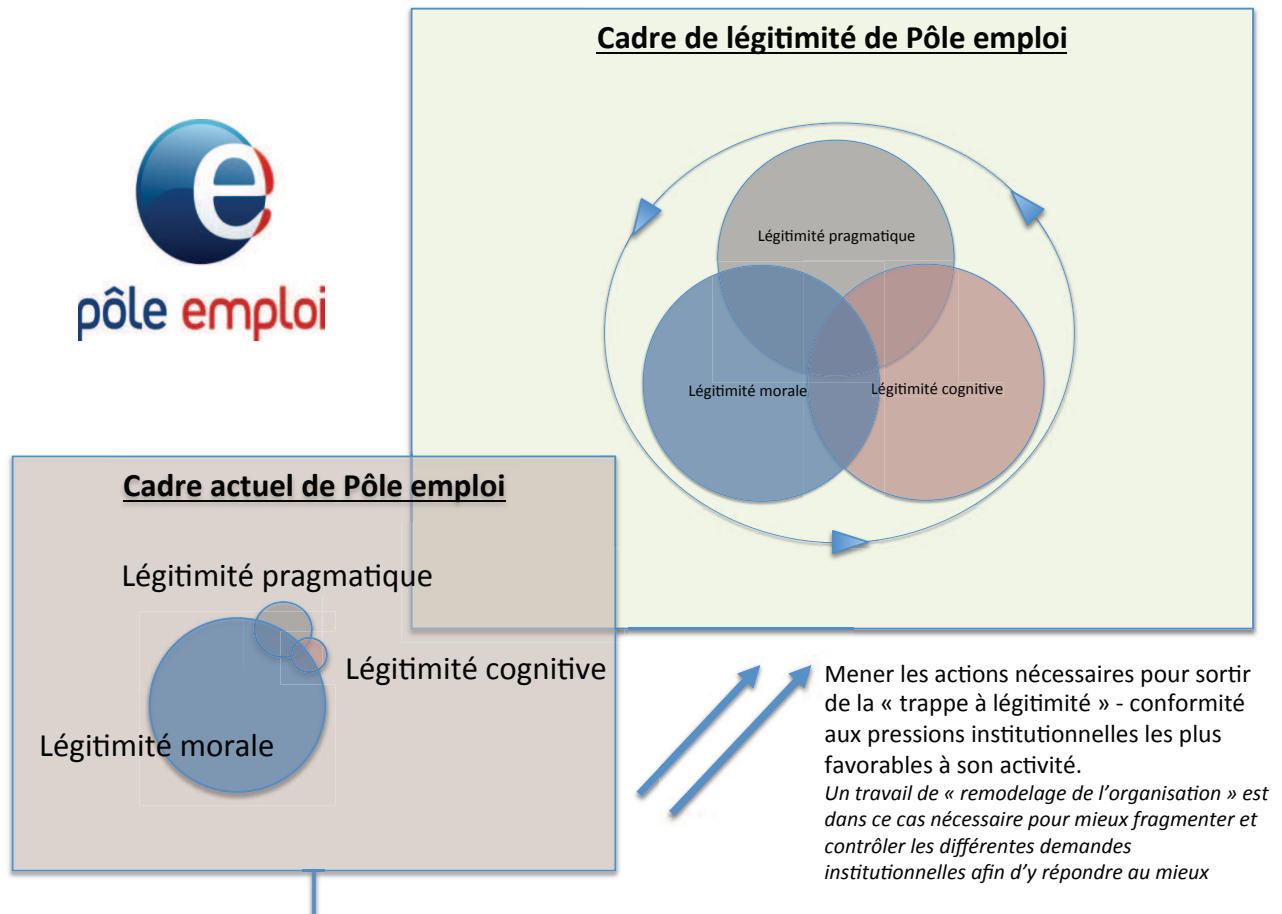
- Des différentes croyances et perceptions des parties prenantes afin de définir le cadre de légitimité dans lequel l'organisation doit s'inscrire
- Des demandes et attentes des parties prenantes afin d'y répondre au mieux.

Dans notre cas, la réforme a eu lieu sans tenir compte de ces éléments ce qui a contribué à renforcer la crise de légitimité dont souffre Pôle emploi actuellement. Cependant, en accord avec les différents travaux académiques présentés, nous soutenons une vision dynamique de la légitimité que les acteurs peuvent perdre ou gagner « en action », plutôt que de percevoir la légitimité comme étant un facteur immuable « par essence ». La légitimité résulte d'un processus continu de légitimation qui doit s'adapter à l'évolution des attentes et valeurs sociales de l'écosystème dans lequel évolue l'organisation (Beaulieu, Roy et Pasquero, 2002)¹⁸⁷. Il s'agira donc pour Pôle emploi de mener les actions nécessaires pour s'inscrire dans le cadre de légitimité défini par les parties prenantes pour sortir de la trappe à légitimité dans laquelle il est actuellement enfermé. Sa légitimité en tant qu'intermédiaire « front office » entre entreprises et demandeurs d'emploi est ici écartée au profit d'un rôle d'acteur pivot « back office » qui a pour objectif de piloter et de faciliter la fluidité du marché du travail par la mise en place des conditions nécessaires (transparence du marché du travail - *fluidité des échanges entre les professionnels du recrutement et les candidats, information et visibilité sur la situation du marché de l'emploi, etc.* - accompagnement des transitions professionnelles, accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi, accompagnement des TPE/PME sans ressources).

¹⁸⁷ Beaulieu, S. Roy M., Pasquero J. (2002), "Linking the management of legitimacy and the learning process : evidence from a case study", Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 avril 2002, Athènes.

Le schéma ci-dessous modélise la caractérisation de la « trappe à légitimité » pour Pôle emploi et les conditions au changement :

Perception de la légitimité de Pôle emploi pour les entreprises, caractérisation de la « trappe à légitimité » et les conditions au changement



- Une **légitimité morale** assurée par la reconnaissance des différents acteurs du bien fondé de la mission d'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi. En revanche, la légitimité morale du Service public de l'emploi sur une intervention d'intermédiaire généraliste telle que prévue actuellement est clairement remise en question
- Une **légitimité pragmatique** essentiellement fondée sur l'activité d'indemnisation et non d'intermédiation entre employeurs et demandeurs d'emploi. La crise de légitimité sur ce second point s'illustre concrètement par le non recours à Pôle emploi des recruteurs qui impacte l'intérêt des candidats à passer par le Pôle emploi pour trouver une offre d'emploi.
- Une **légitimité cognitive** largement mise à mal avec une organisation actuelle qui n'est pas perçue comme nécessaire et inévitable (*hors cas des personnes éloignée de l'emploi soit 600 000 personnes selon l'Unédic*) et qui s'illustre concrètement par la présence d'un marché « parallèle » de l'intermédiation qui évolue en marge de Pôle emploi et qui regroupe d'autres acteurs (cabinets de recrutement, sociétés d'intérim, APEC, etc.) et job board (Cadreemploi, Monster, LinkedIn, etc.) sur lesquels s'appuient les entreprises et candidats.

Figure 23 - Perception de la légitimité de Pôle emploi pour les entreprises, caractérisation de la "trappe à légitimité" et les conditions au changement

Les actions récentes de Pôle emploi concernant la transparence du marché du travail (mutualisation des Job Boards, Emploi Store, etc.) s'inscrivent dans le bon sens et en cohérence avec le cadre de légitimité identifié dans nos travaux. Il s'agira de poursuivre les efforts sur le long terme et de mener les autres actions nécessaires (ex : professionnalisation des conseillers sur l'accompagnement à la transition professionnelle des demandeurs d'emploi, sélectivité des candidatures pour crédibiliser le service aux entreprises, etc.) pour reconstruire sa légitimité auprès des différents acteurs, et notamment sa légitimité cognitive, qui est la plus difficile à manipuler et dont la perte est la plus impactante puisqu'elle repose sur les représentations allant de soi sans que l'origine ne puisse être expliquée (Suchman, 1995, p. 585).

3.3.2 Implications managériales

Cette recherche nous permet d'effectuer des recommandations managériales au regard des principaux constats observés.

L'ensemble de nos travaux nous permet de synthétiser les principales forces et faiblesses de Pôle emploi vis à vis de l'offre aux entreprises, et qui impacte en conséquence la qualité de l'intermédiation offre/demande :

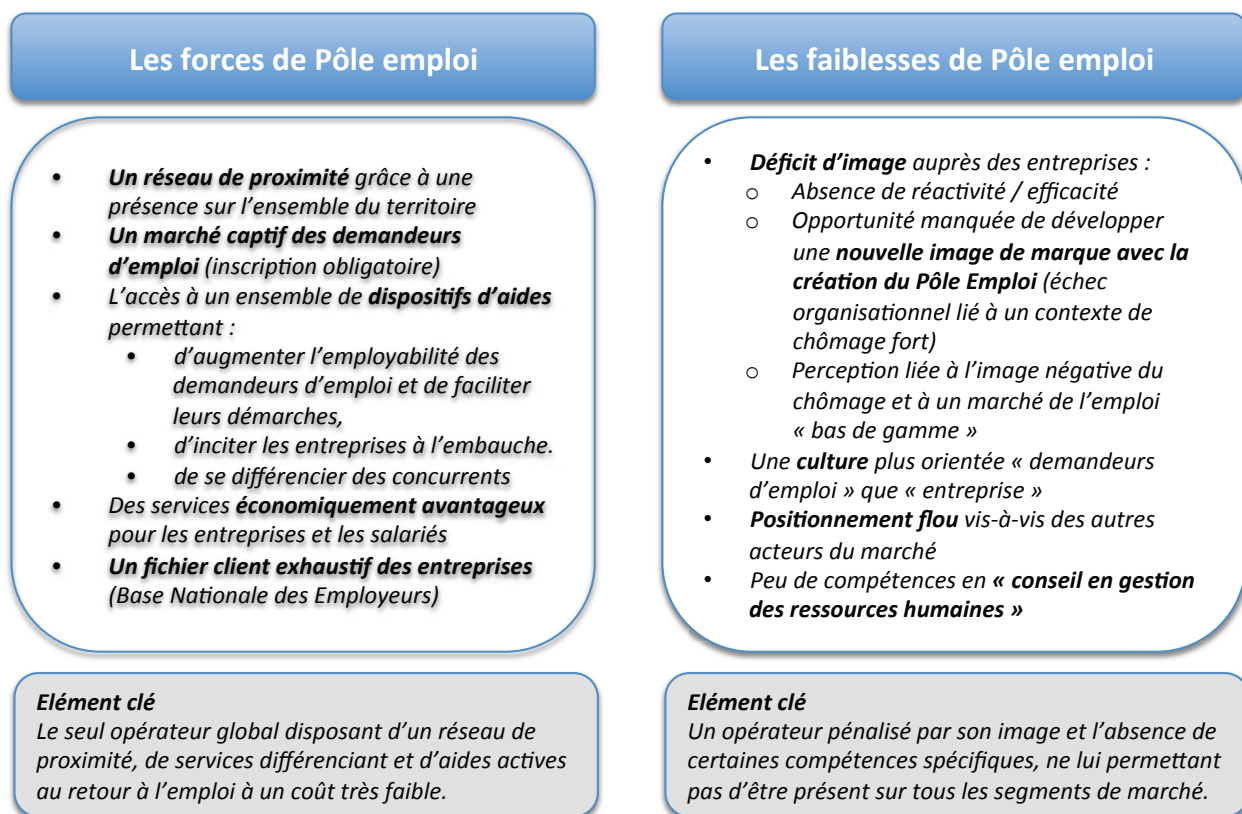


Figure 24 - Les principales forces et faiblesses de Pôle emploi concernant l'offre aux entreprises et impactant la qualité de l'intermédiation offre/demande

A noter que Pôle emploi reste un service public et doit répondre à un impératif d'universalité, à savoir proposer une offre de service accessible à toutes les populations sur l'ensemble du territoire. En cohérence avec ce principe d'universalité, deux orientations peuvent être envisagées concernant le rôle de Pôle emploi vis à vis des entreprises, on parlera d'orientation théorique et d'orientation applicable :

- **Orientation théorique – Etre un médiateur au sens de « tiers de confiance » avec un rôle de leader/concurrent sur le marché du placement :**

- En maintenant et développant la présence, en termes de part de marché, sur les segments où la présence de Pôle emploi est forte.
- En développant fortement son intervention dans les domaines où il est peu présent.
- En se plaçant en concurrence directe des entreprises privées et publiques du placement
- En développant des compétences en conseil et ressources humaines pour apporter une réelle valeur ajoutée à l'ensemble des entreprises
- En ajustant la culture organisationnelle via notamment la sélectivité des profils pour mieux répondre aux besoins des entreprises.

→ *Cette orientation théorique est écartée de fait suite aux résultats de nos travaux.*

- **Orientation applicable – Etre un médiateur au sens de « facilitateur » en faisant de Pôle emploi le pilote et le régulateur du marché du placement.** Cela implique de focaliser l'offre de service sur :

de service sur :

- un rôle de facilitateur : en mettant à disposition de tous les acteurs du placement ses moyens pour favoriser la transparence du marché du travail (ex : données demandeurs) et en orientant les usagers vers les partenaires les mieux à même de répondre à leur besoin, qu'ils soient publics ou privés.
- Un rôle direct de placement, en ayant une action spécifique vers les entreprises qui ne font pas appel à d'autres acteurs de placement en réorientant la culture organisationnelle vers une logique de sélectivité et en développant les compétences de conseil en ressources humaines pour apporter une réelle valeur ajoutée à une cible d'entreprise bien définie (TPE / PME) sur la base de pratiques légitimées par les entreprises (ex : contrôle des candidatures, tests de compétences, etc.)

→ *Cette orientation est à privilégier, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans le cadre de légitimité précisé par nos travaux et posé par les parties prenantes (Approche Pragmatique).*

Pour les raisons illustrées par notre expérimentation, il n'apparaît pas possible que Pôle emploi puisse être identifié comme un médiateur légitime au sens de « tiers de confiance » entre offre et demande. Il restera le dernier recours pour les entreprises dans un contexte du marché de l'emploi qui propose de plus en plus de canaux de recherche avec l'ère du numérique. Pôle emploi n'a donc pas intérêt à investir sur ce positionnement coûteux au regard de la nature même du marché du travail et du processus de choix des employeurs.

En revanche, Pôle emploi peut être un médiateur légitime au sens de « facilitateur », par un rôle d'acteur pivot et de régulateur du marché du placement. Pôle emploi a notamment les moyens financiers et la capacité technologique via son système d'information pour mettre en relation différents acteurs et plateformes numériques en lien avec l'emploi (ex : Job Board, base de données des demandeurs d'emploi, etc.). Il peut ainsi faciliter la transparence du marché du travail, la fluidité entre offre et demandes et l'intermédiation entre les entreprises et les demandeurs d'emploi.

Ainsi, ***faire de Pôle emploi un « acteur pivot », pilote et régulateur du marché du travail en permettant de faciliter la coordination entre les différents acteurs privés et publics***, se traduit par les éléments suivants :

- Un point d'entrée et un intermédiaire dans le marché de l'emploi, capable d'orienter vers les partenaires ;
- Un rôle de régulateur et de facilitateur, chargé d'accroître la transparence du marché par la mise à disposition d'informations et de services auprès des autres acteurs (public ou privé) en particulier via la centralisation des offres, le partage de la base de données des demandeurs d'emploi et l'organisation d'évènements.
- Une mission de service public conçue comme complémentaire de l'action du secteur privé et concentrée sur les populations les plus en difficulté en s'appuyant sur « l'arsenal » public (aides, etc.) ;
- Un rôle dans l'accompagnement vers la transition professionnelle des demandeurs d'emploi sur le modèle des cabinets d'outplacement (service qui aurait intérêt à être proposé à la demande des demandeurs d'emploi plutôt qu'imposé)
- Une action spécifique auprès des entreprises qui ne souhaitent pas faire appel aux autres acteurs du placement (service de conseil et sélectivité des candidatures) ;

Ce cadre n'implique donc plus un rôle d'intermédiaire « front office » généraliste sur tous les types d'emploi, contrairement à l'orientation prise lors de la création de Pôle emploi. Ce cadre implique également une réelle professionnalisation des conseillers pour acquérir une crédibilité auprès des usagers sur les trois lignes de services identifiées (hors services d'inscription, d'indemnisation et de suivi des dossiers des demandeurs d'emploi) à savoir :

- L'accompagnement des personnes les plus éloignées de l'emploi
- L'appui au recrutement pour les TPE/PME ayant des difficultés et/ou un manque de ressources
- L'accompagnement vers la transition professionnelle et la montée en compétence

Des actions en ce sens ont déjà été engagées par Pôle emploi ce qui montre des signes positifs sur la maturité des orientations stratégiques prises au regard des différents échecs passés. Ainsi, Pôle emploi doit abandonner l'idée d'inciter les entreprises à déposer leurs offres dans les agences et plutôt impulser une politique publique de mutualisation des informations sur l'ensemble des offres d'emploi, quel que soit le canal de diffusion (Job Board, réseaux sociaux, entreprises de travail temporaire). L'objectif est de rendre le marché du travail plus transparent en travaillant en partenariat avec les acteurs présents pour agréger l'ensemble des offres sur un portail centralisé : pôle-emploi.fr.

En effet, la pression du numérique a contraint le service public de l'Emploi, longtemps en situation de quasi monopole sur le marché des offres, à évoluer. Et même d'une certaine façon, à redéfinir sa raison d'être – donc ses missions – afin de s'adapter aux nouveaux usages. Cette démarche l'a amené à ouvrir sa propre plateforme d'annonces à des « Job Boards » privés afin de rester le site de référence. Il projette aussi de diffuser sur Viadeo les profils des demandeurs d'emploi volontaires. L'opérateur a également ouvert un « Emploi Store » en juillet 2015 offrant de multiples services digitaux : formation, simulation d'entretien d'embauche. Le numérique a apporté transparence et réactivité au marché du travail et Pôle emploi a toutes les raisons de se positionner comme régulateur de ce marché.

Au-delà de la plus grande visibilité des offres d'emploi sur le web, il y a un autre enjeu pour les demandeurs d'emploi. Les moins autonomes d'entre eux ne disposent pas toujours d'un réseau de relations suffisant pour prendre connaissance d'une offre d'emploi faiblement diffusée. Cette transparence accrue du marché du travail pourrait leur permettre d'y accéder plus facilement. Car le placement des publics en difficulté constitue l'autre mission de service public réaffirmée dans "Pôle emploi 2015".

On pourrait aller encore un cran plus loin au regard de l'objectif de simplification des démarches pour les usagers et en cohérence avec les orientations du SGMAP et de la DINSIC relatives à l'ouverture des données avec la mise en œuvre d'un Etat Plateforme¹⁸⁸. Dans ce cadre et au regard de l'évolution de l'écosystème du secteur de l'emploi et de ces multiples parties prenantes, il pourrait être intéressant d'installer un environnement commun aux acteurs de l'emploi, c'est à dire une plateforme partagée s'inscrivant dans la stratégie IT de l'Etat pour favoriser l'émergence de véritables écosystèmes auto-organisés et ouverts à tous les acteurs publics, associatifs ou privés pour faciliter la mise en place

¹⁸⁸ Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, « Etat plateforme et France Connect - Ou comment concevoir les services publics numériques autrement » (13/07/2015)

d'actions concertées en faveur de l'emploi (ex : politiques de formation, traitements concertés des problématiques périphériques à l'emploi, etc.)

Cet environnement « **Etat plateforme pour l'emploi** » permettrait de faciliter l'ouverture et le partage de données, ainsi que les échanges, la constitution et l'accès aux services à l'ensemble des partenaires (administrations centrales, opérateurs de sécurité sociale, collectivités locales et territoriales, entreprises, associations, etc.). L'enjeu étant de créer un Etat plus collaboratif sur les questions de l'emploi, de la lutte contre le chômage et de la précarisation. Le partage du référentiel des bénéficiaires de l'emploi pourrait permettre aux acteurs de l'emploi de collaborer efficacement afin de délivrer un service de plus grande qualité aux usagers et permettre le pilotage des dispositifs partagés. Par ailleurs, des projets connexes comme la DSN (Déclaration sociale nominative) ou le CPA (compte personnel d'activité, caractérisé par un compteur de point formation visant à favoriser l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie professionnelle) devront permettre de mieux connaître et suivre l'activité et les parcours professionnels des individus pour adapter les dispositifs de formation et d'aides en accord avec l'évolution du marché du travail et les attentes des usagers.

4 REFERENCES

- Adler, P.A., et Adler, P. (1987). "Membership roles in field research", Newbury Park, CA: Sage
- Akerlof, G.A. "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism", Quarterly Journal of Economics, 84, 3, 488–500, 1970.
- Albin P. S., Stein B., « *The impact of unemployment on welfare expenditure* », Industrial & Labor Relations Review, Vol. 31 Issue 1, p. 31-44, 1977.
- Albrekt Larsen, "The unemployment paradox: Information, network and selection at the labour market", Copenhagen, Frydenlund Academic, 2009
- Aldrich, H. E., & Von Glinow, M. A. (1991). Business start-ups: The HRM imperative. In S. Birley, I. Macmillan, & S. Subramony (Eds.), International perspectives on entrepreneurship research, vol. 18. pp. 233-253. New York: Elsevier Science.
- Aldrich, H. & Langton, N. (1997). Human resource management practices and organizational life cycles. Frontier of Entrepreneurship Research (pp. 49-357). Babson Park, MA: Babson College Center for Intrepreneurial Studies.
- Arntz M., Wilke R. A., « *Unemployment Duration in Germany: Individual and Regional Determinants of Local Job Finding, Migration and Subsidized Employment* », Regional Studies, Vol. 43 Issue 1, p43-61, 2009
- Althin R. & Behrenz L., « An efficiency analysis of Swedish Employment Offices », International Review of Applied Economics, Vol 18, n°4,p. 471-482, 2004
- Atkinson, J. "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management". IMS Report, 89, Brighton: Institute for Manpower, 1985.
- Babeau O., « La nouvelle ferme des animaux – Fable politique et économique à l’usage des hommes », Paris, Belles Lettres (2016)
- Babeau, O. et J.-F. Chanlat (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l’organisation », Revue française de Gestion, vol. 34, no 183, p. 201-219.
- Bakke E. Wight, « *The unemployed man: A social study* », London: Nisbet edition, 308 p., 1933.
- Bardin, L. (1977). L’analyse de contenu. France: PUF.
- Barrett, F.J., Thomas, G.F. & Hocevar, S.P. (1995) The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. Journal of Applied Behavioral Science, 31:3, 352-372.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. Journal of Applied Psychology, 78, 845-856.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Laylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. Personnel Psychology, S2, 841-867.

Barron, J. M., Berger, M. C. and Black, D. A. (1997) Employer search, training and vacancy duration, *Economic Inquiry*, 35, 167-92.

Bateson G. *La Nature et la Pensée*. Edition du Seuil. 1984

Beaulieu, S. Roy M., Pasquero J. (2002), "Linking the management of legitimacy and the learning process: evidence from a case study", Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5-6 avril 2002, Athènes.

Behncke S., Frölich M. & Lechner M., « Unemployed and their caseworker : should they be friends or foes ? », *Journal of Royal Statistical Society*, n°173, p. 67 – 92, 2010.

Berger P.L., Luckmann T. « *La construction sociale de la réalité* ». Random House. 1966

Beveridge, W.H. "*Causes and Cures of Unemployment*", New York: AMS Press, 1931.

Billsberry, J. (2007). *Experiencing recruitment and selection*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Blanchard Philippe, Bondonneau Nicolas, Lapidus Aurélie, Évaluation de la mise en oeuvre du premier palier de renforcement des services, prévu par la convention tripartite signée en l'État, l'Unedic et Pôle emploi, , septembre 2010

Boone J. & Van Ours J. C., « Bringing Unemployed Back to Work : Effective Active Labor Market Policies », *De Economist*, v. 157, iss. 3, p. 293-313, 2009

Bourdieu, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 23, 67-69

Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20, 525–543.

Breaugh, J. A., Greising, L. A., Taggart, J. W., & Chen, H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2267–2287.

Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (p. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

Brunsson, Nils, and Kerstin Sahlin-Andersson. "Constructing organizations: The example of public sector reform." *Organization studies* 21.4 (2000): 721-746.

Cable, D. M., & Graham, M. (1997). The determinants of organizational reputation among job seekers: A verbal protocol analysis. Paper presented in the Human Resources Division of the Academy of Management National Meeting, Boston, MA.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139–146.

CESE - « *Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations* », rapport du Conseil économique, social et environnemental, M. Daniel Jamme (rapporteur), Jeudi 23 juin 2011

Chanlat J-F. (2016), « L'acteur et la bureaucratie au XXIème siècle », chapitre 3, sous la direction de David Giauque et Yves Emery, Presses de L'Université Laval

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113–120.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.

Charpy Christian, « *La tête de l'emploi* », Editions Jules Tallandier, Broché, 5 mai 2011

« Chômage : enquête sur les chiffres de Pôle Emploi », reportage « Envoyé spécial », France 2 – Emission du 30 janvier 2014

Clark W., « Production costs and output qualities in public and private employment agencies », *Journal of Law and Economics*, Vol. 31, n°2, p. 379-393, 1988.

Clasen, J. and D. Clegg. “*Beyond Activation: Reforming European Unemployment Protection System in Post-industrial Labour Markets*”, *European Societies*, 8, 4, 527–53, 2006.

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158–169.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coleman, D. F., & Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29, 122–131.

Cour des comptes – « *L'évolution de l'assurance chômage* », rapport public thématique, 2006, Cour des comptes, p. 36.

DARES analyses : « entre 2000 et 2012, forte hausse des embauches en contrats temporaires, mais stabilisation de la part des cdi dans l'emploi », juillet 2014 (n° 056)

Deschênes, A.-J., Bilodeau, H., Bourdages, L., Dionne, M., Gagné, P., Lebel, C. et Rada-Donath, A. (1996). Constructivisme et formation à distance. *Distances*, 1 (1) p.9-25.

Dery K., Tansley C, Hafermalz E. (2014). Hiring in the age of social media - new rules, new game. *University of Auckland Business Review*, Volume 17 No1,

Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 92, 356–372.

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dockery M. & Stromback T., « Devolving public employment services: Preliminary assessment of the Australian experiment », *International Labour Review*, Vol. 140, n°4, p. 429 – 451, 2001.
- Ebert, R. and H. Holzer. “*Overview of Labour Exchange Policies and Services*”, W.E. Randall and C. O’Leary (eds), *Labour Exchange Policy in the United States*. Kalamazoo, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, (p. 1–31), 2004.
- Elsbach K.D., Sutton R.I (1992), "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: marriage of institutional and impression management theories", *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°4, p.699-738.
- « Embauches à Toyota : ni diplôme, ni expérience exigés », *La Voix du Nord*, 30/06/2015
- Etude INSEE « 50 ans de mutations de l’emploi », septembre 2010
- Etude INSEE, n°1516, Donnée 2013, « Une photographie du marché du travail en 2013 », septembre 2014
- Fathi M. Wilson E. Cheokas G. (2011). Strategies in Hiring and Development Processes in Small and Large Companies. *International Journal of the Academic Business World* (Volume 5 Issue 2)
- Fernandez, R. M., & Weinberg, N. (1997). Sifting and sorting: Personal contacts and hiring in a retail bank. *American Sociological Review*, 62, 883–903.
- Fourez, G. « Les logiques des inventions scientifiques. Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences », 3ème édition revue, De Boeck Université, 1996
- Freeman, J. H. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. In B. Staw & L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 4, pp. 1-32. Greenwich, CT: JAI Press.
- Freudenheim, M. (2005, March 23). More help wanted: Older workers please apply. *The New York Times*, p. A1.
- Gannon, M. J. (1971). Source of referral and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 55, 226–228.
- Garraud P., « Le Chômage et l’Action Publique : Le « bricolage institutionnalisé », Collection Logiques Politiques, Editions l’Harmattan, 242 p., 2000.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, D. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 414-427.
- Ghadeer Mohamed Badr Eldin Aboul-Ela (2014). « Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter » ; *Journal of Business and Retail Management Research* Vol. 9 Issue 1
- Glaserfeld, Von E. *Revue des sciences de l’éducation*, vol. 20, n° 1, 1994, p. 21-27.

Glaserfeld E. von, 1988/1981, Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38.

Granovetter, "*Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*", second edition. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1995.

Gregg P., Wadsworth J., « How effective are state employment agencies? Jobcentre use and job matching in Britain », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 58, n°3, p. 443 – 467, 1996.

Gummesson E. « *Qualitative Methods in Management Research* », SAGE Publications, 2000

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.

Haveman, H. A. (1993). Following the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627.

Heneman, H. G., III, & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses, *Journal of Small Business Management*, 37. S3-74.

Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.

Houseman S., Kalleberg A., et Erickcek G. (2003). The role of temporary agency employment in tight labor markets. *Industrial and labor relations review*, vol. 57, no. 1

IGAS – IGF - Blanchard Philippe, Bondonneau Nicolas, Lapidus Aurélie, « *Évaluation de la mise en oeuvre du premier palier de renforcement des services, prévu par la convention tripartite signée en l'État, l'Unedic et Pôle emploi* », rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-005-02 et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) n° RM 2010-068 P, septembre 2010

IGF - Lecerf Pierre-Emmanuel, Monnet Emmanuel et Hespel Véronique, « *Étude comparative des effectifs des services publics de l'emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni* », rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-064-02, janvier 2011

Jahoda M., Lazarsfeld P.F, Zeisel E.H, « *Marienthal, The Sociography of an Unemployed Community*», Transaction Publishers, 128p.,2002 (Première publication en 1971).

Jean Bassères (directeur général de Pôle emploi), « *Arrêtons de caricaturer injustement Pôle emploi !* », LE MONDE, 22.03.2013

Jenkins, R. "*Acceptability, Suitability and the Search for the Habituated Workers. How Ethnic Minority and Women Lose Out*", *International Journal of Social Economics*, 11, 7, 64–76, 1984.

King, D.S. and B. Rothstein. "Institutional Choices and Labor Market Policy. A British-Swedish Comparison", *Comparative Political Studies*, 26, 2, 147–77, 1993.

King, D.S. and B. Rothstein. "Government Legitimacy and the Labour Market: A Comparative Analysis of Employment Exchanges", *Public Administration*, 72, 2, 291–308, 1994.

- Kirman, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42, 293–308.
- Keane J. & Owens J., « *After Full Employment* », HarperCollins Publishers Ltd, 192 p., 1986.
- Kluve J., « The Effectiveness of European Active Labor Market Programs », *Labour Economics*, Vol. 17, n° 6, p. 904-918, 2010.
- Koning P., «The effectiveness of Public Employment Service workers in the Netherlands », *Empirical Economics*, Vol. 37 Issue 2, p393-409, 2009.
- Kraatz M.S., (2009). “Leadership as institutional work: a bridge to the other side”
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion: plaidoyer pour une utilisation accrue. *RECHERCHES QUALITATIVES –Vol. 32(2)*, pp. 13-32
- Langley, A. (1997). Stratégies d’analyse de données processuelles. *Recherches qualitatives*, 17, 206-231.
- Lecerf Pierre-Emmanuel, Monnet Emmanuel et Hespel Véronique, Étude comparative des effectifs des services publics de l’emploi en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, rapport de l’Inspection générale des finances (IGF) n° 2010-M-064-02, janvier 2011
- Le Moigne, J. L. *Les épistémologies constructivistes*, 1995, PUF, coll. « Que sais-je? ».
- « Les entreprises en France », collection « Insee Références », édition 2014.
- Leung A. (2003). Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases. *Human Resource Management*, vol. 42, no. 4. pp. 303-320
- Lindbeck A., « *The welfare state and the employment problem* », *American Economic Review*, Vol. 84 Issue 2, p71-75, 1994.
- Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). “Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 545-564.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 80, 340-363.
- Mortensen D. T. & Pissarides C. A., « Job creation and job destruction in the theory of unemployment », *Review of Economic Studies*, Vol. 61 Issue 208, p. 397- 415, 1994.
- Okeke,S. *Arbetsförmedlingens marknadsandelar 1999 och 2000*. Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen, 2001.
- Oliver C.1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Paillé, P. (1996). « De l’analyse qualitative en général et de l’analyse thématique en particulier ». *Recherches qualitatives*, 15, 179-194

- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales ». Paris: Armand Colin
- Parker et Burman, "Against Discursive Imperialism, Empiricism and Constructionism: Thirty-two problems with Discourse Analysis", *Discourse Analytic Research*, Routledge
- Peiker S. (2010). *Best Practices for Optimizing the Talent Pool in Any Economic Climate*. *Employment Relations Today* (Wiley)
- Petrongolo B. & Pissarides C. A., « Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function », *Journal of Economic Literature*, Vol. 39 Issue 2, p. 390-431, 2001.
- Phillips et Hardy, "*Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*", *Qualitative Research Methods Series n° 50*, Sage University Paper
- Pfadenhauer, M. (2005). *Ethnography of Scenes. Towards a Sociological Lifeworld Analysis of (Post-traditional) Community-building*. *Forum : Qualitative Social Research*
- Piaget, J. *La construction du réel chez l'enfant*, Paris, Delachaux et Niestlé, 1937
- « Plan stratégique Pôle emploi 2015 – Réussir ensemble », Octobre 2012
- Platt, J. (1983). The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393.
- « Pôle emploi, mission impossible » - reportage, « Les Infiltrés » - France 2 - émission du 01/02/2013
- «Pôle emploi, une fusion sous pression, deux ans après», reportage « Envoyé spécial », France 2 - Emission « ils luttent contre le chômage » du 12 mars 2012
- « Pôle emploi ne quittez pas ! », film documentaire de Nora Phillippe, 19 novembre 2014 (date de sortie en salle)
- Pritehard, C. j . , & Eidler, P. P. (1993). What small firms look for in new-graduate candidates, *journal of Career Planning and Employment*, S3, 45-50,
- Pugliese, E., « *The Europe of the Unemployed* », *International Journal of Political Economy*, Vol. 23 Issue 3, p13-36, 1993.
- Rafaëli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 355–366.
- Ram, M. (1999). Managing autonomy: Employment relations in small professional service firms, *International Small Business journal*, 17(2). 13-30.
- Rapport d'activité de Pôle emploi – 2014
- Rapport Financier Unédic – 2013
- Rapport public thématique, Cour des comptes, « L'évolution de l'Assurance Chômage », 2006
- Rapport de la Cour des comptes, « Pôle emploi à l'épreuve du chômage de masse », 2 juillet 2015.

- Rapport de la Cour des comptes, « Le recours par Pôle emploi aux opérateurs privés pour l'accompagnement et le placement des demandeurs d'emploi », 8 juillet 2014
- Rapport du Conseil économique, social et environnemental, M. Daniel Jamme (rapporteur), « Pôle emploi et la réforme du service public de l'emploi : bilan et recommandations », 23 juin 2011
- Rapport d'information par la Commission des Affaires Sociales, « Pôle emploi et le service public de l'emploi », Enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale le 5 juin 2013
- Rees, A. (1966) Information networks in labour markets, *American Economic Review*, 56, 559–66.
- Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu. Que sais-je ?* France : PUF.
- Ruel, F. (1992). À propos du constructivisme. In M. Larochelle et J. Désautels, *Autour de l'idée de science. Itinéraires cognitifs d'étudiants et d'étudiantes* (p. 18-32). Québec/Bruxelles: Presses de l'Université Laval et De Bœck-Wesmaël.
- Russo G, Hassink W., et Gorterc C., (2005). Filling vacancies: an empirical analysis of the cost and benefit of search in the labour market. *Applied Economics*, 37, 1597–1606
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487–521.
- Rynes, S. L., Orlitzky, M. O., & Bretz, R. D. (1997). Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends. *Personnel Psychology*, 50, 309–339.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55–76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A. Evers N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 47–72). Malden, MA: Blackwell.
- Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, « Etat plateforme et France Connect - Ou comment concevoir les services publics numériques autrement » (13/07/2015)
- Senge P. & Gauthier A., *La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First Editions, Paris, 1991.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381
- Shelton Hunt C. (2014) : *Managing Human Capital in the Digital Era. HR People & Strategy* (volume 37 / Issue 2)
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. In K. Rowland & G. Eeris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 5, pp 126-166. Greenwich, CT: JAI Press.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives – Vol. 27(1)*, 2007, pp. 127-140.

- Stevens, C. K. (1998). Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicants' reactions. *Personnel Psychology*, 51, 55–85.
- Stichcombe, A. L.. (1965). Organizational and social structure. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations*, pp. 153-193. Chicago: Rand McNally.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Online strategies for attracting talent. In H. Gueutal & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New World of EHR: Human Resources in the Digital Age* (pp. 22–53). New York: John Wiley & Sons.
- Suchman M.C. (1995). “Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.
- Thomas, R. J. (1989). Blue-collar career: Meaning and choice in a world of constraints. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of career theory-*, pp. 354-379. New York: Cambridge University Press.
- Thomas J. M., « Public employment agencies and unemployment spells: Reconciling the experimental and nonexperimental evidence », *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, n°4, p. 667-683, 1997.
- Thuy, P., E. Hansen et D. Price, “*The Public Employment Service in a Changing Labour Market*”, Geneva: ILO, 2001.
- Unédic, « Qui sont les allocataires indemnisés par l’Assurance chômage », Avril 2013
- Williams, M. L., & Dreher, G. F. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, 35, 571-595.
- Williams, C. R., Labig, C. E., & Stone, T. H. (1993). Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 42, 163–172.
- Williamson I. (2000). « Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses ». *Entrepreneurship theory and practice*
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242–263.
- Wittgenstein L. (1967), Zettel, éd. H. Von Wright et G. E. M. Anscombe, Oxford, Blackwell, tr. fr. par J. Fauve, Fiches, Paris, Gallimard, 1970.
- Workshop to promote ratification of the Private Employment Agencies Convention, « Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market », International Labour Office, Geneva, 2009.
- Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer's performance effect. *Organization Science*, 17, 710–723.

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10, 353–383.

5 ANNEXES

5.1 ANNEXE 1 - DISCOURS POLITIQUES – PRESENTATION ET ANALYSE DETAILLEE

5.1.1 Création du Service public de l'emploi sous Charles de Gaulle (création de l'ANPE par Jacques Chirac en 1967)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiel	Article	Lettre	Programme électoral	Total
1	0	0	0	0	1

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%		0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Avant la création de l'ANPE existaient déjà des systèmes facilitant la transmission d'informations entre employeurs et demandeurs d'emploi mais très dispersés et peu efficaces (bureaux de placement dans la plupart des villes industrielles). Au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'Action française crée un Office de placement gratuit destiné à servir d'intermédiaire entre employeurs et employés.

L'ANPE est créée en juillet 1967 par Jacques Chirac, alors secrétaire d'État à l'Emploi dans le gouvernement Pompidou. La France compte alors 430 000 demandeurs d'emploi, soit 2 % de la population active.

Référence à la création de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
1	100%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Mission de placement et d'accompagnement à la transition professionnelle des demandeurs d'emploi

Verbatims

Jacques Chirac (5/07/1967) :

« la dignité même du travailleur implique la mise en oeuvre, non plus d'une notion « d'assistance » qui me paraît périmée tout comme celle de « chômage », mais de la notion de solidarité professionnelle et de solidarité nationale au service d'une période de transition qui risque de toucher le travailleur, et qui touchera naturellement le travailleur, dans le déroulement normal de sa carrière ».

5.1.2 Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous Valéry Giscard d'Estaing (1974 - 1981)

5.1.2.1 Gouvernement Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
0	5	0	0	0	5

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
2	40%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	60%

Grandes lignes de la politique de l'emploi
<p>Politique gouvernementale pour l'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Essentiel du dispositif pour l'emploi positionné au niveau des départements * Accroître l'efficacité de l'ANPE dans le domaine du placement * Augmentation des indemnités chômage * Mesures pour supprimer les inscriptions abusives à Pôle emploi * Extension du bénéfice de la garantie de ressources (dite "pré-retraite) aux salariés âgés de moins de 65 ans * Priorisation de la lutte contre le chômage : réorganisation des services centraux et extérieurs du Ministère du travail qui sont chargés de l'emploi et des relations avec le travail (la Direction du travail et de l'emploi sera scindée en une Direction du travail et une Délégation à l'emploi. Dotée d'un personnel hautement qualifié, cette délégation aura le caractère d'une administration de mission)

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi	
Discours	% Total de discours
4	80%

Nature de la réforme				
N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	1	25 %	
2	Périmètre	1	25 %	* Mesures de contrôle pour éviter les inscriptions abusives
3	Gouvernance et	2	50%	* Mise en place d'un service national pour l'emploi à

	organisation			l'étranger, placé sous l'autorité de l'ANPE (expatriés) * Collaboration étroite entre l'ANPE et l'administration pénitentiaire pour favoriser la réinsertion des détenus libérés
4	Développement des outils et SI, simplification des process	0	0%	
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	4
% Total discours	80%
Nature	* Actifs âgés (moins de 65 ans) * Expatriés * Anciens détenus
Détails de l'accompagnement spécifique	* Expatriés : création d'un service ANPE spécifique
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
0		0%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Mission de placement
Rôle des autres acteurs de l'emploi
NC

Verbatims

<p>Valéry Giscard D'Estaing :</p> <p>"La protection dont bénéficient les travailleurs à la recherche d'un emploi a été considérablement renforcée depuis 1974. Cette protection est nécessaire et juste. Mais cette protection, qui est l'expression d'une solidarité, ne doit bénéficier qu'aux personnes qui recherchent réellement un travail. Le Ministre du travail doit éliminer les abus qui ont été constatés, et que l'opinion condamne".</p>
--

5.1.2.2 Gouvernement Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
18	18	1	1	0	38

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
27	71%	2	5%	4	11%	2	5%	0	0%	3	8%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

> **Une politique générale de soutien de l'activité économique et de renforcement de la compétitivité des entreprises**

> **L'amélioration du fonctionnement du marché de l'emploi par :**

- la réforme de l'ANPE (renforcement des moyens de l'ANPE/ décharger l'ANPE des tâches de gestion administrative transférées aux ASSEDIC, pour lui donner sa vocation de placement et de régulation du marché du travail / développement de sa coopération avec l'APEC / développement de sections d'emploi des jeunes,...)
- l'aide aux créations d'emplois
- la réforme du système d'indemnisation : système plus incitatif à la recherche d'emploi avec la création d'une indemnité différentielle pour les chômeurs reclassés dans un emploi comportant une rémunération inférieure à l'indemnité qu'ils percevaient.
- l'aide à la création d'entreprises et développement des interventions du fond spécial d'adaptation industrielle
- l'arrêt de la politique d'immigration
- Facilitation du reclassement
- Développement du temps partiel,
- Abaissement à titre temporaire de l'âge de la pré-retraite
- Développement de la formation professionnelle en alternance et de la formation continue
- la suppression de la condition de ressources pour l'attribution des aides à la mobilité.

> **Mesures spécial jeunes :**

- Pactes pour l'emploi des jeunes, le développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, dispositif d'insertion professionnel pour les jeunes

> **Mesures spécial cadres :**

- Pacte pour l'emploi des cadres, amélioration du placement, développement des agences spécialisées pour les cadres de l'ANPE
- la prise en charge par l'Etat de 50 % des charges sociales des entreprises embauchant des cadres de plus de 45 ans.
- l'attribution des bourses individuelles de formation aux cadres demandeurs d'emploi ;
- le recrutement de cadres âgés de plus de 50 ans (engagés par les entreprises ou l'Etat).
- le développement de la formation professionnelle, en particulier par l'intermédiaire des stages du fond

national de l'emploi, permettant aux cadres au chômage de s'adapter à l'évolution des techniques et méthodes de gestion.

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

Mouvement Radical de Gauche - MRG - Michel Crépeau

Lutte contre le chômage par :

- > Une nouvelle croissance
- > La réduction du temps de travail (35 heures d'ici 1984)
- > La retraite à la carte
- > Le travail à temps partiel
- > La réforme de l'ANPE
- > La formation permanente
- > La création de 300 000 à 350 000 emplois publics ou parapublics

André Bergeron - Secrétaire Général FO et Président de l'Unédic

- > Prise de position en faveur d'une réduction significative du temps de travail

F. Mitterrand - PS

- > A court terme, relance croissance et réduction des inégalités : égalisation des revenus, TVA à taux 0, indexation de l'épargne.
- > A moyen termes, mesures en faveur de l'emploi : réduction de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures, réduction de l'âge de la retraite, recrutement d'agents publics, réforme de l'ANPE.
- > A long terme adaptation de l'industrie (notamment développement de secteur privilégiés, nationalisation du crédit, décentralisation des finances publiques et du système bancaire.

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
25	66%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	2	8%	
2	Périmètre	7	28 %	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle de l'ANPE dans le domaine de la formation des demandeurs d'emploi sera développé • L'ANPE sera progressivement déchargée du contrôle des chômeurs indemnisés, qui sera transféré aux services extérieurs du Ministère du travail et de la participation. • L'ANPE est déchargée de la gestion de la couverture sociale des travailleurs sans emploi, qui relève désormais exclusivement des organismes de sécurité sociale. • Alléger les tâches administratives de l'ANPE, en séparant : "l'indemnisation du chômage, dont la

				responsabilité incombe désormais aux ASSEDIC.
3	Gouvernance et organisation	9	36%	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place progressive des nouvelles structures tripartites issues du décret du 23 janvier 1980 dans le but : " de faire participer les partenaires sociaux à la gestion de l'ANPE ; et de mieux assurer ses liaisons avec le monde économique et social." • Un conseil d'administration tripartite, des comités consultatifs régionaux, également tripartites, et des conseils techniques départementaux, composés de personnalités qualifiées des milieux économiques et sociaux, ont été institués et fonctionnent. • Décentralisation : cette réorganisation profonde s'accompagnera d'une déconcentration des attributions au niveau département, permettant de mettre l'accent sur les aspects locaux des problèmes de l'emploi. • Développement de la coopération de l'ANPE avec l'APEC • Développement de section d'emploi des jeunes dans l'ANPE • Développement des agences spécialisées pour les cadres de l'ANPE • Mise en place d'un service national pour l'emploi à l'étranger, placé sous l'autorité de l'ANPE (expatriés)
4	Développement des outils et SI, simplification des process	2	8%	
5	Prospective entreprise	1	4%	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la collecte des offres
6	Statut de l'organisme	1	4%	
7	Statut du personnel	1	4%	
9	Non précisé	8	32%	

Résultats attendus de la réforme

- L'ANPE pourra se consacrer exclusivement au placement des demandeurs d'emploi
- L'ANPE devra assurer une meilleure gestion des demandes et suivre de manière plus personnalisée de la situation des demandeurs d'emploi

Identification de populations particulières	
Identification (discours - occurrence)	21
% Total discours	55%
Nature	Jeunes Cadres Cadres de plus de 45 ans Chômeurs de longue durée Femmes Expatriés
Détails de l'accompagnement spécifique	<p>* Jeunes : pactes pour l'emploi des jeunes / développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage / contrat emploi - formation / stages pratiques / section spécifiques d'emploi des jeunes dans l'ANPE</p> <p>* Cadres de plus de 45 ans : prise en charge par l'Etat de 50 % des charges sociales des entreprises embauchant des cadres de plus de 45 ans pendant l'année qui suit l'embauche / expérience d'embauche portant sur 1000 emplois dans les entreprises privées de certaines régions connaissant des pénuries de cadres et dans la fonction publique.</p> <p>* Cadres : aide à la création d'entreprise / aide à la mobilité pour les emplois à l'étranger / accès aux concours de la fonction publique dont les limites d'âge ont été reculées / L'ANPE va procéder courant 1979 au recrutement, parmi les cadres au chômage, de 1000 prospecteurs placiers</p> <p>* Expatriés : création d'un service ANPE spécifique</p>
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche		
Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
2	L'ANPE devra renforcer ses liaisons avec les entreprises afin de développer la prospection et le recueil des offres d'emploi nécessaires à une amélioration du nombre de ses placements	5%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi
* Mission de l'ANPE : trouver des emplois à ceux qui en cherche * Les opérations de placement qui relèvent de la mission prioritaire de l'Agence
Rôle des autres acteurs de l'emploi
NC

Verbatims

V. Giscard d'Estaing : " La lutte contre le chômage et l'amélioration du sort des français à la recherche d'un emploi sont prioritaires".

V. Giscard d'Estaing : "Il faut d'abord savoir que cette sécurité du futur emploi, aucun système social, aucun système politique, ne peut l'assurer totalement tout au long de la vie et qu'il y a un certain nombre de facteurs personnels qu'il faudra toujours prendre en considération".

V. Giscard d'Estaing : "Ce que vous souhaitez, ce n'est pas seulement de pouvoir trouver un emploi, et d'ailleurs, on le voit bien dans les questions qui sont posées par exemple dans les enquêtes de l'Agence Nationale de l'Emploi. Il ne s'agit pas seulement de pouvoir trouver un emploi, mais c'est d'en trouver un qui corresponde à la fois à votre vocation, à votre formation et dont vous ayez le sentiment qu'il vous permettra de vous épanouir dans votre vie de travail".

5.1.3 Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous François Mitterrand (1981 – 1995)

5.1.3.1 Gouvernement Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
17	6	2	0	1	26

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
16	62%	7	27%	2	8%	1	4%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

* **Création d'un grand service public de l'emploi** : L'ANPE sera démocratisée. Elle sera transformée en un grand service public de l'emploi (coordination de l'ensemble des moyens d'information, de formation et de conversation, travail intérimaire). Cette réforme du service public de l'emploi constitue la première étape d'une réforme plus ambitieuse incluant dans un ensemble cohérent tous les instruments de la politique de l'emploi dont disposent les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans le domaine de la formation professionnelle, de l'indemnisation de chômage, etc..

Les grands axes de la politique pour l'emploi :

1) favoriser la création ou le maintien d'emplois durables :

- L'objectif emploi est à la base de l'action menée par le gouvernement en matière de modernisation industrielle, d'investissement des entreprises nationales et de renforcement des entreprises industrielles, commerciales et de service / aide à la création d'entreprise
- Recrutement dans la fonction publique
- Mesures pour réduire les licenciements économiques et faciliter la conversion des entreprises et des travailleurs concernés.

2) Accentuer l'effort de réduction de la durée du travail sur une base contractuelle (contrat de solidarité) :

La réforme du régime du chômage partiel tiendra compte des orientations suivantes :

- Réduction du temps de travail : assurer la progression vers les 35 heures

- Développer la pré-retraite à temps partiel.
- Instituer le congé sabbatique

3) Améliorer l'efficacité du service public de l'emploi

- Réforme et modernisation de l'ANPE
- Favoriser le reclassement des chômeurs dans les entreprises, notamment par l'octroi d'indemnités différentielles et par la possibilité de recourir dans certaines conditions à des contrats de travail à durée déterminée.
- Amélioration des statistiques de l'ANPE, mise au-point sur les statistiques et les licenciements
- Solidarité dans le financement du système d'Assurance chômage (cotisations des fonctionnaires)

4) Amplifier les actions pour l'insertion et la formation des jeunes.

- Développement de l'alternance
- Amélioration de l'insertion durable dans l'emploi (notamment avec les contrats emploi-formation) et de l'orientation professionnelle ;
- Pour améliorer l'insertion professionnelle des jeunes, des aides négociées entre les entreprises et le service public de l'emploi sont substituées aux aides automatiques, en contrepartie d'un engagement de formation.

5) Amplifier les actions pour l'insertion des chômeurs de longue durée

- Programme pour le chômage de longue durée (formation d'orienteurs-intervieweurs, mobilisation de l'ANPE et de l'AFPA, contrats emploi-formation, stages de formation)
- Le ministère de l'emploi réserve une priorité aux chômeurs de longue durée. Le dossier de chacun sera examiné au-cours d'un entretien et une possibilité d'accès aux mécanismes existants (contrats emploi-formation, contrats de solidarité) et aux moyens nouveaux d'insertion professionnelle leur sera proposée.

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

Philippe Herzog - membre du bureau politique du PCF :

- > Position favorable à une relance de la croissance et de l'emploi, notamment dans le secteur public, par:
- l'action de l'ANPE, de l'ASSEDIC, et de l'AFPA
 - une politique de la formation
 - des préretraites
 - la réduction du temps de travail.

Georges Marchais - Secrétaire Général du PCF :

- Nécessité de faire de l'ANPE un outil public au-plan local
- Démocratisation des comités départementaux de financement des entreprises en difficulté.
- rôle pilote des entreprises publiques (emploi dans le secteur industriel)

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
19	73%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	4	21%	
2	Périmètre	1	5%	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle : suppression du pointage par quinzaine et du décompte mensuel

3	Gouvernance et organisation	5	26%	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un grand service public de l'emploi : Volonté de rapprocher l'ANPE, l'AFPA mais aussi les CIO, l'APEC... dans un "service public de l'emploi" <p>Il s'agit ainsi d'engager un processus dynamique d'association des différents acteurs de la vie économique et sociale au règlement des problèmes de l'emploi, au-niveau le plus décentralisé possible fondé sur la démocratisation, la décentralisation et le renforcement des moyens.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réorganiser la gouvernance du service public de l'emploi : Tout en conservant un statut national, en particulier en-matière de personnel, l'ANPE et l'AFPA se verront dotées de conseils d'administration régionaux composés d'élus et de représentants des organisations professionnelles et syndicales. Ces conseils devraient à terme être unifiés en accord avec les partenaires qui y sont représentés. Ils auront pour mission de définir et de contrôler la politique régionale de l'ANPE et de l'AFPA.
4	Développement des outils et SI, simplification des process	4	21%	
5	Prospective entreprise	2	13%	<ul style="list-style-type: none"> • Effort de prospective pour permettre un dépôt effectif des offres d'emplois à l'ANPE. • Meilleure prise en-compte des demandes des entreprises
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	1	5%	
9	Non précisé	5	26%	

Résultats attendus de la réforme

- L'informatisation du fichier de l'ANPE permettra de consacrer plus de temps aux entretiens.
- Diminution de la durée moyenne du chômage
- Amélioration du fonctionnement du marché du travail.

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	12
% Total discours	46%
Nature	<ul style="list-style-type: none"> *Jeunes *Femmes *Chômeurs de longue durée de plus de 45 ans *Chômeurs de longue durée

	*Chômeurs de longue durée et de plus de 55 ans
Détails de l'accompagnement spécifique	<p>* Jeunes : Aides au premier emploi (exonération des charges sociales pour l'embauche des jeunes ; contrats emploi-formation ; stages) et actions de formation (stages de préparation à la vie professionnelle) > Dans le cadre du programme de formation et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans, la campagne pour la conclusion de 200 000 contrats emploi-formation sera amplifiée. > Les conditions de l'apprentissage seront améliorées. Il sera proposé aux partenaires sociaux d'élargir l'accès des chômeurs à la formation par une révision du statut correspondant. > Développement de l'alternance > Exonération de la moitié des cotisations patronales à la sécurité sociale, en-cas d'embauche de jeunes de moins de 26 ans ayant terminé depuis moins de deux ans leurs études ou le service national</p> <p>* Chômeurs de longue durée : > Le ministère de l'emploi réservera une priorité aux chômeurs de longue durée. Le dossier de chacun sera examiné au-cours d'un entretien et une possibilité d'accès aux mécanismes existants (contrats emploi-formation, contrats de solidarité) et aux moyens nouveaux d'insertion professionnelle leur sera proposée.</p> <p>* Chômeurs de longue durée de plus de 55 ans : > Dispositif provisoire pour les chômeurs de moins de 60 ans d'ici l'abaissement de l'âge de la retraite et mesures spéciales pour les chômeurs de longue durée et de plus de 55 ans</p> <p>* Chômeurs de longue durée de plus de 45 ans : > Exonération de la moitié des cotisations patronales à la sécurité sociale, en-cas d'embauche de chômeurs du plus de 45 ans à la recherche d'un emploi depuis au-moins un an ;</p> <p>* Femmes : > Les jeunes femmes bénéficieront d'au-moins 60 % des stages et contrats emploi-formation. Par ailleurs, les femmes seules à la recherche d'un emploi bénéficieront, sous certaines conditions, de l'exonération de la moitié des cotisations patronales. > L'égalité des chances devant l'emploi sera garantie par une réelle mixité de toutes les filières de formation professionnelle (quotas minima).</p>
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
3	<ul style="list-style-type: none"> * Les services rendus aux entreprises seront accrus grâce à l'informatisation. * Effort de prospective * Définition des besoins des entreprises (rôle de l'ANPE) * Mettre le service public de l'emploi en mesure d'améliorer les services qu'il rend aux entreprises 	12%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi
* ANPE : un outil public au-plan local * ANPE : cœur du service public de l'emploi
Rôle des autres acteurs de l'emploi
NC

Verbatims
<p>F. Mitterrand : "Notre pays, notre société, faut-il le répéter, ne peut accepter durablement d'être rongé par ce mal si odieux 'chômage' qui plonge des centaines de milliers de femmes et d'hommes dans l'angoisse d'être inutiles, dans l'angoisse de vivre au jour le jour sans autre point d'encrage que les petites annonces, les files d'attente à l'ANPE et les démarches sans lendemain"</p> <p>F. Mitterrand : "D'abord l'emploi, c'est s'attacher à guérir notre société de ce mal auquel, si nous n'y prenons garde, nous nous habituerons, avant qu'il ne nous condamne à un dépérissement plus dramatique encore"</p> <p>F. Mitterrand : "La note restant sous nos yeux plus lourde encore pour 1983, avec hors Sécurité sociale, un dossier particulier dont vous connaissez la lourdeur, celui de l'UNEDIC, dû à l'accroissement du chômage"</p>

5.1.3.2 Gouvernement Jacques Chirac (20/03/1986 – 10/05/1988)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
4	0	2	0	0	6

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

La politique du Gouvernement s'articule autour de plusieurs priorités :

- Rétablir d'abord la compétitivité des entreprises pour pérenniser l'emploi (suppression de l'autorisation administrative de licenciement, loi relative à l'aménagement du temps de travail...)
- Elever le niveau général de formation et favoriser l'insertion des jeunes dans l'entreprise : plan d'urgence pour l'emploi des jeunes qui a permis l'accueil ou la formation en entreprise de près de 1 300 000 jeunes, impulsion aux formations en alternance
- Lutter contre le chômage et ses effets destructeurs : C'est l'objet du programme de lutte contre le chômage de longue durée qui vise à assurer au plus grand nombre possible de demandeurs d'emploi soit une formation, soit une activité qui préserve l'aptitude à l'emploi et évite l'exclusion du marché du travail qui peut devenir quasi définitive après une période de chômage prolongé.
- Faciliter la réinsertion des jeunes et des adultes avec la mise en place de **partenariat avec les collectivités locales et la fonction publique pour créer des activités alternatives : stages de travaux d'intérêt général PIL et TUC** : programmes d'insertion locale (PIL) (+ travaux d'utilité publique (TUC) pour les jeunes) (équivalent à des stages pour travaux d'intérêt général de type service à la personnes ou autres au sein des collectivités locales). Le dispositif PIL s'adresse aux chômeurs de longue durée indemnisés à l'allocation spécifique de solidarité et âgés de plus de 25 ans, ce qui représente un potentiel de 380 000 personnes.
- Réorganiser l'ANPE : nouveau cadre juridique de l'ANPE (ordonnance du 20 décembre 1986) : accentuation du rapprochement avec l'UNEDIC ; association des partenaires et collectivités locales à la mission de placement ; adaptation du service public de placement aux réalités locales ; responsabilité directe de l'ANPE dans la gestion de ses fichiers.

Les priorités de l'ANPE face à la situation de l'emploi : collecte des offres et demandes d'emploi et action de placement ; reconversion des salariés licenciés ; insertion professionnelle des jeunes ; lutte contre le chômage de longue durée ; action en faveur du développement des PIL, des associations intermédiaires et de la formation en alternance.

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi	
Discours	% Total de discours
5	83%

Nature de la réforme				
N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	0	0%	
2	Périmètre	0	0%	
3	Gouvernance et organisation	4	80%	<p>Proposition de convention et partenariat entre ANPE et associations ou encore les collectivités locales et la fonction publique pour créer des activités alternatives : stages de travaux d'intérêt général PIL et TUC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En ce qui concerne le service public du placement, la réforme engagée par l'ordonnance du 20 décembre 1986, ouvre de nouvelles possibilités d'intervention aux collectivités locales : <ul style="list-style-type: none"> ○ création des comités régionaux et départementaux de l'ANPE qui permettront aux partenaires sociaux de participer, au niveau local, à l'orientation et au contrôle de l'activité de l'établissement. ○ Ouverture du service public du placement vers les collectivités locales : les collectivités locales pourront donc organiser elles-mêmes des stages de formation professionnelle ou des actions d'information par convention avec l'Etat ou l'ANPE. Les communes pourront également, par convention avec l'ANPE, effectuer des opérations de placement en faveur de leurs habitants. Il s'agit là de la consécration juridique d'une situation de fait. ○ Enfin, pour mener à bien l'ensemble de ces actions qui leurs sont désormais ouvertes, les communes pourront avoir accès à la liste des demandeurs d'emploi de leur commune. • Les collectivités locales pourront également être partie prenante dans l'émergence des « activités nouvelles » que le Gouvernement souhaite développer en faveur des demandeurs d'emploi : Dans ce contexte de développement des services, association des communes à la campagne d'information sur les nouvelles possibilités en matière d'emploi à domicile. • Favoriser la réinsertion sociale et professionnelle des jeunes et des adultes qui ne peuvent trouver place dans le secteur productif classique. C'est la responsabilité de tous, et particulièrement collectivités locales, de faire acte de solidarité pour leur permettre de trouver leur place en leur offrant des activités de réinsertion. L'expérience des travaux d'utilité collective (TUC) et PIL le prouve.

4	Développement des outils et SI, simplification des process	0	0%	
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	2	40%	

Résultats attendus de la réforme

- Un des objectifs est d'arriver très rapidement à placer plusieurs dizaines de milliers de demandeurs d'emploi sur des stages PIL et TUC

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	6
% Total discours	100%
Nature	Jeunes Cadres Chômeurs de longue durée Salariés licenciés
Détails de l'accompagnement spécifique	Travaux/Stages d'intérêt public dans les collectivités locales et administration de la fonction publique > TUC > PIL
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
0		0%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Les priorités de l'ANPE face à la situation de l'emploi : collecte des offres et demandes d'emploi et action de placement ; reconversion des salariés licenciés ; insertion professionnelle des jeunes ; lutte contre le chômage de longue durée ; action en faveur du développement des PIL, des associations intermédiaires et de la formation en alternance.

Rôle des autres acteurs de l'emploi

Collaboration / Partenariat renforcé entre l'ANPE, les collectivités territoriales, la fonction publique et les

associations pour créer des activités alternatives (ex : activités de service à la personne, etc.)

Verbatims

François Mitterrand (29/04/1988):

"De nombreuses associations assurent des missions de service public, avec parfois plus de souplesse et d'efficacité qu'un organisme administratif. Les associations expriment un point de vue non institutionnel, dans le droit fil de la décentralisation, qu'il convient d'encourager."

"Cette reconnaissance pourrait faire l'objet de la mise en place d'un véritable partenariat du service public."

Philippe Seguin :

"Dans cette bataille pour l'emploi, les collectivités locales ont un rôle essentiel à jouer. Elles sont, à mes yeux, des alliées privilégiées en tant que relais et en tant qu'initiatrices.

Elles sont en effet les mieux placées pour appréhender sur le terrain la réalité de la situation de l'emploi et trouver, dès lors qu'on leur offre les moyens, les méthodes les plus adaptées à la diversité et à la spécificité des situations des demandeurs d'emploi." - 24/07/1987

"Le Gouvernement a donc décidé d'utiliser pleinement les capacités d'action des collectivités locales. Il leur propose ainsi de participer directement à la mise en oeuvre concrète de certaines mesures de lutte contre le chômage." - 24/07/1987

A propos des PIL : "Ce dispositif s'adresse aux chômeurs de longue durée indemnisés à l'allocation spécifique de solidarité et âgés de plus de 25 ans, ce qui représente un potentiel de 380 000 personnes.

Les PIL n'ont pas un caractère d'assistance, mais au contraire leur objectif est de permettre à des demandeurs d'emploi désireux d'échapper à l'inaction, d'accomplir des travaux utiles à la collectivité en occupant de nouveau une place "véritable" dans la vie active, tout en bénéficiant d'une réadaptation professionnelle ou d'une préparation à des emplois exigeant une qualification différente."

"Dès l'instant où une intégration directe et rapide sur le marché du travail n'est pas envisageable pour un nombre important de demandeurs d'emploi, Il nous faut inventer des "alternatives positives" au chômage. C'est le sens du développement des stages de réinsertion des associations intermédiaires, des travaux d'utilité collective, des programmes d'insertion locale, des compléments locaux de ressources, qui, tout à la fois, apportent un complément de ressources, une formation ou une expérience professionnelle, améliorent l'aptitude à l'emploi, répondent à des besoins qui ne sont généralement pas satisfaits dans les conditions économiques classiques. Dans tous les cas, ces formules permettent au demandeur d'emploi de retrouver une dignité liée à une activité ou une formation." - 23/12/1987

"Plusieurs idées forces dont l'évidence s'imposent progressivement à tous :

- L'activité dans un milieu de travail est toujours préférable à l'inactivité, même si cette activité se réalise à temps partiel ou de façon intermittente.

- L'assistance doit être dépassée au profit de la réinsertion. La collectivité devant, de toute façon, assurer à ces personnes un minimum pour vivre, il est préférable que cette contribution nationale serve à une formation, à l'acquisition d'une première expérience, favorise la réinsertion et permette ainsi de se reprendre en charge en exerçant une activité.

- De nombreuses activités qui ne sont pas, peu ou mal satisfaites au coût et aux conditions du marché, peuvent ainsi être proposées aux jeunes et aux chômeurs de longue durée dès lors qu'on les aide à émerger." - 23/12/1987

"Je suis heureux que la formule des PIL réponde à cette double exigence : réinsérer des demandeurs d'emploi, améliorer la qualité du service en créant des activités nouvelles."

5.1.3.3 Gouvernement Michel Rocard (10/05/1988 – 15/05/1991)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
15	4	2	0	0	21

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
19	90%	1	5%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Grandes orientations de la politique de l'emploi :

- > association du volet économique et du volet social de la lutte contre le chômage
- > renforcement de la lutte contre l'exclusion
- > simplification des mesures
- > modernisation des services et clarification des missions

Dispositifs mis en oeuvre :

- > contrat de retour à l'emploi (CRE), pour la réinsertion professionnelle des chômeurs de longue durée et des bénéficiaires du RMI.
- > contrat emploi solidarité (CES), remplaçant les TUC, PIL et autres activités d'intérêt général et améliorant le statut et la rémunération des intéressés (annonce de la création d'un fonds de compensation des charges pour aider au financement des contrats emploi solidarité).
- > dispositions pour une action renforcée de lutte contre la marginalisation de nombreux jeunes (extension notamment du réseau des missions locales pour l'insertion des jeunes).
- > dispositions permettant le développement des associations intermédiaires et effort en faveur des créateurs d'entreprises et des femmes isolées.
- > exonération de cotisation patronales
- > aide forfaitaire de l'Etat pour les dépenses de formation / Mise en place du crédit-formation pour la formation professionnelle / Impulsion pour l'apprentissage

Contenu de la réforme du service public de l'emploi :

- 1) Améliorer la politique de formation professionnelle :
- 2) Rénover l'Agence nationale pour l'emploi :
 - > Un "contrat de progrès" sera conclu entre l'Etat et l'ANPE pour les trois prochaines années.
 - > L'établissement devra s'engager à faire évoluer son organisation interne et à atteindre des objectifs précis en matière de placement et d'accueil des demandeurs d'emploi.
 - > Pour sa part, l'Etat s'engagera à donner progressivement à l'ANPE les emplois supplémentaires nécessaires et à financer un programme spécial pour l'amélioration des conditions matérielles d'accueil des chômeurs ; 300 nouveaux emplois seront créés dès 1990.
 - > Le directeur général de l'ANPE est chargé de négocier avec les organisations syndicales un nouveau statut

du personnel, afin de valoriser les compétences, de favoriser la mobilité, d'assurer un meilleur équilibre entre la promotion interne et le recrutement externe et d'améliorer la situation des agents.

> Les relations entre l'ANPE et les services extérieurs de l'Etat seront clarifiées sur la base d'une convention nationale et de conventions régionales.

> Les instruments d'intervention sur le marché du travail, c'est-à-dire ceux qui concourent directement à la mission de placement, seront confiés en totalité à l'ANPE.

> L'Etat, de son côté, devra orienter de façon contractuelle l'action de l'ANPE. Ceci permettra d'en évaluer les résultats.

3) Organisation et synergie entre les acteurs du service public de l'emploi (délégués régionaux à la formation professionnelle, préfets, SETE, ANPE, AFPA) et indications sur le fonctionnement des directions déconcentrées et sur leur informatisation.

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

Propositions CFTC :

Propositions destinées à freiner le recours au travail précaire : durée des contrats, indemnités de fin de contrat, recours et sanctions, concertation et gestion prévisionnelle de l'emploi dans les entreprises

Propositions destinées à améliorer les droits des salariés : clauses obligatoires des contrats, coopération entre les entreprises de travail temporaire et l'ANPE pour l'insertion des chômeurs de longue durée ou âgés, adaptation de l'assurance-chômage et des retraites complémentaires, convention collective, formation continue, qualification.

Positionnement syndicat FO :

condamnation du traitement social du chômage

transformation des contrats d'adaptation et de qualification en contrat à durée indéterminée

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
17	81%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	5	29%	
2	Périmètre	3	18%	<ul style="list-style-type: none"> • La clarification des missions : accueil et appui des demandeurs d'emploi, offres d'emploi, reclassement, plan pour l'emploi ; formation en alternance, conventions de conversion, allocation formation reclassement. • Les instruments d'intervention sur le marché du travail, c'est-à-dire ceux qui concourent directement à la mission de placement, seront confiés en totalité à l'ANPE. • Renforcement des possibilités d'action des associations intermédiaires (activités de service, travail social, formation, insertion socio-professionnelle) ;

3	Gouvernance et organisation	11	65%	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place « Contrat de progrès » conclu entre l'ANPE-Etat pour une durée de 3 ans (l'établissement devra s'engager à faire évoluer son organisation interne et à atteindre des objectifs précis en matière de placement et d'accueil des demandeurs d'emploi en contrepartie des engagements de l'Etat en moyens financiers). • Décentralisation et simplification / Modernisation du réseau (poursuite de la déconcentration), progrès dans la gestion interne (notamment : gestion prévisionnelle du personnel, de la formation, présentation d'un projet de réorganisation des structures), • Clarification des relations entre les services extérieurs du Ministère du travail et l'ANPE • Amélioration des conditions d'accueil des demandeurs d'emploi à l'ANPE (modernisation des sites d'accueil – (photocopieurs, téléphone, journaux, etc.)) • Organisation et synergie entre les acteurs du service public de l'emploi (délégués régionaux à la formation professionnelle, préfets, SETE, ANPE, AFPA) • Le développement du partenariat local : relation avec l'UNEDIC, collaboration avec les communes les associations et les conseils régionaux.
4	Développement des outils et SI, simplification des process	3	18%	
5	Prospective entreprise	1	6%	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des modes d'intervention en direction des entreprises et secteurs professionnels
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	4	24%	
9	Non précisé	8	47%	

Résultats attendus de la réforme

Modernisation et efficacité de l'ANPE :

- La clarification des missions de l'ANPE : accueil et appui des demandeurs d'emploi, offres d'emploi, reclassement, plan pour l'emploi ; formation en alternance, conventions de conversion, allocation formation reclassement.
- La simplification des mesures d'aide à l'insertion.
- Le développement du partenariat local de l'ANPE : relations avec l'UNEDIC, collaboration avec les communes les associations et les conseils régionaux.
- La modernisation du service public de placement (stabilisation des outils opératoires, ajustement des moyens liés aux missions permanentes, formation permanente des agents.
- L'amélioration de l'image de marque : réflexions nécessaires du conseil d'administration, des comités régionaux, du délégué à l'emploi.

Identification de populations particulières	
Identification (discours - occurrence)	5
% Total discours	24%
Nature	Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Jeunes Femmes isolées Créateurs d'entreprises Handicapés
Détails de l'accompagnement spécifique	> Contrats de retour à l'emploi > Contrats de solidarité > extension notamment du réseau des missions locales pour l'insertion des jeunes > dispositions permettant le développement des associations intermédiaires et effort en faveur des créateurs d'entreprises et des femmes isolées.
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche		
Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
1	Amélioration des modes d'intervention en direction des entreprises et secteurs professionnels	5%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi
Clarification des missions : accueil et appui des demandeurs d'emploi, offres d'emploi, reclassement, plan pour l'emploi ; formation en alternance, conventions de conversion, allocation formation reclassement.
Rôle des autres acteurs de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ extension du réseau des missions locales pour l'insertion des jeunes ▪ dispositions permettant le développement des associations intermédiaires et effort en faveur des créateurs d'entreprises et des femmes isolées. ▪ soutien apporté aux associations de solidarité avec les demandeurs d'emploi (rôle social)

5.1.3.4 Gouvernement Edith Cresson (15/05/1991 – 31/03/1992)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
13	2	2	0	0	17

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
9	53%	2	12%	6	35%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Axes prioritaires de la politique de l'emploi :

- > exploitation de toutes les réserves d'emploi (réunions autour des préfets, mobilisation de l'ANPE, déductions fiscales pour les services aux personnes, opération « exo-jeunes » (exonération de cotisations sociales pour l'embauche de jeunes sans qualification), plan PME-PMI)
- > adéquation entre l'offre et la demande (rénovation du crédit-formation individualisé, bilans de compétences, renforcement des missions locales et PAIO, "carrefours jeunes", réforme de l'AFPA, programme d'engagements de qualité, poursuite de la modernisation de l'ANPE, élargissement de l'intervention des directions du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle)
- > lutte contre l'exclusion des jeunes sans qualification et des chômeurs de longue durée (notamment avec le suivi personnalisé, la création du contrat local d'orientation et reconduction du contrats emploi-solidarité (CES).
- > Orientations concernant le travail des handicapés
- > Réforme de l'ANPE : poursuite de la modernisation
- > Rapprocher les différentes équipes qui s'occupent de l'accompagnement à la recherche d'emploi, de les rapprocher dans l'espace, et de les rapprocher dans l'action car elles sont aujourd'hui trop dispersées (ANPE, CIO, PAIO, MLI, CFI, etc.)
- > La formation : acquisition de qualifications en coopération étroite avec les entreprises, apprentissage en alternance, amélioration des dispositifs d'insertion des jeunes, développement des emplois de proximité, doublement du nombre d'ingénieurs. Mieux adapter la formation aux besoins des entreprises : recenser les besoins des entreprises en matière de qualification et définir un contenu de formation adapté, aider financièrement les petites et moyennes entreprises pour qu'elles puissent être lieu de formation (plan PME-PMI)
- > Simplification des démarches et de l'environnement administratif des entreprises en particulier pour l'emploi

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

La "Charte pour l'emploi", vingt propositions de la CFDT :

- > L'adaptation permanente de l'emploi (gestion prévisionnelle, politique contractuelle de régularisation des emplois précaires, formations qualifiantes)
- > Création d'emplois nouveaux (services de proximité en réponse à la demande sociale, exigence d'un volet social au plan PME-PMI avec représentation des salariés)
- > Insertion et lutte contre l'exclusion (reconnaissance des basses qualifications, amélioration du service de l'ANPE et de l'information, rôle des associations de chômeurs comme partenaires professionnels)

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
6	35%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	0	0%	
2	Périmètre	0	0%	
3	Gouvernance et organisation	0	0%	
4	Développement des outils et SI, simplification des process	0	0%	
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	6	100%	

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	8
% Total discours	47%
Nature	Jeunes Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Handicapés
Détails de l'accompagnement spécifique	* Jeunes : > <u>Opération Exo-Jeune</u> : l'embauche de jeunes sans qualification bénéficiera d'une exonération de charges sociales. - Entre le 15 octobre 1991 et le 31 mai 1992, toute embauche d'un jeune de 18 à 25 ans

	<p>sans qualification par un contrat de travail à durée indéterminée dans un établissement de moins de 500 salariés bénéficiera de l'exonération des charges sociales dues par l'employeur.</p> <p>- L'exonération des charges sociales patronales est totale pendant douze mois ; elle est réduite de moitié pendant les six mois suivants. Elle ne s'appliquera pas à la partie du salaire qui dépasserait 120 % du salaire minimum interprofessionnel de croissance. La charge financière de cette exonération sera supportée par l'Etat.</p> <p>- Sont considérés comme sans qualification les jeunes qui ne sont pas titulaires d'un diplôme au moins égal au certificat d'aptitude professionnelle ou au brevet d'enseignement professionnel. Ces jeunes sont fortement pénalisés par la raréfaction des embauches. Ils auront accès au dispositif de formation de droit commun, notamment à celui prévu par le plan de formation de l'entreprise.</p> <p>- Cette mesure devrait permettre l'embauche d'un nombre de jeunes évalué entre 100 000 et 130 000.</p> <p>> Création des "<u>Carrefour jeunes</u>"</p> <p>> Mise en oeuvre de stages de remise à niveau et de pré qualification des jeunes.</p> <p>*Chômeurs de longue durée : Intensification de l'action contre l'exclusion professionnelle. 500 000 chômeurs de longue durée se verront proposer une action individualisée de formation, de qualification professionnelle ou de retour à l'emploi.</p>
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
6	<p>* Concertation avec les entreprises et mobilisation de l'ANPE pour évaluer les besoins en main d'œuvre des entreprises par bassin d'emploi / Adaptation des formations en conséquence</p> <p>* Les préfets demanderont aux professions de définir leurs besoins en main d'oeuvre. L'agence nationale pour l'emploi sera mobilisée au service des petites et moyennes entreprises pendant six mois (Plan PME-PMI)</p>	35%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Clarification des missions : accueil et appui des demandeurs d'emploi, offres d'emploi, reclassement, plan pour l'emploi ; formation en alternance, conventions de conversion, allocation formation reclassement.

Rôle des autres acteurs de l'emploi

- extension du réseau des missions locales pour l'insertion des jeunes
- dispositions permettant le développement des associations intermédiaires et effort en faveur des créateurs d'entreprises et des femmes isolées.

- soutien sera apporté aux associations de solidarité avec les demandeurs d'emploi (rôle social)

Verbatims

Edith Cresson :

"Qu'attendent aujourd'hui les Français de leur Gouvernement, de tout Gouvernement ? (...) des emplois, le droit de s'insérer dans la société"

"Aujourd'hui, considérons-nous en état de mobilisation contre un seul ennemi : le chômage. Le gouvernement agit contre le chômage. Je demande à tous, dans ce pays, de participer à ce combat : chefs d'entreprises - grandes et petites - ; élus locaux, syndicalistes, militants associatifs, simples particuliers... mais aussi femmes et hommes de l'information.

Demandons-nous systématiquement : "que puis-je faire pour lutter pour l'emploi, pour faire reculer le chômage ?"

François Mitterrand :

A propos du chômage : "Quand je dis "nous", c'est parce que c'est le pays tout entier qui souffre de cette maladie économique, sociale, et humaine."

"Il faut comprendre que les hommes et les femmes de nos pays, ont d'abord droit à trouver chez eux l'emploi dont ils ont besoin qui leur permettra de vivre et de développer leur propre famille."

"La crise, c'est cette inadéquation entre la formation et l'emploi. S'il y avait adéquation, il n'y aurait pas crise. Alors il faut s'y attaquer, on s'y attaque depuis des années."

"Multiples, vous le savez, sont les équipes, qui s'activent pour aider à la recherche de l'emploi. Multiples, mais trop dispersées. Par exemple trop dispersées dans les quartiers d'une même ville. Vous savez, ce n'est pas facile pour quelqu'un qui est sans emploi de trouver la filière, et à qui s'adresser."

5.1.3.5 Gouvernement Pierre Bérégovoy (2/04/1992 – 28/03/1993)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
7	2	3	0	1	13

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
7	54%	3	23%	1	8%	0	0%	1	0%	1	8%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Principe : L'évolution du chômage, la croissance, condition nécessaire mais non suffisante, la nécessité du traitement social (refus d'incriminer l'immigration ou le travail des femmes comme causes du chômage).

Axes de la politique pour l'emploi :

- > action sur le coût du travail non qualifié (par diminution des charges sociales)
- > mise en oeuvre permanente d'un programme de lutte contre le chômage de longue durée
- > réorganisation du travail (réduction du temps de travail, partage du travail)
- > changement des comportements dans l'entreprise (modernisation des méthodes de gestion des ressources humaines, tarification de l'assurance-chômage)
- > développement des emplois de services notamment de proximité,
- > perfectionnement des mécanismes de fonctionnement du marché du travail (ANPE, UNEDIC, collectivités...).

L'action gouvernementale sur le marché du travail, les réalisations :

- 1) recensement des besoins de main d'oeuvre des entreprises par les préfets, relance des PME par l'ANPE (aide au conseil et à l'embauche).
- 2) Politique de la formation vers l'emploi : accueil individualisé des demandeurs d'emploi (entretien, orientation, bilan de compétences) ; lancement du programme PAQUE (préparation active à la qualification et à l'emploi, pour les jeunes) ; crédit formation ; formation en alternance sous statut scolaire ou sous contrat de travail (apprentissage, contrat de qualification) ; "exo-jeunes" (exonération des charges pour emplois non qualifiés).
- 3) Développement des entreprises d'insertion.

Emplois subventionnés :

L'exclusion professionnelle et sociale qui frappe les 900000 personnes sans emploi depuis plus d'un an n'est pas acceptable. La lutte contre le chômage de longue durée est la priorité absolue de la politique de l'emploi. Une formation adéquate ou une activité d'intérêt général sera proposé à chacun des 900000 chômeurs de longue durée

Trente cinq mille chômeurs de longue durée pourront se voir proposer en 1992 une activité liée à l'environnement. Les établissements publics de l'Etat compétents en cette matière offriront 1200 contrats "emploi-solidarité".

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

RPR - Philippe Seguin :

Rassembler dans un "service national de l'emploi" les moyens mis en œuvre pour combattre le chômage / Création d'un grand service public de l'emploi au service d'une politique de lutte contre le chômage

UDF (programme électoral) :

Changer de politique économique et relancer la création d'emplois par des mesures immédiates :

- > Conclure avant l'été 1993 un "Pacte pour l'emploi" avec les entreprises et les Régions, assurant un engagement actif des entreprises dans des actions de formation, d'orientation et de recrutement au niveau local, en contrepartie de l'allègement progressif des charges qui pèsent sur l'entreprise et sur l'emploi.
- > Favoriser la création d'emplois, tant par les entreprises que par les services aux particuliers, ou pour répondre à des besoins nouveaux comme la protection de l'environnement ou l'aide aux personnes dépendantes. Pour développer la création d'emplois peu qualifiés, nous proposons de nouvelles formes d'emplois à charges sociales et à contraintes allégées. Nous proposons également de permettre l'extension au secteur productif, pour certaines tâches nouvelles dans l'entreprise, clairement identifiées, des contrats emploi solidarité. Création d'un statut du travailleur indépendant à formalités administratives simplifiées et à charges sociales et fiscales allégées. Développement de zones d'entreprise ou zones d'investissement privilégié, et y développer des formules d'insertion, telles que les entreprises intermédiaires.
- > Assurer la rénovation et la décentralisation de l'ANPE et développer, à ses côtés, les initiatives locales et privées en matière de placement. L'ANPE doit être transformée en agence de programmes, détenant aux côtés des Régions et des partenaires économiques et sociaux, des participations dans des agences régionales pour l'emploi, associant l'ensemble des acteurs (entreprises, organismes de formation, ASSEDIC, services sociaux...)
- > Adopter une loi cadre pour mettre en place ces mesures, lutter contre les rigidités du marché du travail, et favoriser des formules d'emploi plus souples, comme le temps partiel. Les sommes considérables aujourd'hui consacrées au chômage doivent être mieux utilisées afin de mieux servir la création d'emplois.
- > Favoriser la Décentralisation : La Région doit devenir le chef de file de l'action économique, des grandes infrastructures, et de la formation professionnelle, tandis que le Département doit voir sa vocation confirmée pour l'action sociale, et certaines actions de proximité dans le domaine de l'environnement, du cadre de vie et du logement.

CFTC - Alain Deleu (Secrétaire Général) :

- > L'action syndicale de lutte contre le chômage et pour le développement de l'emploi : des mesures sociales immédiates, des mesures économiques structurelles, refus du traitement statistique des chômeurs ; demande d'une conférence nationale sur l'emploi ; avis favorable (mais avec conditions) au travail à temps partiel et à la retraite progressive ; amélioration nécessaire des plans sociaux des entreprises en difficulté pour prévenir les licenciements, priorité au reclassement ; politique de gestion active et dynamique de l'emploi ; création d'emplois de services, amélioration de l'offre au niveau local (concertation entre partenaires sociaux y compris l'ANPE).

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
10	77%

Nature de la réforme				
N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	1	10%	
2	Périmètre	0	0%	
3	Gouvernance et organisation	0	0%	
4	Développement des outils et SI, simplification des process	0	0%	
5	Prospective entreprise	1	10%	Recensement des besoins de main d'oeuvre des entreprises par les préfets, relance des PME par l'ANPE (aide au conseil et à l'embauche) pour adaptation de la formation
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	8	80%	

Identification de populations particulières	
Identification (discours - occurrence)	6
% Total discours	46%
Nature	Jeunes Chômeurs de longue durée Handicapés
Détails de l'accompagnement spécifique	<p>* Chômeurs de longue durée : Chaque chômeur de longue durée aura un entretien individuel avec un représentant du service public de l'emploi. L'entretien est l'occasion de dresser un bilan de chaque situation individuelle et d'orienter chaque personne. Les entretiens auront principalement lieu dans les agences locales de l'agence nationale pour l'emploi. Ils auront lieu aussi dans les centres de l'association pour la formation professionnelle des adultes, les missions locales et les permanences d'accueil et d'orientation des "carrefours jeunes" et les services chargés du revenu minimum d'insertion. Emploi aidés : Trente cinq mille chômeurs de longue durée pourront se voir proposer en 1992 une activité liée à l'environnement. Les établissements publics de l'Etat compétents en cette matière offriront 1200 contrats "emploi-solidarité".</p> <p>*Handicapés : Développer des centres de travail et ateliers protégés, au travers d'une programmation pluriannuelle par des contrats entre l'Etat et les départements.</p>
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
1	Recensement des besoins de main d'oeuvre des entreprises par les préfets, relance des PME par l'ANPE (aide au conseil et à l'embauche). → Pour adaptation de la formation	8%

Verbatims

Programme électoral UDF :

"Les sommes considérables aujourd'hui consacrées au chômage doivent être mieux utilisées afin de mieux servir la création d'emplois."

" Notre société laisse sur le bord du chemin un certain nombre de personnes qui à la suite de difficultés de santé, d'emploi ou bien de problèmes familiaux, s'installent ou basculent dans la pauvreté ou l'exclusion.

(...)

Il faut traiter de manière globale toutes les difficultés rencontrées par une même personne, une même famille, lesquelles doivent pouvoir s'adresser à un seul et même interlocuteur pour définir un parcours d'insertion et trouver des réponses aux problèmes de santé, de logement ou d'emploi.

En matière sociale, la clarification des compétences dans le domaine de la décentralisation devra être l'occasion de revoir compétences et moyens des services sociaux qui se chevauchent dans la plus grande complexité et perdent ainsi une partie de leur efficacité.

Mais la lutte contre l'exclusion passe d'abord par le retour à l'emploi. Les différentes formules que nous proposons pour développer la création d'emplois peu qualifiés, ou des formules plus souples d'emploi, doivent contribuer à la lutte contre l'exclusion."

5.1.3.6 Gouvernement Edouard Balladur (29/03/1993 – 16/05/1995)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiel	Article	Lettre	Programme électoral	Total
16	7	2	0	0	25

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
17	68%	2	8%	6	24%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Loi quinquennale sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle :

- > Réforme de la formation professionnelle par le développement de l'apprentissage, clé de la lutte contre le chômage : mesures d'incitation financière et juridique. Régions étroitement associées à cette réforme pour s'adapter au plus près à la réalité des bassins d'emploi.
- > Réforme du service public de l'emploi : décentralisation, diversification et expérimentation. Mobilisation de l'A.N.P.E. pour en accroître l'efficacité dans l'aide qu'elle apporte aux chômeurs pour se réinsérer; sa liaison avec l'U.N.E.D.I.C. devra en particulier être approfondie.
- > Présentation d'une loi "Initiative et Entreprise" qui permettra de répondre à l'une des faiblesses structurelles de l'économie française, le trop petit nombre des P.M.E. Facilitation de la création d'entreprise individuelle comme solution au problème du chômage.
- > Mesures pour favoriser l'emploi à temps partiel dans le secteur privé mais également dans la fonction publique.
- > Réflexion interministérielle sur le développement de l'emploi dans les services qui ne sont pas exposés à la concurrence internationale et sur les mesures à prendre pour permettre la multiplication des emplois de proximité.

Projet de loi quinquennale - Focus sur la formation professionnelle :

- > Transfert des compétences aux régions La cohérence des filières de formation assurée par le plan régional de développement des formations (information des jeunes, orientation, simplification) ;
- > Déconcentration de l'ANPE et de l'AFPA, contrats de progrès quinquennaux entre l'ANPE/ l'Etat
- > Fusion des services emploi et formation professionnelle en une seule direction régionale. Simplification administrative avec la création d'un échelon unique de l'Etat au niveau régional : unification des DRTE (Directions régionales du travail et de l'emploi) et des DRFP (Délégations régionales à la formation professionnelle) ;
- > La cohérence des filières de formation assurée par le plan régional de développement des formations (information des jeunes, orientation, simplification) ; rénovation des instances unitaires de concertation

COREF (comités régionaux de la formation professionnelle de la promotion sociale et de l'emploi) et CODEF (comités départementaux de la formation professionnelle).

- > Simplification des aides à l'emploi avec 3 types de contrats aidés (CES, contrats de retour à l'emploi et contrat d'insertion) et 2 types de stages (stage d'insertion et de formation à l'emploi, stage d'accès à l'emploi). Suppression du CIP (Contrat d'insertion professionnel)
- > Réforme des formations en alternance et de l'apprentissage (simplification des habilitations, implication de l'éducation nationale, filière unique).
- > Création d'un conseil d'orientation et de surveillance entre l'Etat, l'UNEDIC et l'ANPE pour assurer une meilleure coordination des institutions chargées, au plan national comme au niveau local, du placement, de l'indemnisation et du contrôle des demandeurs d'emploi.

Lutte contre l'exclusion et actions pour favoriser le retour à l'emploi des populations éloignées de l'emploi :

- > 130 000 contrats emploi solidarité sont prévus en 1995 pour les allocataires du RMI, ce qui représente 30 % des bénéficiaires de ce dispositif, contre 20 % en 199 et création d'un contrat pour l'emploi des bénéficiaires du RMI privés d'emploi depuis deux années (A l'exonération des charges sociales patronales, s'ajoute une aide mensuelle versée pendant 12 mois)
- > Développement de l'apprentissage et des contrats de qualification (a permis d'accueillir en 1994, 165 000 nouveaux apprentis et 115 000 jeunes en contrats de qualification)
- > Attribution d'une aide au premier emploi des jeunes (a bénéficié à 65 000 jeunes qui ont ainsi accédé à un emploi durable)
- > Opération garantie emploi-formation pour les jeunes de moins de 20 ans (25 000 jeunes peu qualifiés et sans emploi reçus par l'ANPE et le réseau des Missions Locales pour proposition d'un contrat de travail ou une formation.

Orientations et propositions de l'opposition et des partenaires sociaux pour résoudre le problème du chômage

Lionel Jospin Candidat à l'élection présidentielle de 1995 - Parti socialiste) :

- > Relancer la croissance par la consommation (renfort du pouvoir d'achat plutôt que transfert aux entreprises par exonération de charge)
- > Réduction du temps de travail à 37h
- > Abaissement des charges sur les bas salaires (réduction cotisation sociale employeur)
- > quatre grands programmes de créations d'emplois (35 milliard de budget - Programme impulsés par l'Etat trouvant ses relais dans les collectivités locales et dans les entreprises) basée sur une grande politique du logement et du logement social (financement construction logement sociaux)

J. Chirac (Candidat à l'élection présidentielle de 1995 - RPR) :

- > Redonner de l'oxygène aux petites entreprises qui investissent et innovent : facilité d'accès au crédit, simplification administrative
- > "Contrat initiative emploi" : contrat aidé pour les DE éloignées de l'emploi (lutte contre l'exclusion) - exonération de charges
- > Développement des services de proximité

Philippe Seguin - Député RPR et Président de l'assemblée nationale :

- > Urgence de traiter le chômage de longue durée afin de combattre l'exclusion sociale (par l'augmentation de la croissance économique notamment). L'insertion professionnelle et sociale : "pas seulement affaire de procédures ni de financement" mais "un problème politique, une question de société qui met directement en cause les valeurs-clé, les valeurs constitutives de la République". La valeur assignée au travail et son rôle dans les mécanismes de la solidarité nationale. La notion de plein emploi qu'"il faut abandonner pour tendre vers la pleine activité". Le rôle de l'Etat "lien politique, c'est-à-dire de citoyenneté".
- > Nécessité de prendre en compte le chômage structurel pour tendre vers la "pleine activité" (plutôt que le plein emploi des années 1960) en réfléchissant au rôle de la protection sociale et de la fiscalité sur l'emploi ; évocation des gisements d'emploi existant dans les secteurs des services non marchands (emplois familiaux, aménagement du temps scolaire).
- > La nécessité d'un projet présidentiel (priorité, stratégie, méthode d'action) et d'une nouvelle organisation

sociale écartant l'idée obsolète du plein emploi ; "l'objectif d'exclusion zéro" comme préalable à une politique économique, insistant sur l'aménagement du territoire, la création d'emploi dans le secteur marchand, les emplois de proximité, les services aux personnes, la nécessité de regrouper les moyens dispersés entre l'ANPE et l'UNEDIC dans un grand service de l'emploi et de l'activité, nationalisation de l'assurance-chômage. La défense des missions locales et des PAIO (permanences d'accueil, d'information et d'orientation), collaboration des PAIO avec les ANPE et souhait d'"un grand service de l'emploi, de l'activité et de l'insertion largement déconcentré rassemblant tous les moyens humains et financiers de la lutte contre le chômage"

Charles Millon - UDFC, Président du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale :

> Proposition d'une exonération fiscale de tous les investissements productifs ou dans l'immobilier

> Décentralisation de l'ANPE

> Fusion de l'ANPE, des ASSEDIC et de l'AFPA.

> Nécessité d'un fort investissement dans la recherche, le transfert de technologies et les différentes formes de formation

Paul Marcelli - CFE CGC, Président :

> Pour le chômage et son indemnisation : refonte de l'UNEDIC et augmentation de la CSG rendue déductible, regroupement de l'ANPE et des ASSEDIC, financement par l'Etat du chômage de longue durée et du chômage des "primo-demandeurs" d'emploi.

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
14	56%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	2	14%	
2	Périmètre	3	21%	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions menées conjointement avec les collectivités locales seront développées, en particulier dans les quartiers en difficulté et dans les zones rurales, et en faveur des jeunes. • Concertation et partenariat entre l'ANPE, les missions locales et les PAIO (permanences d'accueil d'information et d'orientation) pour la mise en place des "espaces jeunes" (excluant par là l'instauration d'une "ANPE jeunes") avec définition négociée de cadres d'objectifs au niveau local et régional.
3	Gouvernance et organisation	10	71%	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation de l'ANPE / Déconcentration des responsabilités et des moyens au niveau des agences locales • Le réseau des agences locales sera adapté pour mieux tenir compte des limites des bassins d'emploi. • L'ANPE arrêtera une "charte de partenariat" visant à améliorer les conditions de sa coopération avec ses partenaires. <ul style="list-style-type: none"> ○ Création d'un conseil d'orientation et de

				<p>surveillance de l'UNEDIC. Ce conseil est chargé d'examiner les comptes de l'UNEDIC et de coordonner les actions de l'Etat, de l'agence nationale pour l'emploi et de l'UNEDIC. Il comprend 17 membres : cinq représentants des organisations patronales, cinq représentants des organisations de salariés, cinq représentants de l'Etat, le directeur général de l'ANPE et le directeur général de l'UNEDIC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Modification du fonctionnement de l'Unédic (prévu par le protocole d'accord conclu le 23 juillet 1993 par l'Etat et l'UNEDIC) : En particulier, une ASSEDIC dite de coordination sera, dans chaque région et dans chaque département, l'interlocuteur unique des services de l'Etat et de l'ANPE. ○ L'organisation des services régionaux de l'Etat sera simplifiée : les directions régionales du travail et les délégations régionales à la formation professionnelle seront groupées en une direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. ○ Un contrat de progrès a été signé pour la première fois entre l'Etat et l'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Cette dernière disposera d'une plus large autonomie dans sa gestion. Une plus grande déconcentration sera introduite dans son fonctionnement. Sa productivité, mesurée selon les indicateurs précis, sera améliorée. ○ Un nouveau contrat de progrès sera conclu entre l'Etat et l'ANPE. Ce contrat prévoira la poursuite de la déconcentration au sein de l'agence, en particulier dans le suivi des offres d'emploi proposées par les entreprises. Il permettra aussi de mieux coordonner l'action des agences locales de l'emploi et celle des missions locales et des permanences d'accueil, d'information et d'orientation des jeunes. <p><i>NB : Proposition de l'opposition : Création d'un grand service national de l'emploi avec la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC, nationalisation de l'Assurance Chômage</i></p>
4	Développement des outils et SI, simplification des process	1	7%	
5	Prospective entreprise	1	7%	<ul style="list-style-type: none"> • l'ANPE s'engage à mieux prospecter et à mieux satisfaire les offres d'emploi (...). <p>A cette fin, l'ANPE sera l'interlocuteur unique des entreprises pour l'attribution de toutes les aides de l'Etat en matière de recrutement.</p>
6	Statut de	7	50%	

	l'organisme			
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	1	7%	

Résultats attendus de la réforme

- Permettre à l'ANPE de s'acquitter dans de meilleures conditions de son rôle de placement des demandeurs d'emploi.
- Rendre un meilleur service aux demandeurs d'emploi

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	13
% Total discours	52%
Nature	Jeunes Cadres Chômeurs de longue durée Bénéficiaires du RMI Handicapés
Détails de l'accompagnement spécifique	<p>> Les chômeurs de longue durée, les jeunes et les cadres bénéficieront de prestations adaptées à leur situation particulière.</p> <p>* Jeunes :</p> <p>> Une aide sera versée à toute entreprise embauchant pour 18 mois minimum un jeune qui n'a pas encore occupé d'emploi stable. Cette aide sera versée mensuellement pendant 9 mois. Elle sera de 1000F par mois. Pour toute embauche réalisée avant le 1er octobre, l'aide sera doublée.</p> <p>> Des mesures ont été adoptées dans le but d'aider les jeunes à bâtir un projet professionnel au cours du service national. D'ici cinq ans, 50000 appelés bénéficieront de sessions d'orientation et de sessions de techniques de recherche d'emploi organisées par l'ANPE. Pour apporter à certains d'entre eux une véritable formation, de nouveaux dispositifs de formation professionnelle seront également mis en place en faveur de 50000 appelés au cours des cinq prochaines années. Parmi eux, 20000 jeunes en difficulté pourront prolonger de 4 à 6 mois leur service militaire pour bénéficier de formations pré-qualifiantes au cours de cette période de prolongation.</p> <p>> Mise en place d'un espace d'accueil dédié au niveau local "espace jeune" via le réseau d'accueil existant des missions locales (avec un partenariat ANPE et PAIO)</p> <p>> Défense des missions locales et des PAIO (permanences d'accueil, d'information et d'orientation) / collaboration des PAIO avec les ANPE</p> <p>> Facilitation de l'alternance et de l'apprentissage</p> <p>* Bénéficiaires du RMI : > Le projet de loi comprend les dispositions en faveur de l'embauche par les entreprises des personnes bénéficiaires du RMI et au chômage depuis deux ans au moins. Tout recrutement donnera lieu au versement à l'entreprise, pendant une durée qui pourra être égale à un an, d'une prime égale au montant moyen du revenu minimum d'insertion et à l'exonération des cotisations sociales patronales.</p> <p>> Lorsqu'un allocataire du RMI ou un DE non indemnisé inscrit à l'ANPE depuis au moins 6 mois est admis au bénéfice de l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise, il bénéficiera en outre, pendant 6 mois, du maintien de sa protection sociale sans versement de cotisations, comme c'est déjà le cas pour les chômeurs indemnisés placés dans la même situation.</p>

	* Handicapés : Les personnes handicapées pourront être recrutées dans des emplois contractuels de la fonction publique donnant vocation à une titularisation ultérieure, non seulement dans la catégorie C comme c'est aujourd'hui le cas, mais également dans les catégories A et B.
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
0		0%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Rôle de placement des demandeurs d'emploi (insertion professionnelle)

Lutte contre l'exclusion - Gestion et proposition des contrats aidés aux entreprises pour placer les DE éloignés de l'emploi

Rôle des autres acteurs de l'emploi

Les missions locales et les PAIO (permanences d'accueil d'information et d'orientation) sont les interlocuteurs privilégiés des jeunes

Transfert des compétences liées à la formation professionnelle aux régions La cohérence des filières de formation assurée par le plan régional de développement des formations (information des jeunes, orientation, simplification).

Verbatims

Edouard Balladur - Premier Ministre :

"Il n'y a pas de solution au drame du chômage sans le retour de la croissance"

"drame que représente, pour notre pays, l'aggravation du chômage"

"Reconnaissons-le, malgré nos efforts, malgré nos réformes, bien des difficultés du printemps sont encore là. La tâche reste immense.

La crise était trop profonde pour qu'en huit mois tout aille mieux comme par enchantement, alors que notre programme n'a pu se mettre en œuvre que progressivement. Je pense naturellement comme vous le faites tous, au drame que représente, pour notre pays, l'aggravation du chômage.

J'avais moi-même mesuré et pesé cette difficulté dès avant le mois de mars 1993. Je vous ai dit, ici même, qu'il était vain d'espérer des résultats tangibles avant de longs mois. Mon espoir c'est que la courbe du chômage s'inversera en 1994"

"Le gouvernement orientera son action autour de dix réformes d'ensemble. Au premier rang d'entre elles, il y a naturellement l'emploi."

"C'est à une mobilisation nationale que le gouvernement appelle pour enrayer la progression du chômage, qui n'est pas inéluctable."

Philippe Seguin - Président de l'Assemblée nationale, Député RPR :

"L'insertion professionnelle et sociale : "pas seulement affaire de procédures ni de financement" mais "un problème politique, une question de société qui met directement en cause les valeurs-clé, les valeurs constitutives de la République"

"un grand service de l'emploi, de l'activité et de l'insertion largement déconcentré rassemblant tous les moyens humains et financiers de la lutte contre le chômage"

"Le chômage n'est plus un point noir, un élément négatif du bilan, un domaine dans lequel des progrès seraient nécessaires. Le chômage a atteint en réalité un stade où se pose ni plus ni moins le problème de la capacité de survie du corps social.

Je serais tenté de dire que le chômage a, en quelque sorte, changé de nature. Il n'est plus un mal localisé, une tare de notre société ; c'est une gangrène qui risque, qui promet même de tout emporter."

"Ne parlons donc plus de plein-emploi mais de pleine activité, objectif qui doit prendre une place centrale dans la politique économique. Et ce, pour deux raisons aussi évidentes que complémentaires.

La première, c'est que le travail est beaucoup plus qu'une source de revenus dans nos sociétés. Il possède de multiples fonctions sociales et culturelles : il fonde un statut, il produit des identités, il constitue des solidarités, il détermine l'intégration. En bref, il confère à la vie humaine sa dignité. Celui qui ne travaille pas ou qui ne travaille plus n'est pas seulement privé de ressources financières, il est dépossédé de son identité, son existence est progressivement déstructurée, il est la victime désignée d'un processus irrésistible d'exclusion du corps social.

C'est pourquoi les visions purement économistes du travail sont ineptes, dans la mesure où elles ignorent l'essentiel. Elles sont d'ailleurs d'autant plus réductrices qu'elles ne raisonnent généralement qu'en termes de prix - le coût du travail - alors que le problème posé aujourd'hui est celui de l'ajustement par les quantités - donc par l'activité. Mais nous aurons l'occasion d'y revenir.

Deuxième raison qui découle du rôle social du travail, le chômage n'a pas qu'une dimension économique, s'exprimant en termes de perte de richesse et de déséquilibres financiers des régimes sociaux. Non, le chômage est aussi un véritable cancer que l'on trouve aujourd'hui à la source de la plupart des fléaux sociaux qui menacent notre société. Le chômage ne doit plus être abordé seul, en tant que phénomène économique. Il doit être appréhendé avec l'ensemble de ses conséquences directes et indirectes. Grande pauvreté, marginalité, insécurité, trafics de stupéfiants, montée du racisme et de l'exclusion, crise urbaine, de quelque côté que nous tournions notre regard, nous nous trouvons confrontés en effet aux conséquences du chômage qui, après avoir laminé le tissu économique, est en passe, je le répète, de détruire le corps social."

"Face à la montée irrépressible de cette menace qui atteint désormais un actif sur cinq, qu'avons-nous fait ?

La réponse est simple : rien, ou si peu.

Qu'on ne se méprenne pas. Ma critique ne s'adresse nullement aux hommes. Elle vise en revanche le catéchisme simpliste et dérisoire, qui nous invite à attendre la reprise pour les uns, la fin d'un cycle pour les autres. Elle a pour objectif ces théories qui n'ont pas changé depuis 1930 et qui faisaient dire au président Hoover que la reprise était au coin de la rue.

Je note d'ailleurs que la prise de conscience de l'insuffisance des politiques conduites tend à faire l'objet d'un consensus. Comment ne pas m'associer personnellement, en tant qu'ancien ministre des Affaires sociales et de l'Emploi, à Michel Rocard, admettant qu'il s'est laissé prendre à l'illusoire et passagère décrue du chômage, et regrettant "les recettes classiques qui n'étaient pas à la hauteur du problème" ? Comment ne pas le rejoindre quand il se fait le reproche "de n'avoir pas compris qu'il nous fallait un véritable changement de société" ?

Son erreur est notre erreur à tous. Tout au discours sur le franc fort, la désinflation compétitive et la compétitivité des entreprises, nous avons cantonné la lutte contre le chômage à un rôle d'accompagnement, nous avons accepté ce pari monstrueux de transformer l'emploi en variable d'ajustement des économies contemporaines - oui, en variable d'ajustement -, nous avons cherché à neutraliser politiquement le chômage en nous raccrochant à ces préceptes creux qui veulent qu'il soit une conséquence inexorable de la non moins inexorable mondialisation des échanges.

En conséquence de quoi nous nous trouvons confrontés à une succession de cercles vicieux :

- premier cercle vicieux, celui de la productivité: les entreprises françaises se sont lancées dans une course aux licenciements qui augmente les transferts sociaux, donc les prélèvements obligatoires qui pèsent sur elles. D'où un nouveau divorce entre les intérêts des entreprises et ceux des salariés dont l'enjeu porte moins sur les salaires que sur l'emploi : l'avertissement de Jean Gandois, concluant les travaux du XIe Plan sur la compétitivité par la divergence d'intérêts qui apparaît entre les entreprises et la société, mérite d'être entendu et médité ;

- deuxième cercle vicieux, celui qui oppose ceux qui ont un emploi, dont le nombre diminue tandis que les prélèvements qui pèsent sur leurs revenus augmentent, et la masse croissante de ceux qui sont privés de travail: à terme, le divorce de ces deux parties du corps social, qui pourraient devenir d'égale importance d'ici à l'an 2000, est porteur d'une véritable guerre civile froide ;
- troisième cercle vicieux, celui des politiques de l'emploi qui ne veulent agir que sur la baisse du coût du travail, provoquant des substitutions entre catégories de main d'oeuvre sans créations d'emplois et accélérant la chute de la demande ;
- dernier cercle vicieux, celui de la mondialisation: la recherche forcenée de la baisse des prix à la consommation aboutit à la récession dans les pays développés d'une part, pousse aux délocalisations dans les pays à faibles salaires d'autre part, le résultat de ce dumping économique et social étant la diminution de la demande solvable pour le plus grand préjudice de tous.

C'est de cet ensemble de contradictions qu'il nous faut sortir en révisant totalement nos modes de pensée et d'action. C'est un nouveau pacte social qu'il nous faut fonder, une nouvelle donne qui assure à chacun une place - et par conséquent une activité - dans la société.

Il y a aujourd'hui une absolue urgence à soumettre l'ensemble des politiques publiques à l'impératif de la lutte contre le chômage. Cette lutte n'est pas une priorité. Elle est la priorité qui détermine et conditionne tout le reste.

Le chômage n'est une fatalité que pour autant que nous l'admettions comme une fatalité. Il y a place, sur la question du chômage comme sur toutes les autres, pour l'expression d'une volonté politique. Une volonté qui doit s'appuyer sur des choix nets et des orientations clairement définies.

De quelques idées fausses et des moyens de les surmonter

Le débat sur l'emploi et le chômage est aujourd'hui pollué par un certain nombre de préjugés qui ont été abusivement érigés en dogmes et qui convergent tous autour de cette idée que le chômage est une fatalité devant laquelle nous ne pouvons que nous incliner.

Ces jugements tout faits peuvent être résumés à trois affirmations :

- première affirmation, la crise est mondiale et le chômage avec, ce qui explique que nous n'ayons aucune prise sur eux : Cette thèse est alimentée par ceux qui, à l'instar de Jacques Delors, nous rappellent à l'envi la "gigantesque redistribution des cartes" dans l'économie mondiale qu'il faudrait accepter comme une donnée immuable; donnée immuable beaucoup plus digne d'intérêt que les 17,5 millions de chômeurs que compte désormais la Communauté ;
- deuxième affirmation découlant de la première, la France ne dispose dans ce cadre d'aucune marge de manœuvre : Le maître mot est donc l'ajustement; l'ajustement par la diminution de l'emploi, cela va sans dire; en conséquence, les seules actions envisageables doivent s'inscrire dans les structures actuelles de concertation internationale, à savoir le FMI et le SME pour les aspects monétaires et financiers, le GATT et la Communauté pour les aspects commerciaux;
- troisième affirmation, les politiques économiques nationales n'ont plus de sens et doivent limiter leur ambition de préserver le cadre économique existant, fait d'un mélange d'orthodoxie monétaire et de libre-échange, en atténuant les effets immédiats de la crise : le problème est donc de fournir un revenu de substitution aux chômeurs, il n'est pas de donner du travail à ceux qui en sont privés.

Je voudrais, devant vous, m'inscrire résolument en faux contre ces trois idées fausses.

Il est totalement vain, totalement dérisoire, d'attendre d'une éventuelle reprise de la croissance mondiale la solution du problème du chômage. La folle course-poursuite aux licenciements dans laquelle se trouvent entraînées les entreprises françaises provoque effectivement un chômage conjoncturel; le retour à une croissance plus forte permettra à certains de retrouver un emploi. Mais ces sorties du chômage resteront marginales par rapport au stock du chômage structurel, qui frappe plus de 2,5 millions de personnes dans notre pays, et aux suppressions d'emploi induites par les progrès de la productivité. Cette obsession de la productivité à laquelle nous contrainst la concurrence internationale absorbera - et bien au-delà - les maigres créations de postes induites par la croissance.

Or, toutes nos politiques sont fondées sur cette stratégie erronée, qui nous fait attendre la reprise, comme d'autres attendent Godot, pour voir refluer le chômage.

D'où les deux axes, inadéquats ou insuffisants, poursuivis par les politiques de l'emploi : la baisse du coût du travail, alors que le problème n'est pas celui du prix mais celui du volume de travail disponible dans les

économies développées ; la formation, qui est certes indispensable, mais qui ne peut être tenue pour une panacée. Il est vrai que dans un contexte de pénurie d'emplois, les formations supérieures représentent un atout pour entrer sur le marché du travail. Mais ceci provoque un fonctionnement sélectif de ce marché, qui renforce l'exclusion des moins qualifiés et décourage les titulaires surqualifiés de postes qui s'apparentent parfois à des tâches d'exécution. Dans l'état actuel de l'organisation de la vie professionnelle et de l'entreprise, la formation ne constitue donc pas une réponse suffisante.

Le risque existe d'ailleurs d'une véritable bombe sociale, qui verrait les flux de nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur venir buter sur le mur de la diminution de l'emploi. Nous en distinguons aujourd'hui les prémices.

Autre réalité méconnue, le libre-échange, qui a été l'un des moteurs de la croissance de l'après-guerre jusque dans les années 1980, joue désormais contre l'emploi. La concurrence ne se déploie plus seulement entre les entreprises ; elle oppose des systèmes économiques et sociaux totalement hétérogènes, où le recours au dumping par les bas salaires et l'absence de protection sociale devient un avantage comparatif décisif. Le libre-échange intégral est devenu une course mortelle aux délocalisations et à la régression sociale.

La démonstration rigoureuse à laquelle s'est livré le sénateur Jean Arthuis dans un récent rapport sur les transferts d'activité est sans réplique : le libre-échange sans entrave ni régulation, conçu comme un dogme intangible, détruira 3 à 5 millions d'emplois en France d'ici l'an 2000. Les conclusions de cette étude seront selon toute vraisemblance développées et confortées par une commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur les délocalisations.

Dernière idée reçue qu'il faut absolument remettre en cause, l'absence de capacité d'action de la France qui n'aurait d'autre choix que de se sacrifier, de se fondre, de se dissoudre dans ce melting-pot des échanges économiques mondiaux portés par la déréglementation.

Eh bien non. Il subsiste une spécificité économique française sur laquelle nous pouvons jouer en faveur de l'emploi, sans pour autant nous replier sur nous-mêmes. Cette spécificité, qui jusqu'à présent a été utilisée à l'envers, dans un sens favorable à la montée du chômage."

"Nous devons comprendre que le chômage résulte à titre principal d'un dérèglement des rapports entre l'économie et la société, dérèglement qui nous impose de repenser les liens entre la sphère financière, la sphère économique, la sphère sociale. C'est autour de cette question du chômage que nous devons intégrer à nouveau ces différentes dimensions pour éviter que les profits financiers jouent contre l'activité économique et que la croissance joue contre l'emploi.

C'est une véritable révolution culturelle qu'il nous faut accomplir. Le rapport entre l'économique et le social doit être totalement revu. Nous ne pouvons continuer ces raisonnements de dame patronnesse qui font du social la simple conséquence, éventuelle, de l'économique. Nous ne pouvons continuer à vivre pour la seule conviction que l'acte économique fondamental, soumis à la sanction du marché, consiste à produire en tous domaines le meilleur produit au meilleur prix. Et qu'il faut prendre définitivement son parti que tout le reste s'organise, plus ou moins bien, en conséquence..."

"Deux idées s'imposent à nous pour tendre vers la pleine activité: faire jouer l'exception française en faveur de l'emploi, en utilisant la force de notre secteur public; mettre à plat l'ensemble des moyens de la politique de l'emploi.

L'importance de notre secteur public est généralement présentée comme un handicap pour la compétitivité de notre pays. C'est faux sur le plan économique, comme le démontrent les théories de la croissance endogène. C'est surtout erroné sur un plan pratique, tant le secteur public peut être un atout pour la lutte contre le chômage.

Les données du recensement de 1990 montrent ainsi que le secteur tertiaire protégé a été de très loin la première source de créations d'emploi depuis 1982: les administrations locales, l'enseignement et la formation, les services de santé et l'action sociale sont à l'origine de 750 000 emplois supplémentaires entre 1982 et 1990. Il nous faut développer ces activités dans des domaines tels que la préscolarisation des enfants, la prise en charge des personnes âgées dépendantes, les transports collectifs.

C'est dire que les idées qui peuvent circuler sur une éventuelle diminution des effectifs de la fonction publique de 1,5 % par an sont à prendre pour ce qu'elles sont, à savoir une maladresse. On a assez souligné, pour que je n'aie pas à insister davantage, sur la contradiction qui serait celle d'une politique qui entendrait poursuivre une déflation du nombre des agents de l'Etat, tout en implorant les chefs d'entreprises de ne pas licencier."

"La rentabilité financière ne peut représenter le seul critère de l'intérêt collectif. Il ne faut pas confondre la capacité à dégager du profit avec la capacité à créer de la richesse. Une entreprise déficitaire ne détruit pas

forcément des richesses; elle en crée dès lors qu'elle dégage de la valeur ajoutée. C'est-à-dire que ce qui compte pour la collectivité, c'est ce qui est tout en haut du compte de résultat et non pas la dernière ligne.

"Il est tout à fait naturel que l'Etat subventionne des entreprises déficitaires qui emploient des salariés, tout en rendant un service utile, suffisamment utile en tout cas pour que les usagers acceptent librement de payer une bonne partie des coûts de production. Il s'agit en fait pour l'Etat d'arbitrer entre subvention d'activités et financement de l'indemnisation du chômage et de la réinsertion.

Qu'on parle de restauration et de mise en valeur du patrimoine, d'environnement, d'assistance, de culture... il y a toute une gamme de services qui ne peuvent pas vivre aux prix du marché dans des conditions normales de rentabilité, mais dont le développement peut être l'expression d'une politique en même temps que le moyen de réduire le gaspillage des ressources humaines."

"Il va y avoir bientôt vingt ans que la preuve est faite chaque jour que nous ne renouons jamais avec les modèles anciens. Il faut donc en inventer de nouveaux."

Jacques Chirac - Candidat à l'élection présidentielle de 1995 :

"en réalité nous sommes installés dans un système que je connais bien, je l'ai créé, celui de l'assurance chômage, celui de l'Agence Nationale pour l'Emploi, dans un système où l'on indemnise le chômage ; on l'accepte et on l'indemnise. Et bien il faut passer dans un autre système, c'est-à-dire un système qui a pour objectif de créer des emplois. Autrement dit, il vaut mieux payer des gens, dépenser de l'argent pour que des gens travaillent, que d'en dépenser généralement plus, et c'est ce qu'on fait, pour qu'ils soient au chômage et qu'on les indemnise."

5.1.4 Politique de l'emploi sous Jacques Chirac (1995 – 2007)

5.1.4.1 Gouvernement Alain Juppé (18/05/1995 – 2/06/1997)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
9	1	0	0	0	10

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
8	80%	1	10%	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

1. Lutter contre l'exclusion - Remettre en marche le moteur de l'intégration sociale :

- > **Mise en place du " contrat initiative-emploi "** qui suit le modèle économique suivant : pour un salaire au niveau du SMIC, une exonération complète des charges sociales patronales et une prime de 2 000 F par mois pendant deux années (embauche en contrat CDI) – équivalent à 40 % d'allègement des charges sur les salaires équivalent au SMIC
- > **Lutte contre le chômage des jeunes** (600000 jeunes qui sont actuellement demandeurs d'emplois) – *"J'ai souhaité que l'année 1997 soit l'année de l'emploi des jeunes" J. Chirac – Janvier 1997, vœux du président*
 - avec trois grandes catégories traitées séparément :
 - Les jeunes qui sont en grande difficulté : contrats emploi ville / contrat initiative emploi (sur les mêmes modalités que le contrat initiative emploi standards)
 - Les jeunes qui sont sortis de l'école sans qualification : développement de l'apprentissage et de la formations en alternance.
 - Les jeunes diplômés, petits ou grands diplômés qui ne trouvent pas de travail au motif qu'ils n'ont pas d'expérience professionnelle : création de stages diplômant de 9 mois (dans certaines grandes entreprises partenaires)
- > **Allocation dépendance pour les personnes âgées qui permettrait de créer des emplois de proximité.**
- > **Loi de cohésion sociale.** Ce texte traduit une ambition : concevoir une politique globale s'attaquant aux racines de l'exclusion dans tous les domaines, l'emploi, le logement, la santé, la culture.

2. Favoriser la croissance :

- > **Plan PME**, organisé autour de 4 axes principaux :
 - L'allègement des charges qui grèvent directement le coût du travail (contrat initiative-emploi et contrat

d'accès à l'emploi pour les jeunes)

- La réforme de la fiscalité des entreprises (deux points d'application prioritaires : l'allègement des droits de transmission à titre gratuit sur les entreprises familiales ne faisant pas appel public à l'épargne, et une réforme de la taxe professionnelle).

- La simplification des conditions de financement des PME qui doivent pouvoir accéder à des moyens de développement adaptés à la très grande diversité de leurs situations. Un système de garanties renforcé permettra d'augmenter l'offre de crédit aux PME et d'en améliorer progressivement les conditions.

- La simplification des formalités administratives (l'une des premières mesures concrètes consiste à l'ouverture du guichet unique pour l'emploi. D'autres mesures de simplification de la charge administrative pour les entreprises liées aux déclarations/procédures envers les OPS et administrations sont engagées.

> **Favoriser le développement de nouveaux métiers liés aux services** : services de proximité, métiers liés à la protection de l'environnement, etc.- **Extension du chèque services pour favoriser le développement des emplois de proximité** (secteurs et nombres d'heures) - 4 secteurs privilégiés : services aux ménages, services de proximité dans les quartiers en difficultés, secteur marchand ou semi-marchand (gardiennage, sécurité, etc.) et secteur du soutien scolaire.

3. Mobiliser les acteurs pour favoriser la création d'emploi et renforcer le maillage local du service public de l'emploi :

3.1 Mise en place des guichets " initiative-emploi" (guichet unique) – Simplification des démarches d'embauche pour les employeurs

Ce guichet réunit en un même lieu des agents de la direction du travail et de l'emploi, de l'ANPE, des URSAAF, des chambres de commerce et d'industrie... Il accomplit pour le compte des entreprises, et notamment des petites et des moyennes entreprises, des artisans et également des associations, qui sont souvent créatrices d'emplois, l'ensemble des démarches liées à l'attribution des aides de l'État destinées à favoriser la création d'emplois.

Ces guichets visent à traiter des formalités relatives au contrat initiative-emploi, au contrat en alternance, aux allègements de charges, aux modalités d'accès à l'emploi pour les jeunes, à l'allocation pour l'emploi des jeunes, à l'embauche du premier, deuxième et troisième salarié, à l'embauche à temps partiel.

Ces guichets initiatives emploi sont mis en place dans un certain nombre de cas dans les Chambres de Commerce et d'Industrie, dans d'autres cas, dans les centres de formalités des entreprises ou dans les agences locales de l'ANPE (Environ 40 % des guichets ont été ouverts dans les chambres consulaires et 35 % dans les locaux de l'Agence Nationale pour l'Emploi.)

NB : ces guichets initiative-emploi ne sont pas de nouvelles administrations, il s'agit d'un front office centralisé qui ventile les demandes auprès des différents services/acteurs concernés.

3.2 Une animation du réseau des acteurs organisé au niveau des préfetures (commissaire pour l'emploi) et un rôle central de l'ANPE dans l'action pour la lutte contre le chômage

> Mise en place d'un commissaire pour l'emploi dans les préfetures - personne dédiée à la coordination des différents acteurs des départements (collectivités territoriales, maires, ANPE, etc.) pour favoriser la création d'emploi et effectuer un suivi des résultats des actions.

> Réactivation des comités départementaux pour l'emploi et la formation professionnelle qui sont désormais élargis à d'autres partenaires que les représentants des administrations : collectivités territoriales, entreprises, ASSEDIC, ANPE (premiers travaux effectués à l'arrivée du gouvernement : réalisation d'une étude recensant toutes les possibilités de création d'emplois dans les nouveaux métiers et les nouvelles activités et étude de faisabilité sur la mise en oeuvre d'un guichet unique pour l'emploi)

> Création d'un comité interministériel pour l'emploi qui chapeaute l'ensemble du dispositif et qui suit les travaux des comités départementaux.

> Action « coup de poing » en 1997 pris en charge par l'ANPE : Accompagnement des jeunes chômeurs de longue durée : Parmi ces 600000, il y en a 100000 qui sont au chômage depuis plus d'un an, ce qui est un vrai problème, 100000 | le gouvernement a décidé que ces 100000 jeunes seraient reçus individuellement à l'ANPE par des personnes compétentes, des conseillers compétents, et qu'il leur serait proposé à chacun d'entre eux soit une formation, soit un emploi.

3.3 Mise en place des chartes initiative emploi

Ces chartes visent à organiser des synergies entre les différents partenaires, à multiplier et structurer les

initiatives locales qui peuvent être créatrices d'emploi, à faire connaître également les expériences déjà développées et réussies et à développer la mise en réseau des compétences, des savoirs et des savoir-faire. Ces chartes initiative emploi sont signées au plan régional ou départemental (rôle des préfetures de promouvoir la signature de ces chartes par les différents acteurs locaux)

Elles prévoient, pour la plupart, la mise en place de réseaux de démarchage des employeurs, afin de mieux connaître leurs besoins en matière d'emploi. Elles incluent également des actions visant au développement local, à l'insertion par l'économie de publics en difficulté, ainsi qu'à l'accès des jeunes à un premier emploi.

3.4 création du Fonds Paritaire d'Intervention, financé par l'UNEDIC, qui interviendra dans le paiement de préretraites de salariés de plus de 58 ans, ayant au moins 40 annuités, sous condition d'un nombre d'embauches équivalentes de salariés plus jeunes.

4. Réforme de la formation :

- > Ouverture du chantier de la formation tout au long de la vie : consacrer un droit individuel à la formation continue et permettre la validation, au même titre que les diplômes, des acquis résultant de l'expérience professionnelle et de la formation continue. (J. Chirac – Janvier 1997. Vœux du président)
- > Favorisation de l'alternance et l'apprentissage pour l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle (Prime de l'Etat pour tout recrutement d'apprenti)
- > Objectif de développement des formations technologiques et professionnelles de haut niveau
- > Objectif de réformer les premiers cycles universitaires pour une meilleure réponse à la réalité du marché du travail

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
7	70%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	5	71%	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des guichets" initiative-emploi" (guichet unique) notamment à l'ANPE Accompagnement des jeunes chômeurs de longue durée : Parmi ces 600000, il y en a 100000 qui sont au chômage depuis plus d'un an, ce qui est un vrai problème, 100000 Et le gouvernement a décidé que ces 100000 jeunes seraient reçus individuellement à l'ANPE par des personnes compétentes, des conseillers compétents, et qu'il leur serait proposé à chacun d'entre eux soit une formation, soit un emploi.
2	Périmètre	4		<ul style="list-style-type: none"> Mise en place des guichets" initiative-emploi" (guichet unique) – Simplification des démarches d'embauche pour les employeurs Ce guichet regroupe les agents de la direction du travail et de l'emploi, de l'ANPE, des URSAAF, des chambres de commerce et d'industrie. Il est pour parti mis en oeuvre à l'ANPE
3	Gouvernance et organisation	7	100%	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place du guichet « initiative emploi » (guichet unique pour l'emploi) – notamment au niveau des agences ANPE pour simplification des démarches d'embauche Inscription de l'ANPE comme partenaire de la lutte

				<p>pour l'emploi piloté par l'Etat et relayée par les préfectures</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Charte initiative emploi : elles visent à organiser des synergies entre les différents partenaires, à multiplier et structurer les initiatives locales qui peuvent être créatrices d'emploi, à faire connaître également les expériences déjà développées et réussies et à développer la mise en réseau des compétences, des savoirs et des savoir-faire. ○ Participation de l'ANPE aux comités de suivi ou de pilotage de la mise en oeuvre de ces chartes et de la tenue des objectifs (aussi collectivités territoriales, chambres consulaires, fédérations professionnelles, etc.)
4	Développement des outils et SI, simplification des process	5	71%	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation de l'accueil en agence avec la mise en place du guichet « initiative emploi » (guichet unique pour l'emploi) – notamment au niveau des agences ANPE pour simplification des démarches d'embauche
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	0	0%	

Résultats attendus de la réforme

- "Au rythme de 350 000 bénéficiaires par an, le CIE (contrat initiative emploi) aura créé 150 000 nouveaux emplois d'ici à la fin de 1997. C'est l'objectif que j'ai fixé aux services de l'ANPE, en leur demandant de centrer plus spécifiquement leur action vers les chômeurs de très longue durée et les allocataires du RMI." (Alain Juppé - 19/07/1995)
- "J'ai rendu hommage tout à l'heure, et bien légitimement, à l'ANPE. Je voudrais néanmoins remarquer que le lien, au plan local, entre le marché du travail et ceux qui veulent s'y insérer, ou au contraire d'ailleurs ceux qui veulent s'y soustraire, notamment parmi certains qui préfèrent vivre du RMI que de travailler, cela existe aussi, il faut le savoir, le lien n'est pas assez fort. Nous avons l'ANPE, nous avons les ASSEDIC, nous avons les comités départementaux d'insertion. Des rapprochements importants ont été faits, des synergies se sont créées, mais le marché de l'emploi, c'est un marché local et tout doit être fait pour essayer de créer les liens nécessaires pour gérer sur place le marché de l'emploi. C'est comme cela qu'on le gère le mieux." (Jacques Chirac - 10/03/1997)

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	9
% Total discours	90%
Nature	<ul style="list-style-type: none"> *Jeunes *Personnes éloignées de l'emploi *Chômeurs de longue durée

	*Handicapés
Détails de l'accompagnement spécifique	* contrats emploi ville * contrat initiative emploi * Action "coup de poing" 1997 (année des jeunes) : accompagnement des jeunes chômeurs de longue durée : Parmi ces 600000, il y en a 100000 qui sont au chômage depuis plus d'un an, ce qui est un vrai problème, 100000 Et le gouvernement a décidé que ces 100000 jeunes seraient reçus individuellement à l'ANPE par des personnes compétentes, des conseillers compétents, et qu'il leur serait proposé à chacun d'entre eux soit une formation, soit un emploi.
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche		
Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
9	* Attention - A nuancer : Pas d'accompagnement en tant que tel mais plutôt facilitation des démarches administratives pour recrutement via des contrats aidés sur des populations en difficulté (contrat initiative emploi, etc.) - Guichet "initiative emploi". --> facilitation de l'accès à l'aide financière --> Lutte contre l'exclusion en favorisant le recours aux contrats aidés par les entreprises	90%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi
<p>Mission de placement</p> <p>Lutte contre l'exclusion / chômage de longue durée Insertion sociale (ex : contrat aidés / formations pour personnes éloignées de l'emploi) Partenaire de l'Etat pour la lutte contre le chômage (guichet initiative emploi, inscription de l'ANPE comme partenaire des départements et préfectures)</p> <p>"C'est l'objectif que j'ai fixé aux services de l'ANPE, en leur demandant de centrer plus spécifiquement leur action vers les chômeurs de très longue durée et les allocataires du RMI." (Alain Juppé, 19/07/1995)</p>
Rôle des autres acteurs de l'emploi
<p>> Coordination de l'action pour l'emploi par l'Etat via les préfecture (comité interministériel et comité départemental pour l'emploi)"</p> <p>1. <u>Création d'un comité interministériel pour le développement de l'emploi qui sera animé par le secrétaire d'Etat pour l'emploi directement placé auprès du 1er ministre.</u> Ce comité réunira l'ensemble des ministères concernés et, au premier chef, celui du Travail, du Dialogue social et de la Participation et celui du Développement économique et du Plan.</p> <p>Il aura une triple fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordonner et animer les réflexions et propositions des différentes administrations sur l'emploi. - Mettre en oeuvre la nouvelle procédure d'étude d'impact sur l'emploi, préalable à toute décision

gouvernementale.

- Coordonner les comités départementaux et régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle de façon à prendre en compte les initiatives venues du terrain.

2. Mise en place d'une gouvernance dédiée à mettre en œuvre et suivre les actions proposées par le gouvernement pour favoriser la création d'emploi : comités départementaux pour l'emploi (élargi aux collectivités territoriales, entreprises et ANPE), commissaires pour l'emploi et association des préfets à la démarche + pilotage d'ensemble par un comité interministériel pour l'emploi.

> Renforcement du maillage local du service public de l'emploi (lien ANPE, missions locales, départements et collectivité territoriales pour action concertée)

"J'ai rendu hommage tout à l'heure, et bien légitimement, à l'ANPE. Je voudrais néanmoins remarquer que le lien, au plan local, entre le marché du travail et ceux qui veulent s'y insérer, ou au contraire d'ailleurs ceux qui veulent s'y soustraire, notamment parmi certains qui préfèrent vivre du RMI que de travailler, cela existe aussi, il faut le savoir, le lien n'est pas assez fort. Nous avons l'ANPE, nous avons les ASSEDIC, nous avons les comités départementaux d'insertion. Des rapprochements importants ont été faits, des synergies se sont créées, mais le marché de l'emploi, c'est un marché local et tout doit être fait pour essayer de créer les liens nécessaires pour gérer sur place le marché de l'emploi. C'est comme cela qu'on le gère le mieux." (J. Chirac)

Verbatims

Déclaration de politique générale de M. Alain Juppé, Premier ministre (23 mai 1995) :

"C'est pourquoi le renouveau du pacte républicain passe par une mobilisation générale contre le chômage.

Telle est l'ambition que vous propose le Gouvernement.

Tout le programme de travail que je vous présente aujourd'hui en son nom tient en un seul mot : l'emploi."

Alain Juppé (17/07/1995) :

"en se mettant en place il y a un peu moins de deux mois maintenant, le gouvernement que j'ai la responsabilité de conduire a décrété la mobilisation générale contre le chômage. Je l'ai dit très clairement dans ma première déclaration, à l'Assemblée nationale et au Sénat, un seul objectif : l'emploi."

"A propos des entreprises, j'ai lancé tout à l'heure une petite pointe en disant : "On nous a réclamé longtemps des allègements de charge et aujourd'hui qu'ils viennent, on nous dit que ce n'est pas tout à fait cela qu'il faut faire". Je voudrai insister sur un concept que le Président de la République et moi-même avons souvent utilisé qui est celui de "l'entreprise citoyenne". Qu'est ce que cela veut dire ? Très souvent, des responsables d'entreprise, et je conçois qu'ils réagissent ainsi, nous disent : "Mais nous, notre responsabilité, ce n'est pas de faire du social, notre responsabilité c'est de gagner de l'argent, de conquérir des marchés, de satisfaire notre client, et donc ainsi de nous développer". C'est vrai. C'est vrai que cela doit rester bien entendu la préoccupation essentielle parce que c'est la sanction entre l'échec ou le succès de l'entreprise, mais je me permets d'insister sur le fait que dans la situation où se trouve aujourd'hui notre pays, que j'ai rappelée tout à l'heure, l'entreprise doit avoir aussi une autre forme de responsabilité que je qualifie effectivement de sociale, qui est d'assumer sa responsabilité de citoyenneté."

Alain Juppé (19/07/1995) :

"au rythme de 350 000 bénéficiaires par an, le CIE (contrat initiative emploi) aura créé 150 000 nouveaux emplois d'ici à la fin de 1997.

C'est l'objectif que j'ai fixé aux services de l'ANPE, en leur demandant de centrer plus spécifiquement leur action vers les chômeurs de très longue durée et les allocataires du RMI."

Anne-Marie Couderc (19/09/1995) :

" Monsieur le Premier ministre, dans le même temps où vous nous annoncez les mesures d'urgence pour l'emploi, vous affirmiez que l'emploi ne se décrète pas d'en haut et que ce sont les entrepreneurs qui créent l'emploi, et que ce sont les initiatives locales qui pourront nous aider à réaliser notre objectif."

"Il est bien clair que dans cette priorité que vous avez fixée au gouvernement, qui est de lutter contre le chômage, la mobilisation nationale passe par un certain nombre d'actes, et notamment d'une bonne coordination des initiatives locales qui peuvent exister. "

Jacques Chirac (12/12/1996) :

"nous avons un modèle social qui comporte en particulier une protection sociale contre les aléas, un système qui marche mal en France mais mieux qu'ailleurs et qui devrait s'améliorer, qui est le dialogue social et la négociation collective et enfin un Etat qui doit, contrairement à ce que pensent d'autres Etats, assurer la cohésion sociale de la Nation. Cela c'est notre modèle social et j'entends le conserver, ce qui implique le droit aux soins, ce qui implique le droit au travail ou à l'indemnité en cas de chômage, ce qui implique le droit à la retraite, ce qui implique..."

Jacques Chirac (09/01/1997) :

"C'est aux partenaires sociaux - syndicat et organisations professionnelles - qu'incombe en effet la lourde tâche de faire vivre la politique contractuelle et ce n'est pas toujours facile en France. Cette tâche est d'autant plus fondamentale que le contrat, fondé bien sûr sur le dialogue et la concertation, doit être et doit être de plus en plus l'expression privilégiée de nos relations sociales"

"La France doit être une démocratie moderne, et à ce titre, capable d'anticiper les changements nécessaires et de les mener à bien dans le dialogue et la sérénité.

- Cela suppose d'abord, des partenaires forts et responsables, prêts à oeuvrer pour la modernisation permanente de notre pays : des syndicats, bien sûr, conscients de leurs responsabilités ; des organisations professionnelles ouvertes au dialogue et à la négociation ; des associations, des mutuelles, des coopératives, des mouvements qui expriment les attentes de nos concitoyens.

- Ensuite, cela suppose un respect mutuel, car il n'y a pas de négociation sans respect de l'autre. Et le respect de l'autre, c'est notamment le respect de la parole donnée et des accords conclus.

- Mais pour que le dialogue soit fructueux, il faut aussi qu'il soit confiant. Nous devons apprendre à nous parler davantage et à nous écouter davantage. Nous devons retrouver le chemin de l'échange et de la concertation, c'est un problème de culture, un problème de comportement."

"Il y a ensuite la loi de cohésion sociale (...). Ce texte traduit une ambition : concevoir une politique globale s'attaquant aux racines de l'exclusion dans tous les domaines, l'emploi, le logement, la santé, la culture. Il s'agit de passer d'une culture d'assistance à une culture de responsabilité en reconnaissant à chacun ses droits et en redonnant à chacun ses chances.

- Mais une fois la loi votée, il faudra bien sûr la faire vivre sur le terrain. C'est là que le concours des associations, de toutes celles et de tous ceux qui chaque jour se dévouent au service des plus démunis, sera une fois de plus tout à fait irremplaçable."

"Il nous faudra également ouvrir en 1997 le chantier de la formation tout au long de la vie. Désormais, la véritable sécurité de l'emploi, c'est la capacité qu'auront les salariés de changer d'emploi en fonction de leurs aspirations et au rythme des évolutions économiques et technologiques. Nous devons consacrer un droit individuel à la formation continue et permettre la validation, au même titre que les diplômes, des acquis résultant de l'expérience professionnelle et de la formation continue."

Jacques Chirac (2/03/1997) :

"Je voudrais dire que ces missions locales pour l'emploi font un travail formidable et qu'elles inventent énormément. Elles sont très décentralisées. Je dois dire qu'elles ne sont pas assez - ce n'est pas leur faute - connectées sur l'entreprise. Et s'il y avait une meilleure connexion entre les missions locales et l'entreprise - il faut que les entreprises comprennent cela, c'est aussi leur devoir - il y aurait des résultats plus positifs."

"J'ai dit : "Les entreprises doivent prendre leurs responsabilités", et on me répond : "la responsabilité de l'entreprise, ce n'est pas de faire du social, c'est de faire des bénéfices", ce qui, d'une certaine façon, est vrai. Et donc si elle doit faire du bénéfice, il faut qu'elle prenne toutes les mesures qui s'imposent pour réduire ses coûts, etc. C'est un point de vue que je peux comprendre, mais qu'est-ce que je constate ? Que c'est tout de même un point de vue à courte vue. Parce que l'entreprise si elle se préoccupe exclusivement de son bilan, cela se traduit - il faut bien que le social soit fait quelque part, il est fait à l'extérieur - par des charges pour la société très importantes, qui sont celles liées directement ou indirectement au chômage. Et ces charges au total, qui les paie ? C'est notamment et pour beaucoup l'entreprise, par la voie des charges qui pèsent sur elle, dont elle se plaint à juste titre en prétendant que c'est à cause de cela qu'elle n'est pas compétitive. Et on a une espèce de cercle vicieux. Je voulais simplement dire, ce soir, aux entrepreneurs : "Bien sûr que votre objectif n'est pas social, il est économique. Mais outre le fait qu'il faut tout de même avoir un peu de respect pour les

autres, et notamment pour ceux qui travaillent et qui travaillent chez vous, il est de votre intérêt de gérer vos affaires pour qu'il n'y ait pas trop de charges sociales que vous serez, d'une façon ou d'une autre, amenés à payer vous-mêmes sous une forme ou sous une autre".

"J'ai rendu hommage tout à l'heure, et bien légitimement, à l'ANPE. Je voudrais néanmoins remarquer que le lien, au plan local, entre le marché du travail et ceux qui veulent s'y insérer, ou au contraire d'ailleurs ceux qui veulent s'y soustraire, notamment parmi certains qui préfèrent vivre du RMI que de travailler, cela existe aussi, il faut le savoir, le lien n'est pas assez fort. Nous avons l'ANPE, nous avons les ASSEDIC, nous avons les comités départementaux d'insertion. Des rapprochements importants ont été faits, des synergies se sont créées, mais le marché de l'emploi, c'est un marché local et tout doit être fait pour essayer de créer les liens nécessaires pour gérer sur place le marché de l'emploi. C'est comme cela qu'on le gère le mieux."

5.1.4.2 Gouvernement Lionel Jospin (4/06/1997 – 6/05/2002)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
17	3	0	0	0	20

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
17	85%	1	5%	2	10%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Un plan national d'action de la France pour l'emploi (PNAE) qui s'organise autour des priorités suivantes :

- 1/ retrouver une croissance durable, grâce à une politique de consolidation de la demande et de maîtrise des finances publiques et à des mesures en faveur de l'innovation et du développement des PME, notamment par une baisse de leurs charges administratives ;
- 2/ obtenir une croissance plus riche en emplois par un aménagement et une réduction négociés du temps de travail, un allègement des coûts indirects du travail et la création de nouveaux emplois (contrats aidés)
- 3/ favoriser le retour à l'activité de ceux qui en sont le plus éloignés grâce au programme de lutte contre les exclusions.

Politiques structurelles de réduction du chômage mises en œuvre :

1. La réduction du temps de travail (35h)
2. Le programme emplois-jeunes
3. La lutte contre les exclusions (loi de 1998) avec :
 - Les dispositifs aidés (CES, CEC, CIE, stages CLD)
 - L'insertion par l'économie (aide financière aux contrats, entreprises / association d'insertion)
 - Le programme TRACE (pour les jeunes en difficulté - accompagnement "Nouveau départ" ANPE inclus dans ce programme)
 - Le programme EDEN (dispositif d'encouragement au développement d'entreprises nouvelles) étendu aux bénéficiaires de minima sociaux
 - Le développement des PLIE (plan locaux pour l'insertion et l'emploi) qui vise à décliner les plans d'actions concertés au niveau local entre l'ensemble des acteurs (Etat, service public de l'emploi, collectivités territoriales, association, etc.) pour favoriser la lutte contre l'exclusion.

Renforcement des moyens de l'ANPE dans le cadre du plan national d'action pour l'emploi (PNAE) – objectifs :

1. Poursuivre les efforts de modernisation pour améliorer le service aux usagers,
 - o généralisation de l'accompagnement personnalisé des chômeurs via le dispositif « nouveau départ » aussi bien pour les chômeurs indemnisés par l'Unedic que pour les chômeurs non indemnisés (chômeurs du régime

de solidarité et allocataires du RMI) : accompagnement personnalisé sur-mesure, avec l'ANPE et les ASSEDIC qui proposent au chômeur un bilan de compétences, un programme spécial personnalisé et complètement adapté au parcours antérieur de la personne pour faciliter son retour à l'emploi.

- Accompagnement spécifique auprès des publics les plus fragiles avec un service individualisé et adapté à la situation de chacun (via notamment les partenariats AFPA, missions locales, etc.)

- Accompagnement renforcé pour les jeunes éloignés de l'emploi : formation, contrats aidés, alternance / objectif de 20 % des emplois-jeunes consacrés aux jeunes des quartiers en difficulté sera atteint. 40.000 places supplémentaires en contrat de qualification et 20.000 en contrat d'orientation seront ouvertes.

- Intervention pour les adultes éloignés de l'emploi : renforcer la capacité d'accueil et d'orientation des DE et renforcer les solutions d'insertion professionnelle : augmentation du nombre de CES, CEC

- Chaque chômeur de longue durée doit pouvoir être accompagné dans le temps, l'objectif étant de lui proposer soit une mesure d'insertion, de suivi individualisé ou de formation, soit un emploi.

2. Renforcer les partenariats de l'ANPE avec les autres acteurs de l'emploi (missions locales, PAIO, AFPA, services sociaux des communes, conseils généraux qui le souhaitent) avec une logique de service de proximité.

> partenariat avec la création des espaces jeunes et l'ouverture de permanences dans les mairies qui permettent d'assurer un service de proximité.

> Mise en place d'équipes « emploi-insertion » animées par les directeurs des agences locales de l'ANPE seront mises en place dès l'année 2000 dans les territoires en contrat de ville. En collaboration avec les collectivités locales concernées, elles proposeront aux demandeurs d'emploi habitant dans ces quartiers une première réponse en termes d'emploi ou d'insertion.

Développement des plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE) - 1998 :

> Les Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi (PLIE) constituent un dispositif de mise en cohérence des interventions publiques au plan local afin de favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté. Plateformes de coordination, les PLIE mobilisent, pour la réalisation d'objectifs quantitatifs et qualitatifs clairement identifiés, l'ensemble des acteurs intervenant, avec l'Etat et le Service Public de l'Emploi, en matière d'insertion sociale et professionnelle: collectivités locales, entreprises et organismes socioprofessionnels, structures d'insertion par l'activité économique, associations...

> Cohérence et complémentarité doivent être systématiquement recherchées, lors de l'élaboration du PLIE, avec les mesures et programmes de la politique générale de l'emploi (programme TRACE, mise en œuvre du nouveau départ vers l'emploi pour les chômeurs de longue durée et pour les jeunes sans emploi, mise en œuvre territoriale des programmes de lutte contre les exclusions....).

> Programme qui s'inscrit dans le cadre de la loi de lutte contre l'exclusion (1998)

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
19	95%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	16	84%	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des moyens de l'ANPE pour renforcer sa capacité d'accueil et d'accompagnement (création sur 4 ans de 2 500 emplois et le triplement du « budget prestations » sur la période du contrat de progrès. Ces moyens nouveaux sont affectés directement au service des demandeurs d'emploi, ce qui permet d'augmenter de 25 % le nombre d'agents à leur contact). • Les moyens nécessaires sont mis en œuvre pour

				<p>que l'ANPE respecte l'objectif fixé d'accompagner, en vue d'un " nouveau départ " l'ensemble des demandeurs d'emplois (intensification de l'accompagnement personnalisé pour l'ensemble des DE, qu'ils soient indemnisés ou non).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget qui permet aussi de renforcer la capacité d'accueil et d'orientation au niveau des solutions d'insertion professionnelle : CES, CEC. • Modernisation du fonctionnement de l'Agence et adaptation du réseau pour plus d'efficacité (amélioration des conditions d'accueil, équipement plus moderne, ajustement de l'organisation en lien avec la mise en place de la nouvelle offre de service "Nouveau départ" pour l'emploi + mise en place d'une démarche qualité avec une labellisation des agences (label "qualité") <p><i>Elisabeth Guigou (6/11/2001) : « La subvention de l'Etat à l'ANPE progresse de 11,3 % passant à 1 176 Ms (7,7MdF). Cet effort amplifie le mouvement dont bénéficie depuis plusieurs années l'ANPE puisque la subvention de l'Etat aura crû de 50 % depuis 1997 passant de 800 Ms à presque 1,2 Mds alors qu'elle était demeurée quasiment stable depuis 1994 en ne progressant que de 50 Ms. ».</i></p>
2	Périmètre	4	21%	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la synergie et complémentarité des acteurs du service public de l'emploi pour proposer des accompagnements à la formation et à la qualification des demandeurs d'emploi efficaces • ANPE coordinateur des acteurs en faveur de l'emploi (partenaires formation, associations, missions locales, etc.) : le contact avec le service public de l'emploi est renoué au travers du système d'agrément délivré par les agences locales de l'ANPE --> objectif : proposé un accompagnement efficace et adapté à la situation de chacun) • Renforcement du rôle d'insertion sociale par l'emploi de l'ANPE en partenariat avec les collectivités locales • Mise en place d' "équipes emploi-insertion" animées par les directeurs des agences locales de l'ANPE dans les territoires en contrat de ville. En collaboration avec les collectivités locales concernées, elles proposeront aux demandeurs d'emploi habitant dans ces quartiers une première réponse en termes d'emploi ou d'insertion.
3	Gouvernance et organisation	10	53%	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Organisation favorisant la synergie et la complémentarité des acteurs du service public de l'emploi pour proposer des accompagnements à la formation et à la qualification des demandeurs d'emploi efficaces <ul style="list-style-type: none"> ○ ANPE = coordinateur des acteurs en faveur de l'emploi (partenaires formation, associations, missions locales, etc.) : le contact avec le service public de l'emploi est renoué au travers du système d'agrément délivré par les agences

				<p>locales de l'ANPE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Création des comités de liaisons auprès des échelons opérationnels de l'ANPE et de l'AFPA. La coopération entre l'ANPE et l'AFPA se matérialise par une organisation intégrée des services rendus aux demandeurs d'emploi pour lesquels un besoin de formation a été repéré et dont le retour à l'emploi passe par un projet de formation. ○ Renforcement des partenariats avec les autres acteurs de l'emploi (ex : dans le cadre du programme TRACE) ○ Renforcement du rôle d'insertion sociale par l'emploi de l'ANPE en partenariat avec les collectivités locales. Mise en place d' "équipes emploi-insertion" animées par les directeurs des agences locales de l'ANPE dans les territoires en contrat de ville. En collaboration avec les collectivités locales concernées, elles proposeront aux demandeurs d'emploi habitant dans ces quartiers une première réponse en termes d'emploi ou d'insertion. <ul style="list-style-type: none"> • 2. Suivi des objectifs du contrat de progrès fixés en partie par l'Etat : Chaque agence locale se fixera annuellement des objectifs en progression pour accélérer les sorties du chômage dans le cadre des objectifs nationaux de l'Agence. De même l'objectif est que 80 % des demandeurs d'emploi qui suivent une formation dans le cadre de la commande publique de l'AFPA, relèvent du service intégré ANPE-AFPA. • 3. Intensifier l'accompagnement ANPE (généralisation de l'accompagnement personnalisé (programme « nouveau départ » - Accompagnement personnalisé qui s'adressera à l'ensemble des chômeurs dès leur inscription (bilan de compétences, un programme spécial personnalisé et complètement adapté au parcours antérieur de la personne pour faciliter son retour à l'emploi) <ul style="list-style-type: none"> ○ Nouvelle offre de service ANPE : Mise en place du service "nouveau départ" pour l'emploi - mis en place un service aussi complet qui repose sur le partenariat, qui permet de mieux coordonner les interventions de l'ANPE, de l'AFPA, des missions locales, mais aussi des services sociaux des communes, des Conseils généraux qui acceptent de jouer le jeu. Il permet aujourd'hui d'accompagner les demandeurs d'emploi dans la durée et de proposer un appui adapté à leurs situations. ○ Un appui emploi, pour ceux qui sont les plus autonomes et en mesure d'intégrer directement un emploi, ○ Un accès à la formation pour ceux qui ont
--	--	--	--	---

				<p>besoin d'améliorer leur qualification, avec des relations renforcées avec l'AFPA dans le cadre d'un service intégré,</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Un accompagnement personnalisé avec des contacts réguliers avec un seul et même conseiller, pour travailler à un projet d'accès à l'emploi et avoir accès à des prestations de l'Agence, ○ Enfin, un accompagnement plus lourd avec un appui social pour les demandeurs d'emploi plus fragilisés, les personnes en grande précarité, des allocataires de minima sociaux, des personnes de plus de 50 ans : c'est le cas du programme TRACE pour les jeunes en lien avec les missions locales, du dispositif de l'Appui Social Individualisé (ASI) ou de l'articulation avec l'insertion par l'activité économique. <p>• 4. Modernisation du fonctionnement de l'Agence et l'adaptation du réseau pour plus d'efficacité (amélioration des conditions d'accueil, équipement plus moderne, ajustement de l'organisation en lien avec la mise en place de la nouvelle offre de service "Nouveau départ" pour l'emploi + mise en place d'une démarche qualité avec une labellisation des agences (label "qualité")</p>
4	Développement des outils et SI, simplification des process	4	21%	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation du fonctionnement de l'Agence et amélioration des conditions d'accueil et services aux usagers : Internet, services à distance et mise à disposition d'équipements modernes qui facilitent leur recherche d'emploi comme les photocopieuses, le Minitel, le téléphone, etc. • Mise en place d'une démarche qualité avec une labellisation des agences (label "qualité") • Adaptation et modernisation du système d'information des établissements (enjeu pour : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le développement des nouvelles offres de services ○ L'amélioration de la connaissance et du suivi des bénéficiaires des prestations ○ Le pilotage et suivi es indicateurs à tous les niveaux de responsabilité • Développement de l'accès aux technologies de l'information et de la communication : le site multimédia de l'ANPE est monté en puissance (125 000 offres actualisées chaque jour ; 900 000 visiteurs en moyenne chaque mois en 2000)
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	0	0%	

Résultats attendus de la réforme

- Favoriser la synergie et la complémentarité des acteurs du service public de l'emploi pour proposer des accompagnements à la formation et à la qualification des demandeurs d'emploi efficaces
- Intensifier l'accompagnement ANPE (généralisation de l'accompagnement personnalisé (programme « nouveau départ » - Accompagnement personnalisé qui s'adressera à l'ensemble des chômeurs dès leur inscription (bilan de compétences, un programme spécial personnalisé et complètement adapté au parcours antérieur de la personne pour faciliter son retour à l'emploi)

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	16
% Total discours	80%
Nature	> Jeunes > Jeunes éloignés de l'emploi > Chômeurs de longue durée > cas d'exclusion sociale
Détails de l'accompagnement spécifique	> Emploi Jeunes > CES (contrat emploi solidarité) / CEC (contrat emploi consolidé) / CIE (contrat initiative emploi - rencontré sur population en difficulté) > Programme TRACE
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non (Généralisation de l'accompagnement "nouveau départ" à tous les DE ; Plan d'accompagnement personnalisé)

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
2	Objectif de collecte d'offre et d'améliorer le conseil, notamment vis à vis des PME	10%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

Traitement social du chômage (réinsertion par l'emploi) - Priorité sur l'accompagnement des publics les plus fragiles, Lutte contre l'exclusion / chômage de longue durée.

Interlocuteur majeur/central du service public de l'emploi pour :

- Favoriser le retour à l'emploi des DE (accompagnement personnalisé pour l'ensemble des DE) - L'information, l'orientation, et le conseil professionnel, doivent permettre de poser un diagnostic précis et d'élaborer les étapes d'un parcours d'insertion individualisé vers l'emploi.
- Renforcer les partenariats avec les autres acteurs de l'emploi (ex : les collectivités locales (villes, conseils généraux, conseils régionaux), les partenaires économiques et sociaux). ANPE = interlocuteur majeur du service public de l'emploi

Objectif / Rôle de l'ANPE (Elisabeth Guigou - 6/11/2001):

- Favoriser l'accès à l'emploi des personnes les plus fragiles et continuer à lutter contre le chômage de longue durée (contrats aidés, etc.). Priorité sur l'accompagnement des publics les plus fragiles (Martine Aubry 28/01/1999 - "C'est aussi la première des missions d'un service public de l'emploi que de donner la priorité à l'insertion des demandeurs d'emploi qui sont les plus fragilisés.")
- Proposer à tous les demandeurs d'emploi une offre de service individualisée et densifiée, en synergie avec l'Unedic et avec une ANPE aux moyens renforcés (programme « Nouveau départ » avec accompagnement personnalisé de tous les DE)
- Améliorer le fonctionnement du marché du travail, en réduisant les difficultés de recrutement et en développant les partenariats locaux avec toutes les composantes du service public de l'emploi et les réseaux de proximité (associations, Missions locales...);

Rôle des autres acteurs de l'emploi

Concertation et intérêt d'une meilleure synergie entre les différents acteurs pour accompagnement personnalisé et efficace par rapport aux situations de chacun (AFPA pour la formation professionnelle, collectivités et associations pour l'insertion par le travail, etc.)

Verbatims

Martine Aubry (23/01/1998) :

"pour ces publics éloignés de l'emploi, le Service Public de l'Emploi doit jouer un rôle central. L'information, l'orientation, et le conseil professionnel, doivent permettre de poser un diagnostic précis et d'élaborer les étapes d'un parcours d'insertion individualisé vers l'emploi.

L'ANPE et l'AFPA, le réseau des missions locales et des PAIO, les CARIF et le Centre-Info qui participent à cette mission doivent agir de façon plus coordonnée. La multiplicité des acteurs et des guichets peut-être source de complexité pour les usagers, mais c'est surtout le manque de cohérence, de concertation dans la construction des actions qui nuit à l'efficacité des politiques publiques en ce domaine. Il faut plus de synergie, il nous faut rechercher la complémentarité des dispositifs.

J'ai demandé à cet égard que les contrats de progrès en préparation à l'ANPE et à l'AFPA abordent en complémentarité la question de l'orientation des demandeurs d'emploi. L'ANPE et l'AFPA développent toutes deux des prestations dans le domaine de l'orientation professionnelle, l'une au regard de l'insertion dans l'emploi, l'autre en appui à la conduite du projet de formation. Une collaboration est indispensable pour clarifier le rôle de chacun et optimiser les compétences du service public de l'emploi. Elle devra se réaliser dans l'accompagnement de parcours d'insertion ne nécessitant d'ailleurs pas forcément la construction de formations dispensées par l'AFPA."

Martine Aubry (09/07/1998) :

"nous savons bien que la croissance et la reprise profitent d'abord à ceux qui sont le moins éloignés de l'emploi. Il est donc absolument nécessaire de bâtir des parcours individualisés visant à lever les handicaps sociaux et professionnels qui font obstacle au retour à l'emploi des plus fragiles. Chaque personne en difficulté, jeune ou adulte, doit être accueillie et bénéficier d'un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion. L'emploi reste la seule alternative à une démarche d'assistance."

"s'agissant des emplois de solidarité, vous avez insisté sur leur ciblage en direction des publics en difficulté et sur les actions d'orientation professionnelle et de validation des acquis pour favoriser le retour à l'emploi classique"

Martine Aubry (10/11/1998) :

"Depuis un an et demi, le Gouvernement s'est donné pour priorité essentielle l'emploi et la lutte contre le chômage. Cet objectif répond à l'attente la plus forte, la plus largement partagée, la plus fondamentale de nos concitoyens."

Martine Aubry (28/01/1999)

"Avec un diagnostic approfondi dès le premier entretien, l'ANPE proposera une orientation au demandeur d'emploi et élaborera avec lui un projet professionnel."

"Il n'est pas acceptable que les demandeurs d'emploi soient renvoyés sans solution d'un guichet à un autre. Les différentes interventions de l'Etat, des collectivités locales et des associations en matière d'emploi, de formation, d'action sociale doivent être coordonnées."

"Pour l'ANPE, le renforcement du partenariat avec les missions locales dans le cadre des espaces jeunes mais aussi avec les mairies et les collectivités locales, permettra d'offrir des services de proximité et de renforcer le maillage territorial dans les quartiers et les zones rurales fragilisées, dans le cadre d'un schéma cible qui sera concerté au plan local."

Discours en décalage avec la vision des entreprises - **"L'ANPE a réalisé des progrès importants en direction des entreprises, tant dans la collecte des offres d'emploi que dans leur satisfaction. J'avais moi-même souhaité en 1991-1992 des évolutions dans ce domaine, qui représente le socle d'intervention de l'Agence qui doit bien évidemment disposer d'offres d'emploi en nombre et en qualité pour satisfaire les demandeurs d'emploi. Les offres sont ainsi passées de 1,2 millions en 1993 à plus de 2,8 millions en 1998, avec une qualité renforcée notamment pour le nombre d'offres en CDI et la diversité des emplois proposés.**

La confiance que placent désormais les entreprises dans l'Agence a été gagnée au prix de réorganisations internes, notamment par la création d'équipes professionnelles."

"Si l'ANPE et l'AFPA sont devenues plus performantes et ont engagé des réorganisations internes beaucoup reste à faire pour satisfaire les demandeurs d'emploi qui s'adressent tous les jours à ces établissements pour y trouver des offres d'emploi, un accompagnement pour s'insérer durablement, une formation reconnue, mais aussi pour répondre aux besoins des entreprises, et en priorité des PME."

"C'est aussi la première des missions d'un service public de l'emploi que de donner la priorité à l'insertion des demandeurs d'emploi qui sont les plus fragilisés."

"L'adaptation et la modernisation du système d'information des établissements constitueront un autre enjeu majeur à la fois pour le développement des nouvelles offres de services mais aussi pour mieux connaître et suivre les bénéficiaires des prestations et mieux piloter et suivre les indicateurs à tous les niveaux de responsabilité."

Martine Aubry (09/09/1999) :

Discours en décalage avec la vision des entreprises - "Depuis 10 ans, l'ANPE a réalisé des progrès importants en direction des entreprises, tant dans la collecte des offres d'emploi que dans leur satisfaction. J'avais moi-même souhaité en 1991-1992 des évolutions dans ce domaine, qui représente le socle d'intervention de l'Agence qui doit bien évidemment disposer d'offres d'emploi en nombre et en qualité pour satisfaire les demandeurs d'emploi. Les offres sont ainsi passées de 1,2 million en 1993 à plus de 2,8 millions en 1998, avec une qualité renforcée notamment pour le nombre d'offres en CDI et une diversité des emplois proposés. Nous approcherons les 3 millions d'offres cette année. La forte confiance que placent désormais les entreprises dans l'Agence a été gagnée au prix de réorganisations internes, notamment par la création d'équipes professionnelles et d'une efficacité renforcée. Plus de 88 % des offres confiées à l'agence ont donné lieu à une embauche, soit 10 points de plus qu'il y a cinq ans et la part de marché a doublé dans le même temps en passant de 20 à 40 %. Je me plais d'ailleurs à constater que je n'entends plus de critiques sur l'action de l'Agence, 84 % des entreprises interrogées dans l'enquête de satisfaction, recommandant même à leurs homologues de recourir aux services de l'Agence."

Martine Aubry (24/07/2000) :

"Le gouvernement partage également l'objectif de développement de l'aide personnalisée aux demandeurs d'emploi. Dans un contexte de croissance retrouvée et de dynamisme sans précédent des créations d'emploi, accueillir, conseiller, former et accompagner de manière individualisée vers l'emploi ceux qui sont au

chômage est un devoir social autant qu'une nécessité économique. C'est la mission confiée à l'ANPE et développée depuis deux ans dans le cadre du programme " nouveaux-départs ". Au terme de la montée en charge du dispositif en 2002, tous les chômeurs avant le 12ème mois de chômage, tous les jeunes avant le 6ème mois de chômage ainsi que les chômeurs de très longue durée et les allocataires de minima sociaux - soit au total 2 000 000 de personnes chaque année - bénéficieront d'un service personnalisé pour un nouveau départ vers l'emploi. D'ores et déjà 1 300 000 personnes ont été accueillies dans ce dispositif et 55 % d'entre elles sortent du chômage dans les quatre mois qui suivent le début de l'action."

Elisabeth Guigou (05/07/2001) :

"Le budget de l'emploi devra, comme les autres budgets, respecter une norme de progression. J'ai un budget emploi-solidarité qui est d'environ 100 milliards. Il faut que ce budget, comme les autres, respecte la norme que nous avons transmise à Bruxelles de progression des dépenses publiques. A l'intérieur des choix qui sont faits dans le budget général de la nation, il est très important de maintenir cet effort en faveur des chômeurs les plus en difficulté."

5.1.4.3 Gouvernement Jean-Pierre Raffarin (7/05/2002 – 31/05/2005)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiels	Article	Lettre	Programme électoral	Total
24	2	0	0	0	26

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
19	73%	4	15%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Cap des réformes :

Encourager l'emploi et l'incitation au travail dans nos politiques sociales, mettre en place l'Assurance emploi en développant la formation tout au long de la vie pour, augmenter les taux d'emploi, trop faibles en France, et en particulier maintenir en activité les salariés jusqu'à l'âge de la retraite.

Trois priorités fixées au gouvernement par le Président de la République :

1. préserver et renforcer la cohésion sociale
2. donner aux salariés de nouvelles libertés et de nouvelles sécurités pour l'emploi
3. aller à la conquête de nouveaux gisements d'emplois.

Principales réalisations au regard des objectifs :

1. Réhabiliter le travail pour que les revenus du travail soient supérieurs à ceux de l'assistance :

- Assouplissement de la loi sur les 35h
- Réforme du RMI/RMA. Instauration d'un Revenu Minimum d'Activité, qui complétera le RMI. Le RMA permettra d'associer au bénéfice d'une allocation l'exercice d'une activité salariée qui constitue la première étape du retour à l'emploi, qu'il soit marchand ou non marchand.
- Favoriser l'emploi pour les personnes exclues avec une démarche d'insertion par l'économie qui doit concilier solidarité et efficacité en appuyant les structures entreprises / associations / entreprise intérimaire d'insertion → réaménagement / simplification des procédures d'agrément ANPE auprès des structures, entreprises et association d'insertion par l'économie

2. Plan de cohésion sociale (loi programmatique - 13 milliards d'euros sur 5 ans) :

a. Actions pour les jeunes :

> 800 000 jeunes qui seront accompagnés d'une manière personnalisée vers l'emploi avec un référent individuel. Freinage / réduction des emploi-jeunes et remplacement par de nouveaux dispositifs :

* un million de contrats d'avenir qui seront proposés aux jeunes qui sont trop souvent enfermés dans les mécanismes d'assistance, et cela en associant pour la première fois une allocation, un travail et une formation

* Développement CIVIS (contrat d'insertion dans la vie sociale) : contrats entre jeune et collectivité pour mission d'utilité publique (démarche d'insertion pour les bénéficiaire du CIVIS). 25 000 emplois d'utilité sociale sont d'ici 2004.)

> Développement de l'apprentissage

b. Actions pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi :

> Réforme des CES et CEC : fusion des CES et CEC avec la création contrat d'insertion unique (CUI) permettant de répondre à la diversité des besoins à la fois des personnes et des territoires.

> mise en place des contrat de professionnalisation (contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié qui permet l'acquisition d'une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle, etc.) reconnue par l'État et/ou la branche professionnelle. L'objectif étant l'insertion ou le retour à l'emploi des jeunes et des adultes.

c. Création des maisons de l'emploi : 300 maisons de l'emploi, pour moderniser le service public (**logique d'interlocuteur unique**)

d. 500.000 nouveaux logements sociaux pour rattraper le retard qui s'est accumulé au fil des ans et redonner un nouveau souffle à la politique du logement social ;

- une action résolue en faveur de l'égalité des chances, et ce dès la petite enfance, à travers notamment la mise en place de 750 équipes de réussite éducative ;

e. Un rééquilibrage en faveur des villes les plus défavorisées, grâce à une dotation supplémentaire de 600 millions d'euros sur cinq ans.

NB 1 : plan de cohésion sociale avec des moyens financiers sans précédent : près d'un milliard d'euros supplémentaires en 2005, dont 120 M d'euros pour les maisons de l'emploi, plus de 420 M d'euros pour le contrat d'avenir et le RMA et 100 M d'euros pour l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprises.

NB 2 : Le plan de cohésion sociale a redessiné le périmètre et le contenu du service public de l'emploi autour de trois cercles :

1/ Le premier d'entre eux regroupe l'Etat, à travers le ministère en charge de l'emploi, l'ANPE, l'UNEDIC et l'AFPA. Chacun de ces 4 acteurs assure, dans le respect des règles qui lui sont propres, les missions entrant dans son champ.

(La convention nationale tripartite Etat/ANPE/UNEDIC, qui s'étendra également à l'AFPA pour les actions relevant de son champ de compétence, permettra, le moment venu, de fixer plus précisément les modalités de coopération entre ces différents acteurs.)

2/ Le deuxième cercle concerne les collectivités territoriales et leurs groupements, notamment au travers des maisons de l'emploi, des missions locales et des PLIE.

3/ Le troisième cercle associe les autres organismes publics et privés qui peuvent être amenés à participer, de façon plus ponctuelle au service public de l'emploi : associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, mais aussi organismes de formation ou entreprises d'intérim.

> Le Plan de cohésion sociale doit être l'occasion de renforcer un partenariat dynamique avec l'ensemble des collectivités territoriales (un partenariat avec les collectivités territoriales renforcé).

3. Sécurisation du parcours professionnel des salariés :

- Instauration du droit individuel à la formation (DIF) tout au long de la vie professionnelle (Evolution de la formation professionnelle sur la voie de l'assurance-emploi : doter chaque individu d'une capacité de formation tout au long de la vie).

- Création de la convention de reclassement personnalisé (CRP) au profit des salariés des petites et moyennes entreprises, pour qu'ils bénéficient, face au licenciement, de protections qui soient comparables à celles des grandes entreprises.

- Favoriser le maintien des seniors dans l'emploi - limitation des préretraites

4. Augmenter les embauches par les entreprises :

- Amplifier les baisses des charges pesant sur les entreprises et favoriser la création d'entreprise en allégeant les contraintes administratives et fiscales

- Facilitation des embauches pour les petites entreprises (et réduction du travail au noir) : Mise en place du "Titre emploi service entreprise" pour les petites entreprise (qui s'appliquera d'abord aux entreprises de moins de trois personnes, puis aux entreprises de moins de 10 personnes) et du chèque associatif (TESE)

- Développement des emplois de services à la personne (CESU)

5. Modernisation du service public de l'emploi pour l'adapter à l'évolution du monde du travail et des besoins des demandeurs d'emplois :

Objectif : progresser dans la mise en place d'un service public de l'emploi aux moyens d'action coordonnés et renforcés.

Les demandeurs d'emplois doivent bénéficier d'un point d'entrée unique dans ce service public. Pour les formalités d'inscription et d'indemnisation, mais aussi et surtout pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé, fondé sur une logique de droits et de devoirs, incluant l'exigence d'une recherche d'emploi active.

Il s'agira également d'améliorer la performance de l'ANPE avec un service d'accompagnement individualisé.

1eres étapes :

> création du PARE (« plan d'aide au retour à l'emploi » donnant lieu à une allocation spécifique et à la définition d'un projet d'action individualisé / PAP formalisé en lien avec l'ANPE)

> mise en place des maisons de l'emploi (prévu par le plan de cohésion sociale) : lieu de pilotage de la politique de l'emploi à l'échelle de chaque bassin d'emploi. « Il ne s'agit pas d'une structure de plus. Ce lieu n'est pas forcément un bâtiment nouveau. C'est d'abord une mutualisation, un partage de projets, d'activités, de rencontres sur le socle de l'élu local. » Jean-Louis Borloo. - **Logique d'interlocuteur unique.**

2eme étape – (conclusions du Rapport Marimbert) :

> Rapprochement entre l'ANPE et l'UNEDIC, et plus largement le partenariat stratégique avec les missions locales pour les jeunes, l'AFPA, l'APEC, les collectivités territoriales, le tout au service du demandeur d'emploi, des reconversions et des entreprises, doit permettre de renforcer une démarche individuelle active de recherche d'emploi. (application concrète : rapprochement des SI de l'Unédic et ANPE (prise en charge unifié et personnalisé et meilleur suivi / contrôle des DE).

> Une gestion plus dynamique des services de placement avec la suppression du monopole de l'ANPE. Mise en place de partenariats complémentaires entre les acteurs privés et publics qui oeuvrent pour le placement et le retour à l'emploi (à l'image de ce que font les autres en Europe)

> La mise en œuvre d'un contrat tripartite qui liera l'Etat, l'ANPE et l'UNEDIC et formalisera au niveau national la collaboration entre les principaux acteurs du service public de l'emploi (2005).

6. Lancement de l'opération "Objectif 100 000 emplois" (2004) :

une mobilisation du Service public de l'emploi afin de lutter contre les difficultés de recrutement. L'objectif est très clair : réduire de 100 000, le nombre d'offres durablement non pourvues. Véritable plan d'actions, il s'appuie sur le principal opérateur du marché de placement, l'ANPE, mais aussi sur des actions ciblées ayant un effet d'entraînement sur l'ensemble du marché du travail.

Ce plan s'articule autour de trois actions complémentaires au niveau national et régional :

o il fixe à l'ANPE l'objectif d'augmenter de 3 points le taux de satisfaction des offres d'emplois et à l'AFPA de concentrer son offre de formation aux métiers sous tension ;

o il prévoit d'élaborer et de signer avec les branches professionnelles des accords nationaux d'incitation permettant d'améliorer l'attractivité des filières ou des métiers concernés ;

o il engage le service public de l'emploi à bâtir des plans d'actions régionaux permettant de pourvoir au moins 20 % d'offres supplémentaires sur les métiers connaissant des difficultés de recrutement.

--> Une évaluation des résultats de l'action sera ensuite réalisée, notamment sur la base d'un indicateur national permettant de mieux mesurer les offres d'emploi non pourvues sur l'ensemble du marché du travail et de suivre leur évolution.

7. Une administration et un service public tournée vers le numérique :

> Mise en place de la e-administration pour faciliter les démarches usagers (toutes les administrations concernées - ex : délivrance de documents d'identité, paiement des amendes, etc.)

> Concernant le service public de l'emploi, développement des services dématérialisés - ex : abonnement aux offres d'emploi de l'ANPE

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
24	92%

Nature de la réforme				
N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	10	42%	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des services publics de l'emploi pour un accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi impliquant les financements suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ mise en place des maisons de l'emploi (350 millions d'euros sur le programme de création des maisons de l'emploi) ○ rapprochement de l'ANPE et l'Unédic (évolution des SI) ○ Fin du monopole du placement de l'ANPE et sous-traitance des cabinets de placement privés
2	Périmètre	13	50%	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochement de l'Unédic et de l'ANPE (dossier unifié du demandeur d'emploi) pour renforcement du suivi et amélioration de la connaissance des DE • Ouverture aux opérateurs privés de placement • Participation aux maisons de l'emploi pour favoriser la synergie et la mise en oeuvre d'actions concertées pour la lutte contre le chômage avec l'ensemble des acteurs
3	Gouvernance et organisation	19	79%	<ul style="list-style-type: none"> • Réforme du Service national de l'emploi afin de mettre en cohérence les actions des institutions chargées de l'emploi, de la formation et de l'indemnisation du chômage (Ministère du Travail, ANPE, AFPA, UNEDIC, collectivités territoriales, missions locales, APEC). Cela passe par un renforcement du travail en commun de l'ANPE et l'UNEDIC et par une coordination renforcée avec les collectivités territoriales : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mise en place d'un véritable partenariat entre l'ensemble des acteurs (agences locales de l'emploi, structures d'insertion et prescripteurs sociaux) pour faciliter l'établissement de diagnostics partagés et de faire en sorte que les personnes entrant dans l'insertion par l'économique bénéficient d'un parcours individualisé plus efficace et d'un meilleur suivi (dont simplification des procédures d'agrément. ○ Renforcement des partenariats entre l'ANPE, les entreprises du bassin d'emploi, les partenaires sociaux, ou encore les structures associatives qui oeuvrent pour le développement de l'emploi et la lutte contre le chômage au niveau local dans le cadre des PLIE. ○ Création de maisons de l'emploi, fédérant tous les acteurs, afin de mieux accompagner les chômeurs dans leur recherche d'emploi (logique d'interlocuteur unique) ○ Rapprochement de l'ANPE et Unédic (pas de fusion mais une meilleure coordination et harmonisation des SI pour une amélioration du

				<p>suivi et une meilleure connaissance du DE) - prise en charge unifiée et personnalisée</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fin du monopole de l'ANPE sur les activités de placement (ouverture aux opérateurs privés). <p>• Une meilleure articulation des politiques de l'emploi au niveau national et local :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Au niveau national : Le contrat tripartite qui liera dès l'année prochaine l'Etat, l'ANPE et l'UNEDIC formalisera au niveau national la collaboration entre les principaux acteurs du service public de l'emploi et organisera en particulier la circulation de l'information. Elargi aux collectivités territoriales, le comité supérieur de l'emploi deviendra la nouvelle instance de pilotage des politiques de l'emploi. ○ Au niveau régional : permettre une meilleure articulation de la politique nationale de l'emploi, des politiques nationales de formation professionnelle des branches et des politiques régionales de formation qui vont être relancées par l'approfondissement de la décentralisation via les « comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle. » ○ Au niveau local : mise en place des maisons de l'emploi, lieu de pilotage de la politique de l'emploi à l'échelle de chaque bassin d'emploi.
4	Développement des outils et SI, simplification des process	4	17%	<p>• Evolution vers une administration de services - Développement des outils numériques et services dématérialisés (ex : abonnement aux offres d'emploi de l'ANPE (e-administration))</p> <p><i>"Les nouvelles technologies représentent donc un instrument puissant de réforme." (DELEVOYE Jean-Paul, Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire, 30/08/2002)</i></p> <p>• Simplification des démarches d'agrément pour le recrutement des personnes exclues / fragiles par les structures d'insertion par l'économique (procédure trop administrative pouvant être un frein à l'embauche)</p> <p>• Rapprochement des SI de l'Unédic et ANPE pour un parcours et un suivi unifié.</p>
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	0	0%	
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	0	0%	

Résultats attendus de la réforme

- **Développer la logique d'interlocuteur unique** vis à vis de l'utilisateur (simplification de la relation entre l'utilisateur et l'administration) - création des maisons de l'emploi. Limiter les doublons d'activité liés à la multiplicité des acteurs et favoriser la synergie et la complémentarité des acteurs du service public de l'emploi pour proposer un accompagnement individualisé et adapté aux situations de chacun (meilleure coordination avec point d'entrée unique - maison de l'emploi)
- **Intensifier l'accompagnement ANPE - Accompagnement personnalisé avec ouverture aux opérateurs privés de placement.**
- **Amélioration de la prise en charge et du suivi des demandeurs d'emploi (rapprochement des SI Unédic et ANPE avec dossier unifié)**

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	18
% Total discours	69%
Nature	<ul style="list-style-type: none"> > Jeunes éloignés de l'emploi > seniors > Chômeurs de longue durée > Personnes en situation d'exclusion > Personnes éloignées de l'emploi > Licenciés économiques (CRP - convention de reclassement personnalisée)
Détails de l'accompagnement spécifique	<ul style="list-style-type: none"> > Contrat de professionnalisation > Apprentissage – Alternance > Contrat unique d'insertion (CUI) – (nb : fusion et évolution des anciens CES et CEC) > Insertion par l'activité économique (structure d'insertion avec agrément du contrat par l'ANPE) > Contrats d'avenir > CIVIS > Contrats d'insertion-revenu minimum d'activité (CIRMA) > CRP (convention de reclassement personnalisée)
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche

Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
1	Lancement de l'opération "Objectif 100 000 emplois" : une mobilisation du Service public de l'emploi afin de lutter contre les difficultés de recrutement. L'objectif est très clair : réduire de 100 000, le nombre d'offres durablement non pourvues. Véritable plan d'actions, il s'appuie sur le principal opérateur du marché de placement, l'ANPE, mais aussi sur des actions ciblées ayant un effet d'entraînement sur l'ensemble du marché du travail.	4%

	<p>Ce plan s'articule autour de trois actions complémentaires au niveau national et régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> o il fixe à l'ANPE l'objectif d'augmenter de 3 points le taux de satisfaction des offres d'emplois et à l'AFPA de concentrer son offre de formation aux métiers sous tension ; o il prévoit d'élaborer et de signer avec les branches professionnelles des accords nationaux d'incitation permettant d'améliorer l'attractivité des filières ou des métiers concernés ; o il engage le service public de l'emploi à bâtir des plans d'actions régionaux permettant de pourvoir au moins 20 % d'offres supplémentaires sur les métiers connaissant des difficultés de recrutement. <p>→ Une évaluation des résultats de l'action sera ensuite réalisée, notamment sur la base d'un indicateur national permettant de mieux mesurer les offres d'emploi non pourvues sur l'ensemble du marché du travail et de suivre leur évolution.</p> <p>→ Cette action est temporaire et non suivie dans le temps.</p> <p>→ Autre démarche visant à aider les entreprises de nature plus administrative : mise en place du TESE (simplification des embauches dans les TPE/ PME</p>	
--	---	--

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi

- Lutte contre l'exclusion / chômage de longue durée - Traitement social du chômage
- Partenaire de l'ensemble des acteurs dans le cadre de la lutte contre le chômage et de l'insertion des publics en difficulté au niveau local/régional/national.
- Rôle de coordination / pilotage / Suivi (délivrance d'agrément) des structures d'insertion par l'économique - partenariat avec l'ensemble des acteurs en charge de l'insertion sociale.
- Médiateur entre l'offre et la demande (collecte et mise en relation employeur / demandeurs d'emploi)
 - Accompagnement des DE dans le retour à l'emploi (accompagnement personnalisé)
 - Accompagnement des DE éloignées de l'emploi sur des métiers spécifiques - *"Alors je dis à ceux qui n'ont pas de travail aujourd'hui: allez à l'ANPE, demandez les contrats de professionnalisation pour être électricien, pour être peintre, pour être carrossier, ou pour faire tout autre métier."* (Jean-Louis Borloo)

Perspective : Rôle de l'ANPE dans le cadre de la définition des politiques de formation sur les territoires : l'ANPE pourrait être un auxiliaire précieux pour les Régions dans la définition de leur politique de formation, notamment en apprentissage, en enrichissant leurs informations sur le marché de l'emploi sur leur territoire.

Rôle des autres acteurs de l'emploi

Maison de l'emploi : logique d'interlocuteur unique pour favoriser les synergies et actions concertées de l'ensemble des acteurs de l'emploi (service public, partenaires sociaux, collectivités locales, associations, entreprises) – simplification de la relation avec l'utilisateur.

Verbatims

François Fillon (1/08/2002) - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité :

"Le chômage ne peut être résolu que par une bonne activité économique. Cela aussi, c'est quelque chose qu'il faut maintenant dire aux Français. Il faut arrêter de les tromper comme il a trop souvent été fait dans le passé, en leur faisant croire que les pouvoirs publics peuvent régler les problèmes du chômage par des mesures qui finalement se retournent à terme contre l'économie et donc contre l'emploi. Donc, il faut une croissance."

Jean-Paul Delevoye (30/08/2002)- Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire :

"la dématérialisation des procédures est encore timide, et tarde à produire les effets de levier attendus parce qu'elle n'a pas été accompagnée d'une réflexion approfondie sur la refonte des services que nos concitoyens appellent de leurs vœux, une vision repensée de l'administration, de sa finalité, de son organisation. Une stratégie Internet est, de ce point de vue, seulement le premier pas vers une gestion de la relation avec l'administré par de multiples canaux interactifs. "

"nous avons beaucoup de progrès à accomplir en ce qui concerne la simplification des formalités particulièrement sensibles pour les citoyens, celles qui ont trait à leur vie quotidienne et pour lesquelles ils doivent encore faire preuve de beaucoup d'énergie, de ténacité et de persévérance."

"Les nouvelles technologies représentent donc un instrument puissant de réforme."

"Je suis personnellement convaincu de l'apport des nouvelles technologies qui vont considérablement modifier notre environnement quotidien, et contribuer à améliorer de manière significative les relations entre les citoyens et l'Etat."

François Fillon (04/03/2003) :

"La conduite de la politique de l'emploi est une responsabilité de l'Etat ; l'insertion par l'économie est l'un des volets de cette politique. Sa finalité est de permettre l'accès à l'emploi en secteur marchand des personnes en situation de plus ou moins grande exclusion auxquelles elles s'adressent. "

"S'agissant des CES/ CEC : Le gouvernement n'entend pas, ainsi que j'ai eu l'occasion de le dire à plusieurs reprises, céder à la tentation de piloter par ce type de contrats l'évolution quantitative du chômage. Ces contrats ne sont pas des solutions durables et ce n'est pas sur le volume des CES que l'on peut juger de l'efficacité de la politique de l'emploi ni même de la densité de la politique sociale.

Ces contrats aidés doivent être concentrés sur les personnes en grandes difficultés et permettre de reconstruire des parcours vers l'emploi. L'aide de l'Etat se justifie par la construction de ces parcours, la reconnaissance du travail d'insertion et d'accompagnement des structures d'insertion par l'économie, plus que par la réduction " artificielle " du chiffre du chômage."

François Fillon (26/03/2003) :

"la politique de l'emploi et d'insertion doit être plus active. Nos concitoyens ne doivent pas être marginalisés ni cantonnés dans l'assistance. L'insertion sociale et professionnelle implique nécessairement de s'appuyer sur la valeur de l'effort et du travail. C'est d'ailleurs une constante de l'insertion par l'économie que de refuser la logique de l'assistance, et de valoriser le travail pour tous, car le travail constitue un facteur irréductible de développement personnel et de liberté. Oui, le travail est une valeur forte de notre société ! Oui, le travail en est un ciment ! Oui cette valeur travail doit être mise en avant et pleinement reconnue !"

"Nous devons répondre à l'augmentation du chômage que nous observons depuis mai 2001, mais sans nous écarter du cap des réformes à moyen termes qu'il faut conduire : encourager l'emploi et l'incitation au travail dans nos politiques sociales, mettre en place **l'Assurance emploi en développant la formation tout au long de la vie** pour, augmenter les taux d'emploi, trop faibles en France, et en particulier maintenir en activité les salariés jusqu'à l'âge de la retraite."

"L'autre perspective sur laquelle je souhaiterai insister, c'est le retour à l'emploi dans l'entreprise. Les PLIE montrent que l'entreprise peut proposer des emplois, y compris pour des publics en grande difficulté, puisque c'est plus de la moitié des sorties dans l'emploi. Il ne faut pas que les dispositifs publics les orientent

systématiquement vers le secteur non marchand. Le développement de liens avec le monde de l'entreprise permet de développer des passerelles aboutissant à une insertion durable."

Jacques Chirac (14/07/2003) :

"Il faut que les chômeurs aient un accompagnement individualisé, ce qui suppose un rapprochement de l'ANPE, de l'UNEDIC, des collectivités locales pour avoir un système moderne, où chaque chômeur peut être pris individuellement en compte."

"la création d'une véritable formation tout au long de la vie. Autrement dit, chaque travailleur en France doit pouvoir bénéficier d'un crédit de formation, doit pouvoir se voir affecter une capacité de formation qui, tout au long de la vie, lui permette de s'adapter. C'est le meilleur moyen de lutter contre le chômage et de bénéficier de la deuxième ou de la troisième chance dans sa vie."

Renaud Dutreil (5/01/2003) - Secrétaire d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et aux professions libérales :

"L'ANPE doit jouer son rôle naturel de collecteur des offres et des demandes et de leur mise en adéquation. Par ailleurs, je crois que l'ANPE pourrait être un auxiliaire précieux pour les Régions dans la définition de leur politique de formation, notamment en apprentissage, en enrichissant leurs informations sur le marché de l'emploi sur leur territoire."

François Fillon (22/01/2004) :

"Le rapprochement entre l'ANPE et l'UNEDIC, et plus largement le partenariat stratégique avec les missions locales pour les jeunes, l'AFPA, l'APEC, les collectivités territoriales, le tout au service du demandeur d'emploi, des reconversions et des entreprises, doit permettre de renforcer une démarche individuelle active de recherche d'emploi."

"une gestion plus dynamique des services de placement devra être organisée, avec en perspective une question parmi d'autres, celle du monopole de l'ANPE. Nous devons nouer dans notre pays, à l'image de ce que font les autres en Europe, des partenariats complémentaires entre les acteurs privés et publics qui oeuvrent pour le placement et le retour à l'emploi."

François Fillon (12/02/2004) :

"Tout de suite, je le dis, il n'y aura pas de regroupement en termes organisationnel, c'est-à-dire que l'on ne va pas fusionner l'ANPE, l'AFPA et l'Unedic. D'abord pour des raisons structurelles, pour des raisons historiques : il y a un organisme qui est géré par les partenaires sociaux - c'est l'Unedic -, on ne va pas le nationaliser ; et il y a un organisme d'Etat, qui est l'ANPE, et on ne va pas en confier la gestion aux partenaires sociaux. Donc il n'est pas question de fusionner tous ces établissements, qui ont des missions différentes. Ce que l'on veut faire, c'est faire en sorte que la coordination entre l'Unedic, l'ANPE et l'AFPA soit beaucoup plus grande qu'aujourd'hui. Par exemple, les logiciels informatiques de ces deux organismes sont totalement incompatibles ; c'est tout à fait anormal, alors que la gestion du chômeur, du demandeur d'emploi, est naturellement quelque chose qui devrait demander une coordination beaucoup plus grande. Donc ce que nous allons faire, dans la suite du rapport que j'avais commandé à M. Marimbert, c'est une coordination beaucoup plus étroite et une meilleure définition des missions. On parlait tout à l'heure du contrôle des demandeurs d'emploi, par exemple : qui doit le faire ? Est-ce que c'est l'ANPE, est-ce que c'est l'Unedic ?"

François Fillon (19/02/2004) :

"Nous aurons également, Mesdames et Messieurs, un défi commun à relever : c'est celui de l'articulation de la politique nationale de l'emploi, des politiques nationales de formation professionnelle des branches et des politiques régionales de formation qui vont être relancées par l'approfondissement de la décentralisation. Nous devons apprendre à mieux travailler ensemble, notamment grâce au service public de l'emploi et dans le cadre des comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle."

Jean-Pierre Raffarin (20/02/2004) :

"Nous ne voulons pas culpabiliser la personne au chômage. Elle est une victime, pas une coupable. L'idée n'est donc pas de mettre une pression sur elle mais de l'aider à intégrer le monde du travail. Il faut inventer un humanisme social, un social durable en partant de l'idée que les revenus du travail sont supérieurs aux revenus d'assistance. Cela passe aussi par un service public de l'emploi modernisé et personnalisé. L'ANPE et l'Unedic

font du bon travail séparément mais cela doit être plus rassemblé."

Jean-Pierre Raffarin (5/04/2004) :

"Mesdames et messieurs les députés, la préoccupation des Français, c'est l'emploi et l'emploi est la première préoccupation du Gouvernement."

"Le Gouvernement modernisera le service public de l'emploi, afin d'accompagner d'une manière personnalisée les demandeurs d'emploi pour leur permettre de retrouver le plus vite possible un travail et ainsi mieux aider les chômeurs en fin de droits, notamment en leur donnant accès à des formations qualifiantes."

Jean-Louis Borloo (30/06/2004) - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale :

A propos du plan de cohésion sociale :

"Un objectif-phare du plan est de rompre avec la logique d'assistance et de donner leur chance à tous les talents. Il s'agit de proposer aux bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (1 100 000 allocataires) et de l'allocation spéciale de solidarité (365 000 bénéficiaires) un contrat d'activité de deux ans prolongeable une année. Ce contrat prévoit une durée d'activité à temps plein répartie entre un temps de travail de 26 heures maximum rémunéré au trois-quarts du SMIC et un temps de formation et d'accompagnement. A ce contrat seront obligatoirement associées des qualifications, des validations des acquis de l'expérience ou des attestations de compétence. Il sera géré par les communes ou les établissements publics de coopération intercommunale, en liaison avec les départements."

Jacques Chirac (30/09/2004) :

"Mais il n'y a pas de fatalité. Si nous le voulons, nous pouvons briser le cercle vicieux de l'exclusion, du chômage, des discriminations. Ce ne sera pas facile. Cela exigera un engagement collectif probablement sans précédent."

"Nous savons aussi qu'il ne sert à rien d'agir de manière segmentée et d'ajouter des dépenses aux dépenses, sans cohérence et sans vision d'ensemble. Car ceux qui ont besoin d'être aidés cumulent en général des difficultés multiples, auxquelles il faut répondre en partant des réalités de chaque personne et non par la seule intervention de guichets anonymes et cloisonnés."

"Bien sûr, tout ne relève pas de l'État. L'aide sociale, l'action contre l'exclusion font une large part à l'engagement des collectivités locales et du secteur associatif, mais aussi à l'engagement de chacune et de chacun d'entre nous.

Mais c'est toujours l'État qui donne l'impulsion, pour garantir l'égalité, la continuité, l'efficacité de l'intervention de tous les acteurs."

"Je voudrais pour finir m'adresser plus particulièrement aux principaux acteurs du service public de l'emploi : l'ANPE, l'UNEDIC et l'AFPA. Au-delà des statuts qui régissent les uns et les autres, j'attends de tous une implication sans faille. J'attends que les multiples initiatives que vous avez déjà prises pour mieux travailler ensemble, en surmontant bien des rigidités réglementaires, soient renforcées pour un meilleur service de nos concitoyens. C'est une question d'efficacité, car nous avons encore beaucoup à faire pour faire reculer durablement le chômage.

Il n'est pas admissible que celles et ceux qui sont en recherche d'emploi, celles et ceux qui ont besoin d'être accompagnés, celles et ceux qui ont besoin de formation se voient renvoyés de guichets en interlocuteurs variés et multiples. Il est navrant que l'énergie et les compétences des personnels de tous les services de l'emploi soient parfois utilisées à faire la même chose, ou à mener des actions qui sont en réalité très voisines. C'est pourquoi il est essentiel que vous vous engagiez, dans les bassins d'emplois concernés, à mettre en place avec détermination et au plus vite les maisons de l'emploi."

Gérard Larcher (30/09/2004) - Ministre délégué aux relations du travail :

"Une conviction : une politique de l'emploi efficace, c'est une politique de l'emploi volontariste, ancrée dans les territoires et en prise directe sur les besoins des entreprises et sur l'évolution de l'activité économique. C'est une politique qui sait anticiper sur les mutations économiques, détecter les métiers d'avenir et organiser la formation des demandeurs d'emploi. C'est aussi une politique qui offre aux 1,5 millions de personnes les plus en difficulté - chômeurs de longue durée, bénéficiaires de minima sociaux - un accompagnement personnalisé et efficace sur la voie du retour à l'emploi."

"Une certitude : les acteurs, services de l'Etat, Agence nationale pour l'emploi, partenaires sociaux, collectivités territoriales, organismes consulaires, associations, ont la capacité de s'adapter et d'innover, à condition qu'ils puissent s'appuyer sur une feuille de route claire."

"La territorialisation des politiques de l'emploi, la construction de partenariats actifs entre l'Etat, les collectivités territoriales et les milieux économiques produisent des résultats remarquables"

"Ce sont enfin les maisons de l'emploi qui vont vous permettre de vous doter, à l'échelle de chaque bassin d'emploi, d'un lieu de pilotage de la politique de l'emploi. Il ne s'agit pas d'une structure de plus. Ce lieu n'est pas forcément un bâtiment nouveau. C'est d'abord une mutualisation, un partage de projets, d'activités, de rencontres sur le socle de l'élu local."

Jean-Louis Borloo (27/10/2004) :

A propos du plan de cohésion sociale :

"Il s'agit de réconcilier les Français qui travaillent et ceux qui ne travaillent pas. Il s'agit de faire un énorme plan de rattrapage social. La situation de ce pays n'est pas digne d'une démocratie moderne. Comme ça, un chiffre qui a changé vous voyez, en moins de quinze ans on avait un peu moins de 400.000 personnes au RMI, on en a 1.200.000 aujourd'hui qui n'en sortent pas. On a près de 400.000 personnes à l'ASS, ce joli mot de solidarité, c'est-à-dire en gros un RMI de plus, et on a à peu près autant de jeunes qui n'ont pas d'activité, qui ne sont pas dans les statistiques du chômage français. En gros, on a deux millions de chômeurs, dits de niveau un. Et ce sont ceux-là en plus qui sont dans des logements insalubres, indécents, qui ne peuvent pas en changer quand ils ont trois enfants de plus, tout d'un coup. Ce sont les mêmes qui sont dans des écoles qui connaissent d'énormes difficultés. "

"Alors je dis à ceux qui n'ont pas de travail aujourd'hui: allez à l'ANPE, demandez les contrats de professionnalisation pour être électricien, pour être peintre, pour être carrossier, ou pour faire tout autre métier."

Jean-Louis Borloo (16/11/2004) :

A propos des maisons de l'emploi : "Le premier grand sujet, c'est l'emploi, mais l'emploi au sens large ; à la fois le fait de retrouver un emploi : vous savez que le dispositif français était extrêmement segmenté entre l'ANPE, l'AFPA, l'ASSEDIC, etc. Tous les grands pays qui nous entourent ont un système unique, homogène, fusionné, pour simplifier la vie du demandeur d'emploi et les relations avec les employeurs, qu'ils soient publics ou privés. Nous n'avons pas choisi ce schéma, qui était la fusion des différents réseaux, mais plutôt, pour les collectivités locales qui le souhaitent, d'avoir pour trois ou quatre antennes ANPE, par exemple, une tête de réseau fusionnée : élu local, chambre de commerce, chambre des métiers, AFPA, ANPE, ASSEDIC, l'Etat mettant à disposition, sans contrepartie, le financement de ces opérations en hommes et en moyens matériels.

C'est un programme qui est identifié : le point de contact, c'est la Direction générale de l'emploi. Nous mettons à disposition 350 millions d'euros sur ce programme, mais ce n'est pas l'Etat qui définit la Maison de l'emploi type. Parce que la réalité des situations et des sites n'est évidemment pas la même selon qu'on est dans un tissu urbain extrêmement dense ou au contraire dans un tissu rural ou périurbain."

Gérard Larcher (10/12/2004) :

"Il faut privilégier, sur chaque dossier, le principe de l'interlocuteur unique. Un service public de l'emploi redynamisé et modernisé."

Gérard Larcher (17/12/2004) :

A propos de l'Unédic : "Depuis les conventions de conversion en 1986 mais plus encore depuis la mise en place du PARE en 2001, vous prenez une part active au reclassement des demandeurs d'emploi, par le financement d'actions de formation, d'aides à la mobilité ou d'aides au reclassement (...)

En faisant de vous des acteurs de premier plan du service public de l'emploi au même titre que les services de l'Etat, de l'ANPE ou de l'AFPA, la loi de cohésion sociale ne fait donc que consacrer une situation de fait et donne à votre action la visibilité qu'elle mérite, dans le respect de votre statut et de vos spécificités.

Car entendons-nous bien. La formulation du nouvel article L.311-1 du code du travail ne constitue évidemment pas les prémisses d'une quelconque étatisation du régime d'assurance chômage, comme on a pu l'entendre ici ou là.

Pour des raisons liées à l'histoire, notre politique de l'emploi s'est bâtie autour de plusieurs opérateurs. Il ne s'agit pas aujourd'hui de revenir sur cet état de fait, même si la juxtaposition des intervenants et des réseaux comporte des inconvénients réels, comme l'ont montré toutes les études sérieuses effectuées ces dernières années.

Jacques Chirac (4/01/2005) :

"La vraie priorité, c'est d'agir avec la préoccupation permanente du développement et de l'emploi."

"J'ai fixé au Gouvernement trois priorités : préserver et renforcer notre cohésion sociale, donner aux salariés de nouvelles libertés et de nouvelles sécurités pour l'emploi, aller à la conquête de nouveaux gisements d'emplois."

"Sécuriser les parcours professionnels, c'est enfin, pour le Gouvernement et les partenaires sociaux, moderniser notre service public de l'emploi pour l'adapter à l'évolution du monde du travail et des besoins des demandeurs d'emplois. C'est progresser dans la mise en place d'un service public de l'emploi aux moyens d'action coordonnés et renforcés.

Les demandeurs d'emplois doivent bénéficier d'un point d'entrée unique dans ce service public. Pour les formalités d'inscription et d'indemnisation, bien sûr. Mais aussi et surtout pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé, fondé sur une logique de droits et de devoirs, incluant l'exigence d'une recherche d'emploi active.

Des étapes importantes ont été franchies avec la création du PARE et la mise en place des maisons de l'emploi. Ce mouvement de modernisation doit encore s'accélérer en partant de la réalité et des besoins des demandeurs d'emploi. Je souhaite que la future convention entre l'Etat, l'ANPE et l'UNEDIC permette de mettre en place, pour chacun d'eux, une prise en charge unifiée et personnalisée. Cette convention devra aussi conduire à clarifier l'exercice des missions d'indemnisation, de contrôle et d'aide à la recherche d'emploi. Cet effort de coordination et de mobilisation est essentiel, car c'est la condition pour réduire la durée du chômage et améliorer la sécurité des parcours professionnels"

Jean-Louis Borloo (28/01/2005) :

"C'est ce que j'appelle le mal français structurel. Il y a en France 4 % à peu près sur les...quand on va bien notre taux de chômage est à 8,5, on oublie de dire qu'on a près de 2 millions en RMI et ASS quand même en plus. Et quand on va très mal on est à 11 %. On est 3 à 4 points plus mauvais que les autres."

"nous n'avons pas, ou peu, de système de rôle d'accompagnement du demandeur d'emploi. Nous n'avons pas de système de prévision des ressources, des besoins à un an, deux ans, trois ans par bassin de vie. C'est quand même stupéfiant dans ce pays, que vous êtes dans un bassin, mettons le Valenciennois de 400.000 habitants, il y a strictement aucune évaluation des besoins publics ou privés sur un an, deux ans, trois ans, quatre ans. Je me demande comment on forme d'ailleurs pour savoir quels sont les besoins ? Tous les autres pays, qu'est-ce qu'ils ont fait ? Au lieu d'avoir des trucs nationaux qui ne se parlent pas - ANPE, ASSEDIC, Missions locales, Chambres de métiers - il y a une organisation par bassin. Tous les acteurs sont au même en droit, même les contrats aidés de l'Etat. Cela devrait être piloté par ces Maisons de l'emploi."

Jean-Pierre Raffarin (29/01/2005) :

"Notre effort est structuré autour de 2 logiques.

- créer des parcours vers l'emploi, par un accompagnement personnalisé des personnes éloignées de la vie économique. Toute personne titulaire d'un minimum social se verra proposer un véritable contrat d'avenir associant travail et formation. Les premiers contrats d'avenir seront signés en février ;
- réformer le service public de l'emploi, afin d'améliorer l'adéquation entre les métiers demandés par les entreprises et les qualifications. Il est ainsi mis fin au monopole de placement de l'ANPE, tandis que le regroupement des différents intervenants est encouragé par la mise en place de maisons de l'emploi. Celles-ci doivent constituer à terme de véritables "guichets uniques" capables d'orienter, de conseiller et de placer les demandeurs d'emploi."

"Notre modèle de protection de l'emploi doit évoluer, ne pas chercher à protéger coûte que coûte les emplois existants mais, en contrepartie, "armer" les travailleurs pour leur permettre de s'adapter à l'évolution des emplois et des compétences. Il faut changer la perspective, encourager la prise de risque, l'esprit d'entreprendre, la mobilité et proposer de nouvelles protections." --> assurance emploi (DIF, reclassement

CRP)

5.1.4.4 Gouvernement Dominique de Villepin (31/05/2005 – 15/05/2007)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiel	Article	Lettre	Programme électoral	Total
17	2	0	0	0	19

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
18	95%	0	0%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Mise en place d'un plan d'urgence pour l'emploi avec différents axes pour réduire le taux de chômage :

1/ Introduire une plus grande flexibilité dans l'emploi, dans le but de libérer les embauches

- Mise en place des "contrats nouvelles embauches" (facilitation des embauche limité aux TPE)
- Proposition du CPE « contrat première embauche » pour favoriser l'entrée sur le marché de l'emploi des jeunes. Le CPE est ouvert à tous les jeunes de moins de 26 ans qui sont embauchés dans une entreprise de plus de 20 salariés. Il permet à un jeune d'être embauché directement en CDI avec une période de consolidation de l'emploi de deux ans au maximum.

2/ Lutte contre l'exclusion :

- Développement des contrats d'avenir
- Accompagnement personnalisé et renforcé par l'ANPE des bénéficiaires de minima sociaux en lien avec les Conseil généraux.

3/ Poursuite de la modernisation et la mobilisation du service public de l'emploi.

a. La mobilisation exceptionnelle du service public de l'emploi au second semestre 2005 (application concrète du plan d'urgence pour les personne éloignées de l'emploi avec accompagnement personnalisé jeune et bénéficiaires de minima sociaux) : réalisation de deux opérations spécifiques « coup de poing » par l'ANPE de réception, d'une part, des jeunes de moins de 25 ans demandeurs d'emploi depuis plus d'un an, d'autre part, des bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité (ASS). Bilan de l'action présenté par le gouvernement : près de 350 000 personnes auront été reçues fin décembre 2005. Pour l'opération jeunes s'est achevée avec 71 000 entretiens, près de 59 000 mises en relation avec un employeur pour une offre d'emploi identifiée ont été effectuées, dont plus de la moitié sur des offres durables.

b. La mise en place du suivi mensuel des demandeurs d'emplois (SMP à compter de janvier 2006 – logique d'accompagnement personnalisé mensuel avec conseiller unique) : l'objectif poursuivi ici est d'accélérer le retour au travail de chaque demandeur d'emploi, en renforçant la fréquence et le caractère personnalisé du suivi qui lui est offert par le service public de l'emploi. A cette fin, un suivi mensuel

personnalisé avec un conseiller référent unique est institué dès le quatrième mois d'inscription pour chaque demandeur d'emploi. Ce suivi mensuel des demandeurs d'emploi, indispensable pour faciliter l'application du décret relatif au suivi de la recherche d'emploi, est mis en place à compter de janvier 2006.

c. Le rapprochement ANPE-UNEDIC (dossier unique du DE) : l'objectif principal est d'améliorer le service rendu aux demandeurs d'emploi grâce à la mise en place d'une offre de service commune ANPE-UNEDIC pour renforcer la cohérence, l'efficacité et la continuité des prestations en direction des demandeurs d'emploi, dans une logique de guichet unique. Ces objectifs ont été affirmés par les pouvoirs publics dans la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 et par les partenaires sociaux de l'UNEDIC lors de la délibération du bureau de l'UNEDIC du 8 octobre 2005.

d. La mise en place de maisons de l'emploi : l'objectif des maisons de l'emploi instituées par la loi de programmation pour la cohésion sociale est de parvenir à la gestion dynamique des ressources humaines au niveau d'un bassin d'emploi. La création d'une maison de l'emploi concrétise le rapprochement effectif, au niveau d'une agglomération, d'un bassin d'emploi ou d'une collectivité locale, de l'ASSEDIC et de l'ANPE autour desquelles viennent se regrouper tous ceux qui agissent en faveur de l'emploi et du développement économique. 80 maisons de l'emploi seront créées en 2005.

e. L'animation des services publics territoriaux de l'emploi : des instructions précises ont été données aux préfets de région et de département pour que le service public de l'emploi au niveau régional ou départemental se réunisse régulièrement sous leur présidence effective. Les préfets doivent veiller à associer à ces réunions les élus et les services du conseil régional, du conseil général et bien sûr les représentants des services publics compétents en matière d'emploi dans le territoire intéressé. Ensemble, les acteurs du service public de l'emploi définissent leurs actions, s'assurent de la participation de tous et mettent en oeuvre toutes les dimensions de la politique de l'emploi du Gouvernement.

4/ Sécurisation des parcours professionnels des salariés et ajustement de l'orientation/formation au regard des besoins des salariés et des entreprises :

- Actions spécifiques pour les jeunes : alternance (contrat de professionnalisation), mise en place d'un service public de l'orientation opérationnel au 1 sept. 2006, qui permettra à chacun de mieux connaître les filières dans lesquelles il s'engage. Renforcement de l'apprentissage.
- Sécurisation des parcours professionnels : CRP, VAE, DIF (accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie négocié en 2003 et dont les conclusions ont été reprises dans la loi de 2004).

Concernant l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie : proposition que chaque salarié puisse disposer d'un compte-épargne formation individuel, qui lui resterait attaché en cas de changement de situation professionnelle (chômage, changement d'emploi, etc.). Ce compte pourrait être abondé par l'Etat, par les collectivités et par les entreprises, afin de permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences.

- Expérimentation du contrat de transition professionnelle (CTP)
- Création d'un observatoire des métiers, qui aura pour mission d'identifier les métiers et les branches dans lesquelles les entreprises manquent de main-d'œuvre où pourraient en manquer demain.

5/ Développement des nouveaux gisements d'emploi – services à la personne : "Le Parlement a voté une loi particulière pour soutenir cette évolution. Une agence nationale, présidée par Monsieur HENART, l'ANSP participe à la promotion du développement de ce secteur et en particulier le CESU qui permet à son bénéficiaire, grâce aux avantages fiscaux qui y sont attachés de bénéficier d'un service au tiers de son coût." (Jean-Louis Borloo, 20/06/2006)

Perspectives à compter de 2007 (en amont de l'élection présidentielle)

1 / Réforme du dialogue sociale - Loi de modernisation du dialogue social : "Désormais, le code du travail ne pourra être modifié sans une concertation préalable avec les partenaires sociaux. Le cas échéant, il pourra l'être par la négociation elle-même. Le dialogue social n'est plus désormais une option parmi d'autres. C'est un principe d'action qui marque la modernisation de notre République." (Dominique de Villepin,

26/02/2007)

2/ créer une sécurité sociale professionnelle pour gagner la bataille du plein emploi : *"Face au chômage, il ne suffit pas d'être indemnisé, il faut disposer de compétences actualisées en permanence, il faut être mis sans délai en relation avec la bonne entreprise. La création des Maisons de l'Emploi a marqué une étape importante. Nous devons maintenant dépasser les intérêts particuliers et les conservatismes qui ont ralenti les évolutions nécessaires. Il faut bâtir un nouvel instrument de combat contre le chômage et pour l'emploi, à partir, disons-le clairement, de la **fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC.**" (Jacques Chirac, 4/01/2007)*

La sécurité sociale professionnelle aura quatre missions :

- 1/ le versement des allocations chômage
- 2/ l'accompagnement personnalisé pour la recherche d'emploi
- 3/ l'aide à la mobilité professionnelle
- 4/ la formation tout au long de la vie : elle devra porter les droits individuels à la formation des salariés, majorés pour ceux qui ont un faible bagage initial ou qui ont besoin de se reconvertir. Dans l'esprit du contrat de transition professionnelle, un véritable lien contractuel, fait de droits et d'obligations, unira les salariés sans emploi et la sécurité sociale professionnelle. Dans la ligne de la réforme du dialogue social, il reviendra aux partenaires sociaux, aux côtés de l'État, de gérer ce nouvel ensemble.

→ Trois chantiers majeurs à engager pour instaurer une véritable « flexisécurité » à la française (discours de Dominique de Villepin du 26/02/2007) :

1. Simplification et assouplissement du droit du travail et du contrat de travail : évolution qui devra se faire par la négociation et la concertation, avec le souci permanent de développer l'emploi et en veillant à ne pas fragiliser la situation des salariés.
2. Réforme de la formation professionnelle
3. Réforme du service public de l'emploi avec la fusion de l'ANPE et de l'Unedic - objectifs :
 - offrir à chaque demandeur d'emploi un accompagnement personnalisé pour lui permettre de retrouver rapidement un travail.
 - mieux se préparer à l'évolution des métiers et de mieux orienter les salariés vers les secteurs pénuriques. Dans un pays qui compte plus de 2 millions de chômeurs, personne ne peut accepter que près de 500.000 emplois ne soient pas pourvus.

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
19	100%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	17	89%	<ul style="list-style-type: none"> • Le gouvernement Villepin prévoit que la France consacre à l'emploi un effort supplémentaire de quatre milliards et demi d'euros en 2006 (dont effort sur le service public de l'emploi) • Moyens associés pour la mobilisation exceptionnelle du service public de l'emploi au second semestre 2005 ("plan d'urgence pour l'emploi") : deux opérations spécifiques de réception par l'ANPE, d'une part, des jeunes de moins de 25 ans demandeurs d'emploi depuis plus

				<p>d'un an, d'autre part, des bénéficiaires de l'allocation spécifique de solidarité. Près de 350 000 personnes auront été reçues fin décembre 2005.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du SMP (recrutement massif de 3500 collaborateurs) <i>"On a une énorme politique d'accueil des demandeurs d'emploi. On a recruté massivement dans les ANPE, 3.500 personnes. On reçoit maintenant les personnes tous les mois et avec un référent et non pas anonymement tous les 6 mois."</i> (Jean-Louis Borloo 30/10/2006)
2	Périmètre	12	63%	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi mensuel personnalité de tous les demandeurs d'emploi (acteur majeur pour le retour à l'emploi) • Suivi des DE : décret relatif au suivi de la recherche d'emploi, mis en place à compter de janvier 2006 en réponse à la mise en œuvre du SMP. • Fusion / Interlocuteur unique (à compter du discours de Jacques Chirac du 04/01/2007)
3	Gouvernance et organisation	19	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement de l'ANPE et de l'Unédic comme les interlocuteurs centraux pour l'indemnisation et l'accompagnement au retour à l'emploi <ul style="list-style-type: none"> ○ mise en place du suivi mensuel des demandeurs d'emplois (SMP à compter de janvier 2006 – logique d'accompagnement personnalisé mensuel avec conseiller unique) ○ rapprochement ANPE-UNEDIC (dossier unique du DE) ○ mise en place de maisons de l'emploi (ASSEDIC et ANPE ont un rôle central) - synergie - partenariat avec l'ensemble des acteurs pour la lutte pour l'emploi • Fusion de l'ANPE et de l'Unédic évoquée à compter de 2007 : mise en place d'un interlocuteur unique majeur sur le service public de l'emploi
4	Développement des outils et SI, simplification des process	13	68%	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du dossier unique du demandeur d'emploi qui permettra aux différents intervenants d'avoir accès aux données nécessaires sur le parcours passé du demandeur d'emploi, sans avoir à reconstituer un nouveau dossier. Un système d'information commun à l'ANPE et à l'Unédic porté par une structure commune est créé à l'été 2006 (signe fort du rapprochement et de la coopération des deux institutions). • A compter du 1er janvier 2006, un entretien de suivi mensuel personnalisé à l'ANPE avec un même

				<p>conseiller référent tout au long du parcours.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un diagnostic initial de la distance à l'emploi du demandeur d'emploi pour personnalisation de l'accompagnement. • Développement des services numériques et de la dématérialisation des procédures via Internet.
5	Prospective entreprise	0	0%	
6	Statut de l'organisme	3	16%	Fusion / Opérateur unique évoquée à compter de janvier 2007)
7	Statut du personnel	0	0%	
9	Non précisé	0	0%	

Résultats attendus de la réforme

- Intensifier l'accompagnement ANPE - Accompagnement personnalisé avec ouverture aux opérateurs privés de placement.
- Amélioration de la prise en charge et du suivi des demandeurs d'emploi (rapprochement des SI Unédic et ANPE avec dossier unifié)
- Concentration des efforts sur un opérateur unique pour plus d'efficacité (évocation de la fusion à compter de 2007) : «Face au chômage, il ne suffit pas d'être indemnisé, il faut disposer de compétences actualisées en permanence, il faut être mis sans délai en relation avec la bonne entreprise. La création des Maisons de l'Emploi a marqué une étape importante. Nous devons maintenant dépasser les intérêts particuliers et les conservatismes qui ont ralenti les évolutions nécessaires. Il faut bâtir **un nouvel instrument de combat contre le chômage et pour l'emploi, à partir, disons-le clairement, de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC.**» (Jacques Chirac 4/01/2007).

Identification de populations particulières

Identification (discours - occurrence)	11
% Total discours	58%
Nature	<ul style="list-style-type: none"> > Jeunes > Personnes éloignées de l'emploi > Licencié économique (CRP - convention de reclassement personnalisée) > Bénéficiaires des minimas sociaux (ASS) > Jeunes des zones urbaines difficiles > Seniors
Détails de l'accompagnement spécifique	<ul style="list-style-type: none"> > contrat d'avenir > contrat nouvelle embauche (souplesse accrue pour l'employeur pendant les deux premières années, avec des formalités de rupture simplifiées, et de nouvelles garanties pour le salarié en cas de rupture pendant cette période - dont accompagnement pour reclassement et couverture AC renforcé financé par l'Etat) > CRP (convention de reclassement personnalisée) > Plan d'urgence pour l'emploi avec réception et accompagnement personnalisé de 350 000 personnes (jeunes et bénéficiaires de minima sociaux - ASS) > contrat spécifique jeunes : CIVIS, contrat de professionnalisation, apprentissage > Entretien et accompagnement personnalisé (SMP)

	> diagnostic d'éloignement à l'emploi et action concertée en lien avec le conseil général (minimas sociaux) et les mission locale (jeunes) au travers des maisons de l'emploi
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche		
Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
1	<p>Appui aux entreprises (principalement TPE et PME) des maisons de l'emploi dans le recrutement et la gestion de leurs ressources humaines</p> <p><u>Jean-Louis Borloo - 20 /06 /2006 :</u></p> <p>> "Il est important que la Maison de l'emploi, en liaison avec les employeurs, anticipe ces évolutions, détecte par ailleurs les besoins non satisfaits des entreprises en pénurie de main d'oeuvre")</p> <p>> A propos du secteur BTP : "Dans ce secteur, il y a beaucoup d'entreprises artisanales ou des PME dont on sait que le quotidien ne permet pas toujours à leurs patrons de prendre le recul suffisant pour anticiper l'évolution de leurs ressources humaines, le recrutement de nouveaux salariés, leur formation professionnelle. La Maison de l'emploi doit être le centre privilégié où les employeurs, trouveront une forme d'ingénierie de la gestion de leurs ressources humaine"</p>	5%

Rôle de l'ANPE / Service public de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre l'exclusion / chômage de longue durée - Traitement social du chômage • Accompagnement personnalisé des DE éloignés de l'emploi – sécurisation des parcours professionnelle « Nous choisissons l'accompagnement personnalisé. Nous avons choisi l'accompagnement personnalisé pour ceux qui étaient en difficulté sur le marché de l'emploi. Tous ceux qui sont bénéficiaires de minima sociaux. C'est la philosophie même qui a présidé à la mise en place du RMI et à d'autres allocations. Nous voulons les inciter à retrouver un emploi. Ils seront reçus dans les prochains mois par l'ANPE et nous voulons apporter des réponses très concrètes, par exemple pour un bénéficiaire de l'allocation " parent isolé ", lui permettre d'avoir une place en crèche pour ses enfants, pour reprendre un emploi. " (Dominique de Villepin (01/09/2005) • Permettre un accompagnement efficace avec la contrepartie d'une recherche d'emploi effective (SMP et décret sur les engagement du DE en matière de recherche) – rôle de contrôle de l'ANPE • Partenariat et actions concertées avec l'ensemble des partenaires du service public de l'emploi (dont maillage territorial / partenariat avec les collectivités territoriales et conseil régional pour l'insertion sociale et le retour à l'emploi) pour un accompagnement global et adapté à la situation de chacun (emploi, social, etc.)

- Acteur majeur pour lutte contre le chômage (évocation de la fusion ANPE / Unédic à compter de 2007 pour la mise en place d'un opérateur unique)

Rôle des autres acteurs de l'emploi

Maison de l'emploi : logique d'interlocuteur unique pour favoriser les synergies et actions concertées de l'ensemble des acteurs de l'emploi (service public, partenaires sociaux, collectivités locales, associations, entreprises) – simplification de la relation avec l'usager.

Intérêt de la maison de l'emploi pour pilotage unique de la politique de l'emploi au niveau des bassins (plan d'actions concerté, accompagnement global, prévision en termes de formation).

Mise en place d'un observatoire des métiers pour anticiper les besoins et recrutement et formation.

Verbatims

Dominique de Villepin (08/06/2005) :

"Il y a deux millions six cent mille entreprises en France : un million cinq cent mille d'entre elles n'ont pas de salarié, près d'un million a moins de dix salariés. L'emploi en France passe par elles. Si nous libérons leur esprit d'initiative et leur talent, si nous leur garantissons des procédures de recrutement simples, lisibles et sûres, elles embaucheront."

"La mise en place des maisons de l'emploi au niveau local et l'ouverture d'un dossier informatique commun à l'ANPE et à l'UNEDIC au niveau national permettront de répondre à l'exigence d'un véritable suivi personnalisé. La coordination et le rapprochement des structures sont essentiels : c'est la condition pour que chaque demandeur d'emploi puisse connaître personnellement son interlocuteur chargé de l'orienter dans ses recherches."

Dominique de Villepin (07/07/2005) :

A propos de l'Unédic / ANPE : "Aujourd'hui, la priorité du Gouvernement, c'est l'emploi. La mère de toutes les batailles pour nous c'est l'emploi. La première étape de la campagne de France, c'est l'emploi. L'emploi pour nous c'est vous. C'est vous qui êtes au premier plan, porteurs de la première espérance et de la première responsabilité pour ceux qui franchissent les ANPE, pour ceux qui ont besoin de vous, qui attendent de vous une solution."

"Les hommes et les femmes qui travaillent à l'ANPE sont en première ligne dans la lutte contre le chômage. "

"Au coeur de mon plan d'urgence pour l'emploi, il y a également le souci de mieux accompagner les demandeurs d'emploi. La coexistence de l'ANPE et de l'Unédic a permis de garantir au cours des 40 dernières années, un niveau d'indemnisation élevé, une responsabilisation des partenaires sociaux et des outils de placement efficaces. Et si nous voulons que les demandeurs d'emplois soient mieux accompagnés, nous devons aller plus loin dans le rapprochement entre tous les acteurs de la politique de l'emploi. C'est en rapprochant les réseaux que nous trouverons des solutions institutionnelles adaptées."

Jean-Louis Borloo (11/07/2005) :

"J.-J. Bourdin - Vous nous dites que le taux de chômage, dans cinq ans, sera à 6 %, pourquoi ?

J.-L. Borloo - Je n'ai pas dit cela. Ce que j'ai dit, c'est que nos écarts structurels, ce qui est lié à notre organisation, pourquoi quand tout va bien on est quasiment à 9, ce qui n'est quand même pas terrible, et quand on va mal, on est, en gros, à 12. Quelle que soit la croissance, structurellement, on a trois points dans la vue, liés à notre propre organisation ; voilà ce que j'ai dit, ce qui fait que l'on sera capable de baisser probablement, si on se réorganise, d'un point par an, pendant trois ans. C'est en tout cas l'objectif du plan qui, lui, a une durée de cinq ans."

"On met très peu de moyens d'accompagnement des demandeurs d'emploi et de la relation à l'entreprise."

Dominique de Villepin (01/09/2005) :

"Le président de la République a fixé un cap clair à notre pays : c'est la priorité à l'emploi. "

"Nous choisissons l'accompagnement personnalisé. Nous avons choisi l'accompagnement personnalisé pour ceux qui étaient en difficulté sur le marché de l'emploi. Tous ceux qui sont bénéficiaires de minima sociaux. C'est la philosophie même qui a présidé à la mise en place du RMI et à d'autres allocations. Nous voulons les inciter à retrouver un emploi. Ils seront reçus dans les prochains mois par l'ANPE et nous voulons apporter des réponses très concrètes, par exemple pour un bénéficiaire de l'allocation " parent isolé ", lui permettre d'avoir une place en crèche pour ses enfants, pour reprendre un emploi."

Dominique de Villepin (01/09/2005) :

"L'administration doit répondre à ces nouvelles habitudes de communication : à la fin de l'année 2006, deux démarches administratives sur trois pourront être faites sur Internet. En 2008, toutes les démarches devront pouvoir être faites par ce biais. Nous devons également développer les services administratifs par téléphone, qui sont beaucoup plus simples et plus pratiques pour tout le monde."

Dominique de Villepin (2/12/2005) :

"Nous avons encouragés le développement des contrats aidés, qui permettent à ceux qui sont le plus éloignés de l'emploi de retrouver une activité. Le plus difficile c'est de rentrer sur le marché de l'emploi ; c'est ce marchepied, cette première chance qui permet d'acquérir une expérience, qui permet de trouver des repères, qui permet de prendre confiance en soi."

"Les agents de l'ANPE ont été fortement sollicités au cours des derniers mois. Regardez : ils ont reçu les 57.000 jeunes au chômage depuis plus d'un an, puis ils ont reçu les titulaires de l'Allocation de solidarité spécifique, 174.000 personnes, et ils sont en première ligne pour encourager l'emploi dans les banlieues. Je leur ai demandé de recevoir les jeunes, les moins de 25-26 ans, habitant les zones urbaines sensibles pour faire le point avec eux. Et dans les trois mois de leur réception à l'ANPE ou dans les missions locales, leur proposer un emploi, une formation, ou encore un stage"

Dominique de Villepin (12/12/2005) :

"Nous ne devons pas attendre que le salarié rencontre des difficultés avant d'intervenir :

- * Tout au long de la vie, chacun aura accès à un certain nombre de droits en matière d'orientation, de formation, de conseil.
- * Ces droits ne seront plus fonction de l'ancienneté, mais de la réalité de la situation professionnelle de chacun.
- * Ils seront équilibrés par des devoirs : la recherche active d'un emploi, l'obligation d'accepter l'emploi convenable qui aurait été proposé."

"nous serons le premier grand pays européen à tirer toutes les leçons des changements du marché du travail en offrant une prise en charge personnalisée des situations de chacun. C'est un défi majeur."

"Nous devons trouver une réponse à cette évolution du marché du travail, dans la fidélité aux principes fondateurs de notre modèle social : cette réponse, c'est le parcours professionnel sécurisé."

"Notre responsabilité, c'est de mieux orienter les jeunes vers les métiers d'avenir et vers les métiers en tension qui demandent de la main d'oeuvre."

Nicolas Sarkozy (12/12/2005) - ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire :

"Au final, c'est un équilibre « perdant-perdant » : pour les entreprises car l'absence de flexibilité de l'emploi réduit les embauches, et pour les salariés dont les emplois ne peuvent être totalement protégés du licenciement et qui supportent une forte précarité."

"Je crois, au contraire, qu'il est possible d'offrir aux entreprises et aux salariés français un accord gagnant. Pour lutter contre le chômage, je suis convaincu qu'il nous faut inventer la protection sociale du salarié du XXIe siècle.

Alors que les parcours professionnels sont discontinus et marqués par des périodes de chômage plus ou moins longues, par des reconversions et l'acquisition de compétences nouvelles, il convient que les protections soient désormais attachées aux salariés et non aux emplois qu'ils occupent."

"L'ambition fondamentale de revenir au plein emploi requiert une réforme ambitieuse, juste et équilibrée entre les exigences de sécurité et flexibilité."

"Comme la Sécurité sociale protège nos concitoyens face à la maladie et la vieillesse, renforçons les garanties offertes aux salariés face aux risques professionnels en instituant la Sécurité sociale professionnelle. Cela commence par le droit à un reclassement personnalisé performant par le service public de l'emploi, issu de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC.

Dominique de Villepin (10/01/2006) :

"Cela concerne tout le monde. Et cela fragilise tout le monde et tout le pays. Parce qu'en effet, il y a ceux qui souffrent de ne pas avoir d'emploi, et il y a tous ceux qui craignent de perdre l'emploi qu'ils ont. Et cela veut dire, qu'aujourd'hui, le chômage, ce n'est pas simplement un problème économique, un problème social, c'est aussi, aujourd'hui, dans notre pays, un problème politique majeur. Et quand je dis "problème politique", je veux dire un problème démocratique."

"Comment croire dans la politique, comment croire dans la puissance publique, si, quand elle s'investit pour apporter des réponses à nos problèmes, elle n'obtient pas de résultats ? Voilà le grand défi d'aujourd'hui : faire reculer le chômage."

"Nous avons engagé la modernisation du service public de l'emploi, et je veux rendre hommage aux hommes et aux femmes, dans notre pays, qui se sont mobilisés pour apporter des réponses à ces inquiétudes du quotidien, et à qui j'ai demandé de recevoir, tous les mois, les demandeurs d'emploi dans notre pays. C'est une chose que de "pointer" comme on dit à l'ANPE, une fois par an ou une fois tous les deux ans. C'est autre chose que d'y être reçu, avec un référent, qui, tous les mois, appuie vos efforts, guide votre travail, vers un stage, vers un contrat, et qui vous aide et vous appuie au quotidien. Un référent, un dossier unique, un dossier informatique qui vous suit, autant d'éléments nouveaux. Et puis, un contrôle, parce qu'il faut bien que dans notre pays les règles élémentaires soient respectées si l'on veut avancer ; un contrôle du suivi, du retour à l'emploi."

"Et c'est pour cela que j'ai mis au coeur de la politique de ce Gouvernement le principe de l'accompagnement personnalisé. Bien sûr, un socle de principes républicains pour tous, mais la possibilité aussi à chaque âge de la vie, à chaque étape de la vie, en matière d'éducation et de formation, en matière d'emploi, en matière de solidarité face aux situations d'urgence, d'apporter les réponses qui correspondent à la situation de chacun." (prise en charge concertée sur els différents pans : emploi/social, etc.)

Dominique de Villepin (16/01/2006) :

"La sécurisation des parcours professionnels, qui doit devenir la protection moderne des salariés dans une économie ouverte et dynamique, passe par des souplesses nouvelles, par plus de liberté de choix pour les salariés et par des instruments qui facilitent l'entrée sur le marché du travail de ceux qui comme les jeunes en sont trop souvent exclus."

Jean-Louis Borloo (19/01/2006) :

"Si j'avais un vœux pour 2006, ce serait que vous relisiez une fois au moins le plan de cohésion sociale pour que vous puissiez constater que tous les programmes sont en effet lancés, à savoir le guichet unique et le dossier unique du demandeur d'emploi, le service public de l'emploi, les entretiens mensuels avec les demandeurs d'emploi, les prévisions de besoins d'emplois et de formation dans les bassins, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la création des maisons de l'emploi - 103 sont aujourd'hui en place sur les 300 prévues en cinq ans ou la mise en place de recrutements par simulation. L'ANPE a recruté 3 200 collaborateurs, c'est dire à quel point nous croyons dans le service public de l'emploi."

Nicolas Sarkozy (13/01/2006) :

"il nous faut adapter les protections du salarié aux besoins d'aujourd'hui. Alors que les parcours professionnels sont discontinus et marqués par des périodes de chômage plus ou moins longues, par des reconversions et l'acquisition de compétences nouvelles, les protections doivent désormais être attachées aux salariés et non aux emplois qu'ils occupent. C'est cela le coeur de la Sécurité sociale professionnelle. "

"le droit à un reclassement personnalisé par un service public de l'emploi performant issu de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC. Les maisons de l'emploi, comme celle que j'ai vue cet après-midi à Lambersart, sont une étape intéressante de rapprochement entre les acteurs de l'emploi. Allons au-delà pour offrir au demandeur d'emploi un interlocuteur unique, encore plus efficace. (...) Afin de doter le service public de l'emploi rénové des moyens d'un accompagnement de très haut niveau".

Gérard Larcher (10/05/2006) - Ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes :

"Le vendredi 5 mai a été signée par l'Etat, l'ANPE et l'Unédic la convention tripartite relative à la coordination des actions du service public de l'emploi. Ce texte est une étape importante dans la modernisation du service public de l'emploi demandée par le Président de la République. Il constitue un moyen essentiel pour améliorer le service rendu aux demandeurs d'emploi."

"Le Gouvernement s'attachera à la mise en oeuvre de ces engagements afin que la modernisation du service public de l'emploi se traduise par des améliorations concrètes pour les demandeurs d'emploi."

Jean-Louis Borloo (20/06/2006) :

"Le concept original de la Maison de l'emploi repose sur la volonté de créer institutionnellement un partenariat étroit et confiant entre les acteurs de terrain impliqués dans la politique de l'emploi, chacun dans ses responsabilités, mais tous au service de la promotion de l'emploi. Notre pays est un vieux pays constitué de légitimités éclatées. Cependant, il sait aussi faire la preuve de ce que, lorsque l'on s'affranchit des corporatismes, lorsque que l'on se retrouve sur un projet commun, la réussite est au rendez-vous."

"Rénovation du service public de l'emploi en signant la convention tripartite Etat/ANPE/UNEDIC. Nous avons désormais une prise en charge plus rapide du demandeur d'emploi dans les maisons de l'emploi et progressivement dans les implantations communes des ANPE et de l'UNEDIC. Le diagnostic initial de la distance à l'emploi du demandeur d'emploi va se trouver désormais partagé pour un accompagnement personnalisé. Tout cela est en cours de formalisation grâce au dossier unique du demandeur d'emploi auquel auront accès les principaux acteurs du service public de l'emploi avec une plus grande cohérence dans l'intervention de ces acteurs et que, j'espère, les informaticiens spécialistes ont pu vous présenter."

"Il est important que la Maison de l'emploi, en liaison avec les employeurs, anticipe ces évolutions, détecte par ailleurs les besoins non satisfaits des entreprises en pénurie de main d'oeuvre"

Objectif de la Maison de l'emploi : "Il s'agit bien sûr d'améliorer l'accueil, l'information, l'accompagnement individualisé et le reclassement des personnes sans emploi ou salariés dans un parcours professionnel, en optimisant la complémentarité de l'offre des services des partenaires."

"Et que l'on ne nous fasse pas le procès du « contrôle policier » des demandeurs d'emploi. Avoir, comme c'est le cas depuis le 1er janvier 2006, un entretien de suivi mensuel personnalisé à l'ANPE avec un même conseiller référent tout au long du parcours, c'est l'assurance d'un retour plus rapide à l'emploi, favorisé en outre par le dossier unique du demandeur d'emploi."

"L'accompagnement dans l'emploi du demandeur, la sécurisation du parcours professionnel du salarié, la formation professionnelle ajustée aux évolutions des qualifications, des métiers dont ont besoin les employeurs sont les outils d'amélioration de la gestion des ressources humaines de notre pays, sans lesquels la croissance ne s'accompagnera pas de la création d'emplois.

C'est à ce cycle vertueux, à la lutte contre les rigidités de toutes sortes qui paralysent notre marché du travail que j'invite les maisons de l'emploi à participer. "

Jean-Louis Borloo (30/10/2006) :

"dans une société qui mute très vite, le sujet c'est pas de perdre son emploi et de se retrouver un peu perdu en tapant à des portes, mais d'être accompagné, suivi, par des bilans de compétences, par des plateformes de vocation pour savoir quelle est votre habileté. C'est plus de perdre son emploi, c'est de changer d'emploi ou de changer de métier. On avait 25 ans de retard dans ce domaine par rapport aux grands pays, on est enfin en train de le faire."

Jacques Chirac (4/01/2007) :

"le seul objectif qui vaille, c'est évidemment le plein emploi. Et pour cela, nous avons des réformes majeures devant nous, des réformes que nous ne pourrions conduire qu'ensemble. C'est tout le sens de la modernisation du dialogue social. Il n'est que temps de sortir de cette tradition de conflictualité, héritée d'un autre temps, et qui freine parfois notre progression. Il faut aller au bout de la logique de 1945, une logique d'engagement, de responsabilité. Les partenaires sociaux sont pleinement associés à la gestion de la sécurité sociale. Ils doivent maintenant devenir des acteurs de la réforme, les promoteurs du nouveau modèle social français. Pour cela, il faut renforcer la légitimité de la démocratie sociale."

"Il nous faut créer une sécurité sociale professionnelle. Face au chômage, il ne suffit pas d'être indemnisé, il faut disposer de compétences actualisées en permanence, il faut être mis sans délai en relation avec la bonne entreprise. La création des Maisons de l'Emploi a marqué une étape importante. Nous devons maintenant dépasser les intérêts particuliers et les conservatismes qui ont ralenti les évolutions nécessaires. Il faut bâtir un nouvel instrument de combat contre le chômage et pour l'emploi, à partir, disons-le clairement, de la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC.

La sécurité sociale professionnelle aura quatre missions : le versement des allocations chômage, l'accompagnement personnalisé pour la recherche d'emploi, l'aide à la mobilité professionnelle, et la formation tout au long de la vie : elle devra porter les droits individuels à la formation des salariés, majorés pour ceux qui ont un faible bagage initial ou qui ont besoin de se reconvertir. Dans l'esprit du contrat de transition professionnelle, un véritable lien contractuel, fait de droits et d'obligations, unira les salariés sans emploi et la sécurité sociale professionnelle. Dans la ligne de la réforme du dialogue social, il reviendra aux partenaires sociaux, aux côtés de l'État, de gérer ce nouvel ensemble."

Dominique de Villepin (20/02/2007) :

"Désormais, le code du travail ne pourra être modifié sans une concertation préalable avec les partenaires sociaux. Le cas échéant, il pourra l'être par la négociation elle-même. Le dialogue social n'est plus désormais une option parmi d'autres. C'est un principe d'action qui marque la modernisation de notre République."

"Le premier choix collectif, c'est celui de l'emploi. Notre objectif, c'est d'atteindre un taux de chômage de 6 % à l'horizon 2010."

"la réforme du service public de l'emploi. Elle passe par une fusion de l'ANPE et de l'Unedic, comme l'a proposé le Président de la République.

Le premier objectif, c'est d'offrir à chaque demandeur d'emploi un accompagnement personnalisé pour lui permettre de retrouver rapidement un travail. Nous avons déjà engagé cette réforme indispensable. Elle donne des résultats évidents, notamment pour les publics les plus fragiles comme les jeunes sans diplôme ni qualification. Il est impératif de la consolider.

Le deuxième objectif, c'est de mieux se préparer à l'évolution des métiers et de mieux orienter les salariés vers les secteurs pénuriques. Dans un pays qui compte plus de 2 millions de chômeurs, personne ne peut accepter que près de 500.000 emplois ne soient pas pourvus."

"Nous devons d'abord améliorer la reprise d'emploi des bénéficiaires de minima sociaux et des chômeurs, dans le prolongement des orientations fixées depuis 2 ans : valoriser le travail plutôt que l'assistance."

"Je crois également nécessaire de renforcer encore le suivi du contrôle de la recherche d'emploi, dans la logique de droits et de devoirs que j'ai voulu mettre au coeur de notre bataille contre le chômage. **Ce suivi renforcé, il devrait à mon sens s'accompagner d'une modification du système d'allocations chômage, afin de le rendre plus incitatif à la reprise d'emploi. Je sais que ce sont des décisions difficiles à prendre. Je mesure l'impact qu'elles peuvent avoir sur la vie quotidienne de beaucoup de nos compatriotes. Mais il faut être lucide. Les pays qui ont réussi à améliorer rapidement la situation de l'emploi ont tous fait ce choix. C'est vrai en particulier de l'Allemagne. A nous de trouver une voie française, une voie de justice et d'efficacité pour avancer dans ce sens."**

Nicolas Sarkozy (29/03/2007) - Candidat à l'élection présidentielle de 2007 :

Priorité du programme pour l'emploi : "La France traverse une crise moral : celle du travail. La réhabilitation du travail est au coeur de mon projet présidentiel. Je ne vous mentirai pas, je ne vous trahirai pas. Je ne me déroberai pas. Je vous demande votre confiance pour qu'ensemble tout devienne possible."

"L'ANPE, l'Unedic, les Maisons de l'emploi seront réunies en un seul service public de l'emploi qui interviendra immédiatement et de manière personnalisée pour permettre à tous ceux qui le souhaitent de trouver ou retrouver un emploi beau coup plus rapidement qu'aujourd'hui."

"Grâce à ces mesures, en cinq ans, nous pouvons atteindre le plein emploi, c'est à dire un chômage inférieur à 5 % et un emploi stable à plein temps complet pour tous. C'est de cette manière que nous pourrons vraiment réduire la pauvreté, l'exclusion et la précarité."

5.1.5 Politique de l'emploi et réforme du service public de l'emploi sous Nicolas Sarkozy (2007 – 2012)

5.1.5.1 Gouvernement François Fillon (18/05/2007 – 10/05/2012)

Nature des données					
Discours intégral	Communiqués officiel	Article	Lettre	Programme électoral	Total
15	5	0	0	0	20

Positionnement du thème chômage dans le discours											
Essentiel du discours	%	1ère position	%	2ème position	%	3ème position	%	Après 3ème position	%	Non essentiel, intégré dans un discours avec une autre thématique principal	%
17	85%	2	10%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%

Grandes lignes de la politique de l'emploi

Politique gouvernementale pour l'emploi :

Un Objectif : 5 % de chômage et 70 % de taux d'emploi d'ici 2012 via la réforme du marché du travail.

Cette réforme du marché du travail a pour but de lever tous les freins qui pèsent sur l'activité et suit 3 grands principes :

Principe 1 : « remettre le travail et l'emploi au coeur de nos politiques sociales » :

2 volets :

> **volet 1.a - augmenter la rémunération des salariés (loi TEPA)** - "travailler plus pour gagner plus. La mesure sur les heures supplémentaires entrera en vigueur dès le 1er octobre"(Nicolas Sarkozy)

> **volet 1.b - augmenter le taux d'emploi :**

- accompagner l'émergence de nouveaux métiers : poursuivre le développement des services à la personnes (parvenir d'ici 2010 aux 500 000 emplois attendus en matière de services à la personne) + investissement dans l'innovation : renforcement du crédit-impôt recherche (30% de crédit impôt-recherche)

- Investir dans l'avenir et libérer les capacités créatrices des entreprises pour qu'elles puissent croître et prospérer : Crédit-impôt recherche porté à 30%, favorisation de l'investissement dans la recherche et l'innovation, réforme autonomie des universités, etc.

Principe 2 : « la conciliation de la mobilité et de la sécurité pour les salariés comme pour les entreprises. ». Il s'agira, pour les salariés, de mettre en place une véritable sécurité sociale professionnelle. 3 volets :

> **volet 2.a : faire évoluer la relation individuelle au travail :**

- négociation sur la sécurisation des parcours professionnels en lien avec les partenaires sociaux pour moderniser les relations salariés / employeurs (Mise en œuvre des réformes dans le cadre de la loi de

modernisation du dialogue social intégrant les partenaires sociaux aux échanges).

- Généralisation du contrat de transition professionnelle à tous les bassins d'emploi (CTP) suite au bilan favorable de l'expérimentation réalisée.

> volet 2.b : réformer entièrement le Service public de l'emploi :

- **Fusion de l'ANPE - Unédic (loi du 13 février 2008)** - impact : suspension du déploiement des maisons de l'emploi). Création d'un opérateur unique chargé d'assurer les missions de service public de l'emploi que sont l'accueil, l'orientation, le placement, le service des prestations d'indemnisation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi de manière plus efficace.

La rénovation du service public de l'emploi, induit en retour une évolution du régime d'indemnisation des demandeurs d'emploi avec une redéfinition des obligations de recherche active d'emploi ("aucun ne puisse refuser plusieurs offres d'emploi correspondant à ses qualifications sans être sanctionné." Nicolas Sarkozy, 08/10/2007) – définition d'une offre valable d'emploi, qui suite à 2 refus peut amener la radiation du DE au système d'indemnisation.

Les principes de cette réforme sont les suivants :

- maintien d'un régime paritaire d'assurance chômage sous la responsabilité de l'Unedic ;

- unification des fonctions de service aux demandeurs d'emploi et aux entreprises (indemnisation, accompagnement, placement, collecte...) au sein d'une institution nouvelle, financée par le régime d'assurance-chômage et par l'État, avec une forte implantation territoriale;

- pilotage stratégique assuré par un conseil placé sous la présidence du ministre en charge et regroupant avec les partenaires sociaux les principales parties prenantes des politiques de l'emploi : ce conseil débattera des grandes priorités de ces politiques et des moyens qui leur sont affectées.

→ La loi du 13 février 2008 est présentée comme une première étape essentielle de la réforme du service public de l'emploi. La mise en place du nouvel opérateur permettra de resserrer les liens avec les différents réseaux spécialisés d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi que sont les Missions locales, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les réseaux Cap Emploi, etc. Le recouvrement des contributions d'assurance chômage sera assuré par les Urssaf, pour le compte de l'Unédic, au plus tard au 1er janvier 2012.

Nb : avec la crise, Sollicitation massive des opérateurs privés de placement en renfort du service public de l'emploi : "J'ajoute que les opérateurs privés de placement ont développé de vraies compétences pour accompagner les restructurations des grandes entreprises. Je souhaite utiliser leur expérience de l'accompagnement des licenciés économiques. Je demande donc à Christine LAGARDE et à Laurent WAUQUIEZ de les réunir dans les prochains jours pour voir la manière dont leurs moyens peuvent être rapidement mobilisés en complément du service public de l'emploi." (Nicolas Sarkozy, 26/10/2008)

- **réforme de la formation professionnelle** : rendre le système plus efficace, et surtout plus juste. Les personnes les moins qualifiées devront bénéficier davantage du dispositif d'appui à la formation professionnelle continue (24 milliards d'euros sont consacrés à la formation ; 60% des salariés n'y accèdent jamais). Mettre en place meilleure coopération au niveau régional entre les financeurs que sont les partenaires sociaux, l'Etat et la région, avec un engagement clair de chacun et une meilleure coordination des actions au niveau des régions.

3. Principe 3 : « trouver le juste équilibre entre la responsabilité, qu'elle soit collective ou individuelle, et la solidarité » :

- Evaluation des dispositifs de contrats aidés pour les rendre plus efficace et les concentrer sur un retour effectif à l'emploi (en lien avec l'expérimentation RSA) - "Il convient cependant de s'assurer que les parcours d'insertion aboutissent bien à des emplois marchands. Les contrats aidés représentent une étape, pas une fin en soi." - diminution des contrats aidés pour les recentrer progressivement l'accès à ces contrats sur les publics les plus en difficulté, comme les jeunes, les seniors ou les personnes handicapées.

- Seniors : inscription dans le PLFSS pour 2008 des mesures fortes pour dissuader les entreprises de trop utiliser les préretraites.

- quartiers en difficulté : actions spécifiques pour favoriser le retour à l'emploi dans le cadre du plan Respect et égalité des chances.

Référence à une réforme de l'ANPE comme solution au problème de l'emploi

Discours	% Total de discours
20	100%

Nature de la réforme

N°	Moyen d'action	Discours (occurrence)	% Total discours	Nature / détail
1	Augmentation des moyens (budget / recrutement)	20	100%	<ul style="list-style-type: none"> Financement de la Fusion de l'ANPE et l'UNEDIC (organisation, RH, SI, etc.) Sollicitation d'opérateurs privés de placement en sous-traitance en renfort de l'opérateur public d'emploi (crise de 2008)
2	Périmètre	20	100%	<ul style="list-style-type: none"> Instauration pour tous les demandeurs d'emploi et les entreprises un point d'accueil unique, apte à assurer l'orientation, le placement et l'indemnisation via une offre de service intégrée et personnalisé (interlocuteur unique).
3	Gouvernance et organisation	20	100%	<ul style="list-style-type: none"> Création d'un opérateur Unique : Pôle emploi (issu de la fusion ANPE et Unédic) Aller plus loin qu'un simple guichet unique : de deux offres de service juxtaposées dans un même lieu, l'objectif est de passer à une offre de service intégrée. Objectif d'un entretien unique pour l'inscription, l'examen des droits à indemnisation, l'élaboration du projet prévisionnel réalisé par un agent polyvalent Objectif de substituer la proximité des agents au sein d'un opérateur unique à la complexité des structures pour gagner en efficacité et réduire les formalités. Rationaliser l'organisation avec une réduction des doublons de certaines fonctions supports. Une augmentation forte du nombre de conseillers au contact direct des demandeurs d'emploi → mettre le maximum de monde au contact des demandeurs d'emploi pour permettra un suivi intensif et personnalisé des chômeurs (augmentation du nombre d'agent en front office en partie du à la fusion) - "Aujourd'hui, un conseiller s'occupe de 130 demandeurs d'emploi. Demain, il pourra s'occuper de 30 demandeurs d'emploi, ce qui veut dire que cela sera beaucoup plus simple pour l'aider à se former et à retrouver un emploi." (Xavier Bertrand, 17/10/2008)
4	Développement des outils et SI, simplification des process	20	100%	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un seul entretien pour l'inscription, l'examen des droits à indemnisation, l'élaboration du projet prévisionnel réalisé par un agent polyvalent, au lieu de deux entretiens avec deux

				<p>agents distincts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déploiement du dossier unique, permis par la convergence des systèmes d'information. • L'objectif est que la réforme s'applique sur le terrain dès janvier 2009, avec - outre les 100 premiers guichets uniques, un site internet et un numéro d'appel uniques - la mise en place d'une offre de service renouvelée. • Une rénovation de l'offre de service avec de nouveaux parcours d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ un soutien renouvelé au bénéfice de tous les demandeurs d'emploi, indemnisés ou non ; ▪ des plans d'actions spécifiques en faveur des publics prioritaires.
5	Prospective entreprise	3	15%	<ul style="list-style-type: none"> • simplifier le paysage institutionnel en offrant à chaque (...) entreprise en tout point du territoire un interlocuteur unique capable de l'accueillir, l'orienter et de répondre à ses besoins. • Renforcement du service aux entreprises et de la collecte des offres (mise en place envisagée début de l'année 2009 de forces de prospection en direction des entreprises - équipe au niveau régional
6	Statut de l'organisme	20	100%	Création d'un opérateur Unique : Pôle emploi (issu de la fusion ANPE et Unédic)
7	Statut du personnel	20	100%	Création d'un opérateur Unique : Pôle emploi (issu de la fusion ANPE et Unédic) --> EPA (salarié de droit privé)
9	Non précisé	0	0%	

Résultats attendus de la réforme

Une double vocation à la réforme (fusion ANPE/Unédic) :

- simplifier le paysage institutionnel en offrant à chaque demandeur d'emploi et à chaque entreprise en tout point du territoire un interlocuteur unique capable de l'accueillir, l'orienter et de répondre à ses besoins.
- renforcer sur le terrain les moyens d'accompagnement et d'orientation pour les chômeurs pour faciliter le retour rapide et durable à l'emploi. Permettre également, en renforçant le nombre d'agents en front office et les moyens dont ils disposent, de démultiplier la force de frappe dans chaque bassin d'emploi pour mieux connaître les besoins des entreprises et y faire rapidement face.

Plusieurs objectifs à la fusion :

- proposer une offre de service intégrée et simplifiée aux demandeurs d'emploi (placement et indemnisation) avec un interlocuteur unique et un accompagnement renforcé pour une meilleure efficacité.
- Instaurer pour les demandeurs d'emploi et les entreprises un point d'accueil unique, apte à assurer orientation, placement et indemnisation.
- substituer la proximité des agents au sein d'un opérateur unique à la complexité des structures pour gagner

<p>en efficacité et réduire les formalités.</p> <ul style="list-style-type: none"> - synergies entre les différentes structures, permettant de dégager des moyens au service des usagers. - Faciliter la médiation entre offre et demande (« Quand on sait qu'aujourd'hui en France, 500 000 offres d'emploi sont considérées comme non pourvues, on mesure l'importance d'une telle réforme : mettre en contact sur cette plate forme unique ceux qui offrent un emploi et ceux qui en demandent un, c'est résoudre la moitié du problème de l'emploi en France ! » Christine Lagarde 20/10/2008)
--

Identification de populations particulières	
Identification (discours - occurrence)	3
% Total discours	15%
Nature	<ul style="list-style-type: none"> > Personnes les plus éloignées de l'emploi > Bénéficiaires des minimas sociaux > Jeunes des quartiers difficiles
Détails de l'accompagnement spécifique	<ul style="list-style-type: none"> > RSA > Volet emploi du plan « Respect et Egalité des Chances » devra permettre à chaque jeune issu des quartiers fragiles d'obtenir une réelle autonomie par le fruit de son travail. > Réflexion sur une offre de service adaptée / personnalisée pour mieux accompagner de demandeurs d'emploi bénéficiaires de minimas sociaux > Plans d'actions spécifiques en faveur des publics prioritaires
Remise en cause de l'accompagnement pour tous les chômeurs	Non

Accompagnement des entreprises en recherche		
Référence à un accompagnement (discours – occurrence)	Nature	%
6	<ul style="list-style-type: none"> > simplifier le paysage institutionnel en offrant à chaque entreprise en tout point du territoire un interlocuteur unique capable de l'accueillir, l'orienter et de répondre à ses besoins. > mise en place d'une offre de service renforcée en direction des entreprises faciliter le recrutement des entreprises > mise en place de forces de prospection régionales dédiées <p>"Pour les entreprises, la fusion doit se traduire par une plus grande facilité à embaucher, là où aujourd'hui la moitié d'entre elles - la moitié des entreprises - déclarent connaître des difficultés de recrutement. Mettez-vous à ma place, à la place des ministres, nous sommes un pays où il y a 7,5% des Français qui sont au chômage et où la moitié des entreprises disent : on a du mal à recruter. Je voudrais que les entreprises vous fassent davantage confiance. Un interlocuteur unique, me semble-t-il, c'est un service de l'emploi plus efficace." Nicolas Sarkozy (16/05/2008).</p>	30%

Rôle du nouvel opérateur unique Pôle emploi / Service public de l'emploi

- Un opérateur unique pour incarner le service public de l'emploi (d'autres opérateurs et partenaires « satellites » de moins grande envergure en appui – ex : APEC, missions locales, etc.)
- Nouvel opérateur unique Pôle emploi (issu de la fusion ANPE / ASSEDIC) : un service public de l'emploi performant, capable de réorienter rapidement les chômeurs, de valoriser leurs compétences, de leur donner les compléments de formation nécessaires. C'est un service public capable de les suivre de manière intensive et personnalisée dans leur recherche d'un emploi.
- → Objectif : Assurer l'orientation, le placement et l'indemnisation
- Mettre un place une plateforme unique facilitant la médiation entre offre et demande.
« Quand on sait qu'aujourd'hui en France, 500 000 offres d'emploi sont considérées comme non pourvues, on mesure l'importance d'une telle réforme : mettre en contact sur cette plate forme unique ceux qui offrent un emploi et ceux qui en demandent un, c'est résoudre la moitié du problème de l'emploi en France ! » Christine Lagarde 20/10/2008
- Un opérateur avec un service front office renforcé : une augmentation forte du nombre de conseillers au contact direct des demandeurs d'emploi pour un meilleur service et suivi - "Aujourd'hui, un conseiller s'occupe de 130 demandeurs d'emploi. Demain, il pourra s'occuper de 30 demandeurs d'emploi, ce qui veut dire que cela sera beaucoup plus simple pour l'aider à se former et à retrouver un emploi." (Xavier Bertrand, 17/10/2008)

Rôle des autres acteurs de l'emploi

- Autres opérateurs de placement et d'insertion, qu'ils soient publics ou privés (Sollicitation des opérateurs privés de placement en complément du service public de l'emploi) en renfort et appui de ce nouvel opérateur unique qui se retrouve au cœur du service public de l'emploi de par sa taille et sa force de frappe.

Verbatims

Nicolas Sarkozy - 20/06/2007 :

"Ma politique ce n'est pas la politique des entreprises, ce n'est pas la politique des ménages. Ma politique c'est la politique pour tout le monde. Et je vous propose de faire comme politique celle du travail.

Libérer le travail.

Récompenser le travail.

Améliorer les conditions de travail.

Développer la productivité du travail.

Et je propose à la majorité présidentielle le choix suivant :

Politique sociale : le travail.

Politique éducative : le travail.

Politique économique : le travail.

Politique fiscale : le travail.

Politique de concurrence : le travail.

Politique commerciale : le travail.

Politique de l'immigration : le travail.

Politique monétaire, politique budgétaire, je ne les jugerai que par rapport à un seul critère : cela récompense le travail ou cela dévalorise le travail. Tout ce qui récompense le travail sera choisi, tout ce qui dévalorise le travail sera écarté.

C'est cela la rupture : la rupture avec le malthusianisme. La rupture avec un modèle social, un modèle économique, un modèle éducatif d'où le travail est exclu en tant que valeur."

"nous ne voulons pas d'une société où l'assistanat paye davantage que le travail. C'est pourquoi le Premier ministre a demandé à Martin HIRSCH de mettre en chantier l'expérimentation d'un revenu de solidarité active afin que le retour à l'emploi se traduise toujours par une augmentation du revenu."

"On assouplit le droit du travail d'un côté, on renforce la sécurité des salariés de l'autre, avec le contrat, avec la sécurité sociale professionnelle."

Nicolas Sarkozy - 30/08/2007 :

"Comment réformer si l'on ne veut pas prendre le risque de la rupture ?

Le mot " rupture " ne m'a jamais fait peur. "

"Certes, l'Etat n'est pas une entreprise, mais il ne peut pas attendre des entreprises qu'elles soient performantes et innovantes et ne pas lui-même montrer l'exemple.

L'Etat n'est pas une entreprise, mais il doit être géré pourtant avec le même souci d'économie, d'efficacité, de rigueur, que n'importe quelle entreprise qui doit faire face à la pression de la concurrence et à celle de ses actionnaires."

"Je veux placer au coeur de la réforme de l'Etat la lutte contre le gaspillage et contre la fraude. L'Etat n'a pas le droit de gaspiller un seul Euro, parce que l'argent public c'est celui de tous les Français qui travaillent dur pour gagner leur vie.

L'Etat ne peut pas non plus tolérer la fraude, car c'est encore le travailleur qui paye pour le fraudeur. J'irai aussi loin que possible dans la lutte contre la fraude."

"je souhaite que la fusion des réseaux opérationnels de l'ANPE et de l'UNEDIC soit décidée avant la fin de l'année, avec les partenaires sociaux, qui ont su créer l'assurance-chômage et la gérer depuis un demi-siècle. Dans mon esprit, la définition des règles de ce régime doit continuer à leur appartenir."

"Pour moi, la fusion opérationnelle a d'abord pour but d'offrir un meilleur service aux demandeurs d'emploi, avec un interlocuteur unique et un accompagnement renforcé pour trouver du travail. Je veux des chômeurs mieux indemnisés, mieux accompagnés. Mais la contrepartie, c'est qu'aucun ne puisse refuser plusieurs offres d'emploi correspondant à ses qualifications sans être sanctionné."

Nicolas Sarkozy - 18/09/2007 :

"Aucun modèle social ne peut tenir si on oublie que c'est le travail qui, en fin de compte, est le seul moteur de la création des richesses. S'ils ne sont pas gagés par un accroissement du travail et de la productivité, les droits sociaux sont de faux droits. C'est pour cela que toutes nos actions doivent tendre désormais à la promotion, à la revalorisation et à la juste rémunération du travail."

"mettre le travail au centre, c'est faire en sorte que notre système social incite à travailler plutôt qu'à rester inactif."

"La condition de la mobilité et de la sécurité des hommes et des femmes, c'est aussi un service public de l'emploi performant, capable de réorienter rapidement les chômeurs, de valoriser leurs compétences, de leur donner les compléments de formation nécessaires. C'est un service public capable de les suivre de manière intensive et personnalisée dans leur recherche d'un emploi."

"Je demande à Christine Lagarde de me faire dans les 15 jours des propositions sur le processus de fusion de l'ANPE et de l'Unédic. Sur cette base, des discussions pourront s'engager avec les partenaires sociaux. On me dit parfois qu'il y a déjà quelques guichets uniques, que les réseaux travaillent bien ensemble. Soyons sérieux. Cela fait 20 ans qu'on en parle et, à de rares exceptions près, le chômeur doit toujours faire un parcours du combattant. Alors que faut-il faire ? Attendre 20 années de plus ? Ce que je veux, c'est mettre le demandeur d'emploi au coeur du système, non les structures administratives. Ce qui m'intéresse, c'est le demandeur d'emploi, et je dis aux Français que nous ne laisserons tomber personne. Ce n'est pas la question du statut de tel ou tel. Ce que je veux, c'est un opérateur qui offre un service public universel et intégré pour tous les demandeurs d'emploi, qu'ils soient indemnisés ou non. Tout cela n'est pas révolutionnaire. C'est une question de bon sens. Il s'agit tout simplement de mettre notre service public de l'emploi au niveau des meilleurs standards européens."

"Enfin, concilier mobilité et sécurité passe par un système de formation professionnelle efficace. Notre système de formation professionnelle, je pèse mes mots, est à bout de souffle, dans son organisation comme dans son financement. Il n'est pas du tout en mesure d'assurer la reconversion des hommes et la reconversion des territoires. Il n'est pas assez centré sur ceux qui en ont le plus besoin, en particulier les chômeurs et les salariés les moins qualifiés. Il est éclaté entre de trop nombreux commanditaires et financeurs. Il n'a aucune cohérence territoriale, alors que c'est au niveau de la région que se bâtissent les stratégies de développement économique et de l'emploi. Je souhaite qu'à l'occasion de leurs négociations sur la sécurisation des parcours professionnels, les partenaires sociaux s'emparent de ce sujet et qu'avec eux et les régions, le gouvernement mène à bien cette réforme qui va être engagée au cours des toutes prochaines semaines."

"Je sais bien que le débat sur la formation professionnelle n'a cessé d'achopper sur la question du financement du paritarisme. Tout le monde le sait mais personne ne le dit. C'est une vraie question, mais je n'accepte pas que ce soit un frein à la réforme. Aux partenaires sociaux, je veux dire que je suis prêt à discuter aussi, et sans tabou, du financement du paritarisme en même temps que nous discuterons de la formation professionnelle."

"Je souhaite que les partenaires sociaux aient toute leur place dans ce nouveau service public de l'emploi. Aujourd'hui, ils ne sont pas assez associés aux politiques de l'emploi, à l'exception de l'assurance chômage, dont ils sont les seuls responsables."

Christine Lagarde - 24/09/2007 :

"L'emploi, c'est la priorité absolue dans notre pays, comme le Président l'a réaffirmé encore récemment."

"Notre objectif est clair : 5 % de chômage et 70 % de taux d'emploi d'ici 2012."

"Nous entrons dans un monde où les carrières se ramifient, où les trajectoires personnelles se complexifient, où les destins ne se résument plus à un seul métier. Pour les salariés, c'est à la fois enthousiasmant et inquiétant. Nous devons donc faciliter leur mobilité tout en leur assurant une véritable sécurité à long terme."

"la réforme du Service public de l'emploi, elle portera en priorité sur deux points : (a) pour ceux qui cherchent un travail, il faut repenser la structure qui les accompagne ; (b) pour ceux qui en changent, il faut renforcer la formation à laquelle ils ont droit."

"Quand le marché de l'emploi s'améliore, les contrats aidés doivent être strictement réservés aux salariés qui en ont besoin pour accéder à l'emploi. Il n'est pas sain d'encourager les employeurs à réclamer des contrats aidés. L'aide, elle n'est pas destinée aux chefs d'entreprise, mais aux demandeurs d'emplois et seulement à eux."

Christine Lagarde - 02/10/2007 :

"Nous avons deux objectifs à atteindre d'ici la fin du quinquennat. Le premier, c'est le plein-emploi, soit un taux de chômage de 5 %. Le deuxième, c'est de faire accrocher notre taux d'emploi dès 70 %. Nous n'hésiterons pas à conduire toutes les réformes structurelles nécessaires pour atteindre ces deux objectifs. Je suis heureuse de vous présenter les premières aujourd'hui. Ma ligne de conduite est claire : plus de travail et un travail mieux récompensé ; un service public de l'emploi plus efficace et plus adapté ; une solidarité mieux ciblée."

"Il faut aller plus loin. Il est nécessaire d'instaurer pour les demandeurs d'emploi et les entreprises un point d'accueil unique, apte à assurer orientation, placement et indemnisation. En fusionnant l'ANPE et l'UNEDIC, nous voulons substituer la proximité des agents à la complexité des structures. Nous voulons gagner en efficacité et réduire les formalités.

Une plateforme unique, cela signifie, sur le terrain, plus de moyens pour nos agents et plus de services pour les chômeurs."

Nicolas Sarkozy - 08/10/2007 :

"Souvent, les guichets uniques sont des sites qui accueillent, dans une institution, seulement quelques agents de l'autre. Je vais mettre les pieds dans le plat : c'est plus pour l'image du guichet unique - je ne parle pas d'ici - que pour la réalité. C'est pour cela qu'il faut désormais lever les obstacles pour rapprocher les deux institutions qui sont séparées et cela implique de la perte d'énergie. Trop d'énergie perdue, trop de temps perdu. Avec la fusion, on va passer à la vitesse supérieure."

"Il faut que l'on soit sérieux, les uns et les autres, et que l'on se dise les choses. Cela fait vingt ans que l'on en parle. Vingt ans. Il n'y a pas que des imbéciles qui ont parlé de cela. Gauche et droite confondues. Cela fait vingt ans. Cela fait vingt ans que les chômeurs font le parcours du combattant. C'est quand même cela la réalité."

"Je veux mettre le demandeur d'emploi au coeur du système. Moi, je ne pars pas des structures administratives, je veux partir du demandeur d'emploi."

"Ce que je veux, c'est que l'on mette, enfin, notre service public de l'emploi au niveau des meilleurs standards européens. Tous les pays qui ont récemment réformé leur marché du travail et qui obtiennent les meilleurs résultats sur le front de l'emploi, ont fait le choix, tous, d'unifier les fonctions d'indemnisation et de placement."

"L'excellence du service public de l'emploi passe donc par l'unicité des structures, pour que le demandeur d'emploi n'ait plus à aller d'un organisme à l'autre pour remplir ses diverses obligations. Le devoir d'un chômeur, c'est de chercher un emploi, pas de supporter le fardeau de la complexité administrative. Il faut donc, pour le service public de l'emploi, un seul point d'accueil".

"Les partenaires sociaux conservent leurs prérogatives en ce qui concerne, je l'ai déjà dit, la détermination des règles d'indemnisation. Mais il faut aller au-delà, et voir avec eux comment ils pourraient participer aux grandes orientations de la politique de l'emploi (...) au niveau national comme au niveau régional."

"J'ajoute, c'est anecdotique mais quand même, que cela permettra de faire un suivi également plus important pour l'infime minorité qui, en réalité, ne cherche pas. C'est tout de même un problème. On peut avoir un système social généreux que s'il n'y a pas de fraude. Et la fraude existe."

Christine Lagarde- 23/10/2007 :

"L'Agence Nationale Pour l'Emploi a vu le jour dans une société de plein-emploi, où le chômage ne concernait que 2 % de la population active. Elle avait essentiellement pour vocation de moderniser les services du travail et de rationaliser la comptabilisation des chômeurs bénéficiant de l'aide publique. C'était surtout une chambre d'enregistrement.

Quarante ans plus tard, l'ANPE s'est profondément transformée. Elle compte désormais 28 000 agents et 1 300 implantations locales. 28 000 serviteurs de l'État dévoués à l'emploi des autres, qui accueillent les demandeurs d'emploi, en leur accordant 17 millions d'entretiens par an"

"depuis l'instauration, l'année dernière, du suivi mensuel personnalisé, le conseiller ANPE est devenu pour beaucoup de demandeur d'emploi un interlocuteur plus proche, parce qu'il n'y a pas de conseil sans continuité de l'accompagnement. Ces conseillers ne ménagent pas leurs efforts puisque chacun d'entre eux suit 120 demandeurs d'emploi, en moyenne, donc parfois davantage."

"Pour parvenir à l'objectif de plein-emploi que nous nous sommes fixés, soit 5% de chômage à l'horizon 2012 (ce qu'on appelle le chômage « frictionnel »), il faudra encore diminuer le nombre de chômeurs de moitié. Cet objectif est à notre portée, j'en ai la conviction, à condition d'accélérer la transformation du marché du travail et du service public de l'emploi qui s'est engagée depuis deux ans."

"L'ANPE a joué un rôle actif dans cette mutation. En quelques années, elle a su commencer à faire évoluer les services destinés aux demandeurs d'emploi, avec le suivi mensuel tout comme les services aux entreprises qui sont plus nombreuses à s'adresser à elle.

L'ANPE s'est modernisée en développant ses partenariats avec les autres acteurs de l'emploi, tels l'Unedic, les autres réseaux de placement, les collectivités territoriales ou les agences d'intérim."

"Fort de ces progrès, le Gouvernement a décidé aujourd'hui de passer à une nouvelle étape et de construire à partir de l'ANPE et des réseaux de l'Unedic une institution nouvelle chargée d'assurer l'ensemble des fonctions d'intermédiation et de placement des demandeurs d'emploi.

Cette réforme a une double vocation : simplifier le paysage institutionnel en offrant à chaque demandeur d'emploi et à chaque entreprise en tout point du territoire un interlocuteur unique capable de l'accueillir, l'orienter et de répondre à ses besoins.

Elle vise surtout à renforcer sur le terrain les moyens d'accompagnement et d'orientation pour les chômeurs car nous savons que c'est la clé de l'accélération du retour rapide et durable à l'emploi. Elle permettra aussi, en démultipliant la force de frappe dans chaque bassin d'emploi de mieux connaître les besoins des entreprises et d'y faire rapidement face."

François Fillon - 24/10/2007 :

"souhaiter un bon anniversaire à l'ANPE, premier acteur du service public de l'emploi." (40 ans de l'ANPE)

"La politique de l'emploi, cela ne peut se limiter à une politique de placement des chômeurs. La politique de l'emploi suppose des actions diversifiées, offensives et non défensives. Dans les entreprises, pour qu'elles se libèrent de leur peur d'embaucher et qu'elles redéfinissent leurs offres en fonction des compétences requises. Auprès des chômeurs qui, après une formation adaptée, doivent être en mesure de s'élancer vers des emplois nouveaux."

"Au coeur de nos ambitions et au coeur de tous ces enjeux, il y a l'ANPE. L'ANPE est et restera un acteur majeur. Elle est et restera le pilier central du service public de l'emploi.

Voici 40 ans que l'ANPE met en oeuvre les politiques publiques de retour à l'emploi et d'intermédiation sur le marché du travail. Ses compétences comprennent aussi l'offre de formation et le conseil. Interlocuteur des demandeurs d'emploi, elle est aussi celle des entreprises, pour l'embauche et le reclassement de leurs salariés."

"l'organisme qui naîtra de cette fusion regroupera enfin en un seul parcours des missions éclatées : l'accueil, l'inscription, l'accompagnement, l'indemnisation. Efficacité, parce que les synergies obtenues permettront de déployer des moyens supplémentaires au service des demandeurs d'emploi, et en particulier de ceux qui en ont le plus besoin.

Rapprocher l'ANPE et l'Unedic, c'est réaliser la vocation même de ces services : être engagé dans une relation personnalisée avec le demandeur d'emploi ; c'est raccourcir au maximum la médiation entre l'offre et la demande !"

Christine Lagarde - 06/12/2007 :

"le Gouvernement a lancé un chantier ambitieux de réforme du marché du travail et du service public de l'emploi afin de faciliter l'adéquation entre l'offre et la demande de travail. Le projet de loi présenté au Conseil des ministres prévoit ainsi la création d'un opérateur unique chargé d'assurer les missions de service public de l'emploi que sont l'accueil, l'orientation, le placement, le service des prestations d'indemnisation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Au-delà de la réforme des structures, la fusion des réseaux opérationnels de l'ANPE et de l'Unedic permettra de simplifier les démarches des demandeurs d'emploi, d'offrir une gamme de prestations complète et unifiée à tous les demandeurs d'emploi, indemnisés ou non, et de déployer davantage d'agents sur le terrain, directement au service des usagers.

Les grandes orientations de l'action de l'institution nouvelle seront fixées par une convention conclue avec l'État et l'Unedic. Un conseil national de l'emploi, présidé par le ministre en charge de l'emploi, sera chargé de veiller à la cohérence des politiques de l'emploi.

La place des partenaires sociaux est reconnue et confortée, à la fois par le maintien de leur pleine responsabilité et de leur autonomie dans la gestion du régime d'assurance chômage et par leur participation au conseil d'administration de la nouvelle institution, où ils sont majoritaires.

La politique d'intervention de l'opérateur unique prend en compte les spécificités du territoire, grâce à des budgets déconcentrés au niveau régional, adaptables aux besoins des marchés du travail locaux.

En mettant en place une instance provisoire, chargée de préfigurer la future institution, et en apportant des garanties sociales fortes pour les agents de l'ANPE et des Assédic, le projet de loi prépare la mise en oeuvre de la fusion dans les meilleures conditions.

Ce projet de loi est une première étape essentielle de la réforme du service public de l'emploi. La mise en place du nouvel opérateur permettra de resserrer les liens avec les différents réseaux spécialisés d'accueil et d'accompagnement des demandeurs d'emploi que sont les Missions locales, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), les réseaux Cap Emploi ou les Maisons de l'emploi. Le recouvrement des contributions d'assurance chômage sera assuré par les Urssaf, pour le compte de l'Unedic, au plus tard au 1er janvier 2012."

Nicolas Sarkozy - 05/03/2008 :

"Cette affaire de fusion ANPE-UNEDIC, cela fait vingt ans qu'on en parle et bien, Mesdames et Messieurs,

c'est fait en neuf mois, de la même façon que la fusion entre la DGI et la comptabilité publique, cela fait vingt ans qu'on en parle."

"On ne peut pas être dans un pays où il y a 1 900 000 chômeurs d'un côté et 500 000 offres d'emploi non satisfaites, il y a un moment où chacun doit comprendre que les droits sont la contrepartie des devoirs. Les chômeurs ont le droit à l'indemnité, ils ont le devoir d'accepter une offre d'emploi qui corresponde à leur formation ou à leur espérance de rémunération."

Christine Lagarde - 05/03/2008 :

"La réforme du service public de l'emploi se poursuivra avec la mise en place d'une offre de service renforcée en direction des entreprises et des personnes à la recherche d'un emploi, et avec la renégociation de la convention d'assurance chômage."

Christine Lagarde - 26/03/2008 :

"La fusion des deux organismes de placement et d'indemnisation des demandeurs d'emploi était en projet depuis 20 ans, et toujours repoussée. Aujourd'hui, avec la loi du 13 février 2008, c'est chose faite. Un important travail de concertation nous a permis de mettre en oeuvre ce chantier essentiel qui, je le rappelle, concerne 40 000 agents.

Cette fusion poursuit trois objectifs : simplification pour les chômeurs, qui pourront désormais se rendre à un guichet unique pour s'adresser à un référent unique ; efficacité pour l'ensemble des acteurs, qui ce soit les entreprises ou les demandeurs d'emploi ; synergies entre les différentes structures, permettant de dégager des moyens au service des usagers.

Quand on sait qu'aujourd'hui en France, 500 000 offres d'emploi sont considérées comme non pourvues, on mesure l'importance d'une telle réforme : mettre en contact sur cette plate forme unique ceux qui offrent un emploi et ceux qui en demandent un, c'est résoudre la moitié du problème de l'emploi en France !"

"Toutes ces réformes doivent aboutir à la constitution d'un marché du travail à la fois plus efficace pour les salariés et les entreprises, plus réactif face aux évolutions du monde, et plus sécurisé pour ceux qui se trouvent provisoirement sans emploi, ou plutôt, "entre deux emplois".

Nicolas Sarkozy - 16/05/2008 :

"Qu'est-ce que j'attends de cette fusion ?

Une meilleure qualité de service pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, c'est-à-dire un service plus performant, plus humain, plus personnalisé. Cette fusion permettra d'en finir avec la course d'obstacles, qui est encore trop souvent associée à la recherche d'emploi : entretiens redondants entre les deux institutions, difficultés à s'y retrouver dans les multiples dispositifs et aides disponibles. Et puis, il y a un résultat tangible, c'est que vous serez beaucoup plus nombreux, les agents, au contact direct des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Pour les entreprises, la fusion doit se traduire par une plus grande facilité à embaucher, là où aujourd'hui la moitié d'entre elles - la moitié des entreprises - déclarent connaître des difficultés de recrutement. Mettez-vous à ma place, à la place des ministres, nous sommes un pays où il y a 7,5% des Français qui sont au chômage et où la moitié des entreprises disent : on a du mal à recruter. Je voudrais que les entreprises vous fassent davantage confiance. Un interlocuteur unique, me semble-t-il, c'est un service de l'emploi plus efficace.

Pour les chômeurs, l'objectif, pour nous, c'est une baisse de la durée passée au chômage. Davantage encore que le taux de chômage en lui-même, c'est la durée moyenne passée au chômage qui, en France, reste à un niveau inacceptable."

Laurent Wauquiez - 16/06/2008 :

"L'objectif, finalement, est simple et je vous livre ce défi : constituer d'ici trois ans le service public de l'emploi le plus performant d'Europe."

"Je pense aussi, pour l'ANPE, à la mise en place du suivi mensuel personnalisé et du conseiller référent unique, qui ont constitué une petite révolution et seront très certainement le socle de la nouvelle offre de service."

"il faut aussi le souligner, la coopération entre l'ANPE et l'Unédic ne commence pas aujourd'hui avec la fusion même si cela implique évidemment d'aller beaucoup plus loin.

Il y a eu le transfert de l'inscription. Il y a eu la mise en oeuvre du PARE. Et puis, plus récemment, il y a eu la convention Etat-ANPE-Unédic de mai 2006, qui a permis la mise en place des premiers guichets uniques, le rapprochement dans le temps des entretiens à l'Assédic et à l'ANPE ou encore à la création d'un Groupement d'intérêt économique commun à l'ANPE et à l'Unédic sur les systèmes d'information..."

"le rôle essentiel qui est attendu du nouvel opérateur, qui va apporter :

- une personnalisation plus marquée et plus précoce de l'appui apporté aux demandeurs d'emploi dès leur inscription,
- une prospection systématique des offres d'emploi à pourvoir dans les entreprises,
- une intermédiation efficace entre demandeurs d'emploi et entreprises.

L'objectif prioritaire est plus que jamais celui souhaité par le président de la République : une accélération du retour à l'emploi grâce à un appui régulier et bien ciblé des demandeurs d'emploi." (cf. rapport Jean-Marc Boulanger)

> "L'objectif, c'est la création juridique effective du nouvel opérateur au 1er janvier 2009, et avec elle, le premier palier de fusion opérationnelle, visible sur le terrain."

> "Le nouveau service public de l'emploi, c'est concrètement pour le demandeur d'emploi :

- Un meilleur suivi en faisant du « sur-mesure » : un système de guichet et de référent uniques, un suivi personnalisé plus précoce et un raisonnement en termes de parcours individuels. Là encore, nous ne partons pas de rien : les parcours d'accompagnement existent, mais il faut sans doute les revoir, les simplifier, et augmenter leur efficacité. La création d'un opérateur unique est un élément clé, parce qu'en termes de recherche d'emploi - vous êtes les premiers à le savoir - le temps est un facteur absolument capital : chaque jour compte ! La généralisation des guichets uniques représente un gain de temps et donc d'efficacité pour le demandeur dans sa recherche d'emploi.

- C'est aussi **la garantie des mêmes prestations à tous les demandeurs d'emploi, indemnisés ou non**. Je rappelle toujours ce point car il est essentiel. Ce n'est pas le moindre des effets de la réunion des deux réseaux. Et s'agissant de l'offre de service en termes d'accompagnement au retour à l'emploi, l'opérateur devra aussi apporter sa pierre à la mise en oeuvre des conclusions du Grenelle de l'insertion. Une mission de réflexion a été confiée par le Premier ministre à Carine Camby, qui fera notamment des propositions en matière d'offre de service aux bénéficiaires de minima sociaux. **C'est un chantier majeur, qui vous met au coeur d'une des politiques publiques les plus importantes et les plus nobles : la mobilisation contre l'exclusion du monde du travail, le soutien à ceux qui en sont le plus éloignés.**

- **Enfin, et c'est essentiel dans l'efficacité de notre force de frappe pour atteindre le plein emploi : c'est un passage à la vitesse supérieure dans le service aux entreprises et la collecte des offres. Je crois que la mise en place qui est envisagée, dès le début de l'année 2009, de forces de prospection en direction des entreprises sera un atout majeur."**

Xavier Bertrand - 17/10/2008 :

"Nous décidons la fusion Unedic-ANPE, c'est pour avoir un service de l'emploi plus efficace. Aujourd'hui, un conseiller s'occupe de 130 demandeurs d'emploi. Demain, il pourra s'occuper de 30 demandeurs d'emploi, ce qui veut dire que cela sera beaucoup plus simple pour l'aider à se former et à retrouver un emploi."

"Une chose est certaine, c'est que les mois qui viennent seront des mois qui seront difficiles sur le front de l'emploi, nous le savons bien. Ce qui nous amène non seulement à bien veiller à l'application, à l'application de cette fusion Unedic-ANPE partout sur le terrain, et aussi à regarder comment nous pouvons être plus efficace encore."

Nicolas Sarkozy - 26/10/2008 :

(A propos de la sécurité sociale professionnelle et du levier de la formation continue) "Une des clefs, et je me battrais pour cela, c'est la formation continue. Au fond, le meilleur instrument de la politique sociale, c'est la certitude pour chacun d'entre vous de pouvoir se former et continuer à progresser par la formation. C'est comme cela que l'on favorisera la mobilité sociale et qu'on donnera l'assurance, notamment aux plus fragiles, de pouvoir réussir leurs transitions professionnelles."

"Une des clefs, et je me battraï pour cela, c'est la formation continue. Au fond, le meilleur instrument de la politique sociale, c'est la certitude pour chacun d'entre vous de pouvoir se former et continuer à progresser par la formation. C'est comme cela que l'on favorisera la mobilité sociale et qu'on donnera l'assurance, notamment aux plus fragiles, de pouvoir réussir leurs transitions professionnelles. Une feuille de route a été proposée dès juillet aux partenaires sociaux. Il faut maintenant des résultats. Sinon, l'Etat prendra ses responsabilités.

Il faut réorienter les moyens de la formation continue vers les personnes en difficulté. J'insiste : c'est un scandale que ces moyens bénéficient d'abord à ceux qui n'en ont pas besoin, alors qu'il faut au contraire faire le maximum pour ceux qui en ont le plus besoin. Le gouvernement a proposé aux partenaires sociaux de dynamiser la formation en alternance et qu'une fraction significative des 5 milliards d'euros qu'ils gèrent soit destinée à la formation des demandeurs d'emplois et des salariés les moins qualifiés. Je pense par exemple à la formation aux métiers encore en tension pour les chômeurs, au reclassement des salariés victimes de licenciements économiques ou encore à la lutte contre l'illettrisme.

Mais la réforme de la formation professionnelle que nous voulons ne peut s'arrêter là. Il faut :

- garantir la qualité des formations,
- responsabiliser les entreprises sur les formations qu'elles font suivre à leurs salariés,
- rendre les financements plus efficaces et plus transparents,
- et il faut une meilleure coopération au niveau régional entre les financeurs que sont les partenaires sociaux, l'Etat et la région, avec un engagement clair de chacun. Aujourd'hui, personne n'y comprend plus rien."

"Quand je parle de sécurité sociale professionnelle, je pense bien évidemment à un service public de l'emploi, capable de proposer rapidement à tout chômeur un travail qui lui correspond ou une formation qui lui permettra d'en retrouver un. C'est pour cela que nous avons créé Pôle Emploi, par la fusion entre l'ANPE et les ASSEDIC."

"Cette réforme est essentielle. Il ne s'agit pas dans mon esprit de dire que deux agences en font une. Il s'agit d'offrir aux demandeurs d'emploi comme aux entreprises un service plus performant, un service plus humain, un service plus personnalisé."

"Il n'est pas admissible que dans un pays où plus de 7% des Français sont au chômage, tant d'entreprises éprouvent des difficultés à recruter. Le service public de l'emploi doit leur apporter de nouvelles réponses grâce à des conseillers professionnalisés sur ces métiers : une prospection renforcée des offres d'emploi, un service couvrant tout le spectre des besoins des entreprises. Dès aujourd'hui, Pôle Emploi doit se mobiliser pour réduire le nombre d'offres d'emploi non satisfaites : toutes les entreprises ayant déposé une offre depuis un mois doivent être contactées par un conseiller désigné à cet effet. On a 45 000 personnes qui vont s'engager dans la bagarre pour trouver un emploi à chacun et mettre un demandeur d'emploi en face de chaque offre."

"J'ajoute que les opérateurs privés de placement ont développé de vraies compétences pour accompagner les restructurations des grandes entreprises. Je souhaite utiliser leur expérience de l'accompagnement des licenciés économiques. Je demande donc à Christine LAGARDE et à Laurent WAUQUIEZ de les réunir dans les prochains jours pour voir la manière dont leurs moyens peuvent être rapidement mobilisés en complément du service public de l'emploi."

Laurent Wauquiez - 26/11/2008 :

"La création au 1er janvier 2009 de l'opérateur issu de la fusion ANPE-Assédic poursuit trois objectifs : simplifier les démarches des demandeurs d'emploi ; rénover l'offre de service ; déployer plus d'agents au service des usagers, grâce aux synergies permises par la fusion.

La mise en place de Pôle Emploi va s'accélérer. L'objectif est que la réforme s'applique sur le terrain dès janvier 2009, avec - outre les 100 premiers guichets uniques, un site internet et un numéro d'appel uniques - la mise en place d'une offre de service rénovée :

- de nouveaux parcours d'accompagnement ;
- un soutien rénové au bénéfice de tous les demandeurs d'emploi, indemnisés ou non ;
- des plans d'actions spécifiques en faveur des publics prioritaires."

5.1.6 Références des discours politiques

Présidence Charles de Gaulle – Gouvernement Georges Pompidou (14/04/1962 - 10/07/1968)	
	Conférence de presse du 5 juillet 1967 – Création de l'ANPE <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Secrétaires des Affaires Sociales</i>
Présidence Valéry Giscard D'Estaing – Gouvernement Jacques Chirac (27/05/1974 - 25/08/1976)	
	Conseil des ministres du 7 août 1974 (communiqué)
	Conseil des ministres du 9 avril 1975 (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LECANUET Jean - MINISTRE DE LA JUSTICE</i> <i>DORLHAC Helene – Secrétaire d'Etat à la Justice (Condition pénitentiaire)</i>
	Conseil des ministres du 12 novembre 1975 (communiqué)
	Conseil des ministres du 22 juin 1976 (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BARRE Raymond - MINISTRE DU COMMERCE EXTERIEUR</i>
Présidence Valéry Giscard D'Estaing – Gouvernement Raymond Barre (25/08/1976 - 13/05/1981)	
	Réunion de presse de M. Valéry Giscard d'Estaing, Palais de l'Elysée, lundi 17 janvier 1977 <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Allocution de M. Valéry Giscard d'Estaing a la communauté française de Bamako, Hôtel de l'Amitié, le 14 février 1977 Objet : Visite officielle au Mali <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Allocution de M. Valéry Giscard d'Estaing au cours de la réception de la colonie française à l'Ambassade de France à Dakar, vendredi 22 avril 1977 Objet : Conférence franco-africaine voyage officiel au Sénégal <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Conseil des ministres du 1 ^{er} juin 1977 – En faveur de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i> <i>BEULLAC Christian - MINISTRE DU TRAVAIL</i>
	Conseil des ministres du 3 août 1977 – Emploi des jeunes (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i> <i>BEULLAC Christian - MINISTRE DU TRAVAIL</i>
	Conseil des ministres du 12 octobre 1977 – Politique à l'égard des cadres (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BARRE Raymond – PREMIER MINISTRE ; MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES</i>
	Conseil des ministres du 16 novembre 1977 – En faveur de l'emploi des jeunes (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BEULLAC Christian - MINISTRE DU TRAVAIL</i>
	Allocution de M. Valéry Giscard d'Estaing, à l'occasion de la "manifestation pour la jeunesse", Palais de l'Elysée, dimanche 12 février 1978 Objet : Réception de la jeunesse <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Conseil des ministres du 8 mars 1978 – Situation économique de la France (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BARRE Raymond – PREMIER MINISTRE</i>
	Conseil des ministres du 6 septembre 1978 – Orientation de la politique de l'emploi

	(communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
	Réunion de presse de M. Valéry Giscard d'Estaing, Maison de la radio, mardi 21 novembre 1978 <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Conseil des ministres du 10 janvier 1979 – L'emploi des cadres (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
	Interview de M. Robert Boulin, ministre du travail et de la participation, à RTL le 21 janvier 1979, sur la politique gouvernementale en matière d'emploi, de formation professionnelle et de durée du travail <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i> <i>ALEXANDRE Philippe - JOURNALISTE</i>
	Conférence de presse de M. François Mitterrand, premier secrétaire du PS, sur la politique économique gouvernementale et les propositions du PS, Paris, le 30 janvier 1979 Objet : Crise de la sidérurgie <i>Personnalité :</i> <i>MITTERRAND François – PREMIER SECRETAIRE PS</i>
	Déclaration de M. André Bergeron, Secrétaire Général de FO et Président de l'Unédic, s'élevant contre la décision du gouvernement de supprimer l'obligation pour les chômeurs de s'inscrire à l'Agence Nationale pour l'Emploi, Lille, le 7 avril 1979 <i>Personnalité :</i> <i>BERGERON André – SECRETAIRE GENERAL FO et PRESIDENT DE L'UNEDIC</i>
	Interview de M. André Bergeron, Secrétaire Général de FO, Président de l'Unédic, à France-Inter le 12 avril 1979, sur la politique conventionnelle et l'indemnisation du chômage <i>Personnalité :</i> <i>BERGERON André – SECRETAIRE GENERAL FO et PRESIDENT DE L'UNEDIC</i> <i>DENOYAN Gilbert - JOURNALISTE</i>
	Emission d'antenne 2, en direct de l'Elysée, "une heure avec le président" Paris, mercredi 18 avril 1979 - 20h30 <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i> <i>ELKABBACH JEAN Pierre, LA TAILLE EMMANUEL De, DUHAMEL Alain, SCHMIT Alain - JOURNALISTES</i>
	Lettre du Président de la République à M. Raymond Barre, Premier ministre, sur le programme de travail gouvernemental pour le semestre de mai à octobre 1979, Paris, mercredi 25 avril 1979 Objet : Programme de travail gouvernemental, mai 1979 - octobre 1979 <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
	Conseil des ministres du 30 MAI 1979 – La réforme de l'indemnisation du Chômage et l'amélioration du fonctionnement de l'ANPE (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
	Interview de M. Raymond Barre, Premier ministre au "journal Rhône-Alpes" du 12 juillet 1979, sur la politique économique gouvernementale et la Sécurité Sociale <i>Personnalité :</i> <i>BARRE Raymond - PREMIER MINISTRE - APPARENTE UDF</i>
	Interview de M. François Ceyrac, Président du CNPF, à France-Inter le 1er août 1979, sur l'emploi et la situation économique <i>Personnalité :</i> <i>CEYRAC François - PRESIDENT CNPF</i>

Interview de M. Robert Boulin, ministre du travail et de la participation, dans "Sud-Ouest", du 14 août 1979, sur le chômage et la durée du travail <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION - RPR</i> <i>MANNON André - JOURNALISTE</i>
Conseil des ministres du 26 SEPTEMBRE 1979 – La réforme de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) (Communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BOULIN Robert – MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
Allocution prononcée par M. Valéry Giscard d'Estaing au cours de son voyage dans la région Midi-Pyrénées sur la reconversion du bassin minier de Decazeville et la vie politique, Villefranche-de-Rouergue, le vendredi 16 novembre 1979 Objet : Voyage officiel dans le sud-ouest <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
Conseil des ministres du 19 décembre 1979 – La mise en place du nouveau régime de l'indemnisation du chômage et la réforme de l'Agence Nationale pour l'Emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BEULLAC Christian - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION PAR INTERIM</i>
Interview de m. Jacques Barrot, ministre de la santé et de la Sécurité Sociale, dans la revue "Situations" du premier trimestre 1980, sur la protection sociale des demandeurs d'emploi Objet : loi du 29 décembre 1979 sur le maintien des droits de certains assurés en matière de Sécurité Sociale <i>Personnalité :</i> <i>BARROT Jacques – MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA SECURITE SOCIALE - UDF</i> <i>DUHAMEL Morvan - JOURNALISTE</i>
Conseil des ministres du 26 mars 1980 – La réorganisation de la gestion des prestations sociales des travailleurs sans emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BARROT Jacques – MINISTRE DE LA SANTE ET DE LA SECURITE SOCIALE</i> <i>MATTEOLI Jean - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
Allocution de M. Valéry Giscard d'Estaing a la suite du dialogue avec les jeunes françaises et français dans le cadre de la semaine de la jeunesse, Le Bourget, samedi 29 mars 1980 Objet : Semaine de la jeunesse <i>Personnalité :</i> <i>GISCARD D'ESTAING Valéry - PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE</i>
Conseil des ministres du 16 avril 1980 – La situation de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>MATTEOLI Jean - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
Conseil des ministres du 19 novembre 1980 – Situation de l'emploi et premiers résultats du 3ème Pacte pour l'emploi des jeunes (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>MATTEOLI Jean - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
Conseil des ministres du 16 janvier 1981 – L'achèvement du programme des travaux du gouvernement (communiqué)
Conseil des ministres du 23 février 1981 – Pacte national pour l'emploi du personnel d'encadrement (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>MATTEOLI Jean - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i>
Déclaration de M. Raymond Barre, Premier ministre, pour présenter les mesures en faveur de l'emploi, Paris le 25 février 1981 Objet : Adoption en Conseil des ministres de mesures en faveur de l'emploi le 25 février 1981 <i>Personnalité :</i> <i>BARRE Raymond - PREMIER MINISTRE</i>
Article de M. Michel Crépeau, candidat du MRG à l'élection présidentielle de 1981, dans "La

	<p>vie française" le 30 mars 1981, sur ses propositions en-matière de durée du travail, intitulé "Oui aux 35 heures branche par branche"</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CREPEAU Michel - MRG - Candidat à l'élection présidentielle de 1981</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 15 avril 1981 - L'application de la réforme de l'ANPE (communiqué)</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MATTEOLI Jean - MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA PARTICIPATION</i></p>
	<p>Interview de M. Michel Crépeau, candidat MRG à l'élection présidentielle de 1981 dans "Cadres et Maîtrise" d'avril 1981, sur la politique étrangère, la politique économique et la représentation des salariés dans l'entreprise</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CREPEAU Michel - MRG - Candidat à l'élection présidentielle de 1981</i></p>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Pierre Mauroy (21/05/1981 - 17/07/1984)	
	<p>Programme électoral du Parti socialiste (PS) pour l'élection présidentielle de 1981, intitulé : 110 propositions pour la France, avril-mai 1981</p>
	<p>Discours de M. Pierre Mauroy, Premier ministre, à Cambrai le 11 juin 1981, notamment sur les libertés, la politique à mener en faveur du Cambrésis et l'aide à l'emploi des jeunes</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MAUROY Pierre - PREMIER MINISTRE - PS</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 17 juin 1981 - Mesures pour l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes (communiqué)</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUROUX Jean - Ministre du travail</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 28 octobre 1981 - La réforme du service public de l'emploi (communiqué)</p> <p>Objet : Présentation au conseil des ministres des grandes lignes d'une réforme du service public de l'emploi destiné à améliorer le fonctionnement du marché du travail</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUROUX Jean - Ministre du travail</i></p>
	<p>Rapport de M. Georges Marchais, secrétaire général du PCF, au Comité central du PCF le 4 décembre 1981, sur la nouvelle politique et les tâches du PCF, publié le 5 décembre 1981 par "L'Humanité"</p> <p>Objet : Comité central du PCF le 4 décembre 1981 à Paris</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MARCHAIS Georges - Secrétaire général PCF</i></p>
	<p>Allocution de M. François Mitterrand, Président de la République, à la préfecture de Limoges, devant le conseil régional du Limousin, mardi 4 mai 1982</p> <p>Objet : Voyage dans le Limousin les 3 et 4 mai 1982</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MITTERRAND François - Président de la République</i></p>
	<p>Discours de M. André Bergeron, secrétaire général de FO, devant le Comité confédéral national (CCN), à Aix-les-Bains le 2 juin 1982, sur les orientations de FO en-matière de politique économique et sociale (publié dans "Force ouvrière" le 9 juin 1982)</p> <p>Objet : Comité confédéral national (CCN) de FO, à Aix-les-Bains le 2 juin 1982</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BERGERON André - Secrétaire général FO</i></p>
	<p>Conférence de presse de M. François Mitterrand, Président de la République, sur le bilan de l'action gouvernementale (concernant la croissance, la solidarité, les relations extérieures), la situation économique française et internationale, les objectifs du gouvernement (marché intérieur, technologie, justice sociale, épargne, agriculture) ainsi que sur les moyens engagés, Paris, Palais de l'Elysée.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MITTERRAND François - Président de la République</i></p>
	<p>Interview de M. Jean Auroux, ministre du travail, à Europe 1 le 20 juin 1982, sur les objectifs et les conséquences économiques et sociales des mesures prises après la dévaluation et sur les</p>

	projets de loi relatifs aux droits des travailleurs <i>Personnalité :</i> <i>AUROUX Jean - Ministre du travail</i>
	Déclaration de politique générale de M. Pierre Mauroy, Premier ministre, sur son programme économique, à l'Assemblée nationale le 23 juin 1982 Objet : Déclaration de politique générale du gouvernement et motion de censure à l'Assemblée nationale le 23 juin 1982. Déclaration lue au Sénat par Gaston Defferre. <i>Personnalité :</i> <i>MAUROY Pierre - PREMIER MINISTRE</i>
	Conseil des ministres du 7 juillet 1982 - La réforme des aides à l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i>
	Déclaration de M. Jean Le Garrec, ministre chargé de l'emploi, sur les axes de la politique de l'emploi, Paris le 12 août 1982 <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i>
	Article de M. Jean Le Garrec, ministre chargé de l'emploi, dans "Le Monde" du 26 août 1982, intitulé "Une stratégie pour l'emploi" <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i>
	Interview de M. Jean Le Garrec, ministre chargé de l'emploi, à Antenne 2 le 27 septembre 1982, sur le chômage et l' ANPE <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i> <i>BILALIAN Daniel, GRAFFIN Laurence, GILSON Martine - Journalistes</i>
	Conseil des ministres du 20 octobre 1982 - Les nouveaux contrats de solidarité et la réforme du service public de l'emploi (communiqué) Objet : Présentation au Conseil des ministres le nouveau contrat de solidarité portant sur la réduction de la durée du travail, ainsi que les grands axes de la mise en place d'un service public de l'emploi. <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i>
	Interview de M. Jean Le Garrec, ministre chargé de l'emploi, au "Quotidien de Paris" le 8 novembre 1982, sur ses objectifs pour l'emploi <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i> <i>RICHARD Jean-François - Journaliste</i>
	Interview de M. Jean Le Garrec, ministre chargé de l'emploi, dans "Sud Ouest" le 16 novembre 1982, sur la politique de lutte contre le chômage <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i> <i>LEMAINE Alain - Journaliste</i>
	Conseil des ministres du 26 janvier 1983 - Le plan pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>MAUROY Pierre - PREMIER MINISTRE</i>
	Déclaration de M. Pierre Mauroy, Premier ministre, sur la formation et l'insertion professionnelles des jeunes, Paris le 20 mai 1983 Objet : Table ronde sur l'insertion sociale et professionnelle des jeunes à Paris le 20 mai 1983 <i>Personnalité :</i> <i>MAUROY Pierre - PREMIER MINISTRE</i>
	Interview de M. Jean Le Garrec, secrétaire d'Etat chargé du Plan, dans "Le Matin" le 14 juin 1983, sur les objectifs du IXème Plan Objet : Discussion à l'Assemblée nationale de la première loi du IXème Plan <i>Personnalité :</i> <i>LE GARREC Jean - Ministre chargé de l'emploi</i> <i>PIERROT Eric, SALES Catherine - Journalistes</i>

	<p>Déclaration de M. Jack Ralite, ministre chargé de l'emploi, sur la politique de l'emploi, La Courneuve le 16 juin 1983 Objet : Visite de l'ANPE de La Courneuve <i>Personnalité :</i> <i>RALITE Jack - Ministre chargé de l'emploi - PCF</i></p>
	<p>Interview de M. Jack Ralite, ministre chargé de l'emploi, dans "Le Monde" du 2 juillet 1983, sur la situation de l'emploi et l'action gouvernementale <i>Personnalité :</i> <i>RALITE Jack - Ministre chargé de l'emploi - PCF</i> <i>LEBAUBE Alain - Journaliste</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 6 juillet 1983 - La politique de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>RALITE Jack - Ministre chargé de l'emploi - PCF</i></p>
	<p>Interview de M. Jack Ralite, ministre chargé de l'emploi, à France-Inter le 3 août 1983, sur les mesures de lutte contre le chômage <i>Personnalité :</i> <i>RALITE Jack - Ministre chargé de l'emploi - PCF</i> <i>CALONI Philippe, MILESI Gabriel - Journalistes</i></p>
	<p>Article de M. Philippe Herzog, membre du bureau politique du PCF, dans "l'Humanité" du 18 août 1983, intitulé "Intervenir pour l'emploi" <i>Personnalité :</i> <i>HERZOG Philippe- PCF Membre du bureau politique</i></p>
	<p>Interview de M. Jack Ralite, ministre chargé de l'emploi, à RTL le 20 novembre 1983, sur la politique économique, l'emploi et la vie politique <i>Personnalité :</i> <i>RALITE Jack - Ministre chargé de l'emploi - PCF</i></p>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Jacques Chirac (20/03/1986 - 10/05/1988)	
	<p>Conseil des ministres du 26 Mars 1986 - Le programme de travail du gouvernement (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Premier ministre</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 10 Décembre 1986 - L'organisation du service public de l'emploi (communiqué) <i>Personnalités :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i> <i>ARTHUIS Jean - Secrétaire d'Etat auprès du ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, ministre des affaires sociales et de l'emploi, sur l'allègement des charges des entreprises et la lutte contre le chômage, à Paris le 30 janvier 1987 <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, ministre des affaires sociales et de l'emploi, sur l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes, la réinsertion des adultes et la création d'un partenariat local pour l'emploi, à Arles le 1er décembre 1987 Objet : Carrefour national de l'enseignement et de la formation dans les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) le 1er décembre 1987 à Arles <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, ministre des affaires sociales et de l'emploi, sur l'accord-cadre avec la SNCF prévoyant le recrutement de jeunes et chômeurs de longue durée sur des stages TUC et PIL, Paris le 23 décembre 1987 Objet : Signature d'un accord-cadre entre le ministère des affaires sociales et de l'emploi et la SNCF <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclarations de M. Philippe Séguin, ministre des affaires sociales et de l'emploi, sur la</p>

	<p>mobilisation des collectivités locales dans la lutte contre le chômage notamment par les programmes d'insertion locale, à Quimper le 24 juillet 1987. Objet : Signature de conventions pour le recrutement de PIL et de TUC <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclarations de M. Philippe Séguin, ministre des affaires sociales et de l'emploi, sur l'histoire et les missions de l'ANPE et sur le rôle des comités régionaux de l'ANPE, Orléans le 12 octobre 1987 et Paris le 13 novembre 1987. Objet : Installation du comité régional de l'ANPE de la région Centre, à Orléans le 12 octobre 1987 ; réunion nationale de l'ANPE pour son 20ème anniversaire à Paris le 13 novembre 1987 <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Ministre des affaires sociales et de l'emploi</i></p>
	<p>Réponse de M. François Mitterrand, Président de la République et candidat à l'élection présidentielle de 1988, au questionnaire du journal "Le Monde", le 29 avril 1988, sur la vie associative <i>Personnalité :</i> <i>MITTERRAND François - Président de la République</i></p>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Michel Rocard (10/05/1988 - 15/05/1991)	
	<p>Discours de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle sur la mission et les moyens de l'ANPE, Paris le 19 octobre 1988 Objet : Conseil d'administration de l'Agence nationale pour l'emploi à Paris le 19 octobre 1988 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 07 Juin 1989 - Vie quotidienne des demandeurs d'emploi (communiqué) <i>Personnalités :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i> <i>KOUCHNER Bernard - Secrétaire d'Etat chargé de l'action humanitaire</i></p>
	<p>Déclaration de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur l'action gouvernementale en matière d'emploi, à Marcy-L'Étoile, le 22 juin 1989 Objet : Réunion de travail des services extérieurs du ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle à Marcy-L'Étoile le 22 juin 1989 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclarations de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur le plan emploi et la politique des initiatives locales pour l'emploi, à Angers le 2 octobre, Arras le 26 octobre 1989 et Paris le 25 janvier 1990 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclarations de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur le projet de loi favorisant le retour à l'emploi et la lutte contre l'exclusion professionnelle, à l'occasion du conseil des ministres du 4 octobre et au Sénat le 17 novembre 1989 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclarations de MM. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur le budget 1990 de son ministère, à l'Assemblée nationale le 2 novembre et au Sénat le 8 novembre 1989, et de M. André Laignel, secrétaire d'Etat chargé de la formation professionnelle, sur le budget de la formation professionnelle, à l'Assemblée nationale le 2 novembre 1989 Objet : Présentation du budget 1990 du travail de l'emploi et de la formation professionnelle et du budget de la formation professionnelle à l'Assemblée nationale et au Sénat les 2 et 8 novembre 1989 <i>Personnalités :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>

	<i>LAIGNEL André - Secrétaire d'Etat chargé de la formation professionnelle</i>
	Conseil des ministres du 15 Novembre 1989 - Le service public de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
	Conseil des ministres du 28 Février 1990 - Les suites du rapport sur la vie quotidienne des demandeurs d'emploi (communiqué) <i>Personnalités :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i> <i>KOUCHNER Bernard - Secrétaire d'Etat chargé de l'action humanitaire</i>
	Déclaration de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur les mesures pour l'emploi des femmes, Cerizay le 9 mars 1990 Objet : Journée de réflexion sur les femmes sur le marché du travail à Cerizay le 9 mars 1990 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
	Déclaration de M. Michel Rocard, Premier ministre, sur l'évaluation du dispositif d'insertion sociale et professionnelle, mis en place avec la loi de 1988 sur le revenu minimal d'insertion (RMI), et l'exemple donné par la municipalité de Lille, à l'hôtel de ville de Lille le 15 juin 1990 <i>Personnalité :</i> <i>ROCARD Michel - Premier ministre</i>
	Déclaration de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur les priorités du gouvernement avant le troisième plan pour l'emploi et sur les propositions de la CGPME notamment pour favoriser la création d'emplois et la formation au niveau des PME, Paris le 5 septembre 1990 Objet : Visite de M. Jean-Pierre Soisson à la CGPME à l'occasion de la rentrée sociale, à Paris le 5 septembre 1990 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
	Conseil des ministres du 19 Septembre 1990 - Mesures en faveur de l'emploi : le troisième plan pour l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>ROCARD Michel - Premier ministre</i>
	Déclarations de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur la réorganisation des services et le renforcement des moyens du ministère, et sur les orientations de la politique dans le domaine du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, à Lyon le 11 octobre et à Tours le 16 octobre 1990 Objet : Déplacement à l'Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle à Lyon et à la direction départementale du travail de Tours <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
	Conseil des ministres du 12 Décembre 1990 - Bilan du revenu minimum d'insertion (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>EVIN Claude - Ministre des affaires sociales et de la solidarité</i>
	Déclaration de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur la réforme de l'Agence nationale pour l'emploi et texte du contrat de progrès passé entre l'Etat et l'ANPE, Paris le 18 juillet 1990 Objet : Signature du contrat de progrès entre l'Etat et l'ANPE le 18 juillet 1990 <i>Personnalité :</i> <i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
	Déclaration de M. Jean-Pierre Soisson, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur la rénovation et les objectifs de l'ANPE et sur la situation en matière de chômage, 21 janvier 1991 Objet : Conseil d'administration de l'ANPE le 21 janvier 1991 <i>Personnalité :</i>

	<i>SOISSON JEAN Pierre - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Edith Cresson (15/05/1991 - 31/03/1992)	
	<p>Allocution de M. François Mitterrand, Président de la République, sur l'immigration et notamment le problème des réfugiés politiques, et sur la nécessité d'adapter les formations à l'emploi notamment en renforçant les liens entre l'école et l'entreprise, Issoudun, le 21 juin 1991</p> <p>Objet : Déplacement à Issoudun pour l'inauguration du "Formapole" le 21 juin 1991</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>MITTERRAND François - Président de la République</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 03 Juillet 1991 - La Politique de l'emploi</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclarations de Mme Martine Aubry, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur le budget de son ministère pour 1992, à l'Assemblée nationale le 31 octobre et au Sénat le 25 novembre 1991</p> <p>Objet : Présentation du budget 1992 du ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle à l'Assemblée nationale le 31 octobre et au Sénat le 25 novembre 1991</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Edith Cresson, Premier ministre, sur le bilan de son action et ses objectifs, Paris le 9 janvier 1992</p> <p>Objet : Vœux à la presse le 9 janvier 1992</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CRESSON Edith - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de politique générale de Mme Edith Cresson, Premier ministre, sur l'affaire Habache et les grands axes de la politique gouvernementale, à l'Assemblée nationale le 7 février 1992</p> <p>Objet : Session extraordinaire du Parlement les 7, 10 et 11 février 1992</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CRESSON Edith - Premier ministre</i></p>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Pierre Bérégovoy (02/04/1992 - 28/03/1993)	
	<p>Conseil des ministres du 29 Avril 1992- La lutte contre le chômage de longue durée (communiqué)</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur la mise en place de plans d'action départementaux pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises</p> <p>Objet : Séminaire sur les réponses aux besoins de main-d'œuvre des entreprises à Paris le 19 octobre 1992</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Article de M. François Bayrou, secrétaire général de l'UDF, dans "Le Figaro magazine", commentant un sondage d'opinion sur les priorités de gouvernement qui s'imposeront à la nouvelle majorité après les élections législatives</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BAYROU François - UDF, secrétaire général</i></p>
	<p>Brochure signée par Mme Martine Aubry, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, diffusée dans "Partenaires" de février 1993, intitulée "Emploi, le combat permanent" (reprise d'une intervention de Mme Aubry aux journées de travail "Nouveaux services, nouveaux emplois" le 8 janvier 1993)</p> <p>Objet : Journées de travail "Nouveaux services, nouveaux emplois" à Paris les 8 et 9 janvier 1993</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
	<p>Interviews de M. Gérard Longuet, président du PR, dans "La Tribune Desfossés" du 5 février et "les Echos" du 11 mars 1993, sur ses propositions en matière d'économie</p>

	<p><i>Personnalités :</i> LONGUET Gérard - <i>Président du PR</i> LABARDE Philippe, ROCHE François, FAVARD Emile, LAMY Jean-Michel - <i>Journalistes</i></p>
	<p>Projet de l'UPF présenté dans le cadre des élections législatives de 1993 Objet : Conférence de presse pour présenter le projet de l'UPF pour les élections législatives le 10 février 1993 à Paris</p>
	<p>Déclaration de M. Pierre Bérégovoy, Premier ministre, sur les grandes orientations du XIème Plan, au Conseil économique et social Objet : Discussion sur les grandes orientations du XIème Plan au Conseil économique et social le 9 mars 1993 <i>Personnalité :</i> BEREGOVVOY Pierre - <i>Premier ministre</i></p>
Présidence François Mitterrand – Gouvernement Edouard Balladur (29/03/1993 - 16/05/1995)	
	<p>Interviews de M. Paul Marchelli, président de la CFE CGC, à RTL le 7 avril 1993, dans "Le Quotidien de Paris" du 8 et "Les Echos" du 28, sur le nouveau gouvernement, les mesures nécessaires dans le domaine de l'emploi et du chômage, la CSG, l'idée d'un grand emprunt et le financement de l'UNEDIC <i>Personnalités :</i> MARCHELLI Paul - <i>CFE CGC, président</i> TOUBON Robert, LECLUSE Michèle - <i>Journalistes</i></p>
	<p>Discours de M. Philippe Séguin, président de l'Assemblée nationale et membre du RPR, sur son analyse des causes de l'augmentation du chômage et sur ses propositions pour aller vers une société de pleine activité compte tenu de la concurrence internationale Objet : Colloque organisé par le Forum du futur sur le thème de l'emploi et du chômage <i>Personnalité :</i> SEGUIN Philippe - <i>Président de l'Assemblée nationale</i></p>
	<p>Interview de M. Charles Millon, président du groupe UDFC à l'Assemblée nationale, à TF1 le 20 juin 1993, notamment sur le conflit yougoslave, la lutte contre le chômage et les déclarations de Philippe Seguin en faveur d'une autre politique économique <i>Personnalités :</i> MILLON Charles - <i>UDFC, président du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale</i> SINCLAIR Anne - <i>Journaliste</i></p>
	<p>Interviews de M. Jean Domange, président de la commission sociale du CNPF et vice-président du CNPF, dans "Les Echos" le 26 juillet 1993 et le 20 août 1993, sur le protocole d'accord sur le financement de l'UNEDIC, et sur l'avant-projet de loi quinquennale sur l'emploi <i>Personnalités :</i> DOMANGE Jean - <i>CNPF, vice-président</i> LECLUSE Michèle, GRANDI Michel de, CITTANOVA Marie-Laure - <i>Journalistes</i></p>
	<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, président de l'Assemblée nationale sur l'insertion des jeunes, les missions d'action locales et l'exclusion sociale, Paris le 6 septembre 1993 Objet : Colloque organisé par le Conseil national des missions locales (CNML) les 6 et 7 septembre 1993 <i>Personnalité :</i> SEGUIN Philippe - <i>Président de l'Assemblée nationale, Député RPR</i></p>
	<p>Interview de M. Charles Millon, président du groupe parlementaire UDFC à l'Assemblée nationale, à RMC le 12 septembre 1993, sur la politique de l'emploi, l'aménagement du territoire, la réforme du droit d'asile, la négociation du GATT et les élections présidentielles et européennes <i>Personnalités :</i> MILLON Charles - <i>UDFC, président du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale</i> FAUVET MYCIA Christine, PIERRE-BROSSOLETTE Sylvie - <i>Journalistes</i></p>
	<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, Président de l'Assemblée nationale, sur les initiatives contre l'exclusion sociale et professionnelle, le chômage et la citoyenneté, Boulogne-sur-Mer le 24 septembre 1993 Objet : 8e congrès national du COORACE à Boulogne-sur-Mer le 24 septembre 1993 <i>Personnalité :</i> SEGUIN Philippe - <i>Président de l'Assemblée nationale, Député RPR</i></p>

	<p>Interview de M. Charles Millon, président du groupe UDFC à l'Assemblée nationale, à France-Inter le 15 octobre 1993, sur les négociations du GATT, la construction européenne, la politique de l'emploi et les élections européennes de 1994</p> <p><i>Personnalités :</i> MILLON Charles - UDFC, président du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale LE MARC Pierre, ARDISSON Annette, GIESBERT FRANZ Olivier, PAILLARD Henri, DENOYAN Gilbert - Journalistes</p>
	<p>Conseil des ministres du 20 Octobre 1993 Les relations financières entre l'Etat et l'UNEDIC</p> <p><i>Personnalité :</i> GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</p>
	<p>Déclaration de M. Michel Giraud, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur la réforme de fond du système de formation prévue au projet de loi quinquennale sur le travail et l'emploi dans l'objectif prioritaire de l'insertion professionnelle des jeunes, Amiens le 22 octobre 1993</p> <p>Objet : Réunion du Conseil régional de Picardie à Amiens le 22 octobre 1993</p> <p><i>Personnalité :</i> GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</p>
	<p>Déclaration de M. Michel Giraud, ministre du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, sur les objectifs du projet de loi quinquennale pour la formation professionnelle, régionalisation, concertation et simplification administrative, Amiens le 22 octobre 1993</p> <p>Objet : Déplacement à Amiens pour l'inauguration des nouveaux locaux de l'AFPA le 22 octobre 1993</p> <p><i>Personnalité :</i> GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</p>
	<p>Extraits de l'interview de M. Charles Millon, président du groupe UDFC à l'Assemblée nationale, à RTL le 28 novembre 1993, notamment sur le chômage et les problèmes sociaux, l'université, le GATT, les élections européennes et présidentielle</p> <p><i>Personnalités :</i> MILLON Charles - UDFC, président du groupe parlementaire à l'Assemblée nationale ARZT Richard, PARIS Gilles, MAZEROLLE Olivier - Journalistes</p>
	<p>Déclaration de politique générale de M. Edouard Balladur, Premier ministre, devant l'Assemblée nationale le 15 décembre 1993, sur le bilan d'action du gouvernement, l'accord concluant les négociations du GATT et les 10 projets de réforme pour 1994</p> <p>Objet : Déclaration de politique générale à l'Assemblée nationale, le 15 décembre 1993 et engagement de la responsabilité du gouvernement en vertu de l'article 49-1</p> <p><i>Personnalité :</i> Edouard Balladur - Premier ministre</p>
	<p>Conseil des ministres du 26 Janvier 1994 - La Modernisation du service public de l'emploi (communiqué)</p> <p><i>Personnalité :</i> GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</p>
	<p>Communiqué des services du Premier ministre, en date du 28 mars 1994, sur la suspension du CIP (contrat d'insertion professionnelle), la mission confiée à M. Michel Bon sur le chômage des jeunes et la tenue prochaine d'Etats généraux de la jeunesse</p> <p>Objet : Réception, le 28 mars 1994 par le Premier ministre, des représentants des associations de jeunes et d'étudiants sur la mise en oeuvre du CIP (contrat d'insertion professionnelle)</p> <p><i>Personnalité :</i> Edouard Balladur - Premier ministre</p>
	<p>Communiqué des services du Premier ministre, en date du 30 mars 1994, sur l'annonce du retrait du décret sur le CIP et d'une aide financière aux entreprises embauchant des jeunes</p> <p>Circonstances : Le Premier ministre a reçu Monsieur Michel Giraud, ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et Monsieur Michel Bon, directeur général de l'Agence Nationale pour l'Emploi.</p> <p><i>Personnalité :</i> Edouard Balladur - Premier ministre</p>
	<p>Déclaration de M. Michel Giraud, ministre du travail de l'emploi et de la formation</p>

<p>professionnelle, sur l'aménagement du réseau d'accueil des missions locales pour l'insertion des jeunes et les dispositions de la loi quinquennale pour la mise en place des "espaces jeunes" en partenariat régional avec l'ANPE, Paris le 29 avril 1994 Circonstances : Réunion du Conseil national des missions locales (CNML) à Paris le 29 avril 1994 <i>Personnalité :</i> <i>GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, membre du RPR et président de l'Assemblée nationale, sur la notion de changement en période de cohabitation, la lutte contre le chômage et la nécessité de développer les emplois d'assistance et de proximité, Port-Marly le 1er mai 1994 Circonstances : Convention RPR du monde du travail, Port-Marly le 1er mai 1994 <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Président de l'Assemblée nationale, Député RPR</i></p>
<p>Conseil des ministres du 06 Juillet 1994 - Le contrat de progrès de l'ANPE (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i></p>
<p>Déclaration de M. Philippe Séguin, président de l'Assemblée nationale et député RPR, sur la situation du chômage, la politique de l'emploi et l'exclusion sociale, Colmar le 22 septembre 1994 Circonstances : Journées parlementaires du RPR du 22 au 23 septembre 1994 à Colmar <i>Personnalité :</i> <i>SEGUIN Philippe - Président de l'Assemblée nationale, Député RPR</i></p>
<p>Conseil des ministres du 12 Octobre 1994 - La Formation des jeunes au cours du service national (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LEOTARD François - Ministre de la Défense</i></p>
<p>Conseil des ministres du 26 Octobre 1994 - Diverses dispositions d'ordre social (communiqué) <i>Personnalités :</i> <i>GIRAUD Michel - Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle</i> <i>VEIL Simone - Ministre des affaires sociales, de la santé et de la ville</i></p>
<p>Déclaration du Premier ministre, sur l'accès à l'emploi des RMIstes et le programme de lutte contre l'exclusion ainsi que l'insertion professionnelle des personnes en difficulté, Paris le 4 avril 1995 Objet : Signature d'une convention entre le ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et la CGPME pour favoriser l'embauche de bénéficiaires du RMI, Paris le 4 avril 1995 <i>Personnalité :</i> <i>Edouard Balladur - Premier ministre</i></p>
<p>Déclaration de M. Edouard Balladur, Premier ministre, sur le chômage et l'insertion professionnelle des jeunes notamment dans le cadre du développement du contrat d'orientation, Paris le 7 avril 1995 Objet : Signature de la convention sur les contrats d'orientation avec le CNPF, Paris le 7 avril 1995 <i>Personnalité :</i> <i>Edouard Balladur - Premier ministre</i></p>
<p>Débat télévisé et radiodiffusé entre les candidats au deuxième tour de l'élection présidentielle de 1995, MM. Jacques Chirac, député RPR, et Lionel Jospin, membre du bureau national du PS, le 2 mai 1995, sur une comparaison de leurs programmes électoraux concernant les institutions et la vie politique, les réformes économiques, le problème du logement, l'emploi, l'immigration, les questions internationales. Objet : Débat radiotélévisé pour le deuxième tour de l'élection présidentielle de 1995 entre MM. Jacques Chirac et Lionel Jospin le 2 mai 1995 (premier et deuxième tours les 23 avril et 7 mai) <i>Personnalités :</i> <i>CHIRAC Jacques - Candidat à l'élection présidentielle 1995; député RPR</i> <i>JOSPIN Lionel - Candidat à l'élection présidentielle 1995; membre du bureau national PS</i> <i>DUHAMEL Alain, DURAND Guillaume - Journalistes</i></p>
<p>Présidence Jacques Chirac – Gouvernement Alain Juppé (18/05/1995 - 02/06/1997)</p>
<p>Déclaration de politique générale de M. Alain Juppé, Premier ministre, à l'Assemblée</p>

	<p>nationale et au Sénat le 23 mai 1995. Objet : Déclaration de politique générale du Premier ministre à l'Assemblée nationale et au Sénat le 23 mai 1995 et engagement de la responsabilité du gouvernement en vertu de l'article 49-1 <i>Personnalité :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. Alain Juppé, Premier ministre, en réponse à des questions sur la mobilisation des préfets pour la mise en oeuvre des mesures pour l'emploi, à l'Assemblée nationale les 7 et 21 juin 1995. Objet : Séance de questions au gouvernement à l'Assemblée nationale le 7 et le 21 juin 1995 <i>Personnalité :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration à la presse de M. Alain Juppé, Premier ministre, sur les mesures sur l'emploi notamment les guichets et les chartes "initiative emploi" et le développement des emplois de proximité, Paris le 10 juillet 1995. Objet : Deuxième réunion du Comité interministériel pour le développement de l'emploi, Paris le 10 juillet 1995 <i>Personnalité :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. Alain Juppé, Premier ministre, sur les mesures d'urgence pour l'emploi et le rôle des Comités régionaux pour l'emploi, Bordeaux le 17 juillet 1995. Objet : Point de presse après l'installation du premier Comité régional pour l'emploi, Bordeaux le 17 juillet 1995 <i>Personnalité :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. Alain Juppé, Premier ministre, sur les mesures d'urgence pour l'emploi et le contrat initiative emploi, au Sénat le 19 juillet 1995. Objet : Présentation du projet de loi relatif au contrat initiative emploi et aux mesures d'urgence au Sénat, Paris le 19 juillet 1995 <i>Personnalité :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 13 Septembre 1995 - La Mobilisation locale pour l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>COUDERC Anne-Marie - Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi</i></p>
	<p>Déclarations de MM. Alain Juppé, Premier ministre, et Jean-Pierre Raffarin, ministre des PME du commerce et de l'artisanat, et de Mme Anne-Marie Couderc, secrétaire d'Etat à l'emploi, sur les objectifs des chartes initiative emploi, Paris le 19 septembre 1995. <i>Personnalités :</i> <i>JUPPE Alain - Premier ministre</i> <i>COUDERC Anne-Marie - Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi</i> <i>RAFFARIN Jean-Pierre - Ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce et de l'artisanat</i></p>
	<p>Intervention télévisée de M. Jacques Chirac, Président de la République accordée à TF1 le 12 décembre 1996, sur la violence en Corse et le terrorisme, l'indépendance de la justice, les acquis sociaux, le chômage, l'illettrisme, le blocage de la société et le conservatisme des Français. <i>Personnalités :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i> <i>DURAND Guillaume, JACQUEMIN Marine, ADLER Alexandre, CHAIN Emmanuel, FIELD Michel - Journalistes</i></p>
	<p>Allocution de M. Jacques Chirac, Président de la République, lors des voeux aux "Forces vives" de la nation, notamment sur l'emploi, des jeunes, la cohésion sociale, le rôle de la médiation dans les conflits sociaux et sur la place des retraités dans la société, Paris le 9 janvier 1997. Circonstances : Présentation des voeux aux "Forces vives" de la nation le 9 janvier 1997 <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
	<p>Intervention télévisée de M. Jacques Chirac, Président de la République, accordée à France 2</p>

	<p>le 10 mars 1997, sur l'illettrisme, l'insertion professionnelle des jeunes, leurs problèmes et leurs aspirations. Circonstances : Emission spéciale intitulée "Les années 2000 sont-elles réellement une chance pour tous" en direct de la Cité des Sciences et de l'Industrie le 10 mars 1997 <i>Personnalités :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i> <i>CAVADA Jean-Marie, LEYMERGIE William - Journalistes</i></p>
Présidence Jacques Chirac – Gouvernement Lionel Jospin (4/06/1997 - 06/05/2002)	
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur le budget 1998 pour l'emploi et la formation professionnelle, à l'Assemblée nationale le 6 novembre. Circonstances : Présentation du budget de l'emploi et de la formation professionnelle pour 1998, à l'Assemblée nationale le 6 novembre et au Sénat le 1er décembre 1997 <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur le chômage de longue durée et la lutte contre les exclusions, notamment la décision de créer un Fonds d'urgence sociale et la pérennisation des missions d'urgence sociale, Paris le 9 janvier 1998. Circonstances : Annonce le 9 janvier 1998 par Lionel Jospin de mesures en faveur des chômeurs de longue durée, à la suite de l'occupation de certaines antennes ASSEDIC par des chômeurs de longue durée depuis le 11 décembre 1997 <i>Personnalité :</i> <i>JOSPIN Lionel - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur les orientations de la réforme de la formation professionnelle, La Colle-sur-Loup (Alpes-Maritimes) le 23 janvier 1998. Circonstances : 5ème Université d'hiver de la formation professionnelle à La Colle-sur-Loup (Alpes-Maritimes) du 21 au 23 janvier 1998 <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 4 mars 1998 - Programme de lutte contre les exclusions (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 15 avril 1998 - Plan national d'action pour l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, pour le vote final du projet de loi sur la prévention et la lutte contre les exclusions, sur les amendements adoptés au cours des débats précédents, à l'Assemblée nationale le 9 juillet 1998. Circonstances : Présentation pour le vote final du projet de loi d'orientation et de prévention relatif à la lutte contre les exclusions à l'Assemblée nationale le 9 juillet 1998 <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur le budget de l'emploi et de la formation professionnelle pour 1999 et la concentration des dispositifs sur les publics les plus fragiles, enjeu de la lutte contre l'exclusion, à l'Assemblée nationale le 10 novembre 1998. Circonstances : Présentation du budget de l'emploi et de la formation professionnelle pour 1999, à l'Assemblée nationale le 10 novembre 1998 <i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur "le tournant" du sommet de Luxembourg dans l'approche communautaire de la lutte contre le chômage, la présentation au prochain sommet de Vienne du plan national d'action français pour la croissance et l'emploi, et sur le rôle des partenaires sociaux reconnus comme "co-législateurs" du dialogue social européen, Paris le 3 décembre 1998.</p>

	<p>Circonstances : Réunion du Comité du dialogue social sur les questions européennes et internationales à Paris le 3 décembre 1998</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>JOSPIN Lionel - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur les contrats de progrès signés avec l'ANPE et l'AFPA, la mobilisation des deux organismes sur les objectifs et priorités du PNAE (Plan national d'action pour l'emploi), la modernisation du service public de l'emploi et la simplification des prestations pour les demandeurs d'emploi, Paris le 28 janvier 1999.</p> <p>Circonstances : Signature des contrats de progrès ANPE et AFPA à Paris le 28 janvier 1999</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
	<p>Déclarations de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité et de M. Claude Bartolone, ministre délégué à la ville, sur la politique de l'emploi, l'action de l'ANPE, notamment l'amélioration des services à l'usager et l'emploi dans le cadre de la politique de la ville, Paris le 9 septembre 1999.</p> <p>Circonstances : Rencontre avec les administrateurs et les directeurs régionaux de l'ANPE à Paris le 9 septembre 1999</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i> <i>BARTOLONE Claude - Ministre délégué à la ville</i></p>
	<p>Déclaration de MM. Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'économie des finances et de l'industrie et Christian Sautter, secrétaire d'Etat au budget, sur le projet de loi de finances pour 2000, Paris le 15 septembre 1999.</p> <p>Circonstances : Présentation du projet de loi de finances pour 2000, à Paris le 15 septembre 1999</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>STRAUSS KAHN Dominique - Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie</i> <i>SAUTTER Christian - Secrétaire d'Etat au budget</i></p>
	<p>Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur les grandes orientations du programme de rénovation urbaine et de solidarité, Paris le 14 décembre 1999.</p> <p>Circonstances : Réunion du Comité interministériel des Villes, à Paris le 14 décembre 1999</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>JOSPIN Lionel - Premier ministre</i></p>
	<p>Lettre de Mme Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité et M. Laurent Fabius, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie au MEDEF, sur les observations du Gouvernement sur la convention Unédic, notamment l'amélioration de l'indemnisation chômage, Paris le 24 juillet 2000.</p> <p>Circonstances : Dossier de presse "convention Unédic", lettre au MEDEF le 24 juillet 2000</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>AUBRY Martine - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i> <i>FABIUS Laurent - Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie</i></p>
	<p>Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur la lutte contre le chômage et la répartition des "fruits de la croissance", les débats concernant le quinquennat, les propositions du gouvernement pour la Corse, la relance de la décentralisation et sur l'ouverture de nouveaux droits pour les Français, Lyon le 26 septembre 2000.</p> <p>Circonstances : Discours de rentrée de Lionel Jospin, Premier ministre, lors des Journées parlementaires du groupe socialiste, à Lyon les 25 et 26 septembre 2000</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>JOSPIN Lionel - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Elisabeth Guigou, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur l'amélioration de la situation de l'emploi, notamment l'évolution du chômage, les créations d'emplois et la lutte contre les exclusions, Paris le 9 novembre 2000.</p> <p>Circonstances : Présentation du projet de loi de finances pour 2001, crédits du travail et de l'emploi, à l'Assemblée Nationale le 9 novembre 2000</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>GUIGOU Elisabeth - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>

<p>Déclaration de M. Lionel Jospin, Premier ministre, sur les priorités de la présidence française en matière d'Europe sociale notamment la construction d'une Europe plus solidaire, la création d'emplois de qualité et la volonté de doter l'Union européenne d'un agenda social, Paris le 27 novembre 2000.</p> <p>Circonstances : Réunion du troisième Comité du dialogue social sur les questions européennes et internationales, à Paris le 27 novembre 2000</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>JOSPIN Lionel - Premier ministre</i></p>
<p>Déclaration de Mme Elisabeth Guigou, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur la stratégie européenne pour l'emploi dans le cadre du Plan national d'action pour l'emploi (PNAE) pour 2001, Paris le 2 mai 2001.</p> <p>Circonstances : Présentation et synthèse du Plan national d'action pour l'emploi (PNAE) pour 2001 à Paris le 2 mai 2001</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>GUIGOU Elisabeth - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
<p>Interview de Mme Elisabeth Guigou, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur le ralentissement de la croissance, les relations avec les partenaires sociaux à propos du PARE et de la réduction du temps de travail et sur les affaires, Paris le 5 juillet 2001.</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>GUIGOU Elisabeth - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i> <i>ELKABBACH JEAN Pierre - Journaliste</i></p>
<p>Déclaration de Mme Elisabeth Guigou, ministre de l'emploi et de la solidarité, sur le projet de budget 2002 pour l'emploi et la formation professionnelle, à l'Assemblée nationale le 6 novembre 2001.</p> <p>Circonstances : Présentation des crédits de l'emploi pour 2002, à l'Assemblée nationale le 6 novembre 2001</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>GUIGOU Elisabeth - Ministre de l'emploi et de la solidarité</i></p>
<p>Communiqué du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, en date du 6 février 2002, sur la remise des Electrophées Administrations 2001, récompensant les réalisations les plus innovantes des services publics en matière d'administration électronique.</p>
<p>Présidence Jacques Chirac – Gouvernement Jean-Pierre Raffarin (07/05/2002 - 31/05/2005)</p>
<p>Interview de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, à RMC le 1er août 2002, sur les contrats jeunes en entreprise, la baisse des charges sociales et l'augmentation du SMIC.</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i> <i>TRUCHOT Olivier - Journaliste</i></p>
<p>Déclaration de M. Jean-Paul Delevoye, ministre de la fonction publique de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire, sur l'administration électronique, la formation des fonctionnaires à l'emploi des nouvelles technologies et sur l'implantation de réseaux à haut débit et la couverture de l'ensemble du territoire par la téléphonie mobile, Hourtin le 30 août 2002.</p> <p>Circonstances : 23ème université d'été de la Communication à Hourtin (Gironde) du 26 au 30 août 2002</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>DELEVOYE Jean-Paul - Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire</i></p>
<p>Déclaration de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, sur l'insertion professionnelle des personnes en difficulté, notamment l'insertion par l'économique, Paris le 4 mars 2003.</p> <p>Circonstances : Réunion du Conseil national de l'insertion par l'activité économique à Paris le 4 mars 2003</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i></p>
<p>Déclaration de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, sur l'instauration du RMA (Revenu minimum d'activité) et les politiques locales en faveur de l'emploi, Paris le 26 mars 2003.</p>

	<p>Circonstances : Journée nationale des plans locaux pour l'insertion et l'emploi à Paris le 26 mars 2003 <i>Personnalité :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i></p>
	<p>Entretien télévisé de M. Jacques Chirac, Président de la République, le 14 juillet 2003, sur la réforme des retraites, la politique de l'enseignement, l'assurance-maladie, l'accord sur l'assurance-chômage des intermittents du spectacle, la politique de l'emploi, la baisse des impôts et le respect du pacte de stabilité, le rejet du projet de loi institutionnel sur la Corse, l'Irak, la Charte de l'environnement et les résultats de la Convention pour la refondation de l'Union européenne. Circonstances : Fête nationale du 14 juillet 2003 <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de M. Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, sur les dix grands dossiers de l'Agenda 2006 du gouvernement, Nancy le 23 septembre 2003. Circonstances : Journées parlementaires de l'UMP à Nancy (Meurthe-et-Moselle) les 22 et 23 septembre 2003 <i>Personnalité :</i> <i>RAFFARIN Jean-Pierre - Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, sur la politique de l'emploi, le chômage et la réduction du temps de travail, la clarification du droit du travail et l'harmonisation des 6 SMIC, Paris le 7 octobre 2003. Circonstances : Forum ADAPES intitulé "La valeur travail a-t-elle encore un avenir" à Paris le 7 octobre 2003 <i>Personnalité :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i></p>
	<p>Interview de M. Renaud Dutreil, secrétaire d'Etat aux PME, au commerce, à l'artisanat, aux professions libérales et à la consommation, sur le site internet de l'ANPE le 5 janvier 2003, sur la réforme de l'apprentissage. Circonstances : Présentation d'un livre blanc sur l'apprentissage <i>Personnalité :</i> <i>DUTREIL Renaud - Secrétaire d'Etat aux petites et moyennes entreprises, au commerce, à l'artisanat et aux professions libérales</i></p>
	<p>Allocution de M. Jacques Chirac, Président de la République, sur la décentralisation, la mobilisation pour l'emploi, notamment des jeunes, la formation professionnelle, le développement des PME, le redressement de l'assurance-maladie, la réalisation d'une ligne de TGV entre Limoges et Poitiers et le développement rural, Tulle le 10 janvier 2004. Circonstances : Voeux des Corrèziens à Tulle le 10 janvier 2004 <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, sur les réformes au niveau européen sur le marché du travail et le développement de l'emploi, Paris le 22 janvier 2004. Circonstances : Conclusion du Comité du dialogue social pour les questions européennes et internationales à Paris le 22 janvier 2004 <i>Personnalité :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i></p>
	<p>Interview de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, à RMC le 12 février 2004, sur la politique de l'emploi, la situation économique et sociale, la lutte contre le chômage et la gestion de l'assurance chômage. <i>Personnalités :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i> <i>BOURDIN Jean-Jacques - Journaliste</i></p>
	<p>Déclaration de M. François Fillon, ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, sur la réforme de la formation professionnelle, notamment dans le cadre de la modernisation des outils de développement économique et social, Montpellier le 19 février 2004. Circonstances : Colloque ENSA sur la formation professionnelle à Montpellier le 19 février 2004 <i>Personnalité :</i> <i>FILLON François - Ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité</i></p>

<p>Interview de M. Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, dans "Ouest-France" le 20 février 2004, sur les priorités de l'action gouvernementale, notamment la politique de la recherche et l'emploi, et sur la préparation des élections régionales de mars.</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>RAFFARIN Jean-Pierre – Premier ministre</i> <i>BUREL Paul, LE SOLLEU Bernard - Journaliste</i></p>
<p>Déclaration de politique générale de M. Jean-Pierre Raffarin, Premier ministre, sur les grandes orientations de la politique en faveur de la croissance et de l'emploi, la réforme de l'assurance maladie, le renforcement de la cohésion sociale et la politique de la recherche, à l'Assemblée nationale le 5 avril 2004.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>RAFFARIN Jean-Pierre – Premier ministre</i></p>
<p>Conseil des ministres du 30 juin 2004. Le plan de cohésion sociale.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale</i></p>
<p>Déclaration de M. Jacques Chirac, Président de la République, sur les objectifs, le contenu et la mise en oeuvre du Plan de cohésion sociale, à Paris le 30 septembre 2004 Circonstances : Réunion des services de l'Etat pour le plan de cohésion sociale, à Paris le 30 septembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
<p>Déclaration de M. Jean-François Copé, ministre délégué à l'intérieur, porte-parole du Gouvernement, sur la e-administration et la simplification de l'administration auprès des élus et de l'usager, Paris le 30 septembre 2004. Circonstances : Colloque E-Administration au Palais des Congrès de Versailles, à Paris le 30 septembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>COPE Jean-François - Ministre délégué à l'intérieur, porte-parole du gouvernement</i></p>
<p>Déclaration de M. Gérard Larcher, ministre délégué aux relations de travail, sur les dispositions du volet emploi du Plan de cohésion sociale, Paris le 30 septembre 2004. Circonstances : Réunion des services de l'Etat pour le Plan de cohésion sociale, à Paris le 30 septembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>LARCHER Gérard - Ministre délégué aux relations du travail</i></p>
<p>Interview de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, à RTL le 27 octobre 2004, sur les dispositions du projet de loi de cohésion sociale.</p> <p><i>Personnalités :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale</i> <i>APHATIE Jean-Michel - Journaliste</i></p>
<p>Déclaration de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, sur la mobilisation pour l'emploi, les dispositions en faveur du logement et la mobilisation pour l'égalité des chances, Paris le 16 novembre 2004. Circonstances : 87ème congrès des Maires et des présidents de communautés de France à Paris le 16 novembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale</i></p>
<p>Déclaration de M. Gérard Larcher, ministre délégué aux relations du travail, sur les objectifs du plan de cohésion sociale, et notamment l'installation d'un service de l'emploi redynamisé et modernisé, un partenariat avec les collectivités locales, Le Mans le 10 décembre 2004. Circonstances : Séminaire interrégional du Grand ouest au Mans le 10 décembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>LARCHER Gérard - Ministre délégué aux relations du travail</i></p>
<p>Déclaration de M. Gérard Larcher, ministre délégué aux relations du travail, sur la réforme du service public de l'emploi, Paris le 17 décembre 2004. Circonstances : Session annuelle des directeurs de l'UNEDIC et des ASSEDIC à Paris le 17 décembre 2004</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>LARCHER Gérard - Ministre délégué aux relations du travail</i></p>

	<p>Déclaration de M. Jacques Chirac, Président de la République, sur les priorités de l'action gouvernementale, notamment les politiques en faveur de la croissance économique, de l'industrie, de l'emploi et de la construction européenne, Paris le 4 janvier 2005. Circonstances : Présentation des vœux aux Forces vives, au Palais de l'Élysée, à Paris, le 4 janvier 2005 <i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
	<p>Interview de M. J.-L. Borloo, ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, sur France Inter le 28 janvier 2005, sur la question des quotas d'immigration et sur la politique de lutte contre le chômage structurel, notamment par la mise en place des Maisons de l'emploi et des contrats d'avenir. Circonstances : Journée de réflexion et de débats autour de la question de l'emploi, "Objectif Emploi", organisée au Sénat le 29 janvier 2005 <i>Personnalités :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale</i> <i>PAOLI Stéphane - Journaliste</i></p>
	<p>Déclaration de M. Jean-Pierre Raffarin, Premier Ministre, sur les grands axes de la politique de l'emploi, Paris le 29 janvier 2005. Circonstances : Colloque sur le thème des défis pour l'emploi, au Sénat le 29 janvier 2005 <i>Personnalité :</i> <i>RAFFARIN Jean-Pierre – Premier ministre</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 6 avril 2005 - La politique de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale</i></p>
Présidence Jacques Chirac – Gouvernement Dominique de Villepin (31/05/2005 - 15/05/2007)	
	<p>Déclaration de politique générale de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur la politique de l'emploi, la justice sociale et sur la décision du gouvernement de procéder par voie d'ordonnances, à l'Assemblée nationale le 8 juin 2005. <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur la mise en œuvre des mesures en faveur de l'emploi, notamment le contrat "nouvelles embauches" et le rapprochement des réseaux de l'ANPE et de l'UNEDIC, Paris le 7 juillet 2005. Circonstances : Allocution prononcée lors des Rencontres avec les cadres ANPE, à Paris le 7 juillet 2005 <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i></p>
	<p>Interview de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, sur RMC le 11 juillet 2005, sur le projet de convention Etat-ANPE-UNEDIC prévoyant la mise en place d'un nouveau dispositif d'accompagnement et de contrôle des chômeurs. <i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement</i> <i>BOURDIN Jean-Jacques - Journaliste</i></p>
	<p>Interview de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, à TF1 le 1er septembre 2005, sur la mise en œuvre d'une politique de "croissance sociale", le pouvoir d'achat des classes moyennes, la modernisation du "modèle social français" et la complémentarité entre l'action gouvernementale et les propositions de l'UMP. <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i></p>
	<p>Conférence de presse de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur le modèle social français, l'Etat et les services publics, Paris le 27 octobre 2005. <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 2 novembre 2005 - La modernisation et la mobilisation du service public de l'emploi. <i>Personnalité :</i></p>

	<i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement</i>
	Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur la lutte contre le chômage, les contrats nouvelles embauches (CNE) et les premiers résultats des Maisons de l'emploi, à Amiens le 2 décembre 2005. Circonstances : Déplacement à Amiens (Somme) le 2 décembre 2005 <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i>
	Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur la négociation collective et la modernisation du modèle social français, le "parcours professionnel sécurisé" et "l'accompagnement personnalisé" des chômeurs face à l'évolution du marché de l'emploi, Paris le 12 décembre 2005. Circonstances : Réunion de la Commission nationale de la négociation collective, à Paris le 12 décembre 2005 <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i>
	Tribune de M. Nicolas Sarkozy, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire et président de l'UMP, dans "La Tribune" du 12 décembre 2005, intitulée "Retrouvons le plein-emploi grâce à la Sécurité sociale professionnelle". <i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire ; FRANCE. UMP, président</i>
	Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, du 10 janvier 2006, sur un bilan de l'année 2005 et sur les priorités de la politique gouvernementale en 2006, Paris le 10 janvier 2006. Circonstances : Cérémonie des vœux du Premier ministre à la presse, à Paris le 10 janvier 2006 <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i>
	Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur la politique de l'emploi, Paris le 16 janvier 2006. <i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i>
	Déclaration de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, sur les premiers résultats du Plan de cohésion sociale et les projets législatifs de son ministère pour l'année 2006, Paris le 19 janvier 2006. Circonstances : Vœux à la presse pour l'année 2006 <i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement</i>
	Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, sur les conditions qui permettraient à la France et à l'Europe de faire face à la mondialisation, notamment la mise en oeuvre de la "flexisécurité", Noyelles-Godault le 13 avril 2006. Circonstances : Visite sur le site de l'ancienne usine Metaleurop à Noyelles-Godault, dans le Pas-de-Calais le 13 avril 2006 <i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire ; FRANCE. UMP, président</i>
	Conseil des ministres du 10 mai 2006 - La convention tripartite entre l'État, l'ANPE et l'Unédic (communiqué) Circonstances : Signature le 5/05/2006 de la convention tripartite Etat/Unédic/ANPE relative à la coordination des actions du service public de l'emploi. <i>Personnalité :</i> <i>LARCHER Gérard - Ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes</i>
	Déclaration de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, sur les maisons de l'emploi, notamment le rapprochement des acteurs publics de l'emploi, Paris le 20 juin 2006. Circonstances : Journée nationale des Maisons de l'emploi à Paris le 20 juin 2006 <i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement</i>

	<p>Interview de M. Jean-Louis Borloo, ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, à TF1 le 30 octobre 2006, sur les chiffres du chômage et la politique d'accueil des demandeurs d'emploi.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BORLOO Jean-Louis - Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement</i></p>
	<p>Déclaration de M. Jacques Chirac, Président de la République, sur les priorités de la politique gouvernementale, notamment la protection sociale, l'emploi, l'innovation et la protection de l'environnement, à Paris le 4 janvier 2007.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>CHIRAC Jacques - Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de M. Dominique de Villepin, Premier ministre, sur l'état social de la Nation, Paris le 26 février 2007.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>VILLEPIN Dominique de – Premier ministre</i></p>
	<p>Lettre de M. Nicolas Sarkozy, président de l'UMP et candidat à l'élection présidentielle, adressée aux Français pour leur présenter son programme électoral, Paris le 29 mars 2007.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Ministre d'Etat, ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire ; FRANCE. UMP, président</i></p>
<p>Présidence Nicolas Sarkozy– Gouvernement François Fillon (18/05/2007 – 10/05/2012)</p>	
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur les grandes priorités de sa présidence, notamment la revalorisation du travail, l'augmentation du pouvoir d'achat, les réformes fiscales, de l'Etat et de la protection sociale, les efforts en faveur de la santé et de l'université, à Paris le 20 juin 2007.</p> <p>Circonstances : Rencontre avec les parlementaires de la majorité, à Paris le 20 juin 2007</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de politique générale de M. François Fillon, Premier ministre, sur la modernisation des institutions, le dialogue social, les réformes de l'enseignement supérieur, de la carte judiciaire, du marché du travail, l'assurance maladie et la TVA sociale, la dette publique, la politique étrangère et la construction européenne, à l'Assemblée nationale le 3 juillet 2007.</p> <p>Circonstances : Déclaration de politique générale à l'Assemblée nationale le 3 juillet 2007</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>FILLON François – Premier ministre</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur les priorités en matière de politique économique et européenne en faveur de la croissance économique et du plein emploi, à Jouy-en-Josas le 30 août 2007.</p> <p>Circonstances : Université d'été du MEDEF, à Jouy-en-Josas (Yvelines) du 29 au 31 août 2007</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur son projet en matière de politique de l'emploi et de protection sociale, à Paris le 18 septembre 2007.</p> <p>Circonstances : 40e anniversaire de l'Association des journalistes de l'information sociale, à Paris le 18 septembre 2007</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, sur les ambitions gouvernementales en matière de politique de l'emploi : plus de travail, une meilleure rémunération, une plus grande mobilité, réforme du service public de l'emploi (fusion programmée de l'ANPE et de l'Unédic, évaluation des contrats aidés, Paris le 24 septembre 2007.</p> <p>Circonstances : Réunion des services déconcentrés du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle à Paris le 24 septembre 2007</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>

	<p>Déclaration de Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, sur le projet de fusion de l'ANPE avec l'Unedic, à l'Assemblée nationale le 2 octobre 2007. Circonstances : Audition devant la commission des affaires sociales sur le projet de fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC, à l'Assemblée nationale le 2 octobre 2007 <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur le projet de fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC, à Mâcon le 8 octobre 2007. <i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Discours de Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, sur l'évolution de l'ANPE au cours de ses 40 ans d'existence et la fusion programmée de l'ANPE et de l'UNEDIC, Paris le 23 octobre 2007. <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. François Fillon, Premier ministre, sur un objectif de 5 pour cent de chômage, la fusion de l'ANPE et de l'UNEDIC et la lutte contre les discriminations liées au sexe, à l'âge ou à l'origine, Paris le 24 octobre 2007. <i>Personnalité :</i> <i>FILLON François – Premier ministre</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 6 décembre 2007 - Réforme du service public de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 3 janvier 2008 - La situation de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur les réformes engagées en faveur de la croissance économique, de l'emploi et du pouvoir d'achat, à Paris le 5 mars 2008. Circonstances : VIIe Edition des Entretiens annuels de l'ASMEP, à Paris le 5 mars 2008 <i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 5 mars 2008 - Situation et perspectives de l'emploi (communiqué) <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de Mme Christine Lagarde, ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, sur les projets en cours pour "agir pour la croissance et l'emploi", Paris le 26 mars 2008. <i>Personnalité :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur la politique de l'emploi, notamment le service public de l'emploi issu de la fusion de l'ANPE et de l'Unedic, l'assurance chômage et la formation professionnelle, à Melun le 16 mai 2008. <i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 11 juin 2008 - Droits et devoirs des demandeurs d'emploi (communiqué) <i>Personnalités :</i> <i>LAGARDE Christine – Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi</i> <i>WAUQUIEZ Laurent - Secrétaire d'Etat à l'emploi</i></p>
	<p>Intervention de M. Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat à l'emploi, sur les objectifs de la fusion de l'ANPE et des Assédic et sur les implications en matière de changement de métier, de formation pour les agents, Paris le 16 juin 2008. Circonstances : Clôture de la convention des managers ANPE/Assédic <i>Personnalité :</i> <i>WAUQUIEZ Laurent - Secrétaire d'Etat à l'emploi</i></p>

	<p>Interview de M. Xavier Bertrand, ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, à Europe 1 le 17 octobre 2008, sur le chômage, l'indemnisation des chômeurs par la création du "Pôle Emploi" et la crise économique et financière.</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>BERTRAND Xavier - Ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité ; UMP, secrétaire général adjoint</i></p>
	<p>Déclaration de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, sur les mesures pour l'emploi dans le cadre du plan d'action global contre la crise économique, à Rethel (Ardennes) le 28 octobre 2008</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>SARKOZY Nicolas – Président de la République</i></p>
	<p>Conseil des ministres du 26 novembre 2008 - La mise en place de « Pôle emploi » (communiqué)</p> <p><i>Personnalité :</i> <i>WAUQUIEZ Laurent - Secrétaire d'Etat à l'emploi</i></p>

5.2 ANNEXE 2 – ENTRETIENS QUALITATIFS – PRESENTATION DETAILLÉE DES VERBATIMS

5.2.1 Annexe 2 / Constat 1 / Résultat 1 – détails des verbatims – besoins des entreprises

Avoir des retours sélectifs et de qualité sur les profils candidats dans des délais réduits

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3> - § 1 reference coded [1,49% Coverage]

Reference 1 - 1,49% Coverage

- En général, je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents. Après ça va être, le reste ça va être la complexité du poste. La complexité du poste et le manque de moyens.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1> - § 1 reference coded [1,26% Coverage]

Reference 1 - 1,26% Coverage

- Il y a eu des études chiffrées sur le sujet montrant qu'un recrutement qui au bout d'un an ne marche pas coute horriblement cher. L'entreprise a perdu un temps fou, elle a formé le candidat qui est arrivé et au bout d'un an ça ne marche pas, donc c'est en dizaine de milliers d'euros que ça se chiffre, voir plus.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3> - § 1 reference coded [1,13% Coverage]

Reference 1 - 1,13% Coverage

Les employeurs ne l'utilisent pas. Oui, ben ça ! Peut-être qu'ils ont reçu deux ou trois fois des gars qui leur disaient «Moi je vais à l'entretien, juste pour avoir le tampon sur ma feuille, mais je ne veux pas travailler ». Tu vois au bout d'un moment les chefs d'entreprise, quand c'est des petites boites, que le mec, il a sa boite, il a ses 30 salariés qu'il porte à bout de bras, il a autre chose à faire aussi que de recevoir des gars qui n'ont pas vraiment envie de bosser. Je ne dis pas que c'est la majorité des demandeurs d'emploi, la majorité veulent s'en sortir, ça c'est clair.

Avoir un système éducatif proposant des formations en adéquation avec les attentes des entreprises

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1> - § 1 reference coded [1,01% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

Moi j'ai des zones qui sont ravagées, je n'ai pas de travail. Mais ça me paraît compliqué. Or j'ai des secteurs d'activité a contrario qui ont besoin de main d'œuvre et dans lesquels je n'ai pas assez de personne, pas les bonnes compétences en face. C'est un peu le problème.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3> - § 1 reference coded [1,24% Coverage]

Reference 1 - 1,24% Coverage

- Le problème c'est que Pôle Emploi va te former des gens, mais ça serait mieux qu'ils soient formés plus tôt avant d'arriver à Pôle Emploi. En fait, la seule école en province qui est efficace, c'est le CFA. Mais bon quand on met nos enfants au CFA, c'est qu'ils sont en posture d'échec. Mais la seule école qui a 95 % d'élèves qui sortent avec un emploi, c'est le CFA en France. Ce n'est pas l'université. Alors, évidemment, ce ne sont peut-être pas des emplois que les gens recherchent, mais en tout cas, c'est la vérité.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,08% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

C'est qu'il n'y a pas non plus totalement dans ce pays l'adéquation entre l'offre et la demande, loin s'en faut. Toutes les études démontrent qu'en 2025, l'écart aura continué à se creuser entre les besoins des entreprises et l'offre disponible. Ce qui renvoie, à mon sens, à une problématique générale, de meilleure qualification des jeunes. Donc ça c'est le système scolaire, universitaire et autre. Comment effectivement ce système là... (*interruption*). Ce qui renvoie aussi finalement à tous les échanges. Et ça aussi c'est un sujet où on boucle et on en parle depuis 10, 15, 20 ans. Enfin toute la problématique de l'insertion dans l'entreprise, de l'apprentissage, de l'alternance, qui fonctionnent dans d'autres pays, notamment l'Allemagne, qui a beaucoup de mal finalement à se développer en France sur d'autres secteurs que les secteurs historiques de l'artisanat, dans les métiers comme la boulangerie, la coiffure, les métiers de bouche, j'en passe et des meilleurs. Alors ça se développe petit à petit au niveau universitaire, enfin, enseignement supérieur, sur des filières comme la communication, justement un peu l'informatique.

Avoir une offre de service Pole emploi réactive et qualitative sur les recrutements à faible qualification

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [2,46% Coverage]

Reference 1 - 2,46% Coverage

- Je sais que des fois mes clients me disent « on passe par Pôle Emploi, on a réussi à trouver ». Généralement c'est quand ils ont un poste de technicien qu'ils me disent ça. Ils ne disent jamais j'ai réussi à trouver sur Pôle Emploi quand ils recrutent un ingénieur. Ça je n'ai jamais entendu. Généralement quand ce sont des petits profils, ils disent « oui, on passe une annonce sur Pôle Emploi, on a pleins de retour, oui, je pense que ça va le faire avec ce qu'on a ». Mais là s'ils ne sont pas très exigeants sur le niveau et sur la compétence, généralement, ils trouvent.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [1,50% Coverage]

Reference 1 - 1,50% Coverage

- Donc, après, on a des postes, on va dire, support métiers, qui sont principalement des personnes qui s'occupent de la logistique ou de la saisie des commandes, où souvent, là, on a des femmes. Au final, on peine malgré tout, alors que ça c'est incompréhensible parce que le niveau d'études exigé, il n'est pas forcément élevé, mais quand on recrute à ce niveau-là, on a des difficultés à trouver parce qu'on ne sait pas trop où taper. Et évidemment l'ANPE quand on leur demande, on y reviendra après, ils n'ont rien à nous proposer, ou alors des gens qui sont en état un peu léthargique et pas forcément en capacité de retour à l'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

- Non, c'est plutôt effectivement peu qualifié. Ce sont plutôt des profils peu qualifiés, avec des accès aux formations à la clé.

Bénéficiaire de services innovants pour le recrutement en phase avec les pratiques actuelles

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,34% Coverage]

Reference 1 - 0,34% Coverage

- rendre le Service en ligne, par exemple, beaucoup plus simple, et pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 2 references coded [6,46% Coverage]

Reference 1 - 1,42% Coverage

Alors, ça m'est arrivé par le passé, une fois. Mais c'était tellement fastidieux, pas du tout en accord avec notre

site à nous. C'est-à-dire que l'annonce elle doit faire un certain nombre de caractères qui est très limité.

Reference 2 - 5,05% Coverage

J'ai été en relation avec les conseillers qui m'ont envoyé les candidatures par mail, mais tu vois aujourd'hui on ne travaille pas comme ça. Les candidatures elles sont mises dans l'outil par les candidats, par les cabinets de recrutement et après on les envoie par mail par le biais de l'outil aux collaborateurs, pour qu'il y ait un meilleur suivi, une meilleure efficacité dans le traitement, etc... Et là c'était complètement à l'opposé de notre système de fonctionnement donc c'est pour ça qu'on n'a pas pu continuer à travailler ensemble. Les mails c'est ingérable. Moi, déjà des mails, en temps normal j'en reçois 300 par jour, donc si en plus il faut que je trie les mails qui me sont envoyés par Pôle Emploi sur des candidatures peut-être intéressantes, ça devient trop compliqué à gérer.

Bénéficiaire d'un système de formation professionnelle continue plus transparent et performant

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,01% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

Moi j'ai des zones qui sont ravagées, je n'ai pas de travail. Mais ça me paraît compliqué. Or j'ai des secteurs d'activité a contrario qui ont besoin de main d'œuvre et dans lesquels je n'ai pas assez de personne, pas les bonnes compétences en face. C'est un peu le problème.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,54% Coverage]

Reference 1 - 1,54% Coverage

Parce qu'on sait aussi finalement d'expérience, de plus en plus, que tout va tellement vite, que finalement beaucoup de choses s'apprennent sur le tas, et pas nécessairement en formation initiale. Les technologies évoluent à la vitesse grand V et finalement ce qu'on peut vous enseigner même dans l'enseignement technologique, quand vous sortez de vos études avec votre diplôme, ce n'est déjà plus ce qui est utilisé dans les boutiques. Donc de toute façon et puis je ne sais pas finalement s'il y a beaucoup de gens qui ne passent pas par une période de formation interne, d'appropriation de leur environnement, de techniques diverses et variées. Moi personnellement, je pense que tant qu'on n'aura pas résolu la problématique de « comment je mets en place un dispositif d'éducation qui favorise l'insertion dans le monde du travail, et tant qu'on n'aura pas effectivement rendu le système de la formation professionnelle continue plus transparent, c'est-à-dire comment je permets à des salariés de se réorienter en cours de carrière et j'incite les entreprises aussi à faire évoluer leur personnel et à avoir un vrai dispositif de formation continue pour être elles-mêmes en capacité d'avoir des ressources aptes à gérer les évolutions des techniques dont je parlais tout à l'heure, ou faire face à la concurrence, c'est un problème d'employabilité. Et en fait, le gros sujet, c'est effectivement une main d'œuvre qui est disponible à la recherche d'un emploi, mais qui n'est pas nécessairement hyper employable, qui n'ont pas nécessairement l'ensemble des qualités, des aptitudes, des expertises attendues par les entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,04% Coverage]

Reference 1 - 1,04% Coverage

- Et quand je dis que le métier change aussi, c'est que, pour moi si je prends la chaîne globale d'un citoyen qui naît, qui fait ses études, scolaires, universitaires, et qui arrive à l'approche de l'emploi, pour moi il y a encore des chaînons manquants. Ce trait d'union entre justement quand on arrive à l'emploi. C'est vrai qu'il y a de plus en plus de stages, de plus en plus de contrats. Mais je pense qu'au-delà il y a quand même des choses à voir en termes de formation, orientation emploi qui seraient certainement à travailler. L'apprentissage, enfin, il y a plein de choses de cette nature-là qui sont peut-être encore aujourd'hui mal servis de bout en bout dans cette logique de fluidité.

Besoin spécifique aux TPE et PME - recrutement efficace à moindre coût

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [4,42% Coverage]

Reference 1 - 4,42% Coverage

- La majorité des entreprises qui passent par Pôle Emploi et avec qui j'ai pu avoir ces échanges, c'étaient des PME le plus souvent. Les entreprises qui sont staffées avec des RH etc, ont plus ce recul d'expérience. Ils

vont passer par le Pôle Emploi peut-être pour des problématiques bien définies, c'est-à-dire qu'ils recrutent une secrétaire, il recrute un manœuvre, il recrute un préparateur de commandes, mais il n'y a pas nécessairement besoin d'une qualification. Le risque est mesuré à ce niveau-là. Maintenant j'ai eu à faire encore ce matin à une PME de 30 personnes qui m'a dit « on a recruté par nos propres moyens un Bac + 2 logistique, mais ça ne va pas du tout, manque d'implication, manque de technique, etc... et là, en l'occurrence on est sur une structure qui n'a pas de service RH, avec un Directeur, avec un DAF qui fait aussi un peu de RH, quand il a un peu de temps. C'est plus propre à ces entreprises-là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 2 references coded [3,21% Coverage]

Reference 1 - 1,56% Coverage

- des petites boites qui n'avaient pas vraiment beaucoup de moyens. Tu vois je rencontre beaucoup de petites boites et les grands groupes ils ne passeront pas par Pôle Emploi. Mais les petites boites, où ils n'ont pas vraiment de moyens. Ils disent « nous on passe d'abord par Pôle Emploi et l'APEC et après on voit ». Ce sont des petites PME, des TPE même carrément.

Reference 2 - 1,65% Coverage

- je les démarche, je leur dis « venez on se rencontre quand même, je vous explique comment on fonctionne ». Et là ils découvrent effectivement qu'ils n'ont pas forcément de moyens derrière, qu'ils vont passer par Pôle Emploi et qu'ils veulent voir un petit peu nos tarifs. Mais généralement je ne travaille pas avec eux, parce qu'on est beaucoup trop cher et que ça ne fonctionnera pas.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [3,80% Coverage]

Reference 1 - 1,95% Coverage

- Probablement que pour les entreprises, qui n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet, et aujourd'hui, je pense qu'il y en a quand même pas mal. Ils n'ont pas 1) les moyens de recruter parce qu'ils n'ont pas forcément de DRH en interne, ou ils n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet parce que malgré tout ça coûte une certaine somme. C'est toujours utile et je pense qu'il y a encore des Entreprises qui recrutent par Pôle Emploi. Après, la majorité de mes clients, je pense qu'ils préfèrent faire appel à nous plutôt qu'à eux. Mais quand ils n'ont pas le choix, je pense qu'ils sont bien contents de les trouver aussi. Parce que ça reste gratuit tout simplement.

Reference 2 - 1,85% Coverage

- Parce que les entreprises qui n'ont pas de moyens, commencent déjà par regarder dans leurs réseaux. Ça marche quand même beaucoup comme ça pour les petites structures. Après, effectivement dans une entreprise de 50 salariés, il y a une RH, et la RH va mettre toutes les solutions gratuites. Alors oui, éventuellement elle va envoyer à Pôle Emploi, elle sait qu'elle n'aura pas de retours ou que des retours bidons, elle va chercher dans son réseau et puis après, elle va poster une annonce sur l'APEC, et après elle va faire appel à un cabinet, soit un cabinet, soit à l'intérim et recruter en pré embauche, même si c'est interdit par la loi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 4 references coded [5,02% Coverage]

Reference 1 - 1,86% Coverage

- J'imagine que les petites PME, oui. Souvent, nous, dans notre logique, nos clients, quand on faisait forcément de la prospection commerciale, on touchait aussi bien des grosses entreprises que des petites entreprises, bien évidemment. Et quand tu leur demandais par quels Job Boards ils travaillaient, s'ils travaillaient effectivement avec Pôle Emploi, ils disaient oui. Je leur posais la question pourquoi ils travaillaient avec eux, est-ce que parce qu'ils avaient cet outil là, que c'était gratuit. Déjà diffuser des annonces chez eux, c'était gratuit de solliciter Pôle Emploi pour recevoir des CV et donc forcément toutes sortes de petites structures qui n'ont pas les moyens de mettre 10 000 euros dans un recrutement, vont majoritairement aller vers Pôle Emploi. Les grosses structures, les grosses sociétés, les grosses PME de plus de 500 collaborateurs, voire plus petites, tu peux même aller dans une entreprise de 150 collaborateurs, voire même 50 collaborateurs, qui ont des sous, qui ont des moyens et qui eux, vont préférer passer par contre par des cabinets ou passer par des Job Boards en direct, pour faire leur recrutement.

Reference 2 - 0,23% Coverage

- Mais par contre les entreprises et les petites PME qui ont besoin de recruter également, ils passent par Pôle Emploi parce que c'est gratuit.

Reference 3 - 1,10% Coverage

- Encore une fois, je pense que les entreprises qui n'ont pas les moyens de passer par un cabinet ont tout intérêt à profiter effectivement de cette plateforme qu'est Pôle Emploi, qui est un énorme monstre de référencement en termes de candidatures. Il faut simplement que l'employeur, en tout cas que l'entreprise puisse passer du temps sur le site Internet parce que c'est quand même très, très gros, et que majoritairement l'ensemble des CV qui sont présents... Enfin tout l'ensemble des chômeurs qui passent par Pôle Emploi, qui passent devant un conseiller, leurs CV sont en ligne. Tu imagines en gros, la manne de candidatures qu'il va y avoir. C'est relativement énorme.

Reference 4 - 1,84% Coverage

- Mais bon après, ça dépend du budget que tu es capable de mettre. C'est pour ça, de toute façon dans toutes les entreprises aujourd'hui, il y a une logique d'économie par rapport au RH. Même dans certaines entreprises ils disent d'abord essayer de passer une annonce sur Pôle Emploi, on attend une semaine, si on se rend compte qu'on a des retours suffisants au bout d'une semaine, dans ce cas-là on ne missionne pas de prestataire de services. Et si au contraire, au bout d'une semaine on se rend compte que la charge de travail est trop grande, que le tri est trop imposant et que ça va nous faire perdre du temps, ça va faire perdre de l'activité à l'entreprise, dans ce cas-là ils décrochent leur téléphone et ils missionnent un partenaire. Mais pour missionner un partenaire, il faut des sous et ça le problème c'est que si les entreprises n'ont pas de sous pour pouvoir passer par du recrutement externe, dans ce cas-là ils le font en interne. A la fois c'est un service super pratique parce qu'effectivement tu peux trouver ton bonheur sur Pôle Emploi, je le pense, mais il faut savoir fouiller. Il faut savoir trouver où.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [1,07% Coverage]

Reference 1 - 1,07% Coverage

- Parce que le recruteur, il cherche deux choses : l'efficacité maximum en dépensant le moins d'argent possible. Et Pôle emploi c'est encore gratuit pour le recruteur, donc il serait tenté d'y aller, et s'il n'y va pas, c'est qu'il ne trouve pas vraiment l'efficacité.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 1 reference coded [1,50% Coverage]

Reference 1 - 1,50% Coverage

- Non non non. Ils ne sont pas venus les gars. Et puis après tu n'as pas le temps de rester, ça ne change rien si tu gueules ou machin, tu ne perds pas le temps à faire ça. Tu te débrouilles par toi-même. J'avais trouvé moi par le réseau, j'avais trouvé un gars.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [1,05% Coverage]

Reference 1 - 1,05% Coverage

- On essaye d'utiliser un peu tout ce qu'on peut utiliser. On a même été jusqu'à faire des salons, des salons de recrutement, mais sans succès non plus, parce qu'on est une PME qui n'est pas connue du grand public, et qui est dans un domaine quand même très spécialisés, qui est la thermie

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [0,68% Coverage]

Reference 1 - 0,68% Coverage

- Moi, oui. L'aspect gratuit. Moi je préfère avoir de la compétence et la payer. Ce n'est pas parce que c'est gratuit que cela m'intéresse. Ça va m'intéresser parce que c'est performant, et si en plus c'est gratuit de surcroît, cela va m'intéresser. Mais je veux d'abord de la performance.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 2 references coded [5,09% Coverage]

Reference 1 - 3,20% Coverage

- Mais c'est vrai que là ponctuellement il n'y a pas de visites entreprises. Ce sont vraiment essentiellement les entreprises qui font appel à nos services, pour bénéficier d'aides, de mesures d'aides à l'embauche, pour déposer leurs offres en ligne. Voilà. Comme c'est un service gratuit contrairement aux cabinets de recrutement où il leur faut payer ces services, nous, c'est vrai que, par Pôle Emploi, pour eux, c'est gratuit. Ils ont accès à tout un vivier de demandeurs d'emploi et en plus ces demandeurs d'emploi peuvent leur permettre de bénéficier de mesures. Ils ont tout intérêt de toute façon, c'est ce que font d'ailleurs la plupart des entreprises, enfin en tout cas pour beaucoup, elles déposent leurs offres sur le site de Pôle Emploi, en principe elles ont toujours quand même, malgré tout, elles font quand même appel à des cabinets de recrutement, à des agences d'intérim, mais elles ont toujours une veille pour voir si le candidat qu'elles vont trouver n'est pas demandeur d'emploi et ne peut pas par hasard leur faire bénéficier de mesures.

Reference 2 - 1,89% Coverage

- Il y a des petites entreprises. Il y a des PME. On a une petite zone industrielle à côté Cap18 vers la rue d'Aubervilliers, enfin bref, je ne sais pas si vous connaissez. Du coup il n'y a pas mal d'entreprises qui font appel au service. Après on a des associations, on a pas mal d'associations du 18^{ème}, donc pareil, qui font appel à nos services. Des associations d'aide à la personne, garde d'enfants, employés de ménage, vous voyez ce type d'associations qui recherchent.

Pouvoir solliciter un appui expert en cas de recrutement sur des marchés en tension ou pour un profil complexe

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [1,43% Coverage]

Reference 1 - 1,43% Coverage

- je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents. Après ça va être, le reste ça va être la complexité du poste. La complexité du poste et le manque de moyens.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 1 reference coded [1,70% Coverage]

Reference 1 - 1,70% Coverage

Donc ma masse salariale, c'est 100 % d'ingénieurs, 100 % de cadres, donc on est sur des profils, à la fois à forte valeur ajoutée, petit 1). Et petit 2) qui sont fortement en tension sur le marché. Le dernier sondage avec SOFRES, je crois il y a un an ou deux, stipulait qu'il y avait... combien il y avait de postes non pourvus en informatique en France. Mais c'était plusieurs dizaines de milliers. Donc il y en a beaucoup. Je crois que c'est 25 000 si je ne dis pas de bêtises. Il y a 25 000 postes non pourvus en France dans l'IT. Donc moi je ne fais que de la chasse, donc évidemment, je sais très bien que ce n'est pas Pôle Emploi (rires) qui va me trouver mes développeurs. Moi je ne fais que de la chasse en France et à l'étranger, et par les réseaux sociaux, par les différentes communautés informatiques, par certains cabinets de recrutement partenaires avec lesquels je travaille.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 4 references coded [6,94% Coverage]

Reference 1 - 2,45% Coverage

- On essaye d'utiliser un peu tout ce qu'on peut utiliser. On a même été jusqu'à faire des salons, des salons de recrutement, mais sans succès non plus, parce qu'on est une PME qui n'est pas connue du grand public, et qui est dans un domaine quand même très spécialisés, qui est la thermie, nous c'est XX (04.20), mais le domaine c'est la thermie en fait. Ce sont quand même des secteurs qui sont extrêmement recherchés. Enfin aujourd'hui il y a beaucoup plus de... enfin pas aujourd'hui, depuis toujours, il y a beaucoup plus de demandes que d'offres. Il y a beaucoup plus de gens qui cherchent à recruter des spécialistes en thermique que des gens spécialistes en thermique.

Reference 2 - 2,20% Coverage

- Nous notre problème majeur, c'est le recrutement. De toute ma carrière, le sujet sur lequel j'ai le plus souffert et de loin, c'est le recrutement. Parce qu'en général, quand vous perdez un commercial, vous en perdez plusieurs. Il y en a un qui part parce que l'herbe est plus verte ailleurs, mais il a tendance à emmener un peu ses copains, et il y a des moments où vous vous dites, mais je vais me retrouver tout seul. C'est effrayant. Et il n'y a personne qui vient vous aider. C'est toujours le coup de pot qui vous fait trouver quelqu'un de bien.

Ce n'est jamais une organisation bien construite.

Reference 3 - 1,12% Coverage

- De prescripteur qui avait été hyper sympa, bien payé, voiture, tout. Franchement, c'est le métier en or. Eh bien, il n'y a personne. Les gens qui sont... Donc on a eu... Je crois qu'en tout on en est à 3 candidats en un an et vraiment des candidats, on les aurait bien pris, mais franchement, on ne pouvait pas.

Reference 4 - 1,17% Coverage

- Bien gentils, mais des gens en fin de carrière, qui avaient eu une carrière un peu désastreuse. Mais voilà, ils ne pouvaient rien apporter. Mais franchement, c'est du boulot sympa. On demande de la compétence, mais ce n'est pas une compétence inouïe. Quelqu'un qui a fait un BTS, un DUT, qui a de l'expérience, ça passe.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [1,71% Coverage]

Reference 1 - 1,71% Coverage

- Et puis après, on a des services supports, qui sont faibles en quantité, où là, on a besoin d'une formation très factuelle, très cartésienne où là, c'est relativement facile, bien qu'on soit en province, et dès qu'on veut des niveaux un peu importants, les jeunes sont allés faire leurs études dans des grandes villes, et c'est très difficile de les ramener dans nos provinces où l'aménagement du territoire n'est pas là. Donc par exemple, je m'explique. Si on veut un bac+5 qui est né à Bourges, pour revenir travailler à Bourges, si c'est une personne qui a fait ses études à Paris, ou à Tours ou à Clermont, et qu'il retrouve un job à Bourges, sauf l'amoureuse du mécanicien du coin ici, difficile de les faire revenir.

5.2.2 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 1 – détail des verbatims – les éléments constitutifs de la légitimité accordée par les entreprises aux cabinets de recrutement et sociétés d'intérim

Élément constitutif 1 - Une crédibilité de la prestation fondée sur des retours contrôlés sélectifs et qualitatifs complétés d'un rôle de conseil

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 4 references coded [8,99% Coverage]

Reference 1 - 1,19% Coverage

- Ils ont un rendu de service qui est catastrophique. Ils le tentent, une fois. Maintenant, ils s'aperçoivent vite du manque de retour qualitatif. Quand ils font une demande sur un métier et qu'ils se retrouvent avec des métiers totalement différents,

Reference 2 - 3,20% Coverage

- Maintenant moi la grosse problématique, c'est la problématique initiale d'identification de candidatures, déjà. C'est-à-dire qu'ils n'ont pas forcément, quand ils passent une demande au Pôle Emploi, des retours en phase avec leur demande et ils ont le sentiment de ne pas être entendus ou bien compris de la part des conseillers de Pôle emploi. Alors que quand ils nous sollicitent, ils voient bien que déjà il y a une spécialisation, sur un secteur géographique bien donné. Ils se rendent assez vite compte aussi par rapport aux candidatures qu'on va leur envoyer sous quelques jours, voire quelques semaines. On est déjà vraiment en phase par rapport à leurs attentes.

Reference 3 - 4,02% Coverage

- On a des engagements de moyens et non pas de résultat. C'est-à-dire on va dire que c'est le consultant, sa connaissance du marché qui va faire en sorte qu'il va pouvoir donner, apporter de la visibilité au client, en lui disant « bon voilà, je pense que moi, de par la situation actuelle, est-ce qu'on est sur un marché porteur ? Est-ce qu'on est sur des métiers pénurie ou autre, en fonction de différents paramètres, il va être à même de dire « je pense que sous une semaine, je vais être à même de vous proposer les premières

candidatures ou sous 15 jours, ou sous 3 semaines ». Ou des fois non, il va dire « je préfère regarder sur les bases de données, prendre la température sur ces bases de données-là et revenir vers vous pour vous apporter un peu plus de visibilité. Nous, notre engagement il porte vraiment sur cette visibilité-là.

Reference 4 - 0,58% Coverage

- Il ne porte pas sur un volume de candidatures, sous un certain délai. Parce qu'on gère de l'humain, donc c'est aléatoire.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

- Non. Je ne crois pas que Pôle Emploi puisse être concurrentiel avec nous. Parce que nous on vend le fait qu'on a des candidats de qualité, des candidats qu'on ne va pas trouver partout.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

- parce qu'on a des CV qui sont plus ciblés, on va valider les compétences, on va valider le parcours, le savoir-être, les entretiens sont plus poussés que ce qui peut être fait au sein de Pôle emploi. Ils payent une prestation qu'ils n'ont pas tout simplement au Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 3 references coded [5,88% Coverage]

Reference 1 - 2,59% Coverage

- **Et par rapport au contrôle de références, c'est quelque chose qui se fait systématiquement ?**
- Oui. Enfin systématiquement, ça dépend des postes. Parce que demain j'ai un client qui m'appelle en me disant « j'ai besoin de quelqu'un pour demain », c'est compliqué. Mais en général, oui, on essaye de le faire quand même assez systématiquement. C'est pour nous un bon moyen d'évaluer le candidat. Savoir ce qu'il vaut vraiment sur le terrain. Et puis ça permet aussi de rassurer nos clients et d'appuyer des candidatures qui sont bonnes.

Reference 2 - 2,42% Coverage

- comme je vous le disais tout à l'heure, on est plus dans des problématiques recrutement. Une société va nous appeler parce qu'elle a une problématique. Une problématique de temps, une problématique de profils, parce qu'elle n'a pas de vivier, elle n'a pas d'outils de sourcing, parce que c'est des postes compliqués. Là elle va faire appel à un cabinet de recrutement qui est spécialisé. C'est son métier. Un consultant, c'est son métier de recruter sur des postes difficiles ou des postes urgents.

Reference 3 - 0,87% Coverage

- elle est vraiment sur des problématiques pénuries. Elle n'a que des postes où elle a pas mal de besoins. Le problème ce n'est pas d'avoir une commande, c'est d'avoir des candidats.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 5 references coded [6,27% Coverage]

Reference 1 - 1,91% Coverage

- Ensuite le candidat, une fois qu'il nous semblait intéressant, et qu'on avait l'impression effectivement qu'il pouvait coller au poste, on le recevait directement donc on prenait un rendez-vous, il venait, et là on lui faisait passer un test psychotechnique, sur place. Donc un test qui nous permet de voir sa capacité personnelle à pouvoir intégrer une entreprise, à pouvoir travailler en équipe, savoir si c'est quelqu'un plutôt dynamique, plutôt quelqu'un de réservé, savoir si c'est quelqu'un qui est plutôt avec un tempérament managérial, savoir si au contraire c'est quelqu'un qui est plutôt un suiveur par rapport aux idées qui peuvent être lancées dans une équipe de travail. Donc tout ça nous permettait de le voir. On faisait des tests en anglais si le poste le nécessitait, et on faisait des cas pratiques. Par exemple, pour un contrôleur de gestion, ou un comptable ou un comptable général, ou un Directeur, on lui disait de nous faire un bilan XX fiscal. Donc il passait 3 heures dans nos locaux et il faisait un bilan XX fiscal qu'on faisait ensuite directement corriger par un DAF qui travaillait pour

nous. Un cabinet comptable qui travaillait pour nous.

Reference 2 - 0,41% Coverage

- Une fois que ça c'était fait, une fois qu'on avait les résultats, nous on constituait un dossier, on faisait ensuite un contrôle de références, bien évidemment, ça je t'en ai parlé la dernière fois, on faisait un contrôle de références à 360 degrés.

Reference 3 - 2,22% Coverage

- On essayait vraiment de faire du sur mesure, on essayait vraiment de trouver la pointe de la pointe pour le candidat et pour notre client. On circularisait, ça nous prenait pas mal de temps. On circularisait le candidat sur des contrôles de références. On en faisait au minimum 3, ou 4, voire 5 si c'était vraiment des très gros postes, ou on allait appeler, comme j'avais expliqué, un N+1 pour savoir si effectivement au sein de son équipe, au niveau de l'écoute, au niveau du travail qui a été fourni, savoir si le candidat avait été satisfaisant sur ses tâches. On allait contacter également le N -1, s'il y avait eu une mission de management à un moment ou à un autre, pour savoir si le candidat qu'on avait en face à nous est capable de pouvoir discuter, pouvoir donner des indications à un collaborateur en face de lui tout en se faisant comprendre et faire en sorte qu'ils puissent travailler ensemble. Donc sa capacité et son attitude à manager une équipe. Et un pair également pour savoir comment au sein de l'équipe celui-ci était perçu, si effectivement ils pouvaient compter sur lui, si c'était quelqu'un de plutôt actif ou si c'était quelqu'un qui était dans l'incapacité à pouvoir au contraire se... rester dans son coin, ne pas participer ou ne pas forcément apporter des solutions quand ils voyaient ce que les collaborateurs étaient en difficulté.

Reference 4 - 1,01% Coverage

- Tout ça pour nous c'était autant d'informations qui nous permettaient de contrôler, on va dire, le candidat qu'on avait en face de nous. Donc une fois qu'on avait tout ça, on constituait un dossier qu'on envoyait ensuite au client, donc c'était un gros dossier, on envoyait un gros mail, un bon gros mail avec les résultats des tests, avec notre analyse, l'ébauche de l'entretien d'embauche qu'on a pu faire ensemble, tout le schéma et puis un retour par rapport au contrôle de références qu'on a pu faire avec eux. On mettait des « ouvrez les guillemets », on citait exactement ce que disaient les anciens collaborateurs.

Reference 5 - 0,73% Coverage

- Maintenant, il y a des clients qui ne sont pas cons, qui le savent et qui vont simplement missionner un cabinet pour faire du sourcing, pour faire du tri de CV. C'est-à-dire qu'en gros ils vont dire moi, j'ai diffusé une annonce sur Pôle Emploi, sur tous les CV que vous allez recevoir, vous m'en envoyez 20 et je vous paye 200 euros par CV à envoyer. Et donc du coup tu as 200 fois 20. Et donc en gros, nous on facturait uniquement les 200 fois 20.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 3 references coded [7,19% Coverage]

Reference 1 - 2,18% Coverage

- mais parce que lorsqu'on est sur une population peu qualifiée on a moins de difficultés à mon sens à trouver. On va plus avoir des problématiques de volume. Mais une secrétaire ou une standardiste c'est hyper facile à trouver ! Alors qu'un responsable paie SIRH qui va accepter de l'intérim, qui va maîtriser SAP et qui va parler anglais, là on va être sur des compétences beaucoup plus rares. Et souvent nous, en cabinet, on va plus nous solliciter, nous missionner pour gérer ces cas car l'entreprise elle-même n'arrive pas à trouver. Et la effectivement Pôle emploi peut avoir des candidats parce qu'ils vont les suivre mais après voilà nous on va vraiment avoir un vrai travail de recherche qui va être plus conséquent.

Reference 2 - 0,21% Coverage

- On a un process hyper rodé pour sélectionner et valider les candidats.

Reference 3 - 4,80% Coverage

- Donc je pense que Pôle emploi a une dimension un peu plus sociale qu'un cabinet. Nous on va se centrer vraiment sur les compétences et le savoir-être. Je pense qu'on ne va pas être sur les mêmes critères en fait. Nous on va vraiment valider des compétences et un savoir-être requis par le client. Pôle emploi ne va pas forcément valider les compétences des candidats qu'il envoie, il ne va pas toujours faire de tests techniques, les

contrôles de références ne sont pas forcément faits, il n'y aura pas forcément de vérification des diplômes ou des certificats de travail. Je pense qu'ils n'ont pas forcément aussi la même maîtrise que nous dans un cabinet. Nous on recrute tout le temps les mêmes profils, donc on est en capacité de voir si un candidat à telle ou telle technicité, si le candidat est plutôt fiable, et puis on vérifie. Moi je demande systématiquement un casier judiciaire aux candidats, Je ne suis pas sûre que Pôle emploi le fasse. Ça veut dire que Pôle emploi va pouvoir effectivement envoyer plein de CV, en fait Pôle emploi a plus un rôle de CV thèque en fait. Il va envoyer un candidat parce qu'il est en recherche, sauf que le candidat n'a pas réellement envie de travailler. Moi je n'envverrais jamais un candidat à un client s'il n'y a pas la motivation ! Le candidat je fais déjà venir une première fois entretien. Alors que pour Pôle emploi, le candidat va aller à l'entretien parce qu'il n'a pas le choix, sinon il perd ses indemnités. Donc je pense qu'effectivement on n'est pas du tout dans la même validation, on n'est pas sur les mêmes critères. On n'a pas le même rôle.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 2 references coded [8,10% Coverage]

Reference 1 - 2,15% Coverage

- Oui, oui, tout à fait, on vérifie tout. On monte un dossier complet dans lequel on demande les originaux des diplômes, on fait des tests de langues, on fait des tests psychomoteurs, on fait des analyses variées, on fait évidemment un entretien...on additionne tout une série d'indices pour aboutir, enfin du moins c'est comme ça que je travaillais, à une sélection des 3 meilleurs candidats que l'on présente au client. C'est à lui ensuite de faire le choix final parmi cette sélection. Donc je viens de le dire vite mais c'est du temps.

Reference 2 - 5,95% Coverage

- L'intérêt du travail de conseiller en recrutement, c'est que vous faites véritablement du conseil. Je travaillais essentiellement pour des PME, pas plus de 1000 personnes, 200, 500 salariés. On rentre la dedans, soit les gens vous disent qu'ils voudraient tels profils, soit ils vous disent qu'ils ont un problème RH ou un problème de compétence et on commence à réfléchir avec eux. Parfois on rentre dans la stratégie de l'entreprise, on refait l'organigramme, on recherche en interne s'il n'y a pas des solutions. Il y a donc tout ce travail de conseil. Et quand on recrute, on ne recrute pas forcément celui que les clients pensaient recruter au départ. On fait un profil type, on rentre bien dans le détail et, j'avais pour habitude, quand je présentais 3 candidats, de présenter un joker : c'est à dire quelqu'un qui ne rentre pas dans le profil en termes de formation, d'âge, de sexe, de pleins de chose. Et très souvent c'est celui là qu'ils prenaient. Parce que j'avais compris des attentes qu'ils ne savaient pas exprimer et qu'ils essayaient souvent soient de faire un clone de celui qui était parti avant où soit de trouver un profil complémentaire de ce qu'ils savaient faire ce qui n'est ni l'un ni l'autre la bonne démarche. Ce qui est important c'est l'adéquation entre le besoin et le candidat. Et si on arrivait à trouver une bonne adéquation, un truc qui accroche bien, souvent c'est cela qui passait. Donc c'est un boulot qui est passionnant mais qui n'est pas simple.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 3 references coded [0,68% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage

je ne vais pas m'amuser à vérifier les CV des mecs. Alors que les boites d'intérim le font.

Reference 2 - 0,17% Coverage

ils font un travail de tri que nous on n'a pas envie de se faire chier à faire.

Reference 3 - 0,30% Coverage

ça revient au fait que, ce qu'on est en train de dire, que les boites d'intérim, elles vérifient les CV, ce que ne fait pas Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [1,80% Coverage]

Reference 1 - 1,59% Coverage

Pas tout le temps mais très souvent on passe par un cabinet de chasse XX ou pas, ça va dépendre après, ce qui va nous permettre d'avoir des candidats et d'avoir une pré sélection, parce que souvent les meilleurs profils sont des gens en poste. C'est un peu le problème du marché actuellement d'ailleurs. Et comme on ne prend pas beaucoup de risques pour la partie des cadres, on préfère chasser ces personnes qui sont déjà en activité

Reference 2 - 0,22% Coverage

La principale différence c'est la connaissance des métiers.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 2 references coded [5,36% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

On passait toutes nos offres sous couvert d'un accompagnement d'une structure qui faisait le travail de présélection, d'évaluation, et nous faisaient rencontrer en général trois à quatre candidates et candidats par poste à pourvoir.

Reference 2 - 3,99% Coverage

Je ne sais pas. C'est vrai qu'il y a un avantage par les structures avec lesquelles je travaillais, c'est qu'ils connaissaient bien les candidats qu'ils nous faisaient rencontrer. Parce que c'est des gens qu'ils avaient approchés un temps. Avec qui ils sont restés en contact pour mettre à jour le CV en fonction de l'évolution professionnelle, qui suivent leurs candidats. Donc je crois qu'il y a un qualitatif, mais à la fois ce qui est normal parce qu'on est sur des volumes moindres, et moi je travaillais avec des structures qui étaient assez spécialisées dans mon domaine d'activité. Donc automatiquement ça resserre la cible et donc l'efficacité s'en trouve augmentée.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 2 references coded [3,31% Coverage]

Reference 1 - 2,60% Coverage

S'il y a des profils que l'on n'arrive pas à identifier tout simplement ou quand on a besoin, je ne sais pas, de consultants sur SAP finances et qu'on en a besoin de cinq, on sait qu'on va en trouver par nos propres moyens, mais on sait aussi que si on veut en trouver beaucoup de bons, il va aussi falloir passer par des cabinets de recrutement qui savent les identifier rapidement. Donc c'est ce qu'on fait.

Reference 2 - 0,72% Coverage

Oui que la personne était faite pour le poste aussi. Non, puis il y a une espèce de garantie vis-à-vis du client.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [1,23% Coverage]

Reference 1 - 0,54% Coverage

- on arrive quand même à trouver, mais en passant par des sociétés de recrutement, qui nous font des sélections, qui nous font des tests de performance et puis qui nous garantissent, on paye mais ils nous garantissent la personne,

Reference 2 - 0,69% Coverage

- Alors pour les postes sophistiqués que sont les services supports élaborés, et les gens du commerce, c'est Randstad qui s'occupe de ça pour nous. Même si on a trouvé ou qu'on a une candidature spontanée, on va leur demander de valider, on va payer donc un forfait, on va demander de valider

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,56% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage

- Après, nous, on est sur le CV, c'est-à-dire que, il y a toujours un écart énorme entre le CV qu'on a devant les yeux et la personne. Il y a énormément de bluff sur les CV et ça on n'a pas le temps de vérifier, ce que font les cabinets de recrutement, ils rencontrent les gens, ils vérifient, ils appellent les employeurs. Nous, on n'a pas le temps pour faire ça.

Élément constitutif 2 – Une spécialisation, une expertise et des outils reconnus

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 4 references coded [4,24% Coverage]

Reference 1 - 0,71% Coverage

- Il faut savoir qu'aujourd'hui on travaille sur des expertises, donc après qu'ils soient assimilés cadres, agents de maîtrise ou cadres, peu importe.

Reference 2 - 0,57% Coverage

- quand ils nous sollicitent, ils voient bien que déjà il y a une spécialisation, sur un secteur géographique bien donné.

Reference 3 - 2,00% Coverage

- Maintenant j'ai eu à faire encore ce matin à une PME de 30 personnes qui m'a dit « on a recruté par nos propres moyens un Bac + 2 logistique, mais ça ne va pas du tout, manque d'implication, manque de technique, etc.... et là, en l'occurrence on est sur une structure qui n'a pas de service RH, avec un Directeur, avec un DAF qui fait aussi un peu de RH, quand il a un peu de temps. C'est plus propre à ces entreprises-là.

Reference 4 - 0,96% Coverage

- qu'ils s'aperçoivent à un moment donné qu'ils perdent plus d'argent à essayer de le faire par eux-mêmes, même avec un service gratuit comme le Pôle Emploi, que de passer par un prestataire spécialisé.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [0,55% Coverage]

Reference 1 - 0,17% Coverage

- Je pense qu'ils sont moins au courant que nous globalement.

Reference 2 - 0,38% Coverage

- ils ont peut-être pas mal d'outils stats, mais nous, comme on est sur le terrain, notre vision est je pense plus à jour que la leur.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 3 references coded [2,24% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

- Nous on est spécialisé. On est spécialisé sur des lignes de métiers bien précises, sur des niveaux de rémunérations bien précis. Pôle Emploi est sur tous types de postes, tous types de rémunération.

Reference 2 - 0,77% Coverage

- Pôle Emploi n'est pas un cabinet de recrutement. Ils ne peuvent pas intervenir de la même façon que nous et être aussi pertinent que nous sur certains postes.

Reference 3 - 0,51% Coverage

- Je n'ai pas de Job Board, je ne peux pas faire de sourcing, je ne peux diffuser d'annonce, enfin tout ça.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,72% Coverage]

Reference 1 - 0,72% Coverage

- souvent certains clients te disaient « oui, j'ai déjà fait de mon côté des petites recherches, j'ai essayé de diffuser des annonces par moi-même par Pôle Emploi, parce que c'est gratuit, etc.... les retours ne sont pas top, les retours ne sont pas ouf, j'ai beaucoup de CV, mais rien de qualifié, donc je me tourne vers un professionnel du secteur, donc un cabinet qui a l'habitude de faire du sourcing et dans ce cas-là je viens vous solliciter ».

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1> - § 1 reference coded [1,28% Coverage]

Reference 1 - 1,28% Coverage

- C'est que grâce à la connaissance qu'on a des postes, comme on est spécialisé sur des métiers et sur une zone géographique (Pour ma part c'est le 78). On connaît les postes sur lesquels il y a une pénurie, on va savoir sur quel site il vaut mieux aller pour avoir tel ou tel candidat, sachant que cela varie selon les périodes. Ce n'est pas figé mais voilà, on sait que sur quel site ce sera plus facile que sur tel autre site.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3> - § 1 reference coded [0,12% Coverage]

Reference 1 - 0,12% Coverage

- ils ont des gens de bon niveau pour le recrutement.

Élément constitutif 3 - Une orientation « employeur » des prestations avec une priorité donnée à la réponse aux besoins des entreprises et à la relation client

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1> - § 2 references coded [9,86% Coverage]

Reference 1 - 5,80% Coverage

- Je ne pense pas que ce soit le même travail. Eux, ils sont vraiment purement orientés candidats. Nous, notre job de consultant, chez Experts en l'occurrence, c'est vraiment une grosse proportion commerciale. Il faut savoir qu'un consultant, il va mener de la prospection, il va faire des rendez-vous, en moyenne cinq rendez-vous par semaine, donc c'est un rendez-vous par jour. Ces séances de prospection, c'est facile 16 heures par semaine parce qu'il y a des séances imposées de demi-journée de 3-4 heures, plus tous les coups de fils à droite, à gauche. C'est beaucoup de commercial. Après vous avez le volume d'entretiens candidats. Nous on a une dizaine de candidats à voir. Je pense que eux, ils doivent en voir plutôt une cinquantaine par semaine. C'est un peu l'image que j'ai. Eux ils sont vraiment orientés candidats purement, pour moi. Je pense qu'au Pôle Emploi ils ont d'autres personnes qui sont plus orientées relation entreprises, qui vont plus avoir la casquette d'aller voir une entreprise, de lui présenter ce que peut lui amener le Pôle Emploi, etc.... en termes de candidatures, etc. Je pense que, eux, ils sont segmentés comme ça. Après c'est mon point de vue. Et la différence elle vient de là.

Reference 2 - 4,06% Coverage

- Après c'est aussi une des différences. C'est-à-dire que, eux, ils partent du candidat pour aller voir un client, qui aurait publié une annonce. Nous on a plutôt la démarche inverse. C'est-à-dire qu'on va partir d'un cahier des charges clients pour aller chercher les candidats. Et pourquoi ? Parce que chaque problématique est différente. Ça va être lié aux missions qui vont lui être attribuées, ça va être lié à un environnement, est-ce qu'on est sur une PME, est-ce qu'on est sur une grosse structure ? C'est vraiment notre rôle d'aller identifier les bons candidats par rapport aux besoins qu'on est allé chercher sur le terrain. Eux, ils font plutôt le chemin inverse. Ils vont partir du candidat qu'ils vont suivre et voir éventuellement par rapport aux annonces qu'auront publiées les employeurs sur leur site ce qui pourrait être intéressant.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3> - § 1 reference coded [1,86% Coverage]

Reference 1 - 1,86% Coverage

- Moi je pense que la différence, c'est que nous on est là pour répondre à un besoin client, en même temps accompagner nos candidats. Je pense que Pôle Emploi, ils sont plus dans... plus dans l'accompagnement clairement des candidats, plus que dans l'accompagnement des entreprises. Là où nous on est présents sur les deux tableaux, mais ils sont beaucoup plus dans le social clairement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [0,81% Coverage]

Reference 1 - 0,81% Coverage

- j'ai beaucoup de clients qui me disent qu'ils ont testés Pôle emploi et que c'était une catastrophe. Les candidats qui leur avaient été envoyés ne leur convenaient pas du tout. Je pense que nous on va vraiment répondre au cahier des charges du client et de ses exigences.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,43% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage

Tu vois, je préfère m'adresser à une boîte d'intérim avec laquelle je travaille, qui me connaît, qui est déjà venue ici, qui nous a déjà donné des intérimaires pour lesquels on a été satisfaits.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [5,04% Coverage]

Reference 1 - 2,75% Coverage

La difficulté en fait, qu'il y a par Pôle Emploi, c'est que Pôle Emploi ne nous connaît pas comme client puisqu'elle brasse des tonnes de clients forcément. Contrairement aux agences d'intérim qui vont nous connaître, qui vont connaître nos besoins, qui vont connaître les limites XX responsable, qui vont savoir à peu près adapter leurs besoins face aux nôtres, mais sur le principe c'est faisable. Pôle Emploi, on est un numéro parmi tant d'autres. Et donc forcément on propose des CV en gros et ça part un peu, ce n'est jamais complètement ciblé. Donc ce n'est pas très simple, et par ailleurs j'ai eu l'occasion de les rencontrer il y a 3 ans et à leur décharge, à peine ont-ils eu l'occasion d'absorber une mesure une réforme, qu'une autre la balaye.

Reference 2 - 2,29% Coverage

Oui, oui. Alors je sais qu'il y a des Pôle Emploi qui ont certaines spécialités. Si vous voulez, là par exemple en Normandie où on est très présent, on va travailler avec une agence, on a quasiment le même conseiller qu'on a depuis 10 ans, qui connaît qui s'occupe de la logistique, qui s'occupe des transports, transports maritimes, transports aériens, transports ferroviaires, qui connaît les difficultés. On est quasiment dans un niveau de détail, il connaît les noms des responsables, les prénoms des responsables, et leurs atouts, leurs qualités et leurs compétences. Pôle Emploi pour moi, c'est du domaine de l'impossible.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 3 references coded [5,40% Coverage]

Reference 1 - 2,69% Coverage

Oui, c'est-à-dire que, moi je passe une commande en sachant qu'en plus je travaillais avec des structures avec qui j'étais très fidélisé. Donc ils savaient précisément et rapidement quel était mon type de besoin. Le type de profil que je recherchais. Donc c'est vrai, j'avais une qualité de service quasi immédiate, avec des gens qui connaissent la structure, qui me connaissent, qui savent ce que j'attends, ce que je recherche. Tout ça en réactif rapide.

Reference 2 - 1,46% Coverage

Donc il y a ce côté connaissance de l'entreprise, relation très étroite entre le consultant qui assure la mission et chez nous, au niveau de l'entreprise... C'est vrai qu'on a établi un relationnel qui est assez pointu et qui répond à nos attentes.

Reference 3 - 1,25% Coverage

Mais c'est ce côté relationnel très étroit, une connaissance très approfondie par nos consultants de notre activité, notre entreprise et qui de fait est assez rapide dans les recrutements par cette connaissance.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [1,10% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage

- on passe par Randstad souvent, parce qu'on a l'habitude de travailler avec eux et puis jamais par

l'ANPE.

Reference 2 - 0,85% Coverage

- ils ont des gens de bon niveau pour le recrutement. On a des gens, nous, qui viennent de Nantes, et c'est eux qui connaissent le statut de l'entreprise, l'encadrement à chacune des agences, et qui cherchent des profils qu'on va pouvoir mettre en adéquation avec la performance qu'on a localement et le management qu'on a localement. Et ça se passe assez bien.

Élément constitutif 4 - Un retour sur investissement de l'entreprise et sécurité financière par remplacement

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [0,96% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

- qu'ils s'aperçoivent à un moment donné qu'ils perdent plus d'argent à essayer de le faire par eux-mêmes, même avec un service gratuit comme le Pôle Emploi, que de passer par un prestataire spécialisé.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [1,79% Coverage]

Reference 1 - 1,79% Coverage

- Exactement. Ça c'est mes clients. Généralement ils n'ont pas beaucoup de moyens, ils ont des moyens il y en a, je dirais, mais ils n'ont pas 10 000 euros non plus à mettre dedans, mais ils ont passé par l'APEC... C'est rare quand ils me disent Pôle Emploi quand même. Généralement c'est l'APEC d'abord. C'est l'APEC, Cadres Online, tous les Job Boards, ils ont essayé, ils ne trouvent pas, du coup ils font appel à nous.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 2 references coded [3,27% Coverage]

Reference 1 - 1,78% Coverage

- il y a beaucoup de sociétés qu'on approche comme ça, grâce, entre guillemets, à Pôle Emploi. En disant « Voilà, j'ai vu que vous aviez passé une annonce sur Pôle Emploi, vous en êtes où ? », « Je n'ai pas trop de résultats, j'ai reçu des CV par Pôle Emploi, mais ce n'est pas top », « ok, laissez-moi vous aider, on va travailler ensemble. ». C'est un peu la démarche.

Reference 2 - 1,49% Coverage

- En général, je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents. Après ça va être, le reste ça va être la complexité du poste. La complexité du poste et le manque de moyens.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,83% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- Sur les relations clients, il peut aussi y avoir, comme je l'expliquais, la possibilité qu'un client paye un premier tiers au moment où il signe le contrat, pour nous missionner. Il paye un tiers du poste. Par exemple, il nous dit « je veux quelqu'un à 45 000 euros annuels, 45 K€ annuel » donc, il va nous verser un tiers des 20 %, à ce moment-là, il va nous verser un autre tiers des 20 % au moment où il va commencer à recevoir des candidats et il nous versera le reste uniquement s'il trouve un candidat.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 2 references coded [5,35% Coverage]

Reference 1 - 3,03% Coverage

- L'intérêt est assez évident. C'est que l'entreprise pense, et souvent à juste titre, qu'elle va trouver. Alors qu'avec Pôle emploi, elle ne trouve pas. Et puis il y a une deuxième chose, c'est que le cabinet de recrutement (en tout cas celui où j'étais, et la plupart font ça), offre une garantie. C'est à dire que si au bout de la période

d'essai ça ne fonctionne pas, on en retrouve un autre sans supplément d'honoraire. Donc pour l'entreprise, c'est vraiment une sécurité. Il y a un enjeu qui est tel qu'ils nous disent « voilà, j'ai vraiment besoin de ce profil là à telle date, et je ne peux pas prendre de risque ». Et puis cela a peut-être changé, enfin je ne crois pas, mais l'ANPE avait vraiment une très très mauvaise image auprès des entreprises.

Reference 2 - 2,32% Coverage

- L'argument du cabinet de recrutement vis à vis de son client c'est de lui dire que l'argent qu'il paye est un bon investissement et une garantie que ça marche un certain temps. Il y a eu des études chiffrées sur le sujet montrant qu'un recrutement qui au bout d'un an ne marche pas coute horriblement cher. L'entreprise a perdu un temps fou, elle a formé le candidat qui est arrivé et au bout d'un an ça ne marche pas, donc c'est en dizaine de milliers d'euros que ça se chiffre, voir plus. Donc ça vaut peut-être le coup de mettre 10% en avance pour éviter ce genre de problème.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 1 reference coded [1,47% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

Tout ça en réactif rapide. Alors c'est vrai qu'au bout du compte il y a une facture à payer, mais sur le doublement d'effectif que j'ai fait en cinq ans, on n'a dû se tromper qu'une fois. Et on était sur des dizaines et des dizaines de recrutement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

- on va payer donc un forfait, on va demander de valider et s'ils nous disent oui, on va payer l'assurance. On a une assurance de remplacement.

Élément constitutif 5 – Une forte réactivité dans l'identification des candidats

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [0,69% Coverage]

Reference 1 - 0,69% Coverage

- ils perdent plus de temps qu'autre chose. C'est pour cette raison qu'ils ne vont pas forcément vers Pôle Emploi et qu'ils passent plus vers nous.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,11% Coverage]

Reference 1 - 0,11% Coverage

- Justement parce qu'on est plus réactif,

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [0,90% Coverage]

Reference 1 - 0,90% Coverage

- je dirais qu'en termes de pourcentage c'est 60 % des sociétés, c'est la raison pour laquelle ils appellent. 60 % de nos besoins, c'est des problématiques temps, c'est des besoins urgents.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 2 references coded [3,05% Coverage]

Reference 1 - 0,98% Coverage

- Ils savaient être rapides. Ils savaient être relativement rapides. En gros, nous, le but du jeu c'est qu'il fallait qu'on fasse du sourcing de base. Sur les petits profils, alors on va dire sur du contrôleur de gestion, il fallait qu'on soit réactif au bout de deux jours. Au bout de deux jours, si on envoyait un CV au bout de deux

jours, c'était même à la limite trop tard. Il fallait qu'un contrôleur de gestion, comme c'est des postes qui sont quand même assez... qu'on avait de manière régulière, souvent on était un peu proactif sur cette démarche. Nous, de notre côté, on se constituait un vivier.

Reference 2 - 2,07% Coverage

- Donc on se constituait un vivier, et on mettait tout ça dans une énorme base de données. On rencontrait, même si on n'avait pas forcément de poste, on rencontrait quand même des candidats en leur disant « voilà on peut avoir des postes. On en a assez régulièrement, des postes de contrôleur de gestion, qu'ils soient opérationnels, industriel ou autre. Si vous voulez, ça nous permet de constituer un vivier pour pouvoir vous contacter assez rapidement et de faire partir votre CV immédiatement si on a un poste qui s'ouvre ». Donc sur les profils de contrôleur de gestion, on n'avait pas trop de souci, sur les profils de comptables généraux ou de directeur comptable ce n'était pas forcément non plus un grand problème. Par contre sur des profils de DRH, ou sur des profils de DAF, ou sur des profils de Directeurs associés ou de Directeurs généraux, là on se retrouvait sur un schéma beaucoup plus pénurique, parce que des postes il n'y en a pas énormément et qu'on se retrouve avec là vraiment un axe de recherche. Donc là on se retrouve avec un délai de recherche et d'envoi de candidatures qui va jusqu'à la semaine. En gros on a la commande le lundi de la part de nos clients et il faut au maximum que le vendredi le client dans sa boîte mail il ait au moins 3-4 CV.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [1,25% Coverage]

Reference 1 - 1,25% Coverage

- Nous souvent on est appelé parce qu'il y a une urgence. Par exemple, il y a une personne qui est en arrêt depuis un mois qui ne va probablement pas revenir avant six mois. Il n'y a que cette personne qui sait faire les payes et les charges, il faut donc trouver quelqu'un tout de suite. Nous on a cette capacité à comprendre qu'il faut quelqu'un qui est fait récemment des payes et qui connaisse ce type de process.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 1 reference coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,95% Coverage

En termes de délai, bon je pense que ça ne doit pas être plus court, quoi que ça a été assez rapide dans tous les cas. Mais c'est ce côté relationnel très étroit, une connaissance très approfondie par nos consultants de notre activité, notre entreprise et qui de fait est assez rapide dans les recrutements par cette connaissance.

Élément constitutif 6 - Une souplesse et une flexibilité des embauches permis dans le cadre spécifique de l'intérim

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,35% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage

Il y aura toujours la période d'essai de 6 mois, mais je vais embaucher quelqu'un que je ne connais pas du tout, j'aurais eu en entretien pendant 10 minutes,

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [2,91% Coverage]

Reference 1 - 1,68% Coverage

Intérim ou CDD et puis en général on transforme le contrat à durée déterminée quand ce n'est pas, bien évidemment un besoin de remplacement ou saisonnier ponctuel. On travaille principalement avec des cabinets d'intérim. Des grandes agences d'intérim qui sont sur la place, XX, Manpower, qui existent depuis un certain nombre d'années avec qui on a eu l'occasion d'avoir des... avec qui on négocie chaque année ses tarifs. C'est plus efficace, j'ai envie de dire.

Reference 2 - 1,23% Coverage

c'est la différence avec les boîtes d'intérim, qui, lorsqu'il y a quelque chose ne va pas, ils ne renouvellent pas le contrat et puis ils s'arrêtent. Eux, dans l'absolu, ils essaient de placer tout le monde et malheureusement il y a parfois des gens qui ne sont pas très très motivés ou pas très très... C'est peut-être un peu compliqué.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4> - § 2 references coded [3,39% Coverage]

Reference 1 - 2,08% Coverage

- Donc, en échange de trois mois d'intérim, ils vont vous apporter la personne la plus adaptée et sur le statut de magasiniers, de vendeurs-comptoirs, chose comme ça, c'est pas mal. Je l'ai pas mal utilisé ça. Vous êtes complètement libre. Pendant trois mois, on a un intérim, on n'en parle pas plus que ça, vous avez le temps de l'observer, de le faire travailler, et puis si tout va bien, si au bout de trois mois ça vous va, au bout de cinq mois, six mois, vous pouvez faire... Vous le gardez le temps que vous voulez, simplement vous payez l'intérim pendant ce temps-là.

Reference 2 - 1,31% Coverage

- Vous vous êtes mis d'accord avec eux que ce serait un minimum de trois mois. Si au bout de trois mois vous êtes sûr que c'est le bon, vous le prenez. Si au bout de trois mois vous n'êtes toujours pas sûr que c'est le bon, vous continuez l'intérim, si vous êtes sûr que ce n'est pas le bon, vous changez. C'est très très souple, c'est une très bonne formule,

Élément constitutif 7 - Interface unique entre l'employeur et le candidat - Rôle de bout en bout

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 1 reference coded [1,49% Coverage]

Reference 1 - 1,49% Coverage

- Je pense qu'ils sont peut-être submergés par le flot du demandeur d'emploi et ils n'ont pas la possibilité d'aller, quand ils sont sollicités par les entreprises... Je ne sais pas en plus, si le conseiller qui est en lien avec le demandeur d'emploi est le même conseiller qui est en lien avec le client. Ce qui déjà peut être un problème. Alors que nous on est en contact avec les candidats et avec le client. On est vraiment l'interface entre les deux. Alors qu'au Pôle Emploi, c'est peut-être dissocié, je ne sais pas.

Variable d'influence 1 - Une culture d'entreprise privée avec une rémunération à la performance largement variable

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1> - § 1 reference coded [1,51% Coverage]

Reference 1 - 1,51% Coverage

- **J'imagine que le type de rémunération qu'il y a dans les cabinets de recrutement, à savoir, que finalement il y a beaucoup de variables en fonction du nombre de candidats qu'on va réussir à placer, est-ce que vous pensez que c'est un levier que n'aurait pas éventuellement un conseiller Pôle Emploi ?**
- Certainement.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

- la différence entre un conseiller Pôle Emploi et un consultant en recrutement, il n'a pas la même pression parce que justement, eux, ils n'ont pas d'objectifs, ils n'ont pas de rémunérations variables sur ce qu'ils font, ils ne sont pas pressés par les délais. Donc effectivement ils font peut-être face au mécontentement des demandeurs d'emploi, mais ce n'est pas la même pression que nous on peut avoir au quotidien.

Reference 2 - 0,68% Coverage

- Parce que ce que je fais, moi aujourd'hui, je ne me pose pas la question du bien-être du candidat ou quoi que ce soit. Je me dis bon il faut que ça colle entre mon candidat et mon poste pour que ça marche et si ça marche, j'ai une prime.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 3 references coded [2,70% Coverage]

Reference 1 - 0,54% Coverage

- on appelle ça dans le métier « fizer », j'ai fizé un poste, c'est-à-dire que j'ai réussi à positionner un candidat sur un poste, le candidat va signer un contrat très prochainement. Dès qu'il a signé son contrat, nous on envoie la facture. On est sur des taux qui peuvent être assez impressionnants, sur des hautes rémunérations.

Reference 2 - 0,87% Coverage

- Une partie variable qui est liée à un objectif qui a été défini, prédéfini, au préalable, chaque début d'année, ou chaque fin d'année avec le Directeur Commercial ou le Directeur Stratégique. On utilisait un peu le marché, on voyait un peu comment les chiffres de l'année N-1 et du coup après, on établissait un objectif qu'il fallait atteindre mensuellement, trimestriellement, et annuellement. Et en fonction de l'atteinte de ces paliers-là on touchait un commissionnement supplémentaire par rapport au fixe qu'on pouvait toucher.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [1,48% Coverage]

Reference 1 - 1,48% Coverage

- Dans un cabinet de recrutement on fait un devis, et on dit : « voilà, pour 10 000 euros je vous trouve cette perle rare, et si ça ne marche pas, j'en trouverai un autre ». En plus ce qu'il faut savoir c'est que les consultants qui sont dans les cabinets de recrutement, ils n'ont pas de salaire en général, ils sont à 100% à la com'. Alors je vous assure que ça motive !

Variable d'influence 2 - La pression d'un secteur très concurrentiel

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [2,48% Coverage]

Reference 1 - 1,80% Coverage

- Je pense qu'on n'a pas la même vision du recrutement. Pour moi, un recrutement, ça doit aller vite, tu dois trouver le meilleur CV parce que tu es poussé aussi par la concurrence. Parce que tu es toujours en concurrence quand tu travailles sur un poste, c'est hyper rare d'être seul, alors que Pôle Emploi ça leur arrive d'être seul sur un recrutement. Ce sont des entreprises qui n'ont pas les moyens, donc elles n'ont que ça comme solution. Et donc à la limite, ils peuvent se permettre de prendre plus de temps alors que nous, on veut trouver le top CV, le plus vite possible. Ce ne sont pas du tout les mêmes contraintes.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [1,96% Coverage]

Reference 1 - 1,96% Coverage

- Nous, on a une grosse partie commerciale malgré tout. Je pense que c'est aussi une grosse différence. Parce que nous on a des objectifs à tenir, on doit démarcher nos clients, on doit aller chercher des commandes. Pôle Emploi, ils sont plus sur de l'entrant je pense, ils sont plus dans l'attente qu'on vienne les solliciter, que les entreprises viennent les solliciter. C'est aussi une grosse différence.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 2 references coded [1,61% Coverage]

Reference 1 - 1,07% Coverage

- En fait, le milieu très concurrentiel des cabinets de recrutement à Paris ou même d'ailleurs partout en France, a fait qu'en gros on a développé une stratégie commerciale assez particulière qui nous met en

Variable d'influence 2 - La pression d'un secteur très concurrentiel

concurrence immédiatement et à chaque fois en fonction de notre succès. Ce qui veut dire qu'en gros le client missionne, il nous missionne nous, mais il peut missionner trois autres cabinets s'il le souhaite. Donc il nous met en concurrence, parce qu'il sait qu'on a des viviers, qu'on a des portefeuilles de candidats, donc ça peut être intéressant, donc lui il compte un peu sur a pour justement qu'il puisse avoir de la réactivité sur la réception...

Reference 2 - 0,54% Coverage

- Là aujourd'hui, majoritairement, on fonctionne tous... Toutes les entreprises cherchent à fonctionner au succès, ils ont bien compris le concept, ça leur permet effectivement de faire travailler toutes les places parisiennes et en même temps de pouvoir se garantir un maximum de CV et de pouvoir gérer un recrutement assez rapidement.

Reference 3 - 1,30% Coverage

- Ça dépend du client. On peut demander aussi parfois l'exclusivité. Dans ce cas-là, le candidat... enfin, nous ce qu'on va faire auprès de notre client... Pour commencer les relations clients avec le cabinet sont malléables. C'est-à-dire si je m'entendais très bien avec certains de mes clients, dans ce cas-là il me donnait l'exclusivité. Mais pour avoir l'exclusivité, pour être le seul cabinet à travailler avec cette entreprise-là, dans ce cas-là, il fallait que je baisse le prix. A la base, on était par exemple sur des taux à 22 %, nous on facture 22 % de la rémunération annuelle du candidat. Donc tu imagines si le candidat gagnait 50 000 euros, tu prends 20 % sur 50 000 euros, c'est pour nous. Et si on était en situation d'exclusivité, dans ce cas-là on pouvait descendre sur des taux à 18 %.

5.2.3 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 2 – détail des verbatims – Une défiance généralisée des entreprises et professionnels du recrutement vis à vis de Pôle emploi et ses conséquences – Le non recours à pole emploi et la sollicitation en dernier recours

Non appel à Pôle emploi pour le recrutement

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1> - § 3 references coded [1,08% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage

- aujourd'hui, je ne le fais pas du tout.

Reference 2 - 0,41% Coverage

- **Est-ce que vous sollicitez également la CV thèque de Pôle emploi ?**
- Non, pas du tout.

Reference 3 - 0,48% Coverage

- **Parce que vous jugez qu'il n'y aura pas les informations que vous souhaitez ?**
- Voilà, exactement.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 2 references coded [1,17% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

- **Et tu utilises la CV thèque Pôle Emploi ou pas ?**

- Non pas du tout.

Reference 2 - 0,88% Coverage

- Ils ne parlent même pas de Pôle Emploi. Pôle Emploi, j'ai eu deux ou trois fois l'exemple parce que ça m'a fait tilt quand ils m'ont parlé de Pôle Emploi, mais généralement ils parlent de l'APEC en premier.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [1,61% Coverage]

Reference 1 - 0,12% Coverage

- Avant, on ne faisait jamais appel à eux.

Reference 2 - 1,49% Coverage

- Non, je ne crois pas parce qu'on ne gère pas non plus que des cadres et l'autre, l'agence Pôle Emploi classique, on n'a jamais eu de contact. Jamais. On n'a jamais été en contact avec eux et il me semble en plus que la démarche pour contacter des candidats dont on aurait vu le CV sur le site Pôle Emploi est assez compliquée et assez longue et même si jamais je voyais un CV, enfin, je ne vais pas faire de sourcing justement sur le site Pôle Emploi. Je ne sais même pas si c'est possible, mais il me semble que oui.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 2 references coded [3,83% Coverage]

Reference 1 - 3,31% Coverage

- jamais j'appelle Pôle Emploi pour leur dire « J'ai telle offre à diffuser, telle annonce, j'ai besoin de tel candidat, envoyez-moi des CV. » Non. Je ne le fais pas. Parce que je pense qu'ils sont... je ne pense pas qu'ils m'apporteraient quelque chose en fait. Parce que je pense que Pôle Emploi n'a pas du tout la même organisation que nous et c'est normal. Mais je ne pense pas qu'ils soient dans la même démarche que nous, à se dire « ok, j'ai tel besoin, il y a telle problématique, j'ai tels critères. Là c'est ce candidat qui va bien aller sur ce poste ». Ils sont plus dans du volume, je pense, dans de l'envoi de CV en volume et après on gère. Donc moi, ça ne m'intéresse pas.

Reference 2 - 0,52% Coverage

- Je pense qu'effectivement une société ne va pas appeler Pôle Emploi si demain elle recherche un ingénieur.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 5 references coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 0,32% Coverage

- Pour les profils cadres, nous, on ne passait absolument pas par Pôle Emploi, mais on diffusait de l'annonce sur l'APEC qui est quand même gratuit pour la diffusion d'annonces, donc ça c'est bien.

Reference 2 - 0,58% Coverage

- Non, je ne l'ai jamais fait. Pour être très honnête avec toi, je ne l'ai jamais fait. Je pense que ça doit être faisable, parce qu'on a effectivement un conseiller Pôle Emploi qui est... Quand tu es une entreprise et que tu fais un recrutement, tu as toujours un numéro vert, en tout cas pour Pôle Emploi, apparemment un numéro de téléphone que tu peux appeler.

Reference 3 - 0,95% Coverage

- Maintenant, nous on ne s'est jamais trop rapproché de conseiller chez Pôle Emploi pour trouver des postes, même si c'était sur des petits profils, tels assistante, assistante commerciale, assistante administrative, etc.... Ou même parfois, ça nous est arrivé de recruter pour un de nos clients une vingtaine de téléopérateurs, qui vraiment est un tout petit profil, qui sont souvent de l'intérim ou du CDD, pourquoi pas du CDI, ça peut arriver parce qu'il y a un turnover assez fréquent. Dans ce cas-là, une vingtaine de téléopérateurs, on ne les cherchait même pas sur Pôle Emploi.

Reference 4 - 1,68% Coverage

- Après Pôle Emploi propose des postes, je ne dis pas qu'ils ne font pas leur métier, mais les RH ont assez peur des profils de Pôle Emploi parce que, on parle de chômeurs, on est sur quelque chose d'Etat, on peut se retrouver avec des CV de personnes qui sont au chômage depuis un mois mais majoritairement, les CV que tu vas le plus recevoir sont majoritairement des personnes qui sont peut-être au chômage depuis un petit moment, depuis 6 mois, 8 mois, 9 mois. Et là au téléphone, quand tu appelles des candidats, tu es obligé de leur dire « mais vous faisiez quoi pendant 9 mois ? » Il va peut-être te dire « j'ai pris des vacances ». C'est possible. J'ai travaillé pendant 10 ans, etc... Le truc c'est qu'après il faut le vendre, nous, auprès de notre client. Notre client, il faut lui dire « voilà, il a pris des vacances », « ah oui, mais prouvez-le ce qu'il a fait pendant 9 mois, je n'aime pas ce profil le client ». Tu as des clients ils n'hésitent absolument pas de le dire. Et du coup ils préfèrent passer par les cabinets.

Reference 5 - 1,21% Coverage

- Je sais par contre, de manière très formelle qu'effectivement les entreprises n'ont pas forcément une bonne image de Pôle Emploi. Ils ont un problème de confiance avec la structure. Que les candidats, c'est un peu la même chose de leur côté. Les candidats ne comptent plus aujourd'hui trouver un emploi via Pôle Emploi, c'est pour ça qu'on sollicite majoritairement les autres Job Boards, et c'est que les autres Job Boards cartonnent pour le coup. Mais il y a vraiment un problème effectivement d'image qui est lié dans les deux sens. Il faut savoir identifier un peu le reste. Je pense, que de mon côté le problème c'est un problème de professionnalisation, de dossiers par rapport aux candidats, et de relations clients qu'ils peuvent avoir.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [1,13% Coverage]

Reference 1 - 1,13% Coverage

- alors c'est vrai que l'on n'utilise pas la CV thèque de Pôle emploi, non. Pas du tout. Non parce qu'on estime que la plupart des candidats sont plus effectivement sur l'APEC et qu'il n'y a pas de nécessité puisqu'il y a déjà d'autres CV théques. Après on pourrait peut-être le faire pour les comptables ou les gestionnaires de paye mais on ne le fait pas. Non on ne le fait pas.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 2 references coded [2,22% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

- Alors moi de ce que j'ai pu voir, pendant que je faisais ce métier, et ce que je vois encore aujourd'hui au travers d'une entreprise, la réponse est plutôt non. Sauf peut-être pour des profils bien particuliers d'ouvriers, d'employés, ou de profil comme ça. Mais dans la grande majorité des dossiers que j'ai vu, Pôle emploi (ou l'ANPE) n'était pas sollicité et n'était pas associé.

Reference 2 - 0,69% Coverage

- Il y a d'ailleurs beaucoup de profil, je pense que c'est toujours comme ça, où les recruteurs/les entreprises, ne se donnent même pas la peine de le signaler au Pôle emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 2 references coded [1,51% Coverage]

Reference 1 - 0,55% Coverage

- Si c'est par rapport à l'ANPE, moi l'ANPE je n'ai jamais eu recours à l'ANPE pour embaucher.

Reference 2 - 0,96% Coverage

- Ah non non mais sur la boîte 3D c'était clair que je n'avais pas besoin d'eux. Il était hors de question de faire appel à eux parce qu'ils n'auraient jamais rien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 4 references coded [1,71% Coverage]

Reference 1 - 0,10% Coverage

Nous, on n'a jamais fait appel à Pôle emploi.

Reference 2 - 1,21% Coverage

Moi, je ne vais jamais aller voir Pôle Emploi pour leur demander quelqu'un. Parce que déjà, à mon avis, ils ne vont jamais m'envoyer des profils adaptés. Les gens qui travaillent chez Pôle Emploi, c'est des fonctionnaires, donc ils n'en ont rien à foutre, ils vont t'envoyer 15 000 CV sans faire un tri, sans connaître les spécificités de notre secteur. Tu vois, je préfère m'adresser à une boîte d'intérim avec laquelle je travaille, qui me connaît, qui est déjà venue ici, qui nous a déjà donné des intérimaires pour lesquels on a été satisfaits.

Reference 3 - 0,28% Coverage

de ce que je sais, tous les gens que je fréquente, il n'y en a aucun qui fait appel à Pôle Emploi. Dans le bâtiment en tout cas.

Reference 4 - 0,11% Coverage

toi tu ne les recrutes pas via Pôle Emploi.

Non.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,10% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

je ne vais pas dire à mes responsables je veux que vous passiez toutes les offres d'emploi sur Pôle Emploi. Je ne le dis pas. Ça ne va même pas me venir en tête et en même temps, on est déjà sollicité par les cabinets d'outplacement classiques qui recrutent XXXX. On est très sollicité, un peu partout.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 3 references coded [2,25% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

Alors que Pôle Emploi, jamais, et ça n'arrivera jamais, ça c'est sûr. Mais en même temps, je ne leur envoie pas puisque je sais très bien que ce n'est pas leur job de recruter ce genre de profils. Ils ne sont pas du tout ni outillés ni formés pour ça.

Reference 2 - 1,46% Coverage

-Je suis allée voir une fois ou deux. Elle n'est pas trop mal en plus, pour le coup leur moteur de recherche n'est pas trop dégueulasse. Il vaut largement celui de l'APEC. Les employeurs ne l'utilisent pas. Oui, ben ça ! Peut-être qu'ils ont reçu deux ou trois fois des gars qui leur disaient «Moi je vais à l'entretien, juste pour avoir le tampon sur ma feuille, mais je ne veux pas travailler ». Tu vois au bout d'un moment les chefs d'entreprise, quand c'est des petites boîtes, que le mec, il a sa boîte, il a ses 30 salariés qu'il porte à bout de bras, il a autre chose à faire aussi que de recevoir des gars qui n'ont pas vraiment envie de bosser. Je ne dis pas que c'est la majorité des demandeurs d'emploi, la majorité veulent s'en sortir, ça c'est clair.

Reference 3 - 0,30% Coverage

-Enfin, les mecs qui font la mauvaise expérience, une fois, deux fois, trois fois et après ils arrêtent. Il faut les comprendre. Ils ont autre chose à faire.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 2 references coded [0,87% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage

- Voilà l'expérience Pôle Emploi. C'est désastreux. Franchement.

Reference 2 - 0,64% Coverage

- Je ne crois pas. Peut-être dans les magasiniers sur le siège, où là il y a une grosse quantité de magasiniers, mais je crois qu'ils font plus appel à des sociétés d'intérim.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 2 references coded [2,18% Coverage]

Reference 1 - 1,65% Coverage

Mais Pôle Emploi, pour être franc avec vous, j'ai très très peu collaboré avec dans le cadre professionnel. Non, j'ai collaboré avec Pôle Emploi quand je m'occupais de... quand on était sur des plans sociaux mais je n'ai pas... Mes relations avec Pôle Emploi étaient très épisodiques

Reference 2 - 0,53% Coverage

Sur mes dernières années professionnelles, je n'ai pas eu de relation avec Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 1 reference coded [0,85% Coverage]

Reference 1 - 0,85% Coverage

Suite à des empêchements de travailler correctement et par le biais de notre outil, on n'a pas continué à travailler avec Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 3 references coded [1,96% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage

- on passe par Randstad souvent, parce qu'on a l'habitude de travailler avec eux et puis jamais par l'ANPE.

Reference 2 - 0,21% Coverage

- Et on peine à trouver, et à aucun moment on ne s'adresse à l'ANPE. Jamais, jamais, jamais.

Reference 3 - 1,50% Coverage

- Après, notre population qui est la plus compliquée à recruter et pour laquelle on est sur le pont en permanence et parce qu'il y a un turnover important, ce sont les commerciaux. Et les commerciaux, évidemment ça ne nous vient pas à l'idée de passer par Pôle Emploi. Ils ne nous sollicitent pas. On passe par Randstad, par des annonces en ligne, par du parrainage, par de la candidature spontanée, parce que dans le métier, on a une réputation, et donc les commerciaux des autres entreprises peuvent nous solliciter. Et puis quand il y a des gens qui nous intéressent, on passe par des chasseurs de têtes, mais jamais par Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,29% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

effectivement c'est le patronat qui a dit « Mais attendez. L'entreprise cliente de Pôle Emploi c'est une vue de l'esprit. Les entreprises n'attendent rien de Pôle Emploi. Elles se débrouillent toutes seules comme des grandes. Donc vous, préoccupez-vous essentiellement et d'abord des demandeurs d'emploi ».

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,12% Coverage]

Reference 1 - 0,12% Coverage

- Elles ne passaient pas par Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 1 reference coded [1,49% Coverage]

Reference 1 - 1,49% Coverage

- **L'entreprise aura un intérêt au cas par cas. Mais l'entreprise peut-être ne fera jamais appel, de base, à Pôle Emploi à cause de ce problème structurel.**

- Oui vous avez raison et ça c'est un vrai enjeu. Et c'est un enjeu, de toute façon il faut qu'on s'interroge là-dessus et qu'on trouve une solution parce qu'il y en a. Il y a une idée très bête, de se dire est-ce que c'est structurel comme vous dites à Pôle Emploi inhérent à ce service public de l'emploi qui gère par définition du quantitatif, des flux importants surtout en période de crise et l'indemnisation.

Appel à Pôle emploi en dernier recours

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [1,97% Coverage]

Reference 1 - 1,97% Coverage

- Non, c'était vraiment exceptionnel. C'était vraiment exceptionnel, c'était parce que là, c'était le site de Toulouse et que c'était un peu excentré et qu'on n'avait pas forcément de vivier de candidats sur Toulouse et que le corps de métier c'était l'informatique, et que là c'était une assistante de direction, on n'en avait pas cinquante et c'était pour un CDD. Du coup, courte période, on s'est dit pour être efficace et rapide, on fait appel à Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [3,43% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

- C'est vraiment quand je n'ai plus d'autres solutions. Je lui envoie un petit mail. Là, elle va m'envoyer des candidatures, qui ne correspondent d'ailleurs pas forcément à ce que je cherche, donc dans ce cas-là je vais lui faire un petit mail de retour pour lui dire « non, ça ne correspond pas, etc... ». Mais voilà, elle tente. Elle m'envoie des candidatures et elle tente. Il peut y avoir des candidatures intéressantes, mais pas forcément pour le poste que j'ai à l'instant T.

Reference 2 - 2,06% Coverage

- En dernier recours. Vraiment quand on n'a plus de solutions. Pour moi passer par Pôle Emploi, c'est vraiment j'ai fait tout ce que je pouvais, j'ai fouillé sur tous les Job Boards, j'ai contacté tous les candidats possibles, je n'ai plus d'autres solutions, ou alors je veux aller plus vite et c'est quelqu'un qui travaille pour moi, un peu comme en sous-traitance, parce que je pense que pour ses chiffres ça l'arrange, et moi ça m'arrange aussi, du coup je peux faire appel à elle. Mais je n'y pense pas à chaque fois et uniquement sur des gros dossiers et des dossiers compliqués, je le ferai. Je ne le ferais pas par exemple pour un poste en intérim où j'ai besoin de réactivité. Pôle Emploi ne m'apportera rien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 1 reference coded [0,70% Coverage]

Reference 1 - 0,70% Coverage

- Parce que je ne trouvais personne. Et j'ai dit je vais essayer là-bas, j'avais essayé, et ça n'a pas marché non plus.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [2,15% Coverage]

Reference 1 - 2,15% Coverage

C'est en cas de dernier recours. Honnêtement Pôle Emploi, pour moi, c'est presque du domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Moi je fais appel sur des emplois très très peu qualifiés, exemple manutentionnaires, caristes, il y a besoin de peu de qualifications. Le problème qu'il y a, c'est que comme ils ne connaissent pas nos métiers, ils nous envoient n'importe quoi. Donc pour eux un cariste qui n'a pas de CACES, il n'a donc pas les autorisations, ça ne leur pose pas de problème, vraiment. Donc quand on passe par eux, c'est vraiment vraiment à la fin de la fin de la fin.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

- En ce qui concerne les vendeurs comptoirs, donc des profils moins techniques, ça va être un peu... Là, on va faire appel à Pôle Emploi. On peut faire appel à Pôle Emploi, même s'ils ne nous ont jamais rien apporté, mais en toute logique, ils devraient

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,61% Coverage]

Reference 1 - 0,61% Coverage

Avant qu'une entreprise, dans le schéma classique de recrutement, avant qu'une entreprise passe par déposer une offre sur le marché ouvert et ensuite en service sur Pôle Emploi, il y a eu toute une démarche de recherche, de réseau activé auparavant. C'est vraiment au bout du bout du recrutement.

5.2.4 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 3 – détail des verbatims – Les raisons structurelles de la crise de légitimité de Pôle emploi

Élément constitutif 1 - Perception négative des demandeurs d'emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 4 references coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

- C'est un peu la mauvaise image qu'on peut avoir, c'est clair. Parce que nous, on dit quoi ? Chez Experts, on se dit on veut des profils qui sont généralement en poste et qu'ils sont tellement sollicités qu'ils n'ont pas le temps d'aller sur Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,24% Coverage

- Parce qu'un bon candidat, il ne reste pas à Pôle Emploi.

Reference 3 - 1,36% Coverage

- Ça fait 10 ans, qui ne veut pas forcément bosser, qui n'est pas forcément motivé. C'est un peu ce qu'on a vu sur les forums quand on était en lien avec Pôle Emploi. C'est un peu ce qu'on a vu des candidats. Donc c'est vrai qu'on a gardé cette image du mec qui n'a pas forcément envie de bosser et qui reste à Pôle Emploi.

Reference 4 - 2,05% Coverage

- Donc forcément, avec leur âge, ce que je peux comprendre. Maintenant sur le marché du travail, à 50 ans c'est compliqué. Et du coup ils sont à Pôle Emploi et ils galèrent. Donc c'est le genre de candidats qu'elle m'envoyait. Mais il y avait quand même un CV moi qui m'a intéressé d'un candidat et voilà ce n'était pas non plus très pertinent dans les CV mais c'était des profils souvent très expérimentés et c'est clair qu'elle ne m'enverra jamais un jeune de 30 ans qui décolle.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 3 references coded [1,80% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

- En général, par contre c'est des gens qui cherchent depuis un certain temps.

Reference 2 - 1,17% Coverage

- Après, c'est vrai que ça peut faire peur à certains de nos clients, dans le sens où, oui, s'ils voient que ça fait un an qu'il n'a pas travaillé, il va se demander pourquoi, qu'est-ce qu'il a fait, est-ce qu'il était vraiment en recherche active. Est-ce que c'est parce qu'il n'est pas bon. Est-ce que c'est parce qu'il n'est pas motivé. Donc après, au candidat de se défendre et d'expliquer sa situation.

Reference 3 - 0,41% Coverage

- elle a reçu pas mal de candidats qui n'étaient pas forcément en recherche active. C'est-à-dire qu'ils se laissaient un peu vivre, concrètement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,20% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage

- Ce sont des candidats au rabais parce que, malheureusement, ils passent par Pôle Emploi. C'est justement ce problème d'image

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1> - § 9 references coded [10,56% Coverage]

Reference 1 - 1,61% Coverage

- un candidat qui est en poste est beaucoup plus....euh... enfin, on le voit en entretien entre un candidat qui n'a pas travaillé depuis un an et un candidat qui est en poste. Un candidat qui est en poste est beaucoup plus dynamique, il est dans le vif du sujet, on sent qu'il sait de quoi il parle, qu'il est actif. Alors que quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis un an, il a déjà perdu confiance en lui. il y a tout un travail à refaire pour qu'il soit capable de bien préparer son entretien, qu'il donne envie. Moi je vois la différence !

Reference 2 - 2,19% Coverage

- Après il y en a qui parfois me disent « ah non, non mais là j'ai un licenciement, je profite pendant deux ans d'un énorme salaire. Il est hors de question que je retravaille pour moins que ce que j'ai. » Ils prennent les décisions de ne pas travailler pendant quasiment deux ans ! Moi ça je le vois. Et ça, pour info, c'est ce que j'ai quand même eu malheureusement dans les candidats qu'on reçoit par le Pôle emploi. Il y en a quand même, j'exagère si je dis 1 sur 2, mais il y en a un bon nombre qui effectivement, très clairement me disent : « Ah non, non, mon CV je n'ai pas pris le temps de le refaire car ca fait tout juste 6 mois que je suis au chômage, moi j'ai mes indemnités...des grosses indemnités pendant un temps... »

Reference 3 - 1,00% Coverage

- ce sont souvent des gens qui n'ont pas envie de travailler. Donc c'est pour ça aussi que volontairement on ne va pas aller chercher des gens sur pôle emploi. Déjà ce sont des gens que l'on va appeler et qui ne vont pas me rappeler car ils n'ont pas une réelle envie de travailler. Aujourd'hui c'est une vraie problématique en France.

Reference 4 - 0,81% Coverage

- Et sur Pôle emploi, oui il y a plein de candidats mais qui ne sont pas réellement en recherche. C'est fout à dire, mais parfois un candidat qui est en poste est plus motivé, on pourra plus facilement le capter pour un autre poste, qu'une personne qui n'est plus en poste.

Reference 5 - 1,00% Coverage

- À côté de ça on a un taux de chômage qui est énorme, et j'ai des clients qui me demandent pourquoi je ne trouve pas de profil avec le taux de chômage actuel ? Mais parce que parmi tous ses chômeurs il y en a plein qui ne veulent pas travailler. Donc voilà pourquoi nous n'utilisons pas la CV thèque de Pôle emploi probablement (rires)

Reference 6 - 1,19% Coverage

- Quand je vois les CV des candidats qui nous avaient été proposés par Pôle emploi, les CV ne donnaient vraiment pas envie, donc je comprends qu'un client n'ait pas envie de recevoir ce type de candidats. Le candidat ne donne pas envie parce qu'il n'a pas été coaché, et parce qu'il n'a pas envie d'aller travailler. Donc je pense que Pôle emploi a une dimension un peu plus sociale qu'un cabinet.

Reference 7 - 1,55% Coverage

- Il va envoyer un candidat parce qu'il est en recherche, sauf que le candidat n'a pas réellement envie de travailler. Moi je n'envverrais jamais un candidat à un client s'il n'y a pas la motivation ! Le candidat je fais déjà venir une première fois entretien. Alors que pour Pôle emploi, le candidat va aller à l'entretien parce qu'il n'a pas le choix, sinon il perd ses indemnités. Donc je pense qu'effectivement on n'est pas du tout dans la même validation, on n'est pas sur les mêmes critères. On n'a pas le même rôle.

Reference 8 - 0,60% Coverage

- Les profils qu'on lui avait envoyés étaient des gens qui n'avaient pas une réelle envie de travailler. Ce sont des gens qui viennent en retard, qui ne respectent pas les horaires...des gens pas fiables.

Reference 9 - 0,59% Coverage

- j'en ai vu tellement qui venaient au cabinet pour qu'on leur mette un cachet pour justifier qu'ils étaient venus nous voir ! C'est horrible ! Ah mais moi quand j'étais en agence, je l'ai vu souvent...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 1 reference coded [1,79% Coverage]

Reference 1 - 1,79% Coverage

- j'avais eu l'occasion une fois, c'était de me rendre justement à Pôle Emploi à Saint-Quentin-en-Yvelines, sur le sujet, trouver un gars pour faire l'abatage, l'élagage, machin. Ils m'avaient proposé neufs profils, je me rappellerais toujours, mais y'avait pas un seul qui s'était pointé au rendez-vous.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,89% Coverage]

Reference 1 - 0,89% Coverage

Ça c'est le mec qui se planque et qui attend son chèque à la fin du mois. Un mec qui a vraiment envie de bosser, il va aller voir des boîtes d'intérim, il va démarcher les entreprises, en allant à la chambre syndicale, il va faire du porte à porte. Un mec qui a vraiment envie de travailler, il va te harceler. Le mec qui t'est envoyé par Pôle Emploi, pff c'est le mec qui se cache pour ne pas travailler.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 3 references coded [3,62% Coverage]

Reference 1 - 2,31% Coverage

souvent les meilleurs profils sont des gens en poste. C'est un peu le problème du marché actuellement d'ailleurs. Et comme on ne prend pas beaucoup de risques pour la partie des cadres, on préfère chasser ces personnes qui sont déjà en activité plutôt que de prendre un risque d'avoir quelqu'un qui est au chômage, parfois pour des bonnes de raisons d'ailleurs... au chômage depuis un certain nombre de mois. C'est un peu compliqué, mais ça c'est pour la partie cadres. Pour les non cadres, c'est différent dans la mesure où c'est plus rare XXX parce que la politique n'est pas la même déjà et puis en général on passe par de l'intérim

Reference 2 - 0,54% Coverage

ça vient un peu en aide au tout venant et c'est plus XX social. Je ne vais pas passer par Pôle Emploi en me disant « je vais trouver la perle rare ».

Reference 3 - 0,77% Coverage

De plus en plus, sur des emplois peu qualifiés, on demande quand même des qualifications, c'est ça la plus grande des difficultés qu'on rencontre. Et Pôle Emploi, il draine quand même beaucoup de gens qui n'ont...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 5 references coded [5,62% Coverage]

Reference 1 - 1,98% Coverage

- Je ne suis pas étonné ! Dans ce circuit Pôle Emploi, il y en a énormément qui ne sont pas là pour chercher un emploi, ils sont juste là pour tirer au maximum des allocations. Donc comme je pense que les gens, les conseillers le savent aussi, ils sont tous dans la même léthargie. Ils se disent on est là parce qu'ils nous payent pour être là, ce n'est pas pour faire avancer le schmilblick. Il n'y a rien qui se passe et c'est complètement anormal. Quand on entend parler du nombre de chômeurs qu'il peut y avoir. C'est quand même assez dingue.

Reference 2 - 1,11% Coverage

- Mais en tout cas, on peut quand même dire qu'ils ne font pas beaucoup d'effort. C'est vrai que c'est un peu des deux côtés. Mais quand visiblement on a un personnage qui ne cherche qu'à tirer au maximum ses deux années de droits, la seule solution, c'est de lui couper ses droits pour qu'il aille bosser.

Reference 3 - 1,37% Coverage

- on peut se demander, si ces gens-là justement passent par Pôle Emploi. Ils sont inscrits à Pôle Emploi, c'est clair. Mais est-ce que les gens qui ont envie de travailler, finalement, ils ne trouvent pas de boulot aujourd'hui ? Enfin, je veux dire avec des profils... il ne faut non plus tout exagérer. Le type qui est âgé, le gars qui est très jeune et qui n'a aucune formation.

Reference 4 - 0,87% Coverage

- Là, on est sur des cas qui sont compliqués. Mais la personne qui est en pleine force de l'âge, qui a quelques diplômes, enfin qui a des diplômes, et qui n'est pas abruti, est-ce qu'aujourd'hui finalement il ne trouve pas du boulot, lui ?

Reference 5 - 0,29% Coverage

- Il y a beaucoup de malheureux et puis il y en a qui joue très bien la comédie.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 2 references coded [4,73% Coverage]

Reference 1 - 3,87% Coverage

c'est sûr que c'est typiquement l'a priori que j'ai et puis même qu'ont aussi les personnes avec lesquelles je travaille. On va me dire «Non, mais si tu prends quelqu'un qui est au chômage, ce n'est pas ça qu'on cherche ». Donc ce n'est pas que moi recruteuse, mais c'est aussi mes clients en interne. Sachant qu'on se dit que quelqu'un qui est au chômage, va de toute façon mener une démarche d'emploi qui est... Il est intéressé par un poste chez CSC, il va forcément voir nos annonces qui paraissent un peu partout. On se dit que de toute façon, à un moment donné la personne va forcément trouver notre poste.

Reference 2 - 0,86% Coverage

Si elle est vraiment motivée, notre annonce elle va la voir et il n'y a pas besoin de passer par le Pôle Emploi pour qu'elle la trouve.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 5 references coded [5,39% Coverage]

Reference 1 - 1,33% Coverage

- l'ANPE quand on leur demande, on y reviendra après, ils n'ont rien à nous proposer, ou alors des gens qui sont en état un peu léthargique et pas forcément en capacité de retour à l'emploi. On a beaucoup de gens qui sont des handicapés de la société quand même. Qui doutent tellement d'eux-mêmes que quand on les recrute, ils sont tremblants, peureux et puis incapables de s'exprimer et puis de tenir la conversation. Et à tous les postes qu'on recrute, on cherche à avoir des gens qui sont responsables de ce qu'ils font et qui réfléchissent en faisant les choses.

Reference 2 - 0,88% Coverage

- Donc quand je cherche même une collaboratrice de saisie, j'ai envie qu'elle ait un cerveau qui fonctionne et qu'elle soit bien dans sa tête. Parce que si moi, je récupérais tous les dépressifs du monde, et bien, globalement, on a des arrêts de travail. Et ce n'est pas trop ça. Je ne suis pas un centre de réinsertion. Mais il n'empêche, je ne nie pas qu'il y ait ce problème.

Reference 3 - 1,00% Coverage

- ils ont face à eux, des gens, des jeunes, qui sont peut-être dans la deuxième génération de chômeurs invétérés. D'ailleurs des jeunes qui ne sont même pas perdus puisque leur père, leur mère, leur oncle, leur tante, leur frère, leur sœur, ils sont tous chômeurs, donc, globalement, ils s'adaptent à ça. Parce que le chômeur qui n'y est pas habitué, il est perdu comme nous à Pôle Emploi. Il essaie de se démener par lui-même.

Reference 4 - 1,92% Coverage

- Moi je pousse ces gens-là qui sont des handicapés de la société, peut-être qu'il faut les mettre dans les PEP et les CAT en remplacement des trisomiques 21 qu'il n'y a plus. Parce qu'il n'y en a plus aujourd'hui. Avec les amniocentèses, il n'y en a presque plus. Mais par contre des handicapés de la vie, il y en a plein. Moi je

connais à Bourges les patrons des services des PEP ou des CAT. Ils ont de plus en plus des gens qui sont handicapés de la vie. C'est-à-dire qu'ils sont en dépression permanente, et qu'ils ont peur pour traverser la rue quand ça klaxonne. Ils sont complètement paumés et c'est des vrais malades ces gens-là. Ça c'est des gens qui ont un cerveau normal, mais on les a tellement maintenus dans le doute qu'ils doutent d'eux-mêmes et qu'ils sont incapables de faire et de s'exprimer quoi.

Reference 5 - 0,24% Coverage

- J'ai l'impression que si je rentre dans leur boutique, je ne vais pas trouver de fringues à ma taille.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 3 references coded [1,12% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage

et toujours aussi, cette angoisse métaphysique : Est-ce qu'il n'y a pas des gens qui sont au chômage et qui en profitent et qui font durer les choses, et qui ne sont pas soit aussi inactifs, soit aussi demandeurs d'emploi qu'ils l'affirment. Bon, il y a ça aussi dans ce paysage, des faux chômeurs, de ceux qui abusent du système.

Reference 2 - 0,27% Coverage

Sont les plus éloignés de l'emploi. Et du coup, on rentre dans une logique qui vis-à-vis de... Enfin au vu de l'entreprise paraît très contestable et critiquable, c'est que finalement Pôle Emploi leur envoie, à leurs yeux, très souvent, c'est le reproche qu'ils nous font, des bras cassés.

Reference 3 - 0,53% Coverage

Les gens aptes à exercer nos boulots, finalement ils ne sont pas si demandeurs de retrouver du boulot rapidement.

Alors je ne sais pas s'il y a des études en interne là-dessus...

Maintenant, je pense qu'il faut relativiser ça parce que j'ai trop souvent vu des demandeurs d'emploi, soit effectivement prétexter ça tout simplement parce qu'eux ils n'ont pas le feeling avec l'entreprise, soit parce que compte tenu des salaires proposés les gens ont fait leur calcul et disent voilà, c'est à l'autre bout du département, il va falloir que je prenne la voiture...

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [0,86% Coverage]

Reference 1 - 0,27% Coverage

dans les faits c'est les moins employables. Souvent il y a des problématiques sociales, c'est-à-dire, rarement si tu veux quand tu n'es vraiment pas employable du tout. Soit tu as un problème de formation et là, on te forme, tu règles le problème, soit souvent il y a ce qu'on appelle les freins périphériques à l'emploi.

Reference 2 - 0,12% Coverage

Ces mecs ils ne savent pas parler, ils ne savent pas écrire, ils ont les cheveux ici donc... enfin voilà. Les mecs il faut vraiment les aider.

Reference 3 - 0,48% Coverage

c'est arriver à motiver nos demandeurs d'emploi. A aller aux rendez-vous, à bien se présenter, pas le faire parce qu'on leur a demandé de le faire. Parce qu'il y en a comme ça. Parce que beaucoup « On m'a dit d'y aller, j'y suis allé ». « Qu'est-ce qui s'est passé ? ». Le mec il t'appelle, l'employeur, « c'est une merde que vous m'avez balancé ! » Le mec il n'avait pas envie clairement. Il a tout fait pour ne pas être embauché. Il y en a, bien sûr qu'il y en a. Ce n'est pas une majorité, attention. Mais bien sûr qu'il y a aussi cette attitude de la part des demandeurs d'emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,44% Coverage]

Reference 1 - 0,44% Coverage

Encore une fois, c'est... On est pas mal sur des représentations malheureusement.

Oui tout à fait. Mais qui du coup impactent...

Les chômeurs ils préfèrent être indemnisés plutôt que de travailler. C'est très difficile.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2> - § 1 reference coded [0,92% Coverage]

Reference 1 - 0,92% Coverage

Et puis c'est pareil, vous avez la question de se poser, c'est parfois des employeurs qui vont vous dire « moi je suis passé par Pôle Emploi, écoutez, ils sont gentils, ils sont dévoués ». On a des qualificatifs comme ça. Mais alors les personnes ! Ce n'est pas possible. C'étaient des gens, ils ne venaient pas à l'heure, ou alors ils étaient bourrés.

Reference 2 - 0,40% Coverage

Mais est-ce que c'est lié vraiment au Pôle Emploi en lui-même ? J'allais dire c'est aussi français. L'image Pôle d'Emploi, c'est des demandeurs d'emploi et on associe le demandeur d'emploi à une perte de compétence, quelque chose de dévalorisant, un peu stigmatisant.

Reference 3 - 0,71% Coverage

Mais après je pense que l'image du demandeur... C'est plus un problème un peu social et un peu culturel d'associer, ce qu'on n'a pas du tout dans les pays nordiques par exemple. Le demandeur d'emploi, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, toujours la même chose, ce fossé. Vous passez au chômage, ça y est, vous êtes finis, vous sortez et donc pour une entreprise, c'est associé à des valeurs négatives. Et ces mêmes demandeurs d'emploi présentés par un Cabinet de recrutement...

Élément constitutif 2 - Image dévalorisante pour les candidats

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 1 reference coded [2,03% Coverage]

Reference 1 - 2,03% Coverage

- j'en n'ai jamais discuté avec mes candidats. Les gens sont assez frileux d'en parler aussi. Ils ne veulent pas s'étaler sur le sujet Pôle Emploi mais c'est pour ça que des fois on n'engage jamais le sujet là-dessus. Je leur pose toujours la question « Vous en êtes où dans vos recherches ? Vous êtes passé par qui, comment vous faites ? » Ils me disent toujours pour moi SSII, cabinet de recrutement, clients, mais ils ne me disent jamais Pôle Emploi m'a proposé une offre.

5.2.5 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 4 – détail des verbatims – Conséquences sur la nature de la collaboration avec pole emploi

Démarche RSE

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 2 references coded [3,54% Coverage]

Reference 1 - 1,98% Coverage

- Après il y a l'entreprise qui a du temps, et qui va le faire parce qu'elle a un peu une dimension sociale, de dire moi je préfère la dimension où voilà, je vais être sur la diversité et l'égalité des chances pour tous. Donc eux clairement dans leur futures entreprises, ils font appel à Pôle Emploi ou bien l'entreprise qui dit « je n'ai pas le temps, moi j'ai un business, il me faut la personne tout de suite et voilà, je fonce sur un cabinet de recrutement. »

Reference 2 - 1,57% Coverage

- Non, je n'en ai pas vu beaucoup. J'étais embêtée d'ailleurs parce que je rebondissais par rapport à ça et je comprenais que c'était légitime qu'elle me dise je préfère privilégier Pôle Emploi, avec des candidats... Elle avait plus la notion sociale en fait. Elle s'inquiétait plus de ça que de recruter une personne avec une expérience, une compétence, et autre chose.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

Honnêtement Pôle Emploi, pour moi, c'est presque du domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [0,31% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage

Moi je faisais appel à Pôle Emploi ces 10 dernières années uniquement par civisme.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,02% Coverage]

Reference 1 - 0,02% Coverage

ils font effectivement RSE

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 2 references coded [3,30% Coverage]

Reference 1 - 0,58% Coverage

- on a pas mal d'associations du 18^{ème}, donc pareil, qui font appel à nos services. Des associations d'aide à la personne, garde d'enfants, employés de ménage, vous voyez ce type d'associations

Reference 2 - 2,72% Coverage

- on a eu des recrutements justement avec la SNCF. Des recrutements où ils cherchaient eux, essentiellement des personnes avec peu de qualifications et ils demandent à faire des recrutements avec une méthode qu'on appelle la MRF. C'est un recrutement par simulation où les personnes ne passent pas d'entretien, ne sont pas prises sur dossier, pas de CV. Elles viennent directement à une information collective et on leur fait passer des tests d'aptitude, de mise en situation. Ce sont des exercices qui consistent à tester les personnes, voir leur efficacité, leur rapidité. Par exemple si c'est un poste proposé d'employé libre-service, on va certainement mettre comme exercice plusieurs cartons, plusieurs choses à mettre dans un même carton, après une mise en rayons, vous voyez par exemple, pour tester les aptitudes, les habilités des gens. C'est effectivement plutôt ce type de public qu'on a nous

Organisation d'événements (forum, club, etc.)

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [1,13% Coverage]

Reference 1 - 1,13% Coverage

- Il y a une expérimentation, oui, qui se fait. Après il y a eu deux forums qui se sont tenus. Enfin j'appelle ça des forums, c'est plutôt des rencontres avec des candidats pré-identifiés, sous forme d'entretiens, sur le site Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [1,08% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

- Oui. Il y avait un forum, le forum Pôle Emploi. Et moi j'étais en contact avec Pôle Emploi parce qu'elle m'avait envoyé des candidats justement pour préparer au forum, pour faire une espèce de pré-sélection sur les candidats que je souhaitais rencontrer

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,16% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

- C'est elle qui a pris contact avec nous, et qui nous a proposé d'effectuer une sorte de job dating. On a été rencontrer des candidats pendant une demi-journée. C'est arrivé deux fois je crois depuis le début de l'année. Voilà, on va passer une demi-journée, elle nous présélectionne les candidatures qui pourraient être intéressantes, et on reçoit les candidats en général pendant à peu près 30 minutes.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [0,88% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage

- Je pense qu'ils peuvent plus nous apporter quelque chose sur des organisations d'évènements, sur des forums, où on va aller rencontrer des candidats, ce genre de choses, vous voyez.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 2 references coded [0,51% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

- On s'est rencontré plusieurs fois et on a fait deux fois des événements.

Reference 2 - 0,29% Coverage

- C'est plus que le fait d'avoir des interactions assez régulières, ça nourrit notre réseau en fait.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,09% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

C'est-à-dire qu'il faut taper là où vous allez pouvoir une action ça va vous permettre de toucher 50 employeurs.

Plan social

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

Mais Pôle Emploi, pour être franc avec vous, j'ai très très peu collaboré avec dans le cadre professionnel. Non, j'ai collaboré avec Pôle Emploi quand je m'occupais de... quand on était sur des plans sociaux

Recrutement quantitatif sur du personnel peu qualifié (turn-over)

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [2,08% Coverage]

Reference 1 - 2,08% Coverage

- Pôle Emploi ça va remonter, on va dire, au tout début, lorsque j'avais intégré Adecco, où je travaillais sur des populations qui étaient très peu qualifiées, on va parler de population de préparateurs de commandes, manutentionnaires. On avait des problématiques volumiques, sur des délais assez courts, donc là on se mettait en relation avec le Pôle Emploi parce qu'ils avaient des ressources qui pouvaient être rapidement disponibles.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 2 references coded [2,86% Coverage]

Reference 1 - 2,18% Coverage

Moi l'époque où j'ai le plus travaillé avec Pôle Emploi, à l'époque ça ne s'appelait pas le Pôle Emploi d'ailleurs, c'était l'époque où j'étais effectivement sur les call centers. Parce qu'en call centers, grosses difficultés de recrutements, et c'était l'époque où le Pôle Emploi était intéressant parce qu'on pouvait vraiment travailler, ils avaient des outils de recherche, et ils avaient mis en place des recherches pour travailler XX par diplôme, à travers par exemple la méthode des habiletés, qui a été lancée par effectivement l'ANPE au départ. Ils ont fait des choses intéressantes

Reference 2 - 0,68% Coverage

Parce que quand vous recrutez, 100, 200, 300 personnes, c'était quand même mon ca quand on ouvrait des centres d'appels, vous aviez effectivement des interlocuteurs qui étaient dédiés

Sollicitation de dispositif d'aide à l'embauche

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 1 reference coded [0,36% Coverage]

Reference 1 - 0,36% Coverage

Quand je parlais d'action de formation préalable au recrutement, ou une POE, une préparation opérationnelle d'emploi, c'est un dispositif où les gens ne sont pas encore salariés. Il y en a beaucoup qui nous disent, « oui finalement vous financez les périodes d'essai des entreprises ». C'est autant de bonus pour elle, elles n'ont pas de charges sociales, elles n'ont pas de salaires.

5.2.6 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 5 – détail verbatim – Les raisons organisationnelles de la crise de légitimité de Pôle emploi

Élément constitutif 1 - Le positionnement de Pôle emploi

Élément constitutif 1.1 - Positionnement trop généraliste

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2> - § 1 reference coded [0,63% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

- Ce n'est pas facile et c'est divers en plus. Parce que si ils avaient un seul discours, tantôt ils agaceraient l'étudiant qui veut juste savoir l'adresse mail, le service ou le téléphone « vous me donnez une notice et puis ça va bien, j'irais sur le site » et d'autres personnes qui viennent avec la lettre qu'ils n'ont pas osé ouvrir lorsqu'ils l'ont reçue. On est sur une très, très grande variété de population.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1> - § 1 reference coded [0,67% Coverage]

Reference 1 - 0,67% Coverage

- pour la simple et bonne raison que, qu'on a eu à faire appel à eux, ils ne sont pas assez spécialistes, ils sont peut-être trop généralistes,

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 1 reference coded [0,38% Coverage]

Reference 1 - 0,38% Coverage

- ils ont peut-être pas mal d'outils stats, mais nous, comme on est sur le terrain, notre vision est je pense plus à jour que la leur.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3> - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

- Pôle Emploi est sur tous types de postes, tous types de rémunération.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 3 references coded [3,61% Coverage]

Reference 1 - 0,64% Coverage

- Je pense qu'après la diversité des métiers et tout ça, comment veux-tu que les gens ils connaissent tout ça ?

Reference 2 - 0,61% Coverage

- Tu leur parles déjà de la CAO ou de la 3D, ok. Le coup d'avant ils voyaient un plombier, ils peuvent pas

Reference 3 - 2,35% Coverage

- Comment quelqu'un qui est parachuté là, qui ne fait que survoler, il reçoit je ne sais pas combien de candidats par jour, peut aider quelqu'un à trouver du travail, à partir du moment où le métier est un petit peu spécialisé. Je ne dis pas pour trouver un boucher ou un plombier, machin, mais je ne sais même pas si ces gens-là traient beaucoup sur le Pôle Emploi, ils ont du travail tout de suite.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,15% Coverage]

Reference 1 - 1,15% Coverage

Or là, pour des raisons d'organisation, ils gèrent du tout-venant. Ils gèrent de la personne qui est très éloigné de l'emploi à la personne qui est très proche, la personne qui est sur du tertiaire, sur du secondaire, l'agriculture, et à un moment donné je pense qu'il y a une organisation un peu en interne à faire

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [0,11% Coverage]

Reference 1 - 0,11% Coverage

Non ils ne sont pas spécialistes.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,29% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

C'est un vrai sujet. Moi pour ma part, je suis plutôt partisan d'une sectorisation effectivement qui remonte les expertises des conseillers.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [0,73% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

- Tu ne peux pas te spécialiser partout.

Reference 2 - 0,64% Coverage

- Et si tu te spécialises un peu mieux, tu as des gens qui deviennent plus efficaces parce qu'ils sont dans leur spécialité. Ça frustrerait moins les conseillers, ils auraient l'impression de faire vraiment leur boulot. Les choses pour lesquelles ils sont les meilleurs.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [2,73% Coverage]

Reference 1 - 2,73% Coverage

- C'était effectivement plus intéressant pour le demandeur d'emploi qui avait un conseiller qui comprenait un peu plus ce qu'il lui disait. Enfin nous, c'est vrai qu'on était sectorisé dans la mode. Et donc quelqu'un qui venait, qui travaillait sur machine plate, sur piqueuse, ça nous parlait parce qu'effectivement on avait été visiter notamment des Ecoles de mode qui nous avaient expliqué comment fonctionnait telle et telle machine, quel logiciel il fallait utiliser, quelle était la différence entre les différents tissus, entre les différents métiers dans le textile. Donc c'est vrai qu'on avait de la prospection également sur les zones géographiques spécialisées dans l'habillement, donc c'est vrai, qu'on allait dans le Sentier. Effectivement on avait une sectorisation et du coup

des plus-values en tout cas sur un marché qui n'existe plus maintenant. Maintenant on reçoit tous types de demandes.

Élément constitutif 1.2 - Absence de logique de proximité - Monstre organisationnel

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1> - § 2 references coded [1,11% Coverage]

Reference 1 - 0,57% Coverage

La difficulté en fait, qu'il y a par Pôle Emploi, c'est que Pôle Emploi ne nous connaît pas comme client puisqu'elle brasse des tonnes de clients forcément.

Reference 2 - 0,54% Coverage

Pôle Emploi, on est un numéro parmi tant d'autres. Et donc forcément on propose des CV en gros et ça part un peu, ce n'est jamais complètement ciblé.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4> - § 1 reference coded [4,25% Coverage]

Reference 1 - 4,25% Coverage

Moi je pense que ce qu'ils ont... Ils ont un volume énorme de gens à gérer et un nombre de conseillers qui est... le ratio n'est peut-être pas le bon pour répondre aux offres. Alors il y a eu beaucoup de choses d'avancées là-dessus, mais je pense que c'est une question de ratio, entre le nombre de personnes suivies... Ce que je vous ai expliqué tout à l'heure, moi le consultant connaît les gens qu'il va me présenter. Ils sont connus par la structure. Sur Pôle Emploi, c'est normal, ils ne peuvent pas arriver à connaître précisément tous les demandeurs d'emploi. Il faudrait qu'il y ait un système beaucoup plus ciblé, beaucoup plus resserré, entre le nombre de demandeurs d'emploi suivi par un conseiller de Pôle Emploi.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1> - § 4 references coded [4,98% Coverage]

Reference 1 - 0,80% Coverage

- Les agences de proximité disparaissent pour des très grosses agences où on peut tout faire dedans. Vraiment l'agence à tout faire et en même temps, après, c'est mon avis, on s'éloigne du public, on s'éloigne vraiment du public. On a vu déjà que cela ne fonctionnait pas dans les grosses agences qui sont montées. Pour le moment, il y a du mécontentement partout, et des conseillers, et du public. Et c'est pourtant le gros projet Pôle Emploi 2015, c'est de monter ces grosses agences. Donc là, on va encore déménager.

Reference 2 - 1,08% Coverage

- Parce qu'on n'a pas encore toutes ces grosses agences comme on est en train de les développer et c'est ce qui va... C'est justement. La personne, une fois qu'elle est inscrite dans un endroit, elle reste en suivi dans cet endroit. C'est plutôt une bonne idée sauf que, après, quand c'est à perpétue etc..., c'est encore autre chose. Et puis les grosses agences, il y a énormément de problèmes dans les grosses agences parce que justement, il y a tellement de monde qu'en fait, on devient anonyme et que quand c'est anonyme, ce n'est jamais bon parce qu'il y a plein de gens qui ne font rien, qui se cachent. Il n'y a pas assez de suivis.

- **Du côté demandeurs d'emploi ?**

- Non, du côté conseillers.

Reference 3 - 1,13% Coverage

- Quand il y a trop, de toute façon, on est perdu. On est perdu dans la masse. Que ce soit conseillers ou demandeurs. Donc là ça fait des files d'attente. Au Pôle Emploi CXXX, des files d'attente énormes. Les gens sont reçus très vite parce qu'il y a du monde, donc ils n'ont pas leurs réponses, donc ils ne sont pas contents.

Après ça amène des agressions, des gens qui ne vont pas bien, des gens qui n'ont pas leurs réponses, des dossiers qui ne sont pas traités, des dossiers en attente. Dans un petit Pôle Emploi, c'est différent. C'est le service public en général. C'est « est-ce qu'on peut avoir une personne à qui on peut parler et obtenir une réponse ? » Et dans les gros Pôles Emplois, c'est de plus en plus difficile.

Reference 4 - 1,97% Coverage

- Après, en faisant des Pôles Emplois qui sont à la périphérie de Paris, ce n'est pas comme ça que les entreprises vont venir nous voir. Je pense qu'une entreprise, si elle a besoin de quelqu'un, il faut qu'elle aille à côté, au Pôle Emploi à côté, « Tiens je cherche... ». A l'ancienne, enfin je dis à l'ancienne parce que je pense qu'avant, c'était un peu ça. Et aujourd'hui, en étant, comme on va l'être à Boulevard Ney, je ne vois pas quelle entreprise du 8^{ème} va venir nous voir à Boulevard Ney pour nous dire. Ils n'ont pas le temps. Elles sont comme nous les entreprises, elles n'ont pas le temps. Elles sont débordées. Donc, ces gros Pôle Emploi où tout le monde est accueilli n'importe comment, parce que c'est trop grand, c'est moins humain, ce n'est pas ça qui va développer le côté entreprise. Ça c'est certain. Et puis en étant à la périphérie de Paris, on va perdre beaucoup de temps à aller dans les secteurs, parce que nous, on a quand même le 8^{ème} et le 17^{ème} quand on sera Porte de Clignancourt, on va aller dans les entreprises, visiter les entreprises du 8^{ème}. C'est dommage. Pourquoi pas visiter les entreprises de notre quartier et d'où l'importance des agences de proximité. Je reviens là-dessus, mais c'est tellement logique et c'est ce qui disparaît.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2> - § 2 references coded [0,14% Coverage]

Reference 1 - 0,06% Coverage

- C'est trop gros peut-être.

Reference 2 - 0,08% Coverage

- Ça devient complètement titanesque

Élément constitutif 1.3 - Instabilité de PE avec réorganisation consécutive et évolutions permanente des dispositifs de politique publique

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1> - § 2 references coded [2,49% Coverage]

Reference 1 - 0,62% Coverage

par ailleurs j'ai eu l'occasion de les rencontrer il y a 3 ans et à leur décharge, à peine ont-ils eu l'occasion d'absorber une mesure une réforme, qu'une autre la balaye.

Reference 2 - 1,86% Coverage

Oui, du coup j'avais eu l'occasion de rencontrer quelqu'un qui travaillait à Pôle Emploi il y a trois ans pour qu'elle puisse me présenter l'entreprise, ses différentes offres et la particularité en fait qu'elle m'expliquait c'est que à peine a-t-elle le temps de présenter quelque chose, XXX d'un dispositif, que lorsqu'on en fait la demande 6 mois ou 8 mois plus tard le dispositif n'existe déjà plus. Donc même elle au bout d'un moment était un peu frustrée. C'est pour ça que c'était un petit peu compliqué.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 1 reference coded [0,16% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage

Je pense qu'il faut aussi qu'on arrive à donner un cap, alors ça c'est plus compliqué. On a les personnels qui sont quand même assez excédés par les changements de discours.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1> - § 3 references coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 1,35% Coverage

- j'ai changé d'agences parce que Pôle Emploi a beaucoup changé pendant toutes ces années et ça change tout le temps de toute façon. Avant les agences étaient sectorisées par secteur d'activités. Après on est

revenu, au niveau des entreprises, en activités entreprises, après on est revenu à la sectorisation par rapport au demandeur d'emploi qui allait donc à Pôle Emploi à côté de chez lui. On n'était plus dans une sectorisation on va dire professionnelle. Moi j'étais dans une agence qui traitait de la communication. Après, j'étais dans une agence où c'était tous publics et toutes professions confondues, mais on était sectorisé par arrondissement. J'ai réintégré il y a 3 ans une des plus grosses agences à l'époque. C'était la nouvelle agence du nouveau Pôle Emploi, c'est-à-dire une très grosse agence avec 120 conseillers, 130 conseillers. Ce qui était énorme

Reference 2 - 0,23% Coverage

- Comme plein de choses disparaissent et qui étaient extrêmement bien. Ça bouge tout le temps et ce n'est pas franchement pour une évolution positive.

Reference 3 - 0,64% Coverage

- Oui, ce travail- là. Maintenant non. De toute façon on revient... A peu près tous les 10 ans on est dans il faut faire ci, après non, il ne faut plus faire ça et hop de nouveau faire ci. Les conseillers qui sont là depuis 30 ans se marrent parce que chaque plan à chaque fois c'est « ah tiens, ça on l'avait eu il y a 12 ans. » C'était la même chose, mais ce n'était pas les mêmes mots. Ça change tout le temps.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,38% Coverage]

Reference 1 - 0,38% Coverage

Donc les gars maintenant, clairement on arrête les conneries avec le SMP. Déjà le suivi mensuel personnalisé on le faisait pas. On ne le faisait pas, on s'adaptait. On faisait par téléphone, on ne le faisait plus quasiment. Parce qu'on n'en avait plus les moyens. C'est vrai qu'on n'avait plus trop les moyens d'aller prospecter, ni de faire de la relation entreprise, donc pragmatique et aussi parce qu'à un moment donné ça a été dicté par des choix politiques

Élément constitutif 1.4 - Difficulté de la polyvalence sur les métiers de l'indemnisation et du placement

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 1 reference coded [2,21% Coverage]

Reference 1 - 2,21% Coverage

- Pour moi, ça a été une erreur de rendre polyvalents des gens. On a demandé à des gens qui étaient en back office, qui avaient plutôt un profil d'agent d'assurance, de comptable, de traiter du social, d'avoir un contact humain. Les gens n'avaient pas choisi ce métier pour ça. Eux, ils traitaient des dossiers en back office, ils traitaient des chiffres. On leur demande d'avoir un contact en face to face. C'est très compliqué et on demande à des personnes qui aimaient le contact, qui étaient plutôt dans l'assistanat, qui ne s'occupaient pas d'argent, d'avoir un rapport avec des chiffres et de calculer des dossiers. Non, ce n'étaient pas les mêmes compétences. Alors, certains ont pu s'adapter, ils sont devenus polyvalents, mais pour la plupart des agents, c'est devenu une réelle souffrance. Et pour moi la fusion a été nécessaire pour rendre un service unique aux demandeurs d'emploi mais en termes de lieu, en termes de regroupement physique. Le regroupement des métiers n'était pas forcément nécessaire.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [2,05% Coverage]

Reference 1 - 2,05% Coverage

Je pense que la polyvalence a ses limites. Autant je trouve ça bien d'avoir fusionné les deux, parce que c'est bien dans une même agence d'avoir les mêmes interlocuteurs, autant chacun doit avoir sa compétence. Et d'ailleurs ils le savent très bien, ils ont le conseiller entreprise, ils ont le conseiller chercheur d'emploi, ils ont le conseiller indemnisation, donc ils ont bien essayé de conserver un minimum ces compétences, mais ces compétences il faut effectivement les développer par des formations, un cursus de formation beaucoup plus développé.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,96% Coverage]

Reference 1 - 1,96% Coverage

- c'était une volonté de l'ancienne direction de dire qu'il faut que la fusion se traduise dans les faits, et que les actes principaux qui sont l'indemnisation et le placement soient faits par le même acteur. Parce que c'était quand même l'idée de base de la fusion ANPE/Unedic que le demandeur d'emploi n'ait pas deux interlocuteurs pour des préoccupations qui sont très proches. La manière dont s'est traduite cette volonté « politique » de fusion était l'entretien d'inscription et de diagnostic, c'est-à-dire le premier contact du demandeur d'emploi avec Pôle emploi. L'ensemble des sujets devait être traité par le même interlocuteur, je dis bien que c'était l'objectif. Je ne suis pas convaincu, d'une part que cela s'est traduit par une réalité opérationnelle et je ne suis pas convaincu, d'autre part que dans l'avenir ça résistera beaucoup.

Élément constitutif 1.5 - Une organisation de l'activité peu adaptée au flux de demandeurs d'emploi

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 2 references coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,17% Coverage

- Par manque de temps je pense. Un traitement social urgent du demandeur d'emploi.

Reference 2 - 0,73% Coverage

- Je pense que la première question du demandeur d'emploi, ce n'est pas quand est-ce que je vais retrouver un travail ? C'est combien de temps je suis payé et combien ? Donc à partir de là, quand même de répondre à cette question, ça te prend tout ton effectif. Tu imagines bien que traiter derrière les entreprises, ils ne peuvent pas.

<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1> - § 1 reference coded [0,14% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

La population augmente, la population est demandeuse. Derrière, il faut gérer le flux.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1> - § 1 reference coded [0,77% Coverage]

Reference 1 - 0,77% Coverage

- peut-être trop noyés aussi par rapport à la multitude de dossiers qu'ils ont à traiter, pour intervenir sur le peu de dossiers que nous on aurait à leur confier.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 2 references coded [2,68% Coverage]

Reference 1 - 1,69% Coverage

- Honnêtement, je vais être honnête avec toi, clairement moi le mec de Pôle Emploi je le vois juste à traiter des candidats, il ne va pas forcément lui trouver le job qui va correspondre. Parce que je pense qu'ils n'ont pas le temps clairement. Ils ont tellement de personnes qu'ils n'ont pas le temps de faire de la qualité, de trouver la bonne entreprise qui va faire appel à eux au bon moment.

Reference 2 - 0,99% Coverage

- Oui, c'est un peu le problème de Pôle Emploi, c'est qu'ils n'ont pas forcément à mon avis... Je ne sais pas comment ils fonctionnent... e temps aussi de sélectionner les entreprises, et de démarcher par rapport aux profils qu'ils ont.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 2 references coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,46% Coverage

- Je pense qu'ils sont peut-être submergés par le flot du demandeur d'emploi et ils n'ont pas la possibilité d'aller, quand ils sont sollicités par les entreprises

Reference 2 - 0,32% Coverage

- honnêtement vu le nombre de demandeurs d'emploi en France, je ne pense pas que tu puisses les suivre réellement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 2 references coded [1,98% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

- je pense qu'ils n'ont pas la possibilité aujourd'hui de bien cibler les demandes parce qu'à mon avis ils en ont énormément, ils ont aussi énormément de candidats.

Reference 2 - 1,20% Coverage

- Pour moi, c'est tellement énorme leur travail, en termes de volume de candidats et aussi de besoins clients, je pense, que je pense qu'ils sont pas mal débordés et ils font comme ils peuvent. Du coup, c'est de l'envoi en masse, et c'est compliqué.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,45% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

Et puis à mon avis, les agents de Pôle Emploi ils doivent avoir chacun 200 ou 300 mecs à suivre, donc ils n'en connaissent aucun. Ils doivent avoir 10 entretiens par jour, donc c'est bâclé, c'est expédié.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [1,03% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

Je pense qu'il y a trop de personnes à suivre, et qu'à leur décharge c'est trop

Reference 2 - 0,74% Coverage

Moi je vous dis la difficulté c'est que... je n'ai pas à voir combien de temps ils passent, je sais qu'ils en passent beaucoup, il y a beaucoup de candidats à gérer par personne en charge chez Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [1,89% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

Moi je me rappelle dans mon portefeuille, je devais avoir, je crois que de mémoire, je devais avoir dans les 250 ou 300 demandeurs d'emploi je crois.

Reference 2 - 1,60% Coverage

je crois qu'on devait les recevoir tous les mois, je crois de mémoire. Donc tu imagines 300 demandeurs d'emploi à recevoir tous les mois, je te laisse faire le calcul à quel point c'est vachement possible. Et tu fais les deux, en fait. Tu vérifies qu'ils ont déjà... qu'ils ont cherché et de toute façon s'ils te disent « ah ben non, mon fils a été malade, je n'ai pas cherché »... De toute façon, tu ne peux rien faire, donc... Et puis toi, tu regardes dans ta base de données ce que tu peux leur filer comme offre ou comme formation, s'il te reste du budget, sachant qu'en général le troisième, enfin le dernier trimestre de l'année tu n'as plus de budget, donc c'est mort. Donc les mecs qui ne demandent pas leur formation sur le premier semestre de l'année, ils sont quasiment sûrs que c'est refusé après, parce qu'il n'y a plus de budget.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 9 references coded [5,40% Coverage]

Reference 1 - 0,34% Coverage

- Avant les entretiens étaient de 45 minutes, maintenant, on nous demande 30 minutes. Bientôt on va nous demander 20 minutes. Donc forcément, on n'a pas la même qualité dans un entretien de 45 minutes que de 20 minutes.

Reference 2 - 0,71% Coverage

- Le problème c'est que là, voyez, sans rien faire, on a déjà pleins d'offres. Sans rien faire. C'est-à-dire, sans prospecter, on a sur notre agence 400 offres à gérer. Nous en portefeuille, on est très peu de conseillers, on est une douzaine de conseillers, il faut les gérer les offres, les CV. Donc on nous demande de prospecter et en même temps on a déjà tellement de travail que c'est difficile de mettre ça en avant alors que derrière on est déjà débordé.

Reference 3 - 0,14% Coverage

- On reste avec des portefeuilles de 200 demandeurs pour un conseiller, ce qui est énorme.

Reference 4 - 1,43% Coverage

- ce sont les autonomes et notamment la plupart des cadres. La plupart, qui connaissent leur marché du travail, qui travaillent plus sur leur réseau parce qu'il n'y a pas d'offres d'emploi qui correspondent réellement. Après ça dépend des cadres, juniors ou pas juniors. Juniors c'est un peu plus facile mais seniors, on est vraiment sur le réseau. Donc ces gens-là on ne les voit qu'au quatrième et neuvième mois. Mais entre ces quatrième et neuvième mois, il y a des mails qui sont échangés ou des coups de téléphone parce qu'ils ont toujours une question sur ceci, cela, le dossier qui ne va pas, ils ont mal été indemnisés, ils ont envie d'utiliser leur DIF, ils veulent peut-être faire une formation, comment ça se passe.

- Et ça il faut traiter.**

- Et ça prend quand même beaucoup de temps. Même si c'est le quatrième et neuvième mois, je n'ai pas encore vu, moi, dans mon planning, plus de temps pour l'entreprise.

Reference 5 - 0,44% Coverage

- Donc 10 demandeurs ou 20 demandeurs qui vont en formation, il faut qu'on gère leur dossier d'indemnisation, comment ils vont être payés pendant ces.... Tout ça. C'est très lourd, ça prend du temps. Au bout du compte, du temps pour l'entreprise, on n'en a pas plus. Pas pour le moment.

Reference 6 - 0,56% Coverage

- Après, nous, on est sur le CV, c'est-à-dire que, il y a toujours un écart énorme entre le CV qu'on a devant les yeux et la personne. Il y a énormément de bluff sur les CV et ça on n'a pas le temps de vérifier, ce que font les cabinets de recrutement, ils rencontrent les gens, ils vérifient, ils appellent les employeurs. Nous, on n'a pas le temps pour faire ça.

Reference 7 - 1,16% Coverage

- Mais quand on a l'offre, quand on a l'entreprise et on a le demandeur, là, et ça arrive, ça colle parce qu'on rencontre une entreprise elle nous dit « on cherche une secrétaire ». Des secrétaires, on en inscrit tous les jours. Tiens celle-ci je l'ai inscrite, elle a ça, ça, ça. Hop on lui envoie en connaissant la personne, ça c'est l'idéal, ça marche. C'est de la vraie mise en relation. Maintenant ce qui nous manque vraiment c'est du temps, parce que sinon, je pense qu'on a presque tout. On a vraiment presque tout. Parce que les gens, on les a. Je suis persuadée qu'une entreprise qui cherche aujourd'hui, on a la personne à Pôle Emploi. Pas forcément dans notre agence, mais comme on travaille sur France entière, ce n'est pas un problème.

Reference 8 - 0,14% Coverage

- tant qu'on aura 200 demandeurs à suivre, on n'aura pas assez de temps pour l'entreprise.

Reference 9 - 0,49% Coverage

- Ils sont complètement fermés. De toute façon, ils continuent à dire qu'on a un portefeuille de 80 demandeurs. Ce n'est pas vrai. Tout le monde le sait que ce n'est pas vrai. Comment on peut être aussi efficace qu'un prestataire qui a 50 personnes à suivre ? Ce n'est juste pas possible. On a 4 fois plus de demandeurs.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 5 references coded [1,63% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

Pôle Emploi a été créé au plus mauvais moment du monde. C'est-à-dire on a créé Pôle Emploi au moment où... En pleine crise. Et si tu veux on s'était un peu fié... Toute l'offre de service avait été... La première offre de service avant, au moment de la fusion, avant Pôle Emploi 2015 était fondée sur... pas une politique de plein emploi, de loin, mais si tu veux sur une période économique qui n'a pas été celle qu'on a vécue. Ça ne pouvait pas arriver au pire moment. C'est arrivé en 2009, Pôle Emploi, au moment où les chiffres du chômage ont explosé.

Reference 2 - 0,21% Coverage

quand je suis arrivé dans le Vaucluse, en catégorie A, disponibles, demandeurs d'emploi : 27 000, aujourd'hui 37 000. En cinq ans. Tu as compris ? Ça fait mal ! Donc du coup les moyens tu es obligé de les réaffecter. Tu es obligé de revoir ta philosophie.

Reference 3 - 0,35% Coverage

Et donc il nous dit « Ecoutez les gars, déjà on ne sait pas quoi, il y a des demandeurs d'emploi des entreprises, mais clairement on a une cible c'est les demandeurs d'emploi. Aujourd'hui, en gros tu l'as compris. On a plus 15, 20 ou 30 % de chômage, de chômeurs, pardon, par rapport à certains territoires. Globalement la DEFM, demandeurs d'emploi en fin de mois, le nombre de chômeurs qu'il y a à la fin du mois, ça a explosé.

Reference 4 - 0,25% Coverage

En l'accompagnant, en mettant en place de nouvelles modalités d'accompagnement des demandeurs d'emploi, en segmentant, en déconcentrant les moyens, en s'adaptant plus aux besoins des demandeurs d'emploi. Mais ce que je veux te dire, de la sémantique Pôle Emploi a disparu l'entreprise, quasiment.

Reference 5 - 0,37% Coverage

Et après en fonction de la modalité, après ce n'est plus un accompagnement, mais c'est le suivi. On fait le suivi. Là, c'est un portefeuille de 350, moins de 350 DE par portefeuille. C'est énorme. C'est plus dur, contrairement à ce qu'on croit, là un conseiller 50, le deuxième accompagnement guidé c'est un conseiller pour moins de 150 et ensuite pour la modalité dite suivie, c'est un conseiller qui a 350 demandeurs d'emploi en portefeuille.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 2 references coded [0,72% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage

Ça peut aller, pour les portefeuilles d'accompagnements renforcés, on est à 70. Pour les guidés, je ne sais plus, ça doit être 100, 150. Ça peut aller jusqu'à 200, je crois.

Reference 2 - 0,36% Coverage

Alors ça c'est une vraie difficulté. C'est-à-dire qu'à partir du moment où, enfin on dit souvent, que la relation entreprise peut être considérée comme une variable d'ajustement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 3 references coded [1,55% Coverage]

Reference 1 - 0,24% Coverage

- Moi j'ai à peu près 250 demandeurs d'emplois dans mon portefeuille de conseiller.

Reference 2 - 0,33% Coverage

- On ne cherche pas, on n'est pas au niveau du Service Entreprises. On est en réception public toute la semaine.

Reference 3 - 0,97% Coverage

- Avec la fusion, effectivement, ça a complètement explosé. On s'est retrouvé à être tout le temps avec les demandeurs d'emploi, toute la journée et à ne plus travailler finalement sur nos dossiers transverses, sur nos dossiers en général. Il faut le faire entre deux ou le vendredi après-midi quand on est fermé au public.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2> - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

- On a le flux, priorité sur les gens qui viennent s'inscrire. Et dans des périodes de crise, vous ne pouvez pas. Et en agence... C'est que même si vous avez des rendez-vous avec des entreprises, d'accord, sauf que tu as un collègue qui est absent, tu as untel qui est... etc, donc s'il te plaît... Comment on fait ? Les gens ils sont là, les demandeurs d'emploi, ils sont là. Et ça c'est une réalité. Et avec la crise-là, plus la fusion qui a été faite à ce moment-là

Élément constitutif 1.6 - Difficulté à proposer des formations à valeur ajoutée en lien avec les autres acteurs de l'emploi (région, etc.)

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 3 references coded [3,44% Coverage]

Reference 1 - 1,30% Coverage

Ah ! Ce ne sont pas des formations tip top. Non, non tout à fait, mais pour la même raison. Encore une fois, c'est la stratégie. On nous demande plutôt d'utiliser nos moyens en matière de financement de formation, parce qu'il y a une enveloppe de formations au niveau de Pôle Emploi. On est plutôt sur des formations courtes, d'adaptation au poste de travail. On laisse plutôt le champ de la qualification, vraiment les formations longues, importantes, aux régions. Parce que c'est vrai que la loi leur donne cette prérogative-là, ça fait partie de leurs missions. Et ce n'est pas dans les missions de Pôle Emploi. Nous on est plutôt à financer des dispositifs d'adaptation. Alors c'est effectivement des formations courtes, qui quelque part, permettent au salarié et parfois il reste sous statut de demandeur d'emploi, mais il est dans l'entreprise, il est en formation de poste de travail pour vérifier qu'il soit en capacité d'utiliser les technologies demandées dans l'entreprise. Donc on est plutôt sur ce financement. Il y a la préparation opérationnelle à l'emploi, donc ça c'est de l'individuel. On peut en faire du collectif, là aussi c'est des formations identifiées par les entreprises, par les branches dans un territoire, comme répondant à un vrai besoin des entreprises, et on monte des formations collectives pour former des gens au métier en question.

Reference 2 - 0,15% Coverage

Après les formations plutôt top, ça effectivement, non, ce ne sont pas les priorités de Pôle Emploi et ce n'est pas nous qui délivrons ce genre de formations.

Reference 3 - 1,99% Coverage

Le compte personnel formation vise aussi quelque part à répondre à ça. Dans la dernière loi sur la formation professionnelle, le droit à la formation qui est inscrit maintenant comme étant un droit du salarié, qui peut être alimenté par ce qui était le DIF avant, justement vise à donner la liberté à un salarié de choisir ses formations. C'est que nous, le problème, c'est qu'on ne laisse pas tous les demandeurs d'emploi choisir leur formation.

Oui, bien sûr.

On n'a pas les moyens suffisants pour répondre à toutes les aspirations, à tous les besoins, donc on priorise, nous, encore une fois. Il y a une stratégie, une priorité donnée à nos axes de formation mais par contre, le CPF permettrait à quelqu'un qui finalement se rend compte, je dis n'importe quoi... Il est comptable mais il ne maîtrise pas l'outil SAP, il n'a jamais travaillé sur SAP. Il s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'entreprises qui demandent une compétence SAP, il se forme à SAP. Du coup, il enrichit son profil de cette compétence-là et effectivement, il se la finance. Voilà, la formation un peu à la carte...

Elle est déjà prévue via des dispositifs...

Via des dispositifs nationaux, publics, mais pas dans l'offre de service de Pôle Emploi. C'est le CPF qui va répondre à cet enjeu. Petit à petit, il y a des choses qui se mettent en place, qui devraient... Après il y a des problématiques effectivement de décalage permanent entre la ressource disponible et le besoin. On peut prendre par exemple le sanitaire, enfin tout ce qui tourne autour de... que ce soit les infirmiers, les aides-soignants. Là aussi il y a un besoin récurrent de personnel et on n'arrive pas à satisfaire la demande. Mais c'est des niveaux, donc il faut trouver effectivement les personnels qui ont l'aspiration pour aller exercer ces métiers-là donc ce n'est pas obligatoirement super simple. Et ça, c'est clair, ce sont des formations longues que Pôle Emploi ne peut pas financer. Donc c'est à la société ou à l'Etat globalement, ou aux régions de financer ce genre de dispositif. Nous ce qu'on pourra faire c'est détecter les potentiels, les orienter.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3> - § 1 references coded [1,60% Coverage]

Reference 2 - 1,60% Coverage

je crois qu'on devait les recevoir tous les mois, je crois de mémoire. Donc tu imagines 300 demandeurs d'emploi à recevoir tous les mois, je te laisse faire le calcul à quel point c'est vachement possible. Et tu fais les deux, en fait. Tu vérifies qu'ils ont déjà... qu'ils ont cherché et de toute façon s'ils te disent « ah ben non, mon fils a été malade, je n'ai pas cherché »... De toute façon, tu ne peux rien faire, donc... Et puis toi, tu regardes dans ta base de données ce que tu peux leur filer comme offre ou comme formation, s'il te reste du budget, sachant qu'en général le troisième, enfin le dernier trimestre de l'année tu n'as plus de budget, donc c'est mort. Donc les mecs qui ne demandent pas leur formation sur le premier semestre de l'année, ils sont quasiment sûrs que c'est refusé après, parce qu'il n'y a plus de budget.

Élément constitutif 1.7 - Difficulté d'un positionnement d'appui aux plus éloignés de l'emploi pour répondre aux besoins des entreprises

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1> - § 2 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Après en termes d'offres, il y a quelque chose qui me semblait moi intéressant, c'est ait l'évaluation en milieu de travail, mais à leur décharge vraiment, eux ont du mal, eux ne peuvent pas sélectionner les candidats.

Reference 2 - 1,25% Coverage

Mais, c'est la différence avec les boites d'intérim, qui, lorsqu'il y a quelque chose ne va pas, ils ne renouvellent pas le contrat et puis ils s'arrêtent. Eux, dans l'absolu, ils essaient de placer tout le monde et malheureusement il y a parfois des gens qui ne sont pas très très motivés ou pas très très.... C'est peut-être un peu compliqué.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 5 references coded [4,54% Coverage]

Reference 1 - 0,42% Coverage

Ce qu'on demandait au Pôle Emploi c'était plus souvent une intermédiation, mais c'était de placer les demandeurs d'emploi. Ce qui est quand même en soi extrêmement différent. C'est à dire qu'en fait on part des demandeurs d'emploi, et on s'attache à en placer le plus grand nombre. Ce qui induit l'idée quelque part, aussi pour gérer nos activités en fonction des moyens dont on dispose, d'amener à prioriser les publics dont on s'occupe le plus.

Reference 2 - 1,60% Coverage

Donc moi, je me rappelle que dans les années 2001, 2004, à l'époque de la mise en œuvre du PAZ, enfin ce qui était déjà un partenariat assez renforcé entre ASSEDIC et ANPE. Alors pourquoi ? Parce que les partenaires sociaux, gestionnaires de l'assurance chômage à l'époque ont dit on ne peut pas continuer à subir les effets du chômage, ça a un impact évident sur les ressources des assurances chômage, sur les dépenses et donc sur l'équilibre financier. Donc il faut absolument qu'on exige de notre opérateur, de l'opérateur principal en France, l'ANPE, d'avoir des résultats. C'est là qu'on a commencé à parler effectivement de segmentation, d'appui aux demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail pour justement éviter que leur chômage perdure, et c'est là qu'on a effectivement demandé de plus en plus à l'ANPE de se positionner sur le champ du placement. Avec quelque part une obligation de résultats. L'effet pervers que ça... Enfin un effet que ça peut avoir, si on veut avoir des résultats, c'est que ça amène à se dire mais finalement dans le fichier des demandeurs d'emploi, il y a ceux qui ont des difficultés à trouver du travail. Donc régulièrement on cite, ça découle aussi d'orientations européennes, la problématique des jeunes et la problématique des seniors. Et toujours dans une visée sociale, que je ne conteste pas, loin s'en faut, effectivement on nous demande finalement « occupez-vous de ceux qui en ont le plus besoin, qui ont le plus de difficultés à trouver un travail ». Et à partir de là, ça induit l'idée dans la tête des conseillers que les offres en emplois disponibles, prioritairement les proposer à ceux qui effectivement, à leurs yeux...

Reference 3 - 0,92% Coverage

Sont les plus éloignés de l'emploi. Et du coup, on rentre dans une logique qui vis-à-vis de... Enfin au vu de l'entreprise parait très contestable et critiquable, c'est que finalement Pôle Emploi leur envoie, à leurs yeux, très souvent, c'est le reproche qu'ils nous font, des bras cassés. Soit des gens qui n'ont pas la qualification

attendue, le bagage attendu, le diplôme qui va bien, l'expérience qui va bien. Or ce n'est pas complètement choquant de dire : finalement ceux qui ont le moins de difficultés à trouver un emploi et bien finalement, ils ont une forme d'autonomie qui fait qu'ils ont peut-être encore une fois, ayant plus de chance, on les laisse un peu se débrouiller. C'est un raisonnement assez cartésien. Et qu'à l'inverse, effectivement, encore une fois, on va plutôt essayer de sortir des gens de la mouise en leur proposant, au prix d'une adaptation, d'une mise en situation, d'une formation complémentaire, les emplois qui peuvent être disponibles.

Reference 4 - 1,34% Coverage

Dans Pôle Emploi 2015, il y avait une phrase « Faites plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». L'idée quelque part étant, c'est ce que nous ont demandé nos financeurs Etat et partenaires sociaux, de beaucoup plus nous consacrer à l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. Une fois qu'on a dit ça et en même temps, on attend des résultats, et bien ça amène nécessairement à déplacer dans la file (rires) et à ne pas proposer en priorité ceux qui auront le parfait profil pour répondre à l'attente de l'entreprise. Vu de l'entreprise, c'est effectivement critiquable, enfin ce n'est pas le niveau de réponse qu'ils peuvent attendre, sauf si effectivement on deale avec elles qu'on travaille dans ce sens-là. Donc ça, on est capable parfois de le faire et de passer des accords, mais ça se fait beaucoup plus évidemment avec des grandes entreprises qu'avec des TPE, PME. Elles, elles cherchent des salariés tout de suite productifs. Les grandes entreprises acceptent plus facilement des logiques de contribution à l'insertion, soit de jeunes peu qualifiés, soit de jeunes ayant des freins à l'emploi assez significatifs, soit des seniors. Et dans ce cas-là, on arrive plus facilement à travailler vraiment en toute connaissance de cause des deux côtés de la table. Mais c'est vrai que TPE, PME, ça les choque qu'on ne leur envoie pas immédiatement la personne qui répond parfaitement à leur attente.

Reference 5 - 0,26% Coverage

Et en fait, le gros sujet, c'est effectivement une main d'œuvre qui est disponible à la recherche d'un emploi, mais qui n'est pas nécessairement hyper employable, qui n'ont pas nécessairement l'ensemble des qualités, des aptitudes, des expertises attendues par les entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,92% Coverage]

Reference 1 - 0,92% Coverage

on ne peut pas, nous dire, imposer à l'entreprise, nous on a tel profil et vous devez le prendre. Ce n'est pas possible. L'entreprise elle est sur un autre registre de rentabilité, attendez vous êtes gentils mais même s'il y a une image peut-être de responsabilité sociale à avoir, pour les grandes entreprises, mais elle ne va pas nous prendre la personne qui sera la plus fragile sur laquelle on n'aura rien fait, on ne va pas l'imposer comme ça.

Élément constitutif 1.8 - Difficulté à prendre en charge des personnes éloignées de l'emploi voir totalement marginalisées

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 4 references coded [8,87% Coverage]

Reference 1 - 2,59% Coverage

- Actuellement on a une société à deux vitesses qui se développe. On a des gens plus ou moins insérés dans le monde du travail, plutôt plus que moins qui ont un revenu propre, qui ont un revenu de substitution quand ils perdent leur emploi et donc socialement, ils gardent à peu près la tête hors de l'eau. Et puis on a des gens qui se retrouvent écartés de plus en plus du marché du travail, qui sont en précarité parce que leurs parents l'étaient. Maintenant on se retrouve à des chômeurs c'est leur troisième génération de personnes au chômage. Le grand-père l'était, les enfants l'étaient. Ils ont vécu au RSA toute leur vie, de l'assistantat social toute leur vie et les petits-enfants le sont aussi. C'est ça qui pose problème, c'est qu'on trouve une société à deux vitesses. La vraie question et ça ce n'est pas à l'assurance chômage d'y répondre, c'est qu'est-ce qu'on veut comme société, qu'est-ce qu'on veut comme partage ? Est-ce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres et les riches de plus en plus riches. Pour l'instant on répond par cette solution-là. En disant on n'est pas des chiens on met un système d'assistantat pour que les gens ne dorment pas sur la rue.

Reference 2 - 1,80% Coverage

- Tu ne peux pas dire à une dame « vous ne retrouverez pas d'emploi parce que vous n'avez pas de dents ». Non mais tu vois. Tu ne peux pas dire à un mec « Vous ne trouverez pas d'emploi parce que si vous

ne soignez pas votre problème d'alcoolisme, ça va être un peu compliqué ». Moi quand j'avais été dans une ANPE à l'époque, c'était en Seine Saint Denis. J'avais été frappée. Il y avait des gosses qui couraient partout dans cette antenne. Le Directeur d'antenne m'a dit « vous savez, ici il y a 2 ans d'attente pour des places en crèche. » Alors oui, elles sont au chômage les femmes, parce que de toute façon, elles ne sont pas disponibles, puisqu'il n'y a pas de place en crèche. Donc c'est un problème global de société. Et il y a des choses qui n'appartiennent pas à Pôle Emploi. C'est une vraie question. Jusqu'où on va.

Reference 3 - 2,44% Coverage

- C'est la vraie question. Pourquoi on centre tout autour du retour à l'emploi ? Est-ce qu'on ne peut admettre qu'il y a des populations qui ne retravailleront jamais, qui n'ont jamais travaillé. Et ça c'est dur comme constat. C'est un vrai constat d'échec pour la société. Et la vraie question est là. Jusqu'où tu dis je paye un permis, je ne paye pas de dentier ? Je ne sais pas. Est-ce que cette dame avec un dentier elle sera pas réinsérée et que la vraie question c'est ça ? Ou est-ce que tu dis à quelqu'un je lui paye son permis, de toute façon il va arriver bourré le jour de son permis donc ça ne sert à rien que je lui paye le permis. Puisque ça ce sont de vrais cas. C'est des gens qui vont picoler un petit coup, ils sont alcooliques, et le jour du permis pour se donner un peu de courage, ils picolent. Ils arrivent bourrés le jour du permis. Jusqu'où va le retour à l'emploi et est-ce que c'est un constat d'échec de la société, c'est qu'on a tout centré sur le retour à l'emploi et finalement l'emploi ça ne fait pas tout. Il y a des gens qui en seront toujours exclus. Mais c'est un vrai constat d'échec.

Reference 4 - 2,04% Coverage

- Ce sont de vraies questions sociales. Je ne suis pas sur ce volet-là, mais effectivement ce sont des choix politiques et des choix de société. Mais personne, dans les hommes politiques, ne va avoir le courage de dire ça. C'est qu'il y a des gens « vous ne travaillerez plus ». Alors il y a des gens qui s'en rendent compte eux-mêmes. C'est-à-dire qu'à un moment, ils sont dans la dépression, ils se sentent inutiles, il y a un vrai sentiment d'inutilité. Dans la société française, on est utile par son travail. Donc après, c'est un fardeau de se dire 55 ans, je ne trouverais jamais de travail, je suis inutile. Il y a des familles où le seul qui se lève le matin c'est le gamin de 6 ans pour aller à l'école. Ces parents dorment encore. Il n'a jamais vu ses parents se lever pour aller bosser le gamin. Et c'est des choix de société. Est-ce que ça revient à Pôle Emploi de décider ? Est-ce que ce n'est pas une politique générale ?

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 2 references coded [1,35% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage

- si vous vous mettez vraiment dans la peau du rôle du conseiller de Pôle Emploi, il reçoit des gens de toute sortes, de toutes conditions, parmi eux il y a des analphabètes, parmi eux, des gens qui ne maîtrisent pas la langue, parmi eux, il y a des gens en mauvaise santé, des gens qui sont dans des situations un peu compliquées.

Reference 2 - 0,85% Coverage

- vous comprenez ce que c'est que le métier de base du SPE, et vous comprenez qu'en deux heures de temps, d'abord en deux heures de temps, vous aurez eu envie pleins de fois de sortir votre carnet de chèques, parce que ce n'est pas possible. Parce que c'est vrai, vous êtes face à une misère humaine qui déboule, ce ne sont que des gens qui sont malheureux et tantôt ils sont dans l'agressivité, tantôt ils sont dans l'incompréhension, de temps en temps ils sont dans la dissimulation, mais c'est assez rare. Et puis ce sont des gens qui sont paumés pour l'essentiel.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

- Eux travaillent aussi bien sur la personne que sur les compétences des candidats qu'ils ont en face d'eux. Tout le background qu'ils ont pu avoir, comme ils ont une logique justement de service d'Etat, ils doivent normalement proposer un emploi à toutes les personnes qui viennent chez eux, et bien parfois ils se rendent compte en fin de compte sur Pôle Emploi que, au final, il y a des candidats qui sont un peu largués. C'est dur à dire, mais malheureusement la réalité elle est là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 4 references coded [3,10% Coverage]

Reference 1 - 1,43% Coverage

Moi je me rappelle dans mon portefeuille, je devais avoir, je crois que de mémoire, je devais avoir dans les 250 ou 300 demandeurs d'emploi je crois. Quelque chose comme ça à reclasser. Là-dedans, j'avais des gens qui étaient HIV positif, j'avais des gens qui étaient schizophrènes, j'avais des gens qui étaient gravement handicapés, j'avais des gens qui étaient pré-sénior, j'avais des gens qui étaient SDF, enfin tu vois un SDF tu ne peux pas lui dire de trouver un job. Déjà le gars se demande où il va dormir ce soir. Donc, ça c'est compliqué de lui dire : « Et bien vous n'avez pas fait d'entretien cette semaine, qu'est-ce qui se passe ? » Le gars déjà il essaie de bouffer, de dormir, et de ne pas se faire planter un couteau pendant qu'il dort.

Reference 2 - 0,70% Coverage

en fait, tous ceux qui sont un peu autonomes, un peu punchy, un peu diplômés, un peu qualifiés, un peu dynamiques, pas trop de problèmes périphériques à l'emploi, en fait, ils trouvent sans Pôle Emploi. Et arrivent en bout de course, un peu comme le tour de France, la voiture balai, arrivent en bout de course, c'est horrible à dire mais tous les gens, enfin les plus...

Reference 3 - 0,41% Coverage

Les moins autonomes, les moins, oui, voilà je cherche un terme poli. Les moins autonomes, les moins qualifiés, les moins performants et bien ça arrivent chez Pôle Emploi et les conseillers pour l'emploi, les pauvres,

Reference 4 - 0,55% Coverage

qu'en face ils ont des gens qui sont quand même dans des problématiques et dans des niveaux de compétence faibles, enfin, dans des problématiques élevées et des niveaux de compétence et de qualification faibles, enfin voilà le cocktail explosif. Donc d'où l'inefficacité de Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,35% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage

Et puis là ils se retrouvent avec des flux d'accueil sur les questions d'indemnisations. C'est 80 % de l'accueil, les questions autour de l'indem. Des tensions évidentes tout de suite derrière. Si les gens n'ont plus de fric pour bouffer, évidemment que c'est un problème. Ceux qui n'ont pas de fric, qui ne sont pas indemnisés, eux ils se débrouillent autrement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 9 references coded [2,52% Coverage]

Reference 1 - 0,55% Coverage

dans les faits c'est les moins employables. Souvent il y a des problématiques sociales, c'est-à-dire, rarement si tu veux quand tu n'es vraiment pas employable du tout. Soit tu as un problème de formation et là, on te forme, tu règles le problème, soit souvent il y a ce qu'on appelle les freins périphériques à l'emploi. Et là du coup, on a créé une quatrième modalité qui s'appelle, mais qui n'est pas encore mise en place, l'accompagnement global où tu fais un accompagnement mixte. Mais ce n'est pas encore installé ça. Ça va arriver d'ici quelques mois. Où en fait tu travailles avec les Conseils généraux, parce que tu sais que l'insertion, ce n'est pas Pôle Emploi

Reference 2 - 0,37% Coverage

Un conseiller Pôle Emploi il est formé pour construire un projet professionnel, accompagner un mec vers ce projet, vers cette cible-là. En le formant, en lui faisant des immersions... Mais le mec, s'il dort dans sa bagnole, qu'il se drogue et qu'il a un cancer, je ne sais pas faire. Ce serait complètement con qu'il ait les trois ! Mais non, non, je ne sais pas faire. Mes conseillers ils sont désarmés. Je n'ai pas d'offres de service en plus.

Reference 3 - 0,29% Coverage

si tu veux, on renvoie vers les services sociaux donc c'est plutôt le conseil général, ou les assistantes sociales du conseil général ou je ne sais pas qui. Et on dit « traitez vos problématiques sociales, après on verra pour l'emploi ». Sauf que qu'est-ce que tu en fais de ces mecs toi pendant ce temps ? Parce qu'ils restent demandeurs d'emploi.

Reference 4 - 0,22% Coverage

parce que du coup, on ne sait pas quoi en faire de ces gens-là. On les met en renforcé, parce qu'ils en ont besoin. Sauf qu'ils sont inemployables. Donc qu'est-ce qu'on fait, le conseiller il est pas con, il les sort, il les met en suivi. Tu sais comment ça marche

Reference 5 - 0,14% Coverage

C'est-à-dire que si je suis dans les quartiers nord de Marseille, que j'ai personne employable parce que ce sont des populations difficiles, qui sont désœuvrées, paupérisées.

Reference 6 - 0,32% Coverage

on a des gens tellement ils sont loin du truc, que nous on ne sait pas les traiter, et bien il faut les relooker, quoi. (Rires) Moi j'ai vu des mecs arriver en tongs, pas propres, pas rasés, les cheveux ici. « Attendez, on va tout recommencer à zéro. Si vous vous présentez comme ça devant un employeur, ça ne va pas le faire ». C'est malheureusement plus qu'on ne croit. Il y en a beaucoup.

Reference 7 - 0,11% Coverage

mais ils ne sont pas indemnisés ces gens-là, souvent.

Ils ne sont pas indemnisés ?

Il faut avoir travaillé pour être indemnisé.

Reference 8 - 0,43% Coverage

ces gens-là souvent, tu as du mal à les capter. Tu ne sais pas réellement ce que c'est. C'est plus les CG qui le voient, les assistantes sociales. Parce que tu as beaucoup de gens qui sont dégoutés. Donc du coup ils ne s'inscrivent plus. Soit tu as des mecs qui sont désœuvrés, ils vivent dans la bagnole, etc... Et ça tu ne les vois pas, soit tu as le mec qui te dit « De toute façon, moi, je vais me débrouiller tout seul » et qui ne s'inscrit plus. Tu sais il y a de plus en plus de gens du coup, qui ne s'inscrivent plus.

Reference 9 - 0,09% Coverage

On se dit aujourd'hui, j'exagère aussi, mais 20 % de mon fichier, c'est des gens qui sont inemployables.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 2,04% Coverage

Il se peut très bien qu'on soit proche de l'emploi mais avec de vrais problèmes d'ordre psychologique, ou personnels très lourds qui finalement ne nous positionnent pas forcément auprès de l'emploi. Donc l'autonomie doit être considérée au sens le plus large possible. Et on inclut ces freins périphériques. C'est-à-dire qu'on peut très bien par rapport à un profil professionnel être proche de l'emploi mais être considérablement plombé par des problèmes personnels. Auquel cas, on n'appartient pas à la catégorie des demandeurs proches de l'emploi. Il y a un quatrième type d'accompagnement qui est celui de l'accompagnement global, en lien avec les conseils généraux, qui permet justement de traiter les personnes qui ont des freins périphériques lourds à l'emploi. Et dans ces personnes-là, il peut très bien y avoir, je ne sais pas, un cadre, jeune cadre dynamique mais qui a des soucis psychologiques ou des addictions très profondes. Auquel cas, il sera suivi sur ce type d'accompagnement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [1,15% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

- ils doivent placer tout le monde, même les gens implaçables.

Reference 2 - 1,01% Coverage

- quand on demande une formation, il y a des gens qui savent s'y prendre, donc ils vont aller voir à droite à gauche, ils vont aller voir des sites internet, des mises en relation directes ou avec l'APEC. Tu as des gens qui vont passer par des boîtes d'intérim, parce qu'ils ont plus l'habitude. Mais Pôle Emploi se retrouve avec des gens qui ne savent pas chercher, qui n'ont pas forcément de projet professionnel derrière.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 3 references coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 1,51% Coverage

- de l'autre côté, du côté du candidat, il y a aussi un travail parce qu'on va être dans une logique d'efficacité et de réponse. « Est-ce que vous savez faire ça ou pas ? Si vous ne savez pas le faire, on va vous former, ce n'est pas grave ». Mais je vous assure qu'en tant que conseillère, je ne parle qu'à ce niveau-là, en agence, je l'ai vécu. C'est-à-dire, parfois le plus gros du travail à faire, on a les outils, il arrive, pas toujours, mais on peut avoir des formations, des outils, etc. Mais le travail qu'on a à faire, et on le voit dans la façon de présenter les gens...

Reference 2 - 0,40% Coverage

- Au-delà de la motivation, parce que la motivation c'est un peu un jugement de valeur. Mais la vision d'eux-mêmes. Vous voyez ce que je veux vous dire ?

Reference 3 - 0,36% Coverage

- Et il y a un travail à faire là-dessus, sur l'identité, sur la façon de se voir eux-mêmes. Parce qu'ils se voient, ils sont dévalorisés.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 2 references coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

- Je pense que vous seriez surprise un jour de voir qu'effectivement il y a beaucoup de personnes dans ce cas. Moi j'ai eu la chance, c'est vrai que c'était il y a longtemps, d'être à l'accueil et de recevoir des chômeurs à longueur de journée. J'ai été surpris de voir, même chez les jeunes, le taux d'alphabétisation. C'est incroyable ! Et on a la chance de vivre dans un environnement de personnes...on imagine pas que c'est ça. Mais je pense que vous êtes loin de la réalité.

Reference 2 - 0,86% Coverage

- Je ne dis pas que c'est 50 % de la population, mais je pense que vous serez surpris du chiffre. Entre ceux qui ne savent pas du tout écrire et ceux qui sont incapables de comprendre, comprend une question qu'on leur pose et y répondre de manière correcte (car c'est une chose d'écrire une phrase et une autre de comprendre une question et d'y répondre de manière sensée).

Élément constitutif 2 – Processus et outils

Élément constitutif 2.1 - Manque de réactivité

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 4 references coded [2,63% Coverage]

Reference 1 - 1,26% Coverage

- Les profils étaient cohérents. En revanche le problème, c'est qu'entre le moment où elle nous a contactés et qu'elle nous a demandé « quels sont les postes que vous avez à pourvoir aujourd'hui ? » et le moment où on est venu rencontrer les candidats, les postes n'étaient plus les mêmes puisque dans notre métier, ça va très vite. Après ça n'a pas forcément fonctionné, mais ça aurait pu. Avec plus de réactivité, ça aurait pu fonctionner.

Reference 2 - 0,23% Coverage

- Je crois que c'est vraiment par manque de réactivité de la part de Pôle emploi.

Reference 3 - 0,13% Coverage

- je pense qu'ils ont un problème de réactivité.

Reference 4 - 1,01% Coverage

- je pense que les clients ne faisant pas appel à eux, ils n'ont pas l'ensemble des demandes, déjà, de postes, et que comme on a pu le voir, la réactivité ce n'est pas forcément leur point fort. Donc je pense que quand tu cherches un emploi, de manière active, tu as envie que ça aille vite. En tout cas, à mes yeux, ce ne serait pas la bonne solution.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 2 references coded [4,74% Coverage]

Reference 1 - 3,24% Coverage

- Parce que je ne trouvais personne. Et j'ai dit je vais essayer là-bas, j'avais essayé, et ça n'a pas marché non plus. J'ai essayé une fois et puis après le truc, quand tu te pointes là-bas, déjà tu attends c'est pire que chez le dentiste. Non mais tu es déjà dans un mode stress où tu cherches du monde rapidement parce qu'il y a du boulot et tout ça, et puis on te fait attendre je sais pas combien de temps. On te reçoit, la personne elle prend en compte ton truc, soit, et puis voilà. Alors que correspondre par mail, ça aurait été plus efficace.

Reference 2 - 1,50% Coverage

- Non non non. Ils ne sont pas venus les gars. Et puis après tu n'as pas le temps de rester, ça ne change rien si tu gueules ou machin, tu ne perds pas le temps à faire ça. Tu te débrouilles par toi-même. J'avais trouvé moi par le réseau, j'avais trouvé un gars.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [0,22% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

- Il y a quand même ce côté perte du temps qui est désastreux.

Élément constitutif 2.2 - Lourdeur administrative

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 2 references coded [1,77% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage

- qu'on a beaucoup d'interlocuteurs de différents niveaux, et que c'est tellement compartimenté que les personnes ne savent plus qui fait quoi.

Reference 2 - 1,46% Coverage

- Oui, en interne Pôle Emploi. Avant, notamment au niveau de la DSI, les agents savaient qui traitait quoi. Et maintenant, c'est devenu très, très gros ce qui fait que nous, quand on a des réunions UNEDIC avec Pôle Emploi, on se retrouve avec 6, 7, 8 interlocuteurs de directions différentes avec des niveaux hiérarchiques... On va avoir le N, le N + 1, le N + 2, le N + 3, le N + 4 qui viennent, on a l'impression qu'ils font leur coordination interne face à nous. En termes organisationnels, il y a un véritable problème de management. Actuellement la Direction Générale essaie de couper dans ses effectifs de Direction Générale. Je ne sais pas si ça va résoudre le problème,

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 2 references coded [0,31% Coverage]

Reference 1 - 0,20% Coverage

- ça entraîne toute une traîne administrative derrière, de courriers, de radiations, de réinscriptions, etc, qui était un peu lourde

Reference 2 - 0,12% Coverage

- une espèce de machine administrative, qui s'embrouille. C'est très difficile.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [0,83% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- je pense que le problème ne vient pas que de là. Je pense qu'il y a une lourdeur administrative, enfin une lourdeur au niveau du nombre de salariés à suivre, à accompagner,

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [1,01% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

- Ils gèrent plus des dossiers, pour moi, que réellement du recrutement qualitatif dans des boîtes qui font appel à eux parce qu'ils ont vraiment un besoin, une problématique métier ou technique. Eux ils gèrent des dossiers et voilà quoi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,34% Coverage]

Reference 1 - 1,34% Coverage

- ça nous arrive par exemple d'appeler des gens qui sont en recherche d'emploi. Mais ils nous disent « non, je ne peux pas parce que tel jour, j'ai rendez-vous avec mon conseiller Pôle Emploi, si je ne me présente pas, on ne va pas m'indemniser. En gros, on va me sucrer mes indemnisations ». Du coup, ils préfèrent ne pas venir à un rendez-vous chez nous ou chez un client, quitte à louper un emploi, plutôt que de louper le rendez-vous avec Pôle Emploi. Cocasse !

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,50% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage

- Ça reste de l'Etat, ça reste une machine très lourde, mais pas forcément très bien huilée. Même si effectivement ils ont fait des efforts de communication en essayant de créer un nouveau logo, d'avoir une nouvelle identité, etc... Ils souffrent quand même d'un manque de confiance énorme auprès des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 3 references coded [1,61% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- ils se font bouffer par le travail administratif, et ce travail plus qualitatif de mise en relation recruteur/candidat, ils le font quand il reste du temps alors que cela devrait être le travail prioritaire.

Reference 2 - 0,52% Coverage

- qu'ils mettent pas exemple des conseillers dédiés à l'intermédiation offre/candidat et qui ne soient pas bouffés par la paperasse ?

Reference 3 - 0,26% Coverage

- une image assez négative...c'était l'administration, la paperasse.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 1 reference coded [0,77% Coverage]

Reference 1 - 0,77% Coverage

- de ma perception, pour les avoir côtoyés à différentes reprises, moi ce que je te dis c'est que c'est un bureau d'enregistrement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [1,87% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

Et puis Pôle Emploi, c'est encore un raisonnement, même si c'est un peu moins le cas, un peu administratif. C'est un peu compliqué, un peu la lourde machine et si on a besoin de faire un point avec la personne en charge du périmètre, dire on veut faire un point sur tel et tel salarié, ça va être compliqué, la personne ne sera pas disponible et sincèrement c'est un problème.

Reference 2 - 0,50% Coverage

je pense qu'ils passent un temps infini là-dedans, et qu'ils passent plus de temps à faire de l'administratif qu'autre chose en réalité.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [0,86% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage

si tu leur demandes un ingénieur en développement logiciel, c'est évident qu'ils ne sauront pas te le trouver. Ils ne savent même pas ce que c'est. Les mecs ne sont pas formés pour ça. Les mecs, c'est des administrateurs. C'est de l'administration qu'ils font.

Reference 2 - 0,37% Coverage

Ils sont enfermés dans leurs petites procédures, dans leurs petits textes règlementaires. Et puis ils ne sont pas du tout dans la vraie vie quoi. Dans la même planète mais pas sur le même monde.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [0,51% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage

- mais je pense qu'ils tombent dans le magma de l'administration.

Reference 2 - 0,35% Coverage

- Alors maintenant c'est vrai qu'ils sont inondés. Ils sont inondés d'abord de paperasseries je pense, de contrôles, d'éviction des tricheurs sans doute

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 2 references coded [1,64% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

Non, mais c'est vrai l'histoire des indicateurs. Ça a été vrai. Evaluer l'action de Pôle Emploi en interne, c'est vrai que c'est un peu obsessionnel.

Reference 2 - 1,49% Coverage

Les mecs n'ont pas envie d'alimenter des trucs pour alimenter des tableaux de bord. T'inquiète pas qu'ils ne se privent de ne pas le faire. Qu'ils arrêtent de dire que... Par contre c'est vrai aussi que les outils de pilotage sont assez merdiques, ils sont trop souvent manipulables. Trop souvent subordonnés à une saisie et c'est là que ça devient ridicule. C'est-à-dire que tu induis une charge de travail liée à la saisie de données pour alimenter des indicateurs. Un indicateur, pour moi, il doit résulter de l'activité normale. Ça ne doit pas susciter un acte spécifique, sinon il y a un problème. Parce qu'en plus ça veut dire qu'il est manipulable. Pour moi un indicateur il faut surtout qu'il ne soit pas manipulable. C'est-à-dire que les gens n'aient pas la main dessus, sinon la perversité évidemment c'est qu'ils induisent... ils font les trucs qui vont bien pour... Et ça c'était vrai en partie, avant fusion et je pense que ça a dû perdurer avant. Si tu veux de demander aux agents de faire des trucs uniquement pour faire que l'indicateur soit bon. Et là évidemment le conseiller trouve ça débile. Et il a raison. Et c'est vrai que ça se faisait. Pour atteindre les quotas d'offres d'emploi enregistrées, tu en avais qui passait commande au conseiller de saisir les petites annonces qu'il y avait dans la presse locale. Si tu veux, la manipulation des chiffres, voilà... Donc si on avait des chiffres non manipulables... Ceci dit c'est compliqué d'avoir des offres d'emploi. Le seul critère c'est les offres déposées en ligne par internet par des entreprises identifiées.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 4 references coded [2,56% Coverage]

Reference 1 - 0,49% Coverage

- Quand on a un contact avec l'entreprise, qu'on va la voir, qu'elle nous explique ce qu'elle recherche, ses difficultés, nous on cible. Après, nous on peut mettre en relation. C'est notre rôle premier. C'est ce qu'on apprenait avant, avant qu'on nous dise, maintenant le premier rôle du conseiller, c'est inscrire.

Reference 2 - 0,98% Coverage

- C'est absurde, mais absurde. Et Pôle Emploi, il y a pleins de choses qui sont absurdes. On ne comprend pas, on ne sait même pas pourquoi. On ne peut pas donner du sens à ce qu'on fait parce qu'on ne sait pas. On va nous demander... On est aussi beaucoup sur les chiffres. On nous demande de faire tant de mises en relation, d'envoyer des offres aux demandeurs. Avant on avait, lors des entretiens, on le faisait justement puisqu'on voyait le demandeur, il était avec nous. On regardait les offres qu'on avait, est-ce que ça correspondait ou pas. Maintenant, on les voit moins, donc il faut qu'on leur envoie des offres, sans les voir.

Reference 3 - 0,64% Coverage

- On nous demande d'envoyer des offres qui ne vont pas forcément correspondre. C'est la volonté. Ce qu'on veut c'est concrètement dans les chiffres, des stats, on a envoyé une offre. Après le demandeur, il va regarder l'offre « salaire 2000 euros, moi je suis à 6000 mensuel. » Et qu'est-ce qu'ils vont dire, ils vont dire « Pôle Emploi, c'est n'importe quoi ». Parce qu'on nous demande de faire n'importe quoi.

Reference 4 - 0,45% Coverage

- quand j'ai commencé, c'était quand même plus riche. Les entretiens étaient plus longs. Là on a de moins en moins de temps et il faut faire de plus en plus de choses. Remplir plus de cases. En une inscription, il faut remplir 36 000 trucs, cocher ça, ça, ça, oui, oui, là. Ça n'a pas de sens.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 1 reference coded [0,94% Coverage]

Reference 1 - 0,94% Coverage

- On est dans une logique de politique publique d'indicateur, d'évaluation, etc... Je sais bien. Même au niveau que l'Europe, donc on n'a pas le choix. Je suis pour évaluer. C'est pas mal d'évaluer, des critères, des résultats. Ok. Mais attention à la dictature de ça parce que le problème dans le service public c'est que c'est souvent dévoyé, du coup ça nuit.

Élément constitutif 2.3 - Outils et service pas adaptés et pas suffisamment innovants

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [0,45% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

- Parce qu'ils n'ont pas, à mon sens, les outils nécessaires pour répondre à nos problématiques

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 2 references coded [0,74% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

- je me dirais que probablement ce sont des offres qui ne sont plus à jour, des postes qui sont déjà pourvus, et que ça me ferait perdre du temps plutôt qu'autre chose.

Reference 2 - 0,26% Coverage

- par exemple, moi, en tant que recruteur, aujourd'hui je ne connais pas la démarche à suivre.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 4 references coded [2,65% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

- La CV thèque pour Pôle Emploi, on l'utilisait, ce n'est pas un souci, après ils ont une nomenclature qui est particulièrement lourde, très compliquée sur leur site internet. Je me souviens que nous, quand on diffusait les annonces sur Monster, quand on diffusait nos annonces sur Cadremploi, c'est très facile de diffuser les

annonces. En l'occurrence, Pôle Emploi ils ont une nomenclature qui est ultra lourde. Ils ont plus de 75 familles de métiers, c'est très compliqué, très fastidieux de mettre une annonce. Tu perds deux fois plus de temps à mettre une annonce sur Pôle Emploi que sur n'importe quel autre Job Board.

Reference 2 - 0,67% Coverage

- Je sais que c'est validé parce qu'ils te le disent, ils t'écrivent, ils te disent que ça va être utilisé, mais c'est sous 24 heures. Ce n'est pas plus long. Nous, quand on voulait diffuser une annonce sur Pôle Emploi, il fallait qu'on la mette la veille pour commencer à recevoir des CV le lendemain. Alors que sur Monster, sur n'importe quel Job Board, tu diffuses l'annonce et elle est en ligne immédiatement.

Reference 3 - 0,71% Coverage

- Tu vas recevoir des CV qui ne sont absolument pas, même pour des petits profils, qui ne sont absolument pas qualifiés parce que ça reste Pôle Emploi, donc du coup tu vas sur le site, les gens vont sur le site. Ils postulent à tout et à rien. Et tu te retrouves avec des CV qui au final n'ont absolument rien à voir. Tu peux facilement, en passant par Pôle Emploi recevoir 300 CV, pas de souci pour un profil... Il y a un tri énorme à faire.

Reference 4 - 0,25% Coverage

- Tout un tas de critères qui fait que si tu ne rentres pas vraiment le mot précis, et bien tu peux te retrouver avec tout et n'importe quoi sur ton profil.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [0,69% Coverage]

Reference 1 - 0,69% Coverage

- la plus grosse CV thèque de France c'est celle de Pôle emploi. Mais elle est tellement énorme que finalement, a moins qu'elle se soit améliorée, on ne trouvait pas forcément.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 1 reference coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 2,27% Coverage

Alors, ça m'est arrivé par le passé, une fois. Mais c'était tellement fastidieux, pas du tout en accord avec notre site à nous. C'est-à-dire que l'annonce elle doit faire un certain nombre de caractères qui est très limité. Suite à des empêchements de travailler correctement et par le biais de notre outil, on n'a pas continué à travailler avec Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 3 references coded [4,31% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

maintenant en fait on est sur des process complètement informatisés, et à partir du moment où vous êtes sur un process informatisé, vous êtes obligé de faire tenir votre poste sur... alors je ne sais plus si c'est 200 ou 300 caractères, mais un truc ridicule, encore moins que l'APEC. Et ça arrive dans une boîte. En fait tout est automatisé quoi, mais automatisé sans avoir la qualité d'un Cadre Emploi ou une APEC.

Reference 2 - 2,20% Coverage

je vais vous donner un exemple précis, je recherchais une responsable administrative et paye, qui a un code nomenclature au Pôle Emploi, puisque c'est un emploi type, responsable administrative et paye. Vous n'avez pas le nombre de caractères suffisants pour en fait expliciter les spécificités de l'endroit où vous êtes. A l'époque j'étais dans la santé, et c'était une paye avec beaucoup de variables, parce que des payes de médecins, bah vous ne pouvez pas. Le nombre de caractères qu'ils allouent est trop restreint pour qu'on puisse à la fois expliquer l'entreprise et la spécificité du poste.

Reference 3 - 0,58% Coverage

je me demande s'ils n'ont pas mal effectué leur virage technologique. C'est-à-dire qu'en fait en pensant tout mettre sur internet, on n'y trouve plus rien.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1> - § 3 references coded [2,30% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

- il y en a pleins, qui n'ont pas leur CV à jour. Ou qui ne répondent ou qui ne vont même pas aller voir leur espace personnel. Nous on le voit parce qu'on l'utilise aussi la CV thèque.

Reference 2 - 1,61% Coverage

- j'allais souvent sur la CV thèque, je la regardais en mettant des mots-clés, justement parce que nos outils ne sont pas très bons par rapport aux mots-clés. C'est un peu difficile sur nos outils internes. La CV thèque c'est ce qui permet justement de repérer dans les CV des mots-clés. Ça marche à peu près sur des postes... La grosse difficulté de Pôle Emploi, c'est qu'on va chercher quelqu'un qui va être dans une case très précise. Si la case n'existe pas, l'employeur ne va pas être content puisqu'il ne va pas réussir à trouver l'intitulé du poste qui correspond dans nos intitulés à nous, nos codes ROM ce qu'on appelle nos codes ROM. La difficulté, c'est ça. C'est plutôt de trouver la bonne définition poste et le bon intitulé du poste en lui-même. Ne serait-ce que ça. C'est parfois la plus grosse difficulté. Parce que trouver un boucher, un vendeur, c'est hyper facile. Quand on est dans les nouveaux métiers, ou du Web ou de la com, ou d'autres choses, c'est plus compliqué parce qu'on ne les a pas encore au niveau des ROM.

Reference 3 - 0,41% Coverage

- La grosse difficulté, c'est le métier. C'est le code ROM et ça, on n'en a pas assez. Ils ne sont pas assez définis, pas assez détaillés, spécialisés. Et c'est ce que reprochent beaucoup les entreprises quand on n'est pas sur des postes infra Bac +2, on va dire.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1> - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

vu que de l'autre côté le privé, le privé, lui, fait des efforts énormes, en termes de suivi de qualité, machin. Parce que je vois, quand je vais à la banque maintenant, tu es servi tout de suite. Déjà il n'y a plus personne dans les banques. (rires) Il n'y a plus personne. Et je me dis « les gars il y a du souci et donc du coup au niveau exigence que toi tu as quand tu vas à la banque, tu te dis « il m'a reçu » les gens ils confondent tout. Un service c'est un service, public ou privé, ils s'en foutent. Pour eux, dans la tête, dans leur référentiel, c'est pareil. Il se dit « je vais chez mon banquier, il me reçoit tout de suite, il me propose le café. Je vais à Pôle Emploi, c'est con, je fais la queue. En plus ils ne me répondent pas et en plus le mec il ne comprend rien, qui est en face de moi ». « Mais attendez, ce n'est pas pareil ». Non mais pour eux c'est pareil. Alors dans leur analyse de la situation, c'est un service qui est rendu et même si les moyens ne sont pas les mêmes, la finalité n'est pas la même, ils attendent un niveau de service aussi bon que ce qu'ils ont vécu.

Élément constitutif 3 - Compétences internes, Gestion RH et rôle des conseillers

Élément constitutif 3.1 - Absence de crédibilité sur leur savoir faire et différence de niveau de service selon les interlocuteurs

<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1> - § 1 reference coded [0,22% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

C'est pour vous dire, qu'il y a une agence qui peut être performante et très appréciée, tout comme il y en a une qui peut ne pas l'être

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 1 reference coded [0,83% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- quand tu vas chez Pôle Emploi et qu'ils te disent « vous voulez faire quoi ? ». Ils n'écoutent même pas, ils n'ont pas les bonnes informations et qu'au final tu sais qu'il ne te trouvera rien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 5 references coded [4,62% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage

- Parce qu'on m'a dit « c'est trop long, c'est trop compliqué, ne perds pas ton temps ».

Reference 2 - 0,29% Coverage

- On n'en a pas une bonne image parce que jusqu'à présent ils n'ont pas été très efficaces, on va dire.

Reference 3 - 1,63% Coverage

- la nana qu'on rencontre, elle est quand même pas mal, je pense. Et c'est un gros travail pour elle qui lui prend du temps et qu'elle se prend la tête pour le faire parce qu'elle veut bien faire. Mais je pense que cette nana, ça reste quand même une exception finalement. La dernière fois par exemple, on a rencontré une de ses collègues, et clairement je me suis dit « heureusement que ce n'est pas avec elle qu'on a traité ». La nana n'est pas forcément exceptionnelle, mais je pense que c'est l'exception parce qu'elle essaye quand même de bien faire son travail.

Reference 4 - 1,00% Coverage

- Alors je ne sais pas ce qu'elle avait comme formation, en tout cas, c'était plutôt le profil un peu une dame plutôt senior, et je dirais dans l'attitude un peu... enfin qui avait déjà du mal à comprendre ce qu'on lui expliquait et qui n'avait pas l'air très au courant du système de fonctionnement d'un cabinet. Pour le coup pas l'air très réactive.

Reference 5 - 1,45% Coverage

- elle ne comprenait pas notre système de fonctionnement. Quand on lui a dit « on peut faire un partenariat. Quand on a un poste, on vous l'envoie, vous nous envoyez des CV », elle m'a répondu « Pourquoi est-ce qu'on vous les enverrait à vous plutôt qu'à un autre ? » On lui a dit « oui effectivement vous pouvez les envoyer à un autre, on s'en fiche, ce qu'il faut c'est qu'on puisse échanger des données pour qu'il y ait moins de demandeurs d'emploi ». Elle n'a pas très bien compris le système je pense.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 3 references coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 0,73% Coverage

- j'ai des retours de mes clients par rapport à Pôle Emploi. En général, ce n'est pas très bien ciblé. Ce sont des candidatures qui ne correspondent pas

Reference 2 - 0,27% Coverage

- Je n'ai aucune valeur ajoutée à les solliciter en fait.

Reference 3 - 1,04% Coverage

- Mais quand on voit le résultat au final, c'est vrai qu'en général ce n'est pas... C'est surtout le ciblage je pense le problème. Ils sont sur du volume, ils ne sont pas sur du qualitatif. Ils sont sur du quantitatif.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

- Je sais par contre, de manière très formelle qu'effectivement les entreprises n'ont pas forcément une bonne image de Pôle Emploi. Ils ont un problème de confiance avec la structure. Que les candidats, c'est un peu la même chose de leur côté. Les candidats ne comptent plus aujourd'hui trouver un emploi via Pôle Emploi, c'est pour ça qu'on sollicite majoritairement les autres Job Boards, et c'est que les autres Job Boards cartonnent pour le coup. Mais il y a vraiment un problème effectivement d'image qui est lié dans les deux sens.

Il faut savoir identifier un peu le reste. Je pense, que de mon côté le problème c'est un problème de professionnalisation, de dossiers par rapport aux candidats, et de relations clients qu'ils peuvent avoir.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 3 references coded [3,50% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage

- j'ai beaucoup de clients qui me disent qu'ils ont testés Pôle emploi et que c'était une catastrophe. Les candidats qui leur avaient été envoyés ne leur convenaient pas du tout.

Reference 2 - 0,72% Coverage

- c'est qu'il considère que Pôle emploi ne sait pas faire. Parce que Pôle emploi, il y a un vrai décalage ! Pôle emploi, ils ne comprennent pas qu'un candidat qui n'a pas travaillé depuis deux ans, ne va pas être opérationnel immédiatement.

Reference 3 - 2,26% Coverage

- Après ça dépend du conseiller, mais les retours que j'ai de mes clients c'est cela, c'est qu'il n'y a pas de tri par Pôle emploi. Dans les candidats proposés il y a tout et n'importe quoi. Mais même dans le secteur associatif ! Dans le secteur associatif, ils accordent une dimension sociale dans les recrutements qu'ils vont effectuer. Mais j'ai rencontré un client qui était dans le secteur associatif qui est venu nous solliciter aujourd'hui car ce que lui proposait Pôle emploi ne lui allait pas. Les profils qu'on lui avait envoyés étaient des gens qui n'avaient pas une réelle envie de travailler. Ce sont des gens qui viennent en retard, qui ne respectent pas les horaires...des gens pas fiables. On n'a pas la même réalité du business en fait.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [2,14% Coverage]

Reference 1 - 2,14% Coverage

- En effet, côté candidat, il n'y a pas non plus une bonne image de Pôle emploi. C'est un peu l'endroit où on est obligé d'aller pour toucher ses indemnités, et on a 2/3 rendez-vous qui sont bâclés parce qu'ils n'ont pas le temps et on en ressort complètement désabusés en se disant « il vaut mieux que je me débrouille tout seul ». Donc du coup le candidat ne va pas non plus « faire l'effort » (entre guillemets) de solliciter le Pôle emploi et les outils qu'il pourrait avoir pour trouver son job. C'est une sorte de cercle vicieux.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 2 references coded [2,83% Coverage]

Reference 1 - 2,07% Coverage

- Ils m'avaient proposé neufs profils, je me rappellerais toujours, mais y'avait pas un seul qui s'était pointé au rendez-vous.

- **Ah oui ?**

- Non, personne. Donc quand tu as eu cette expérience-là, tu te dis c'est bon, soit ils n'ont pas fait leur travail de qualification avant, ou les mecs ils étaient peut-être déjà casés ailleurs, ou pas motivés.

Reference 2 - 0,77% Coverage

- de ma perception, pour les avoir côtoyés à différentes reprises, moi ce que je te dis c'est que c'est un bureau d'enregistrement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,44% Coverage]

Reference 1 - 0,44% Coverage

Les gens qui travaillent chez Pôle Emploi, c'est des fonctionnaires, donc ils n'en ont rien à foutre, ils vont t'envoyer 15 000 CV sans faire un tri, sans connaître les spécificités de notre secteur.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 3 references coded [3,19% Coverage]

Reference 1 - 1,15% Coverage

Le problème qu'il y a, c'est que comme ils ne connaissent pas nos métiers, ils nous envoient n'importe quoi. Donc pour eux un cariste qui n'a pas de CACES, il n'a donc pas les autorisations, ça ne leur pose pas de problème, vraiment. Donc quand on passe par eux, c'est vraiment vraiment à la fin de la fin de la fin.

Reference 2 - 1,28% Coverage

Il y a un système associatif qui aide les personnes à pré insérer donc moi je vois ça à peu près au même niveau, or je ne devrais peut-être pas mais je vois ça un petit peu au même niveau, c'est-à-dire ça vient un peu en aide au tout venant et c'est plus XX social. Je ne vais pas passer par Pôle Emploi en me disant « je vais trouver la perle rare ».

Reference 3 - 0,75% Coverage

au niveau des CV ils ont été dans l'incapacité de trouver 30 CV de personnes et puis quand ils s'engagent, les gens ne viennent pas. C'est difficile. Ce qui fait qu'au bout d'un moment, on abandonne un peu.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 5 references coded [2,65% Coverage]

Reference 1 - 0,84% Coverage

tout le monde sait que Pôle Emploi ils sont incompetents, du coup les entreprises et les cabinets de recrutement et les agences d'intérim ne donnent pas leurs offres à Pôle Emploi. Parce qu'en plus, si tu donnes ton offre à Pôle Emploi, voilà le bordel quoi. Tu leurs files l'offre, les mecs ils te rappellent... Alors déjà ils t'envoient des CV et les CV c'est que de la merde. Je suis désolée de le dire, mais c'est que de la merde. Vraiment.

Reference 2 - 0,49% Coverage

Ils te rappellent dix fois pour te poser 15 000 questions, être sûr que tu n'as pas fait de discrimination, que tu n'as pas fait ci, que tu n'as pas fait ça, enfin ! ça va quoi ! Donc, en fait... Moi je sais que Pôle Emploi, je fais tout pour les éviter.

Reference 3 - 0,11% Coverage

ils te font plus perdre de temps qu'ils t'en font gagner.

Reference 4 - 0,35% Coverage

Ah mais c'est clair. C'est une loterie énorme. Autant ils peuvent t'envoyer quelqu'un de bien, autant ils peuvent t'envoyer quelqu'un de nase. Ça c'est la loterie, c'est la loterie.

Reference 5 - 0,86% Coverage

Et puis même en termes d'image, en tant qu'employeur, tu n'es pas attractif. Tu es beaucoup plus attractif et tu es beaucoup plus crédible quand tu fais appel à un cabinet qui va pour toi, faire l'approche des candidats, gérer le process de recrutement etc... que si c'est un agent pour l'emploi qui t'appelle. Moi-même en termes de candidat... Enfin le jour où la boîte qui va m'embaucher me mandate le Pôle Emploi, je me dis « Oh la. la ! oh punaise »

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 10 references coded [11,60% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage

- Parce qu'ils en sont complètement incapables. Totalement. Là ils ont toujours déclinés complètement en disant les commerciaux, les cadres, on ne peut pas.

Reference 2 - 0,65% Coverage

- On n'est peut-être pas bien servi là, régionalement, mais je pense que c'est national. Je n'ai pas de bons retours de Pôle Emploi globalement sur la France, dans notre entreprise.

Reference 3 - 0,98% Coverage

- Moi je ne continue pas de passer par eux. Alors j'ai été démarché une fois. Ils étaient venus me voir pour m'expliquer qu'ils avaient changé, qu'ils étaient mieux. Toutes les demandes que j'ai faites chez eux, n'ont pas abouti. Ils ne m'ont jamais envoyé un candidat.

Reference 4 - 3,65% Coverage

- J'ai une expérience plus récente parce que je ne m'occupe plus de ça depuis quelques temps, mais la personne qui est directeur de région à ma place, puisque j'ai pris des fonctions plus marketing, mais lui a eu une expérience qui a abouti. Je vais vous la raconter parce qu'elle est quand même plutôt drôle. Il s'agit donc d'un vendeur-comptoir, profil adapté à Pôle Emploi. Il a reçu 200 propositions, absolument pas triées. N'importe quel profil. On a été jusqu'à avoir une architecte, pour faire vendeur-comptoir, ça paraît quand même un peu déplacé. Sur les 200 propositions, il doit en avoir retenu, je ne sais plus, c'est 10 ou 20. Non, 10 %, il en a retenu 10 en fait. 5 % avaient un profil qui pouvait correspondre. Au final, il en a retenu 1 sur les 10. Mais sur les 10 qu'il a vu, il n'y en avait qu'un qui était potentiellement capable. Et ce gars-là n'est jamais venu. On lui a fait une proposition et il n'a jamais répondu. Il est inscrit à Pôle Emploi je pense pour toucher des aides.

Reference 5 - 0,23% Coverage

- Voilà l'expérience Pôle Emploi. C'est désastreux. Franchement.

Reference 6 - 2,18% Coverage

- Lorsque je faisais appel à eux, c'était sur des profils beaucoup plus faciles. C'était vendeurs comptoirs, un gars qui a vendu chez Darty il peut vendre chez nous. Donc c'était plutôt facile. Vous avez un grand besoin de proximité. Encore une fois le vendeur-comptoir, le plus important c'est qu'il arrive le matin à l'heure pour ouvrir son comptoir et donc s'il habite trop loin, c'est trop risqué. C'était parfaitement adapté pour moi Pôle Emploi. Mais non non, ils en sont incapables. Ils sont graves (rires). Ils sont très graves. Ils font tout ce qu'ils peuvent pour que ça ne fonctionne pas.

Reference 7 - 1,44% Coverage

- Le Pôle Emploi devrait, normalement jouer un rôle efficace. Mais pour ça, il faudrait qu'il sorte un peu de son bureau, il faudrait qu'il aille rencontrer effectivement l'entreprise, qu'il apprenne un peu mieux les profils recherchés, et qu'il oriente. On n'envoie pas 200 candidats dont 190 ont un CV à jeter à la poubelle immédiatement parce qu'il n'y a aucun rapport avec le poste proposé.

Reference 8 - 0,25% Coverage

- On ne sait pas ce qu'ils font, mais ça ressemble à du n'importe quoi.

Reference 9 - 0,37% Coverage

- On ne peut pas se permettre de se taper 200 CV qui ne valent rien. 200 CV ça donne un peu de boulot

Reference 10 - 1,29% Coverage

- Donc après le CV est bon mais le gars il ne vaut rien. On vous l'a proposé quand même, vous voyez ? Quand on se lance dans cette démarche au travers de Pôle Emploi, il faut s'attendre à perdre un temps fou. Si c'est pour récupérer quelqu'un de valeur, on veut bien, mais l'expérience montre qu'on n'a jamais récupéré quelqu'un de valeur par ce biais-là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 2 references coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 0,52% Coverage

de toute façon on n'aura pas de sélection dans les candidatures offertes, on n'aura pas la qualité nécessaire. Donc c'est une perte de temps.

Reference 2 - 0,48% Coverage

je ne sais pas ce qu'il faut qu'ils fassent pour s'en sortir, mais très honnêtement, très honnêtement, ils ont du boulot (rires).

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

- Ils se rendent sans doute bien compte qu'ils sont pollués par des documents à remplir, administratifs, qu'ils ont en face d'eux des gens en qui ils ne croient pas eux-mêmes. Ils ont le sentiment d'avoir une montagne devant eux, ils ne savent pas par où la prendre. Et puis ils n'ont pas trop de motivation pour la franchir.

Reference 2 - 0,24% Coverage

- s'ils veulent être reconnus, il faut qu'ils se comportent en personnes responsables et valeur ajoutée.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,66% Coverage]

Reference 1 - 0,66% Coverage

- Le 3949, si on tombe sur la bonne personne, c'est super, sinon si on tombe sur une personne qui vient d'être embauchée et qui n'est pas formée, ce qui est la plupart du temps le cas, elle ne pourra pas répondre à votre question ou va même vous donner une mauvaise réponse. Ce qui est complètement dingue. Quelqu'un peut téléphoner et avoir trois fois, trois réponses différentes, sur une question de base ou d'indemnisation.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [0,87% Coverage]

Reference 1 - 0,67% Coverage

tu vois, on organise des forums où on fait venir des employeurs, avec des offres et on convoque. Alors, soit on invite, soit on convoque. Là on convoque, parce que j'ai été vacciné une ou deux fois et même là, tu vas voir. Je me dis par exemple, si j'ai 50 offres, tu te dis je vais faire venir 500 personnes. Tu vois, enfin je ne sais pas le ratio, peu importe. Et bien, pour avoir 500 personnes, admettons, je te prends un exemple. J'ai fait un forum il y a un an pile, Nord-Vaucluse, un truc un peu costaud où je fais venir un truc sur l'alternance, je ne sais plus quoi. Enfin un truc sympa du conseil général. Je convoque 1 700 demandeurs d'emplois, dans un périmètre géographique clean.

Convoqués. C'est-à-dire qu'ils sont censés venir.

Oui. 80. 80 ! C'est un vrai problème. Les gens ne se mobilisent pas.

Reference 2 - 0,11% Coverage

je pense, oui, qu'il y a une perte de confiance au-delà de la défiance, je pense qu'il y a une vraie perte de confiance en Pôle Emploi,

Reference 3 - 0,09% Coverage

On a un vrai problème d'absentéisme, de motivation et de mobilisation dans nos demandeurs d'emploi, oui.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,43% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage

- Quand on regarde les sondages qui sont faits aujourd'hui, les sondages d'opinion qui sont faits par Pôle emploi concernant la relation avec l'entreprise, ce n'est pas extraordinaire, non.

Élément constitutif 3.2 - Insuffisance de la formation des conseillers PE et de la sélectivité des recrutements

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 4 references coded [3,13% Coverage]

Reference 1 - 1,38% Coverage

- Non, parce qu'ils recrutent... Ils forment très mal les personnes. Par exemple, on parle beaucoup de la

règlementation de l'assurance chômage. Avant du temps de l'UNEDIC et des ASSEDIC, la personne elle partait un mois en formation et pendant un an elle était en back office, en tutorat. Elle ne suivait les dossiers qu'en back office et elle traitait tout à la main pour intégrer les règles et les cas de figure. Et seulement au bout d'un an, elle était mise en face d'un demandeur d'emploi. Maintenant, ils ont 5 jours de formation et après on dit la réglementation est compliquée. C'est surtout que vous êtes mal formés les gars !

Reference 2 - 0,60% Coverage

- Ils sont Bac + 2 je crois. Bac ou Bac + 2.
- **C'est juste un niveau d'études ?**
- Oui.
- **Pas forcément une compétence spécifique d'expérience ?**
- Non. Et des fois ils reclassent des demandeurs d'emploi. Les standardistes, les choses comme ça, dans les agences Pôle Emploi.

Reference 3 - 0,10% Coverage

- C'est un vrai problème de formation maintenant.

Reference 4 - 1,05% Coverage

- Règle mal expliquée et le demandeur d'emploi il pète un câble parce qu'il est en précarité, parce qu'il a un loyer à payer, parce qu'il va être expulsé et ça pose de gros problèmes. Ça on le sait. Mais nous il est dit qu'on ne peut pas interférer sur.... On va proposer les contenus de formations mais on ne peut pas interférer sur la durée des formations, le nombre de personnes formées, les circulaires internes pour traiter les cas à la marge, on n'a pas le droit de faire ça.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 3 references coded [2,17% Coverage]

Reference 1 - 0,82% Coverage

je vais passer le concours de conseiller à l'emploi pour l'ANPE et je vais essayer de travailler sur les publics, type handicapés, des choses comme ça ou alors dans une agence cadres, sur un public assez exigeant, enfin voilà. Donc je passe le concours en 2005 et je l'obtiens. Il n'était pas très difficile (rires). Non, je ne vais pas mentir, il n'était pas difficile. Enfin pour quelqu'un de normal, il n'est pas difficile.

Reference 2 - 0,58% Coverage

Exactement, oui, il y avait de tout. Et celles... je dis celles parce que c'était les femmes, mais les femmes qui avaient... C'est comme le concours d'institut, si tu es maman d'au moins 3 enfants, tu as le concours sans passer l'épreuve. C'est automatique. Voilà, si tu as au moins 3 enfants, tu as le poste.

Reference 3 - 0,77% Coverage

Moi je trouve cela hallucinant, mais vraiment hallucinant de mettre à des postes de conseillers à l'emploi des gens qui n'ont aucune notion, aucune notion de ce qu'est le droit du travail, de ce qu'est un processus de recrutement, de ce qu'est un bassin d'emploi. Mais c'est hallucinant. C'est exactement comme si aux impôts, ils embauchaient des mecs pour faire les impôts, mais qui ne savent pas compter.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [0,25% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage

Ils n'ont pas la formation cabinet de recrutement, ça c'est clair.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 9 references coded [5,46% Coverage]

Reference 1 - 0,28% Coverage

- Le 3949, si on tombe sur la bonne personne, c'est super, sinon si on tombe sur une personne qui vient d'être embauchée et qui n'est pas formée, ce qui est la plupart du temps le cas,

Reference 2 - 0,46% Coverage

- Non. C'est qu'ils ne forment plus comme avant. Moi avant, par exemple, pour être conseiller quand on passait le concours à l'ANPE, on était formé pendant presque 1 an. On partait en formation, on revenait, on repartait, on revenait, sur le terrain. C'était une vraie formation, terrain et théorie.

Reference 3 - 0,90% Coverage

- sur l'accompagnement. Vraiment sur le métier de conseiller. Et maintenant, ils ont six semaines. Comment voulez-vous ? La formation du conseiller Pôle Emploi aujourd'hui, elle est beaucoup trop courte pour qu'ils puissent apporter une réponse correcte à un demandeur. Et on ne peut pas en vouloir à un conseiller à ne pas pouvoir répondre parce qu'il a une formation trop courte. Et ça, allez l'expliquer à un demandeur, le demandeur, il n'en rien à faire évidemment et il a raison. Ce qu'il veut c'est avoir sa réponse et une réponse juste, mais ce n'est pas forcément le cas.

Reference 4 - 1,22% Coverage

- C'est-à-dire que les gens qui sont embauchés aujourd'hui apprennent aussi bien la partie ASSEDIC, indemnités, que la partie accompagnement. Mais en pas longtemps. Ceux qui font la formation entière pour avoir la partie indemnités, c'est quand même plus long. C'est au moins deux mois. Parce que c'est lourd quand même toute la partie indemnités. Il y a beaucoup de textes, beaucoup de décrets, il faut connaître. Il y a beaucoup de sortes de régimes. Donc c'est assez long. Après, ils sont tutorés pendant longtemps avant de traiter les dossiers, les attestations employeurs, faire du traitement réel et concret. Il y a du tutorat qui est assez long.

- **Qu'il n'y a pas sur le travail de conseiller ?**
- Qu'il n'y a pas sur le travail de conseiller. C'est extrêmement rapide.

Reference 5 - 0,83% Coverage

- Visiblement. Visiblement la direction considère que ça peut s'apprendre peut-être sur le terrain. Sauf que oui, bien sûr, ça s'apprend sur le terrain, mais pendant tout ce temps, le conseiller, je pense, n'est pas ultra efficace. Enfin en tout cas, moi qui ai eu la formation complète de conseiller, je pense qu'elle est vraiment importante. Et heureusement que je l'ai eue. Après je sais que je m'étais déjà formée sur le terrain, parce qu'avant j'étais en CDD, donc, j'apprenais sur le terrain. Mais la théorie c'est toujours important.

Reference 6 - 1,06% Coverage

- Les offres de service, comment animer un atelier, comment accueillir les gens à l'accueil, en situation d'agression. Quelqu'un qui ne va pas bien, quoi faire. En fait, ça regroupait énormément de choses. C'était très global. Très global. Sur les prestations, les différentes prestations, ce qu'on pouvait proposer, comment mener un entretien, les différentes parties de l'entretien. Des choses de base, mais qui, aujourd'hui, sont toujours d'actualité en fait. Et on passait du temps à travailler là-dessus. Et aujourd'hui, les conseillers formés, ils n'ont plus de temps de réfléchir au métier de conseiller. Et on a tellement de travail, qu'on n'est plus justement dans la réflexion.

Reference 7 - 0,24% Coverage

- Il y a des conseillers qui ne sont pas formés, qui vont mal informer. Il y a des demandeurs qui appellent et qui ont trois fois des réponses différentes.

Reference 8 - 0,10% Coverage

- Après le système RH, c'est incompréhensible, incompréhensible.

Reference 9 - 0,37% Coverage

- Je ne sais pas comment ils recrutent. Nous avant, on était recruté un minimum Bac +2 et tous les

anciens de l'ANPE, vous allez trouver un minimum de Licence à DESS, à l'époque, Master quoi. Aujourd'hui, le niveau est beaucoup plus bas.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 1 reference coded [0,45% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

- C'était en 2008. Il y a eu la fusion entre l'ANPE et les ASSEDIC. Et des contacts que j'ai gardés trouvaient que c'était un petit peu difficile parce qu'ils n'étaient pas formés au métier

Élément constitutif 3.3 - Système d'évolution RH pas suffisamment incitatif et sélectif

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,21% Coverage]

Reference 1 - 1,21% Coverage

- la différence entre un conseiller Pôle Emploi et un consultant en recrutement, il n'a pas la même pression parce que justement, eux, ils n'ont pas d'objectifs, ils n'ont pas de rémunérations variables sur ce qu'ils font, ils ne sont pas pressés par les délais. Donc effectivement ils font peut-être face au mécontentement des demandeurs d'emploi, mais ce n'est pas la même pression que nous on peut avoir au quotidien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,15% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage

Je pense que les mecs, ils doivent être sous-payés donc non motivés.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 4 references coded [3,14% Coverage]

Reference 1 - 1,06% Coverage

en fait, quand j'ai eu le concours, j'avais eu une très bonne note au concours, je ne sais plus combien j'avais eu, mais en fait il n'était pas difficile, mais je m'étais dit super, bonne note, note, je vais choisir mon affectation et quand ils t'appellent pour ton affectation, ils te disent « Allez Madame, les postes dans Paris dans les quartiers un peu sympa sont réservées aux femmes mariées avec enfants, cela n'a rien à voir avec votre note au concours ». Déjà ça te donne une idée sur la façon dont eux ils gèrent les compétences et le personnel.

Reference 2 - 0,99% Coverage

le soir j'allais donner des cours de maths au black pour me faire des sous parce qu'à Paris avec 1150 euros net par mois, quand tu es toute seule à Paris, je suis désolée, mais tu ne vis pas. D'ailleurs les gens de ma promo, les 2/3 sont partis dans les 2 ans. Moi j'ai fait 9 mois. Je dois être celle qui a démissionné le premier. Mais on est quasiment tous repartis dans le privé. Donc, ils ont rouvert un concours. (rires). Ils ont dû refaire le concours parce que tous les gens de ma promo, on s'est tous barrés.

Reference 3 - 0,65% Coverage

D'où aussi leurs mauvais résultats parce que du coup, c'est le cocktail explosif des agents peu formés, peu payés, peu motivés, pas récompensés au mérite, qui ne viennent pas des ressources humaines. Moi j'étais quand même la seule de toute mon agence à avoir un diplôme RH. On était 30 conseillers ! C'est grave quand même de te dire ça.

Reference 4 - 0,45% Coverage

Après dans le lot tu as quelques conseillers qui ont vraiment envie de faire bouger les choses. Les pauvres, ils sont tellement pas nombreux, ils sont noyés dans le truc, ils font comme moi, ils retournent dans le privé. Ils se barrent.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 2 references coded [0,46% Coverage]

Reference 1 - 0,10% Coverage

- Après le système RH, c'est incompréhensible, incompréhensible.

Reference 2 - 0,37% Coverage

- Je ne sais pas comment ils recrutent. Nous avant, on était recruté un minimum Bac +2 et tous les anciens de l'ANPE, vous allez trouver un minimum de Licence à DESS, à l'époque, Master quoi. Aujourd'hui, le niveau est beaucoup plus bas.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage

- La valorisation salariale n'est pas non plus, à mon avis, adéquate.

Reference 2 - 0,23% Coverage

- C'est à l'ancienneté. Tu as une grille, tu restes dans la grille. Alors que pour certains aspects

Élément 3.4 - Défiance interne vis à vis entreprises et des pratiques issues du secteur privé

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [2,15% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

Et puis en plus les conseillers pour l'emploi ils sont tous à fond, à fond à gauche, mais à fond et du coup ils sont eux-mêmes dans une optique où ils n'arrivent pas à se dire allez j'essaye d'être apolitique un tout petit peu et d'être moins partial. Et ça, ils n'y arrivent pas. et ça je pense que ça joue vachement en leur défaveur. Je pense que s'ils étaient un petit peu moins syndicalistes, gauchistes, de base, qu'ils arrêtaient de croire que les employeurs sont méchants et que les chômeurs sont gentils, et bien peut-être que déjà ils arriveraient un peu à avancer.

Reference 2 - 1,05% Coverage

C'est une bonne question. Les 2-3 qui ont accepté de me parler m'ont dit que, en résumé, ils étaient assez effrayés par le monde du travail dans le privé et dans le mode de fonctionnement des entreprises privées. Je me rappelle d'une dame, qui avait, je ne sais plus à l'époque, qui devait avoir 40-45 ans, qui m'avait dit, « moi je n'ai pas envie d'aller travailler dans une entreprise et de me sentir sur un siège éjectable ». Donc c'est vraiment la sécurité de l'emploi, Je pense que vraiment ce qui les fait rester, c'est la sécurité de l'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 3 references coded [1,49% Coverage]

Reference 1 - 1,05% Coverage

Il ne faut pas oublier dans cette culture française que ce qui est public est noble et c'est connoté. C'est-à-dire c'est connoté, encore une fois, le social est connoté. C'est-à-dire que c'est très politisé, très syndiqué, et de par les faits des critiques permanentes que l'on subit, ça a renforcé ce phénomène, de dire mais finalement l'entreprise c'est les méchants puisque c'est eux qui fabriquent ces gens qui viennent nous voir. Donc il y a une forme de défiance vis-à-vis des entreprises, qui se gomme au fil du temps par le rajeunissement des personnels. Mais c'était très vrai pour les gens qui ont été embauchés encore une fois fin des années 60 quand l'ANPE a été créée, dans les années 70-80. Tous ces chocs économiques, tous ces gens qui arrivaient ont donné l'idée à certains que finalement l'entreprise ce n'était qu'une entité malsaine, néfaste qui générerait elle-même le chômage. C'est une vision un peu simpliste reconnaissons-le (rires), mais qui quand même était assez ancrée dans les esprits d'une partie du public des conseillers, c'est-à-dire une défiance vis-à-vis de l'entreprise.

Reference 2 - 0,16% Coverage

C'est vrai que du coup, le partenariat public-privé en l'occurrence service public-entreprise privée et donc c'est en soit un challenge pour réussir dans la durée.

Reference 3 - 0,29% Coverage

Si tu veux, dès que tu essayes d'induire dans cette boutique, la notion quelque part de mesure de la productivité ou de l'efficacité ou la performance, tu appelles ça comme tu veux, tout de suite ça... Alors c'est évidemment exagéré, par des post soixante huitards parce qu'ils veulent casser le système.

Raisons organisationnelles - Variables extérieures

Variable extérieure 1 - Contexte de travail difficile pour les conseillers avec la critique permanente de PE et l'absence de reconnaissance de leur travail dans un contexte social explosif

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 1 reference coded [0,68% Coverage]

Reference 1 - 0,68% Coverage

- ils bossent dans des conditions absolument minables. Tu ne peux pas. Ils ne peuvent pas. Ils sont en état de moral et de déprime effrayant. On leur dit une fois c'est l'entretien unique, maintenant vous segmentez alors qu'ils ont fait l'effort de se former... Tu te rends compte, en l'espace de 2 ou 3 ans, 4 ans !

<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1> - § 1 reference coded [0,38% Coverage]

Reference 1 - 0,38% Coverage

Et souvent les risques psycho-sociaux qui arrivent chez Pôle Emploi sont aussi dus à ce stress. Non seulement générés par le flux qui augmente mais par l'insatisfaction de l'utilisateur, qui n'est pas toujours raisonnable, il faut l'avouer.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3> - § 3 references coded [2,37% Coverage]

Reference 1 - 0,95% Coverage

Moi, j'étais dans une zone urbaine sensible, zone d'éducation prioritaire. J'étais dans le 18^{ème}, j'étais à Porte de Clignancourt. En fait les concours de l'ANPE sont comme les concours de flics et de profs. Quand tu as le concours, tu vas là où personne ne veut aller en fait. Là où les vieux flics, les vieux profs ne veulent pas aller, donc les zones qui craignent, les quartiers qui craignent, ils ne veulent pas y aller. Donc en fait c'est les petits jeunes sans expérience qu'on met dedans.

Reference 2 - 0,51% Coverage

nous on avait un vigile dans l'agence. On était je crois une des seules agences de Paris où il y avait un vigile à l'entrée, tellement il y avait de bastons, tellement il y avait d'agressions, tellement il y avait de gros problèmes dans cette agence-là, donc voilà...

Reference 3 - 0,91% Coverage

A l'époque je travaillais dans une agence qui était crade, qui était sale, qui était vétuste, avec des gens... je voyais des gens ça me faisait de la peine. Les gens qui défilaient devant moi, ils me disaient je suis HIV positif, je suis schizophrène, je suis sous traitement. Et moi il y a eu des soirs où j'avais envie de pleurer, en rentrant chez moi. Et mes collègues qui me disaient « tu vas voir, tu vas t'y habituer ». Et je leur disais « et bien je n'espère pas en fait ».

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [0,87% Coverage]

Reference 1 - 0,87% Coverage

- On a sans doute des gens qui sont un peu désabusés, comme l'institutrice devant 20 prédélinquants, comme l'infirmière à l'hôpital des urgences qui voit des chariots dans tous les sens et qui a le sentiment qu'elle est toute seule. Ces gens-là sont perdus. Parce qu'il n'y a pas de management au-dessus qui analyse et qui prend la hauteur des travaux qui sont à faire.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,36% Coverage]

Reference 1 - 0,36% Coverage

D'abord ils sont un peu excédés d'être toujours pris à parti comme responsables de la situation. Donc ça, c'est vrai qu'à la longue c'est très fatigant intellectuellement, très épuisant. Parce que finalement, on tire toujours sur Pôle Emploi, mais encore une fois, si la conjoncture allait bien, s'il y avait des emplois disponibles, ce serait plus simple aussi pour Pôle Emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,23% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage

- Et puis il y a des conseillers qui n'ont pas envie, il y a des conseillers qui sont découragés, qui n'ont plus envie. Ça existe. C'est la réalité.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,09% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

dès qu'il y a un truc, on ne sait pas trop de quoi parler, on parle de Pôle Emploi qui ne fait pas son boulot.

Variable extérieure 1 - Difficulté à réaliser des contrôles efficaces et des évolutions du système d'indemnisation dans un contexte social explosif

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,76% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

Je pense qu'au contraire. Moi je pense qu'il faut être exigeant. Il ne faut rien lâcher. Mais on nous a fait comprendre... On ne nous l'a jamais dit attention, on ne nous l'a même pas fait comprendre, tu comprends tout seul que ce n'est pas le moment de foutre le bordel, quoi. Notamment dans un département comme le mien, quand tu as... Moi je prends l'exemple, les intérimaires du spectacle qui menace de bloquer le festival d'Avignon, qu'en même temps tu as l'Education nationale pour laquelle on embauche des contrats aidés, on ne voulait pas les renouveler, mais on va peut-être les renouveler parce que justement on ne voudrait pas que ça bloque, que ça foute le bordel, et qu'on ne voulait pas qu'ils jettent... tu sais en plus on a plein d'agriculteurs qui jettent des melons sur.... Ça fait négligé un peu pendant le festival d'Avignon. Donc je comprends, je pense que la raison d'Etat doit l'emporter dans ces moments là.

Variable extérieure 2 – Une défiance des usagers vis à vis du service public et des institutions en général

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,14% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

l'insatisfaction de l'utilisateur, qui n'est pas toujours raisonnable, il faut l'avouer.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,50% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage

- Ça reste de l'Etat, ça reste une machine très lourde, mais pas forcément très bien huilée. Même si effectivement ils ont fait des efforts de communication en essayant de créer un nouveau logo, d'avoir une nouvelle identité, etc... Ils souffrent quand même d'un manque de confiance énorme auprès des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 2 references coded [2,54% Coverage]

Reference 1 - 0,98% Coverage

quand tu es entrepreneur, c'est triste à dire, mais tu ne t'appuies pas sur la puissance publique pour t'aider à faire quoi que ce soit. Moi, quand j'ai affaire à l'Etat, c'est soit le Trésor Public, c'est pour les amendes, soit l'URSSAF, ou c'est soit des trucs comme ça. En général, c'est plutôt des emmerdes, des contrôles, et des impôts qu'un coup de pouce. Non, mais sérieux. Moi, l'Etat, au jour d'aujourd'hui, il ne me m'aide en rien.

Reference 2 - 1,56% Coverage

L'Etat à part nous taper sur la gueule il ne fait rien pour nous. Moi, je suis dans le bâtiment, mes mecs, je les déclare, ils font les 35 heures, ils ont les mutuelles, les trucs, les machins, et bien tu vas sur les chantiers, il n'y a pas un mec qui parle français, tu n'as que des Polonais. Il y en a un qui est déclaré, il y en a 15 autres derrière qui ne le sont pas et ces mecs-là, ils ne sont jamais emmerdés, tu n'as jamais l'inspection du travail qui leur tombe dessus. Ils n'ont pas de délégués syndicaux, ils n'ont pas de trucs, ils n'ont pas de machin, ils n'ont pas de contrôle d'URSSAF, les mecs ils ne payent rien. Donc, si tu veux, l'Etat pour moi, entrepreneur, l'Etat il ne me sert à rien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 3 references coded [3,86% Coverage]

Reference 1 - 1,71% Coverage

- Ça c'est mon côté, sans doute pas en phase avec l'administration française, ou globalement elle est née de je ne sais pas quelle génération, Louis XIV ou la révolution, je ne sais quoi. Elle est là pour servir le citoyen et c'est plutôt le citoyen qui sert l'administration. C'est plutôt le contraire, le monde est à l'envers. C'est-à-dire que c'est nous qui les nourrissons, bien sûr, financièrement, mais qui les nourrissons d'informations et globalement la performance dont on a besoin, on va la chercher ailleurs. Et même l'ANPE, il y a des budgets considérables qui sont versés à des sociétés privées qui font le recrutement à leur place. Et à grands coups de millions. Ça veut dire que Pôle Emploi est complètement noyé.

Reference 2 - 1,81% Coverage

- Dans l'entreprise, je pense qu'on est devenu assez philosophe, parce que toutes ces choses-là on les prend comme des contraintes de charges, pour lesquelles on sait bien qu'il n'y a rien en face. On est persuadé qu'il n'y a rien en face. Nous, par exemple, la formation, on la paye et on sait qu'on a des obligations de taxes et qu'on dépense bien plus que nos obligations. Donc je pense que toutes les entreprises perçoivent tout ce qui est censé être donné par l'Etat, comme une charge, sachant qu'on n'a pas de service en face de cette charge. Moi les services de l'Etat, je ne les utilise jamais. Je n'utilise pas l'ANPE, je n'utilise pas Pôle Emploi, je n'utilise pas la Chambre de Commerce. J'utilise les services fiscaux, mais c'est plutôt eux qui m'utilisent.

Reference 3 - 0,34% Coverage

- c'est une espèce de no man's land, de beaucoup de gens qui bougent dans tous les sens et qui n'apportent rien, mais qui sont incontournables.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [0,34% Coverage]

Reference 1 - 0,07% Coverage

Il y a une sorte de défiance, mais défiance globale, pas forcément qu'à Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,13% Coverage

Parce qu'ils n'y croient plus, parce qu'il y a une vraie défiance, c'est même plus que de la défiance, c'est du ressentiment vis-à-vis même des institutions.

Reference 3 - 0,14% Coverage

je pense, oui, qu'il y a une perte de confiance au-delà de la défiance, je pense qu'il y a une vraie perte de confiance en Pôle Emploi, oui, et globalement aux institutions.

Variable extérieure 3 - Évolution du comportement des actifs

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 1 reference coded [2,07% Coverage]

Reference 1 - 2,07% Coverage

- C'est simple on va avoir un chômage structurel qui est de 10 %. Tu travailles 40 années dans ta vie. Globalement ça veut dire que statistiquement tu vas être au chômage 4 ans, dans ta carrière professionnelle. Pourquoi est-ce qu'on ne remet pas des choses en place, pour partager le travail, mais au niveau d'une carrière. C'est-à-dire que le chômage, ce n'est pas la fin du monde. Ça permet de s'orienter, ça permet d'avoir des projets personnels et de se dire, voilà je sais, j'ai une période de 4 ans dans ma vie pendant laquelle je n'aurai pas d'emploi. Qu'est-ce qu'on fait ? Ça c'est un traitement de société global. Est-ce que je m'engage vers une formation en me disant ça permet de me réorienter, est-ce que j'en profite pour faire un enfant, j'en profite pour faire un voyage, c'est plus le partage global du travail qui est à traiter. On sait que le chômage de toute façon compte tenu de notre structure d'économie, il est incompressible.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1> - § 1 reference coded [0,45% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

- Mais ils le disent, qu'ils vont prendre une année sabbatique... donc là déjà on a ce problème là. On a des gens qui font le choix de ne pas travailler.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 4 references coded [4,78% Coverage]

Reference 1 - 2,20% Coverage

Alors en plus, je suis rentré dans l'assurance chômage à la fin des années 70. C'était une époque de fortes restructurations industrielles. On avait beaucoup de licenciements collectifs pour raison économique et les gens rentraient au chômage et sortaient du chômage. Pendant cette période de chômage, ils faisaient tout ce qu'ils pouvaient pour retrouver. On n'est plus dans cette société-là. On est dans une société... Il y a les intermittents du spectacle, mais tu as parlé des intérimaires. Il y a une population d'intérimaires qui pratique de la même manière, dans la même logique. Ils sont inscrits dans une, deux, trois sociétés d'intérim, ou une seule. Ils se font valoir, ils ont le bon profil pour trouver du boulot. Ils bossent quand ils veulent. Il y avait même une agence d'une société d'intérim qui avait fait une campagne de pubs qui était basée sur ce discours-là. C'est-à-dire les intérimaires qui disaient « Je choisis mon patron, je choisis quand je bosse ». On est dans une société du temps libre. Les gens ont besoin... Enfin ont envie de vivre à leur rythme. Ils sont moins prêts à subir un travail contraignant. Donc ça ne les choque pas finalement de trouver des créneaux où ils puissent effectivement avoir plus de temps de disponible pour s'occuper d'eux-mêmes, de leur famille, de leur hobby, tout ce qu'on veut. On parlait du milieu hospitalier, enfin, je parlais du milieu hospitalier. Ce sont des métiers épuisants. Des métiers durs psychologiquement. Il y a des infirmières qui ne veulent pas, qui ne prennent pas tous les boulots disponibles parce que ce sont des boulots crevants, vous travaillez la nuit, les week-ends, elles ont besoin de souffler. Et finalement peut-être qu'elles font le choix de bosser 9 mois par an et d'être 3 mois en recul. Mais ces gens-là pour être indemnisés dans la période où ils ne sont pas en activité, ils s'inscrivent et du coup, effectivement ils sont dans nos listes. Je veux dire, il y a une forme d'adaptation. Je pense que l'entreprise, le CDI, je fais toute ma carrière, on a tellement répété que c'était plus vrai que beaucoup se disent « de toute façon le monde de l'entreprise est un monde cruel qui ne va pas me valoriser, qui ne va pas me gérer dans la durée, donc pourquoi je m'investirais autant ? » Enfin, il y a une véritable évolution.

Reference 2 - 0,58% Coverage

Mais parfois les entreprises vont être surprises de découvrir, dans les candidatures qu'on leur envoie, des gens qui répondent parfaitement à leur profil, mais qui effectivement ne prennent pas. Mais parce que, justement, ils sont dans une logique économique où la personne a un autre projet en tête à la limite, ou tout simplement à ce moment-là elle se dit « moi je souffle, j'ai bossé comme un dingue dans cette entreprise pendant 10 ans, je me suis investi à mort pour me retrouver finalement au chômage, et du coup je vais me refaire une santé ». C'est beaucoup plus courant qu'on ne le pense dans ta génération.

Reference 3 - 1,42% Coverage

Il n'y a plus de honte à être inscrit à Pôle Emploi, contrairement à ce que ça a pu être à une époque. Il n'y a plus de honte à passer... Je pense que ça devient une forme de congé sabbatique. On se donne le temps de se reposer des questions, de se financer une formation un peu pointue sur son truc qui va bien, de faire des choix, encore une fois, par rapport aux enfants. Et hommes et femmes, c'est de plus en plus vrai aussi. Des hommes qui font le choix de se dire « je vais m'occuper des enfants », ce qui n'était pas vrai il y a 30 ans. L'emploi était quand même plus masculin et les hommes ne se voyaient pas garder les enfants à la maison, ils n'auraient pas imaginé... On voit des couples effectivement... Après il y a tous ceux qui font des choix de changement de vie. Qui parfois en ont marre de travailler dans la com, dans la pub, dans le conseil, dans le commercial, dans le financier, et qui disent j'ai été viré ou mon contrat s'est terminé... J'ai droit au chômage pendant 2 ans, je vais construire mon projet personnel et puis je vais m'orienter pour faire tout à fait autre chose. Gîte, restaurateur, artisan. On voit des choix de vie, comme ça, brutaux, de gens qui quittent la city, ou les Hauts de Seine pour aller faire tout à fait autre chose, à la campagne. Et ceux-là, évidemment ils le savent dans leur tête, ils ne vous le disent pas tant qu'ils sont inscrits, par définition, ils sont inscrits sur leur métier. Et ils croisent les doigts pour qu'on ne leur propose rien.

Reference 4 - 0,58% Coverage

moi je me rappelle sur des gens qualifiés, on avait monté un plateau ANPE/APEC à l'époque, avec un financement UNEDIC sur les Hauts de Seine pour des cadres sup et on s'est rendu compte de choses quand même très étonnantes. Et effectivement, on a décodé au bout d'un moment qu'il y avait un autre projet sous-jacent mais que la personne ne nous affichait pas. Et on ne comprenait pas pourquoi ça ne marchait pas. Sur des postes où a priori ils avaient le parfait profil du directeur commercial ou du directeur financier, qui répondait bien, qui avait l'expérience qui allait bien, issu d'une grande entreprise.

Variable extérieure 4 - Pression politique sur l'appui aux populations les plus marginalisées

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 2 references coded [1,20% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage

quelque part, socialement, évidemment ce sont ceux qui coûtent le plus cher à la société. Parce qu'effectivement s'ils finissent au RSA, RMI hier, voilà, il y a un coût pour la société, souvent ça induit aussi une couverture santé gratuite prise en charge par les collectivités. Donc c'est ceux qui finalement induisent le coût le plus élevé pour la société et en même temps, c'est aussi ceux qui effectivement rencontrent sur le plan humain le plus de difficultés. Donc c'est assez compliqué pour des élus de ne pas se faire le porte-parole de ces publics-là.

Reference 2 - 0,67% Coverage

Dans les faits, on nous a refocalisé sur les plus éloignés de l'emploi.

C'est du traitement social.

Oui, parce que le monde politique, c'est là qu'il nous attend.

Oui c'est ça. Et puis factuellement c'est là où les gens ont besoin.

Les élus nous interpellent sur, encore une fois, ceux qui viennent dans leur permanence. Donc ceux qui sont éloignés de l'emploi. Leur vision du monde du chômage, c'est ça. Donc effectivement les parents isolés, les jeunes sans qualification, les seniors qui tombent en ASS, et donc eux, ils nous demandent de mettre tous les moyens là-dessus. Or c'est peut-être sans doute là que c'est le plus difficile, il faut passer le plus de temps avec le moins de chance de réussir.

5.2.7 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 6 – Détail des verbatims – Situation d'impasse : les incompréhensions et divergences notoires entre Pôle emploi et les entreprises

Incompréhension et divergence PE/Entreprises

<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1> - § 1 reference coded [0,78% Coverage]

Reference 1 - 0,78% Coverage

Et puis eux-mêmes on s'aperçoit bien qu'au regard de la législation, est-ce qu'ils sont modèles exemplaires ? Et puis est-ce qu'ils payent leurs impôts ? Ah tiens, non. Et puis est-ce qu'ils proposent les conditions de rémunération et de travail correct dans leur entreprise ? Et puis, ils rouspètent parce qu'ils ne trouvent personne. Mais évidemment le truc qu'ils proposent est bien en dessous du marché des compétences. Donc personne n'est intéressé pour les payer moins.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,44% Coverage]

Reference 1 - 0,44% Coverage

Les gens qui travaillent chez Pôle Emploi, c'est des fonctionnaires, donc ils n'en ont rien à foutre, ils vont t'envoyer 15 000 CV sans faire un tri, sans connaître les spécificités de notre secteur.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 1 reference coded [1,10% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

Et puis en plus les conseillers pour l'emploi ils sont tous à fond, à fond à gauche, mais à fond et du coup ils sont eux-mêmes dans une optique où ils n'arrivent pas à se dire allez j'essaye d'être apolitique un tout petit peu et d'être moins partial. Et ça, ils n'y arrivent pas. et ça je pense que ça joue vachement en leur défaveur. Je pense que s'ils étaient un petit peu moins syndicalistes, gauchistes, de base, qu'ils arrêtaient de croire que les employeurs sont méchants et que les chômeurs sont gentils, et bien peut-être que déjà ils arriveraient un peu à avancer.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [3,53% Coverage]

Reference 1 - 1,72% Coverage

- Ça c'est mon côté, sans doute pas en phase avec l'administration française, ou globalement elle est née de je ne sais pas quelle génération, Louis XIV ou la révolution, je ne sais quoi. Elle est là pour servir le citoyen et c'est plutôt le citoyen qui sert l'administration. C'est plutôt le contraire, le monde est à l'envers. C'est-à-dire que c'est nous qui les nourrissons, bien sûr, financièrement, mais qui les nourrissons d'informations et globalement la performance dont on a besoin, on va la chercher ailleurs. Et même l'ANPE, il y a des budgets considérables qui sont versés à des sociétés privées qui font le recrutement à leur place. Et à grands coups de millions. Ça veut dire que Pôle Emploi est complètement noyé.

Reference 2 - 1,81% Coverage

- Dans l'entreprise, je pense qu'on est devenu assez philosophe, parce que toutes ces choses-là on les prend comme des contraintes de charges, pour lesquelles on sait bien qu'il n'y a rien en face. On est persuadé qu'il n'y a rien en face. Nous, par exemple, la formation, on la paye et on sait qu'on a des obligations de taxes et qu'on dépense bien plus que nos obligations. Donc je pense que toutes les entreprises perçoivent tout ce qui est censé être donné par l'Etat, comme une charge, sachant qu'on n'a pas de service en face de cette charge. Moi les services de l'Etat, je ne les utilise jamais. Je n'utilise pas l'ANPE, je n'utilise pas Pôle Emploi, je n'utilise pas la Chambre de Commerce. J'utilise les services fiscaux, mais c'est plutôt eux qui m'utilisent.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 3 references coded [2,33% Coverage]

Reference 1 - 1,61% Coverage

Non. Et quand même globalement aussi... Alors ça je l'avais capté depuis... Il ne faut pas oublier dans cette culture française que ce qui est public est noble et c'est connoté. C'est-à-dire c'est connoté, encore une fois, le social est connoté. C'est-à-dire que c'est très politisé, très syndiqué, et de par les faits des critiques permanentes que l'on subit, ça a renforcé ce phénomène, de dire mais finalement l'entreprise c'est les méchants puisque c'est eux qui fabriquent ces gens qui viennent nous voir. Donc il y a une forme de défiance vis-à-vis des entreprises, qui se gomme au fil du temps par le rajeunissement des personnels. Mais c'était très vrai pour les gens qui ont été embauchés encore une fois fin des années 60 quand l'ANPE a été créée, dans les années 70-80. Tous ces chocs économiques, tous ces gens qui arrivaient ont donné l'idée à certains que finalement l'entreprise ce n'était qu'une entité malsaine, néfaste qui générerait elle-même le chômage. C'est une vision un peu simpliste reconnaissons-le (rires), mais qui quand même était assez ancrée dans les esprits d'une

partie du public des conseillers, c'est-à-dire une défiance vis-à-vis de l'entreprise. Alors aussi parce qu'on voyait arriver des gens qui nous racontaient des choses qu'on ne vérifiait pas Sur les pratiques d'entrepreneurs, de leurs employeurs ce qui n'est pas faux non plus. C'est comme toujours, le monde n'est pas idéal, il y a des gentils patrons, il y en a des méchants. Il y en a qui ont des pratiques contestables en tout état de cause. C'est vrai que du coup, le partenariat public-privé en l'occurrence service public-entreprise privée et donc c'est en soit un challenge pour réussir dans la durée.

Reference 2 - 0,62% Coverage

Mais le conseiller reste globalement plutôt méfiant et du coup a du mal à s'installer vraiment dans cette relation sans a priori, sans idée préconçue. Mais c'est vrai aussi des entreprises. Comment faire en sorte que l'entreprise n'ait pas d'a priori vis-à-vis de Pôle Emploi ? Ce qu'on ressent, nous, c'est que c'est souvent les entreprises qui viennent nous voir, notamment les grandes, c'est finalement pour qu'on leur finance des dispositifs. Ce n'est pas dans l'altruisme le plus total (rires). C'est « qu'est-ce que vous pouvez faire qui me fasse gagner du temps et de l'argent ? » ou « quel est le dispositif que vous pouvez mettre en place qui... »

Reference 3 - 0,10% Coverage

Ceux qui résistent à Porte de Clignancourt, ce sont obligatoirement des post soixante huitards attardés.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 3 references coded [1,82% Coverage]

Reference 1 - 0,44% Coverage

- Je pense que le traitement est quand même assez efficace. Après, ça va dépendre de l'entreprise. On a des entreprises qui vont chercher les moutons à cinq pattes. Evidemment que c'est compliqué, et pour nous... Ils sont déjà passés par des cabinets de recrutement la plupart du temps.

Reference 2 - 0,42% Coverage

- parfois, une même offre passée sur le site de Pôle Emploi, a un salaire plus bas que s'il passe par un cabinet de recrutement par exemple. Donc ce qui veut bien dire qu'ils considèrent que les demandeurs d'emploi sont prêts à tout et on met le salaire vraiment de base.

Reference 3 - 0,96% Coverage

- Je pense quand même qu'il y a de l'efficacité. Aujourd'hui quelqu'un qui dépose son offre, pratiquement 24 heures après, il a les CV. Alors après il pourra dire c'est adapté ou pas, mais ça après, c'est vraiment une histoire de communication entre le conseiller qui prend l'offre et l'entreprise. Parce que si on l'appelle c'est quand même la procédure. Les procédures sont bonnes. C'est-à-dire que quelqu'un dépose une offre, on appelle l'entreprise, on fait le point sur l'offre, on voit si ça correspond, on l'alerte s'il y a des choses à changer et on envoie des CV. Je veux dire ça ça marche. Vraiment ça marche.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 0,58% Coverage

on a des services extraordinaires. La MRS est-ce qu'on t'en a parlé ? Méthode de recrutement par simulation. On a quand même des services extraordinaires. Et je vais te dire que quand, globalement... Moi je pense, je te donne mon point de vue, peut-être un peu fondamental. C'est que quand on a à faire vraiment à Pôle Emploi, et qu'on joue à la transparence du marché du travail, et qu'on a à faire à un conseiller dédié, qu'on est sur une offre de service accompagnement, pas appui, accompagnement avec de la présélection, etc... Moi j'ai rencontré rarement des employeurs qui critiquaient notre action. Je disais, non mais c'est vrai, ce n'est pas des conneries (rires) que « essayer c'est nous adopter ».

Reference 2 - 0,25% Coverage

à la fois je suis surpris et pas surpris par ce que tu me dis. Parce que globalement au retour que j'en ai, c'est oui, globalement, moi mon point de vue. « Vous ne servez à rien », « mais attendez, vous êtes passés par nous ? » « oui, il y a longtemps, du temps de l'ANPE » « Vous savez quoi ? Réessayez. »

Reference 3 - 0,16% Coverage

quand on arrive à faire rentrer un employeur avec une offre de service un peu étayée comme je viens de te l'expliquer, j'ai rarement vu des déçus. Même des mecs ils t'appellent en disant bravo.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [1,80% Coverage]

Reference 1 - 1,80% Coverage

Forcément, mais de la même façon quand on dit « oui, Pôle Emploi n'est pas capable d'assurer les services qu'on lui demande » quand un employeur dit ça. Sauf que pour avoir des années travaillé en relation avec des entreprises, avoir monté, d'abord avec Elizabeth XX, des forces commerciales, des démarches commerciales auprès des entreprises, on s'aperçoit là-dessus... Enfin que les entreprises qui recrutent sont aussi à des années-lumière, d'une part de formaliser leurs besoins clairement, et puis d'autre part de connaître le marché du travail. En tout cas des qualifications qu'ils requièrent pour le type de poste. Il y a des choses... Enfin par rapport à ces revendications-là, pour vous dire la méconnaissance que peuvent avoir certaines entreprises, on est aussi sur ces a priori, ces représentations. Donc c'est très difficile de pouvoir avoir une appréciation là-dessus.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,41% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage

- Maintenant, je ne vois pas l'a priori qui peut être un frein à l'embauche d'un demandeur d'emploi parce qu'il est inscrit à Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 1 reference coded [2,98% Coverage]

Reference 1 - 2,98% Coverage

- Voilà très rapidement c'était par rapport aux demandeurs d'emploi et aux entreprises, c'est que cette vision très binaire comme ça, avec d'un côté les pauvres demandeurs d'emploi et qui sont des victimes et puis les méchants employeurs qui... Alors encore une fois, on peut avoir la vision qu'on veut, mais il y a peut-être aussi se poser la question, se mettre à la place de l'employeur, de se dire, voilà c'est une réalité. On peut avoir quelqu'un est-ce qu'il invente quand il nous dit qu'il a eu recours à Pôle Emploi, ce que vous disiez et que le conseiller était très gentil, mais qu'on avait des gens, des cas sociaux. Et qui a envie ? Vous si vous êtes employeur, est-ce que vous avez envie d'embaucher des cas sociaux ? Alors à moins d'avoir uniquement un intérêt de com, comme vous disiez, c'est-à-dire, je vais communiquer là-dessus. Mais il faut qu'il y ait un intérêt. Vous ne pouvez pas reprocher à une entreprise de faire du profit. Et ça c'est un discours qui est très basique. On est sur du bon sens quand on dit ça. Sauf qu'il ne va pas forcément de soi. Et c'est vrai qu'en France là aussi, il y a un travail à faire.

Reference 2 - 0,96% Coverage

- *on leur répond souvent parce que moi en club RH on en avait parlé avec des grandes entreprises, qui disaient ça. Donc je passe par des cabinets de recrutement parce que les candidats sont biens, sauf que les cabinets de recrutement diffusent leurs offres à Pôle Emploi. C'est une chose. Après il y a le degré de sélectivité d'offres, c'est vrai, mais on a mis en place une offre de service qui complètement répond à cette demande-là. Il y a une possibilité d'avoir un vrai accompagnement plus poussé sur des offres d'emploi avec la présentation de quelques candidatures présélectionnées, etc... et exactement à l'instar des cabinets de recrutement.*

Reference 3 - 0,43% Coverage

- *On avait ça, on a toujours eu ça à l'ANPE, ça n'engage que moi ce que je dis-là. Mais c'est vraiment cette logique, soit je suis du côté des demandeurs d'emploi, donc je suis dans le social, l'accompagnement, avec les méchantes entreprises, je caricature volontairement, vous avez compris,*

Reference 4 - 0,31% Coverage

- *Le problème c'est qu'on ne fait pas avancer les choses comme ça. Parce que ces conseillers-là, comment vous allez accompagner quelqu'un efficacement vers le retour à l'emploi, si vous avez une telle défiance,*

Reference 5 - 1,06% Coverage

- *Même si c'est une réalité dans certains cas, pourquoi pas, ça ne fait pas avancer les choses. Et on se retrouve dans cette caricature et ça alimente l'image de Pôle Emploi après, parce que ces conseillers-là, ce n'est pas un jugement de valeur, mais ces conseillers qui ont une telle vision de l'entreprise, quand ils vont être en relation avec les entreprises, ça va émaner de leur discours et ça va se ressentir. Ça va alimenter par rapport à ces entreprises cette vision de Pôle Emploi qui est dans le social et qui s'occupe, avec le côté péjoratif, « c'est des demandeurs d'emploi, ils sont là, ils veulent me placer des gens dont personne ne voudrait. » Voyez, contraire de l'efficace. Tout ça entretient*

5.2.8 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 7 – Détail des verbatims – Perception du rôle de Pôle emploi

Rôle 1 - Accompagnement des plus éloignées de l'emploi et traitement social du chômage dans le cadre de la limitation du chômage de longue durée

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 8 references coded [7,01% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage

les autres demandeurs d'emploi, peuvent, dans certains cas, être très, très loin de l'emploi. Donc jusqu'où va le rôle social de Pôle Emploi

Reference 2 - 0,91% Coverage

On sait très bien et ça j'en parle un petit peu du rôle de Pôle Emploi, actuellement on fait du standby social. On évite une explosion sociale. On ne fait pas de l'accompagnement de retour à l'emploi. On fait un système, qui fait que c'est comme dans un étang, il y a la vase qui reste au fond. Alors, c'est un peu péjoratif ce que je vais dire, mais il y a un flux continu en haut, c'est le courant, il y a un courant.

Reference 3 - 1,17% Coverage

C'est les demandeurs d'emploi qui sont entre deux boulots, qui sont en intérim. C'est, on va dire, le chômage structurel. Et puis dans le fond de l'étang, il y a de la vase. Et là on retrouve des demandeurs d'emploi qui sont en grande précarité, qui sont en fin de droits, qui sont éloignés du chômage, qui sont... Et en fait, la vraie problématique, ce n'est pas tellement le traitement de l'étang dans sa globalité, le flux du dessus, il peut très bien se débrouiller tout seul, c'est comment faire remonter ceux qui sont dans le fond

Reference 4 - 1,92% Coverage

Et puis on a des gens qui se retrouvent écartés de plus en plus du marché du travail, qui sont en précarité parce que leurs parents l'étaient. Maintenant on se retrouve à des chômeurs c'est leur troisième génération de personnes au chômage. Le grand-père l'était, les enfants l'étaient. Ils ont vécu au RSA toute leur vie, de l'assistantat social toute leur vie et les petits-enfants le sont aussi. C'est ça qui pose problème, c'est qu'on trouve une société à deux vitesses. La vraie question et ça ce n'est pas à l'assurance chômage d'y répondre, c'est qu'est-ce qu'on veut comme société, qu'est-ce qu'on veut comme partage ? Est-ce que les pauvres deviennent de plus en plus pauvres et les riches de plus en plus riches. Pour l'instant on répond par cette solution-là. En disant on n'est pas des chiens on met un système d'assistantat pour que les gens ne dorment pas sur la rue.

Reference 5 - 0,07% Coverage

De tampon, d'amortisseur social.

Reference 6 - 0,11% Coverage

Un traitement social urgent du demandeur d'emploi.

Reference 7 - 0,48% Coverage

Est-ce qu'on ne peut admettre qu'il y a des populations qui ne retravailleront jamais, qui n'ont jamais travaillé. Et ça c'est dur comme constat. C'est un vrai constat d'échec pour la société. Et la vraie question est là.

Reference 8 - 2,04% Coverage

Ce sont de vraies questions sociales. Je ne suis pas sur ce volet-là, mais effectivement ce sont des choix politiques et des choix de société. Mais personne, dans les hommes politiques, ne va avoir le courage de dire ça. C'est qu'il y a des gens « vous ne travaillerez plus ». Alors il y a des gens qui s'en rendent compte eux-mêmes. C'est-à-dire qu'à un moment, ils sont dans la dépression, ils se sentent inutiles, il y a un vrai sentiment d'inutilité. Dans la société française, on est utile par son travail. Donc après, c'est un fardeau de se dire 55 ans, je ne trouverais jamais de travail, je suis inutile. Il y a des familles où le seul qui se lève le matin c'est le gamin de 6 ans pour aller à l'école. Ces parents dorment encore. Il n'a jamais vu ses parents se lever pour aller bosser le gamin. Et c'est des choix de société. Est-ce que ça revient à Pôle Emploi de décider ? Est-ce que ce n'est pas une politique générale ?

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 4 references coded [2,79% Coverage]

Reference 1 - 0,59% Coverage

on va regarder sur les deux dernières années, enfin sur les 24 derniers mois, et tous les gens qui sur 24 mois, ont été au moins 21 mois au chômage sans aucune activité, eux, on va les comptabiliser dans une population donnée mais ce n'est pas sûr qu'aujourd'hui ça fait plus de 600 000 personnes. Et cette population donnée, il y a une mission de Pôle Emploi qui est de la faire diminuer.

Reference 2 - 0,50% Coverage

si vous vous mettez vraiment dans la peau du rôle du conseiller de Pôle Emploi, il reçoit des gens de toute sortes, de toutes conditions, parmi eux il y a des analphabètes, parmi eux, des gens qui ne maîtrisent pas la langue, parmi eux, il y a des gens en mauvaise santé, des gens qui sont dans des situations un peu compliquées.

Reference 3 - 0,85% Coverage

vous comprenez ce que c'est que le métier de base du SPE, et vous comprenez qu'en deux heures de temps, d'abord en deux heures de temps, vous aurez eu envie pleins de fois de sortir votre carnet de chèques, parce que ce n'est pas possible. Parce que c'est vrai, vous êtes face à une misère humaine qui déboule, ce ne sont que des gens qui sont malheureux et tantôt ils sont dans l'agressivité, tantôt ils sont dans l'incompréhension, de temps en temps ils sont dans la dissimulation, mais c'est assez rare. Et puis ce sont des gens qui sont paumés pour l'essentiel.

Reference 4 - 0,85% Coverage

Et que vous retrouvez partout. Vous le retrouvez à l'Education Nationale, vous le retrouvez partout. Vous croyez que les profs dans le 93, ils sont profs, non ? Ils font ce qu'ils peuvent pour des enfants paumés en essayant de les socialiser. Non, mais c'est pareil. Si vous voulez, effectivement il y a la mission et puis il y a la réalité du travail, en fonction de l'époque et de l'endroit où vous êtes. Et en plus ce n'est pas pareil, je vous dis, d'être à La Courneuve ou d'être à Perros Guirec. A un moment donné, le conseiller reste quand même un peu seul.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [0,76% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

ce n'était pas non plus très pertinent dans les CV mais c'était des profils souvent très expérimentés et c'est clair qu'elle ne m'enverra jamais un jeune de 30 ans qui décolle.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,22% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

En général, par contre c'est des gens qui cherchent depuis un certain temps.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 3 references coded [1,49% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage

Ils vont majoritairement plus travailler ou essayer d'accompagner les personnes qui ont des difficultés à entrer sur le marché du travail, qui ont des phases de chômage vraiment très longues. Ils sont plus dans de la réinsertion professionnelle à mon avis qu'autre chose. C'est vraiment une logique sociale sur des cas un peu problématique.

Reference 2 - 0,71% Coverage

Il y a des candidats qui sont complètement largués. Eux vont travailler aussi bien sur la personne que sur le CV. Donc ils vont lui apprendre à faire un CV, ils vont lui apprendre à se présenter, ils vont lui apprendre à rédiger une lettre de motivation. Tous les codes en fait, pour pouvoir trouver un job, en gros ils vont lui apprendre à chercher un boulot. En gros, je pense que c'est la mission principale de Pôle Emploi aujourd'hui.

Reference 3 - 0,22% Coverage

accompagnement sur toute cette partie marginalisée, de manière à aider les candidats un peu en marge de l'activité professionnelle.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [0,18% Coverage]

Reference 1 - 0,18% Coverage

je pense que Pôle emploi a une dimension un peu plus sociale

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,30% Coverage]

Reference 1 - 0,30% Coverage

Tu as des gens qui ont été déscolarisés très jeunes et qui seront chômeurs toute leur vie. Tu as des gens qui sont en marge de la société.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 4 references coded [3,93% Coverage]

Reference 1 - 0,74% Coverage

Ils ont des problèmes ce qu'on appelle périphériques à l'emploi. Ça peut être des problèmes de famille, ça peut être des problèmes de santé, ça peut être... Un chômeur de longue durée, si tu veux, plus statistiquement quelqu'un va rester longtemps au chômage, plus son retour à l'emploi va être compliqué. Pour plein de raisons. Donc tu as tout ça aussi, tu vois tu as tous ces problèmes-là.

Reference 2 - 1,08% Coverage

Là-dedans, j'avais des gens qui étaient HIV positif, j'avais des gens qui étaient schizophrènes, j'avais des gens qui étaient gravement handicapés, j'avais des gens qui étaient pré-sénior, j'avais des gens qui étaient SDF, enfin tu vois un SDF tu ne peux pas lui dire de trouver un job. Déjà le gars se demande où il va dormir ce soir. Donc, ça c'est compliqué de lui dire : « Et bien vous n'avez pas fait d'entretien cette semaine, qu'est-ce qui se passe ? » Le gars déjà il essaie de bouffer, de dormir, et de ne pas se faire planter un couteau pendant qu'il dort.

Reference 3 - 1,70% Coverage

En fait, comment je pourrais te le décrire... Il faut que tu imagines un genre d'énorme entonnoir avec tout plein de filtres. Et tu mets tous les gens qui cherchent un job dedans. Dans le premier filtre, les mieux ils vont partir

en cabinet de recrutement, ils vont envoyer leur CV chez XX, chez machin, machin. Ensuite ceux qui restent qui sont un peu moins bien mais qui sont bien quand même, ils trouvent du boulot en intérim. Manpower. ils les font bosser, XX ils les font bosser, Adecco ils les font bosser, etc, etc... Et en fait, tous ceux qui sont un peu autonomes, un peu punchy, un peu diplômés, un peu qualifiés, un peu dynamiques, pas trop de problèmes périphériques à l'emploi, en fait, ils trouvent sans Pôle Emploi. Et arrivent en bout de course, un peu comme le tour de France, la voiture balai, arrivent en bout de course, c'est horrible à dire mais tous les gens, enfin les plus...

Reference 4 - 0,41% Coverage

Les moins autonomes, les moins, oui, voilà je cherche un terme poli. Les moins autonomes, les moins qualifiés, les moins performants et bien ça arrive chez Pôle Emploi et les conseillers pour l'emploi, les pauvres,

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [0,34% Coverage]

Reference 1 - 0,34% Coverage

Pôle Emploi récupère toute la misère de la France. Donc, du coup, si on demande quelqu'un, on présente un profil, ils vont nous envoyer la misère.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 4 references coded [2,47% Coverage]

Reference 1 - 0,37% Coverage

Et toujours dans une visée sociale, que je ne conteste pas, loin s'en faut, effectivement on nous demande finalement « occupez-vous de ceux qui en ont le plus besoin, qui ont le plus de difficultés à trouver un travail ». Et à partir de là, ça induit l'idée dans la tête des conseillers que les offres en emplois disponibles, prioritairement les proposer à ceux qui effectivement, à leurs yeux...

Reference 2 - 0,68% Coverage

Dans Pôle Emploi 2015, il y avait une phrase « Faites plus pour ceux qui en ont le plus besoin ». L'idée quelque part étant, c'est ce que nous ont demandé nos financeurs Etat et partenaires sociaux, de beaucoup plus nous consacrer à l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. Une fois qu'on a dit ça et en même temps, on attend des résultats, et bien ça amène nécessairement à déplacer dans la file (rires) et à ne pas proposer en priorité ceux qui auront le parfait profil pour répondre à l'attente de l'entreprise. Vu de l'entreprise, c'est effectivement critiquable, enfin ce n'est pas le niveau de réponse qu'ils peuvent attendre, sauf si effectivement on deale avec elles qu'on travaille dans ce sens-là.

Reference 3 - 1,35% Coverage

C'est le traitement social du chômage. C'est quelque part, comment éviter qu'ils désespèrent, comment quelque part... Bon, il y a des dispositifs. Pour les jeunes ça peut être les contrats aidés. Il y a des dispositifs régulièrement mis en place. Les contrats de générations visaient à ça aussi. On essaye finalement d'activer ou de supprimer les freins à l'emploi qu'ils peuvent avoir, ou de les aider à les résoudre. Bon parce que parfois, ça peut être des problématiques tout simplement d'une mère de famille dont le boulot a été... Dont l'entreprise a fermé, ou l'entreprise s'est séparée d'elle pendant le congé parental d'éducation. Elle a élevé ses enfants, elle réapparaît sur le marché du travail. Donc c'est parfois lui financer la petite formation qui va bien de réappropriation de ce qu'était son métier avec les dernières petites innovations, c'est l'aider à trouver une solution pour garder ses enfants, c'est réapprendre à des gens finalement parfois qui sont devenus analphabètes. Ça a été évoqué récemment dans une affaire qui avait un peu choqué...

Oui, oui.

De les remettre dans un cursus de formation souvent financé par les régions d'ailleurs, de ré alphabétisation pour qu'il soit en capacité de lire une consigne, de lire une notice, de lire un panneau de sécurité. C'est toutes ces petites choses qui font qu'on essaye de sortir des gens, enfin de leur sortir la tête de l'eau pour leur redonner espoir.

Reference 4 - 0,07% Coverage

Dans les faits, on nous a refocalisé sur les plus éloignés de l'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 5 references coded [2,13% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

Mais il n'est pas rare qu'on s'occupe de... qu'on parle de son état psychologique, son état de santé, les aides sociales dont il peut avoir droit

Reference 2 - 0,82% Coverage

L'entretien Pôle Emploi, avec un conseiller, c'est vrai que ça peut permettre, si le courant passe bien, d'aborder énormément de choses. Ce n'est pas nous qui sommes en demande de ça, c'est souvent le demandeur qui arrive, avec son sac à dos et du coup on est obligé d'explorer les freins. Et les freins ça peut être justement un problème de logement, un problème psy, un problème physique. Enfin, ça peut être énormément de choses. Et donc, on les explore, mais on ne peut pas, ce n'est pas notre rôle. Nous, on donne des pistes

Reference 3 - 0,30% Coverage

On les oriente, mais c'est vrai que parfois c'est du soutien psychologique, un entretien. C'est du reboostage, c'est plus ça, que de proposer des offres, ou de regarder le marché du travail.

Reference 4 - 0,30% Coverage

A part pour des problèmes psy trop lourds. Il y a des gens, ils ont clairement un problème psy, sauf que c'est très difficile de dire à quelqu'un « vu votre comportement, allez voir un psy ».

Reference 5 - 0,49% Coverage

comment s'envisager avec ses problèmes, où trouver sa place dans cette société. Et via quel poste, quelle entreprise, quel type d'entreprise parce que, maintenant il y a aussi pleins d'entreprises qui embauchent des gens handicapés, des gens avec des problèmes psy. Enfin il y a pleins de choses qui existent en fait.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [0,17% Coverage]

Reference 1 - 0,07% Coverage

c'est là où on va mettre le paquet là-dessus. Les jeunes, essentiellement, et les vieux.

Reference 2 - 0,05% Coverage

concentrer nos moyens pour ceux qui vraiment sont dans la galère

Reference 3 - 0,05% Coverage

qu'on va gérer la misère, les gens vraiment en difficulté.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,56% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage

on est sur un recentrage des personnes les plus fragiles. Vous savez c'est Stratégie Europe 2020 met dans ces objectifs, parle de stratégie inclusive. On est, de par nos engagements européens, dans l'obligation d'aider les plus vulnérables. Comment aider les plus vulnérables

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 4 references coded [2,09% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage

Ils sont obligés de faire un peu de social, vu l'ensemble des gens qu'ils voient, donc ils sont obligés de les écouter et d'essayer de les orienter

Reference 2 - 0,55% Coverage

Ce sont des gens qui n'ont pas forcément un haut niveau d'études, qui sont peu qualifiés ou pas du tout. Donc c'est plus... Je pense que Pôle Emploi est vraiment plus dans cette optique-là parce que personne n'en veut de toute façon.

Reference 3 - 1,05% Coverage

C'est ça, c'est que quand on demande une formation, il y a des gens qui savent s'y prendre, donc ils vont aller voir à droite à gauche, ils vont aller voir des sites internet, des mises en relation directes ou avec l'APEC. Tu as des gens qui vont passer par des boîtes d'intérim, parce qu'ils ont plus l'habitude. Mais Pôle Emploi se retrouve avec des gens qui ne savent pas chercher, qui n'ont pas forcément de projet professionnel derrière.

Reference 4 - 0,13% Coverage

C'est pour ça qu'ils sont dans une logique de social.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,21% Coverage]

Reference 1 - 0,21% Coverage

c'est aussi tout l'accompagnement social, la recherche de formations

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 3 references coded [1,89% Coverage]

Reference 1 - 0,69% Coverage

c'est-à-dire faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin. Les conseillers doivent savoir juger de l'autonomie d'un demandeur d'emploi dans sa recherche de travail. Et après se préoccuper de ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi, pour leur proposer des formations et un accompagnement adapté.

Reference 2 - 0,64% Coverage

Entre ceux qui ne savent pas du tout écrire et ceux qui sont incapables de comprendre, comprend une question qu'on leur pose et y répondre de manière correcte (car c'est une chose d'écrire une phrase et une autre de comprendre une question et d'y répondre de manière sensée).

Reference 3 - 0,56% Coverage

Par ce que si on ne traite pas les problèmes périphériques, on arrivera jamais à l'accompagner dans sa recherche d'emploi. Le conseiller doit donc diagnostiquer que le demandeur d'emploi a des problèmes. Peut-être qu'il dort dans sa voiture !

Rôle 2 - Acteur Pivot du marché de l'emploi - Rôle de coordinateur entre les différents acteurs publics / privés

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 3 references coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 0,84% Coverage

L'agent d'accueil doit d'abord être capable de renseigner, et d'informer chaque demandeur d'emploi et de saisir les bonnes données pour qu'ils perçoivent les droits en indemnités, etc... de les orienter entre les divers organismes du SPE, des missions locales, l'APEC... Il y a toute une ingénierie autour de la recherche d'emploi et il faut qu'il soit à l'aise avec ça, qu'il soit à l'aise avec un certain nombre de règles, du côté de l'indemnisation, de l'actualisation, savoir comment ça marche entre emploi, activité réduite, etc... pour informer les gens.

Reference 2 - 0,39% Coverage

si il y a une plus grande transparence du marché du travail, c'est-à-dire si au lieu de passer votre temps à prendre les gens par l'épaule d'un côté et de l'autre, pour les rapprocher, si au lieu de tout ça vous améliorez les CV en ligne et les offres en ligne...

Reference 3 - 0,38% Coverage

Le conseiller de Pôle Emploi il a un devoir d'écoute, mais ce n'est pas une assistante sociale non plus. Il a un devoir d'optimiser. Ce qui est peut-être le plus compliqué, c'est de délivrer la bonne information et de s'assurer qu'elle a été comprise.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Non. Je ne crois pas que Pôle Emploi puisse être concurrentiel avec nous. Parce que nous on vend le fait qu'on a des candidats de qualité, des candidats qu'on ne va pas trouver partout.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,52% Coverage]

Reference 1 - 0,52% Coverage

C'est intéressant parce que finalement ça nous permet aussi d'avoir des candidats qu'on ne trouve plus forcément sur les Job Boards, justement sur les sites tels que Monster, etc...

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [1,59% Coverage]

Reference 1 - 1,59% Coverage

Après ça peut être intéressant de faire un partenariat avec eux, plus, sur de l'approche candidat que sur de l'approche annonces ou recueil de... Je pense qu'ils peuvent plus nous apporter quelque chose sur des organisations d'évènements, sur des forums, où on va aller rencontrer des candidats, ce genre de choses, vous voyez.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 1 reference coded [1,22% Coverage]

Reference 1 - 1,22% Coverage

Après ce qu'il faut surtout te dire, c'est que l'inscription à Pôle Emploi, elle fait partie d'un système qui est plus global. Je t'explique. Tu veux une HLM, tu veux la CMU, tu veux, je ne sais pas moi, je ne connais pas tous les dispositifs, mais tu veux le RSA, tu veux... Il faut que tu sois inscrit à Pôle Emploi. Donc il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de demandeurs d'emploi qui ne sont inscrits à Pôle Emploi uniquement que pour pouvoir bénéficier d'autres dispositifs : accompagnement par une assistante sociale, une formation à l'AFPA, etc, etc... C'est pour eux une carte d'entrée pour autre chose, un levier pour autre chose

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [2,59% Coverage]

Reference 1 - 2,59% Coverage

Là j'adhère complètement, parce que finalement, il n'y a aucune statistique, enfin, en dehors de Pôle Emploi, personne n'est capable de faire des statistiques nationales à ce sujet-là. Parce que chaque entreprise d'intérim, chaque boîte de recrutement, chaque système est complètement indépendant et ne croise pas ses informations. Effectivement, il faut bien un recensement national des besoins et de ce qu'on met en place pour y répondre. Donc c'est de la formation courte, c'est aussi des orientations scolaires, des questions à mettre en place dans les universités et dans les Ecoles, pour répondre à la demande. Effectivement, je suppose quand même qu'on se sert un peu de Pôle Emploi pour ça, j'espère.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 5 references coded [2,35% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

Effectivement est-ce que Pôle Emploi présente un intérêt pour les entreprises en matière d'intermédiation ? Je dirais que depuis effectivement en gros, deux ans, on s'est attelé effectivement dans le cadre du projet qu'on a appelé en interne Pôle Emploi 2015, à essayer de justement d'améliorer ce qu'on a appelé la transparence du marché du travail.

Reference 2 - 0,42% Coverage

Est-ce que sa priorité c'est de participer à la transparence du marché du travail ? Finalement d'être très peu d'intervenant dans le système, laisser l'offre et la demande se rapprocher en rendant les deux le plus publique

possible. Mais auquel cas, évidemment, les entreprises vont sélectionner et vont retenir ceux qui... et au détriment encore une fois de ceux qui ont des difficultés ou qui n'ont pas le bagage. Enfin, c'est un vrai sujet.

Reference 3 - 0,56% Coverage

Pour moi, dans la logique en plus un peu française, où la notion de service public est quand même très connotée sociale, je pense qu'on va avoir du mal à trouver un cap pérenne fixé à l'institution. Donc je pense que ça a été résolu plutôt à l'heure actuelle en divers opérateurs. L'opérateur public Pôle Emploi qui encore une fois s'occupe des plus éloignés de l'emploi et puis d'autres opérateurs privés qui travaillent directement avec les entreprises et qui eux au contraire n'ont pas cette vision, cette vocation, entre guillemets, sociale, une visée efficacité. Enfin ce que je pense...

Reference 4 - 0,52% Coverage

Là on est en train de passer des conventions avec les conseils généraux pour mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement dit global ou globaux, c'est l'accompagnement qui est global, où en fait on parallélise. Parce qu'à une époque, c'était ou l'un ou l'autre. Là on parallélise un travailleur social et un conseiller Pôle Emploi, sur le même individu, pour se coordonner effectivement. Il y en a qui résout les problématiques des freins périphériques à l'emploi quand l'autre s'occupe de placements et d'employabilité. On va voir ce que ça donne.

Reference 5 - 0,51% Coverage

Ça se fait en même temps. Parce que souvent la résolution de certaines problématiques de freins, c'est lié intimement au revenu. Donc tant que vous n'avez pas obtenu de boulot avec le revenu qui va bien, vous ne pouvez pas trouver de logement. Donc gérer successivement, ça n'avait pas de sens. C'est une grande avancée. On travaille avec les conseils généraux là-dessus. Mais c'est compliqué. Tous les conseils généraux ne sont pas conventionnés au Pôle Emploi. Ce qui démontre que ce n'est pas encore obligatoirement mûr dans les esprits.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [1,19% Coverage]

Reference 1 - 1,19% Coverage

qu'on voit bien que quand les gens sont accompagnés, le retour à l'emploi est plus rapide et plus fort que les gens qui sont laissés complètement autonomes, sans accompagnement. Nous, au bout de 9 mois, on va dire que ce n'est pas une obligation, mais dans les textes, ça l'est. Mais nous on ne les oblige pas les demandeurs, mais en tout cas on leur conseille fortement d'être accompagnés par des prestataires. Avant, c'était l'APEC qui était notre prestataire privilégié pour les cadres. Maintenant, on travaille avec d'autres prestataires puisqu'ils n'ont pas eu le marché. Ces gens-là qui sont envoyés en prestations, ils sont payés au retour à l'emploi, donc on a des chiffres. Ces gens-là retrouvent plus facilement un emploi que ceux qui ne sont pas accompagnés.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 8 references coded [2,07% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage

On va trouver d'autres moyens pour faire en sorte que des offres existent et ce n'est pas forcément que les offres soient déposées à Pôle Emploi. On s'en fout que ce soit déposé à Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,43% Coverage

ces gens-là souvent, tu as du mal à les capter. Tu ne sais pas réellement ce que c'est. C'est plus les CG qui le voient, les assistantes sociales. Parce que tu as beaucoup de gens qui sont dégoûtés. Donc du coup ils ne s'inscrivent plus. Soit tu as des mecs qui sont désœuvrés, ils vivent dans la bagnole, etc... Et ça tu ne les vois pas, soit tu as le mec qui te dit « De toute façon, moi, je vais me débrouiller tout seul » et qui ne s'inscrit plus. Tu sais il y a de plus en plus de gens du coup, qui ne s'inscrivent plus.

Reference 3 - 0,49% Coverage

Moi je prends l'exemple, les intérimaires du spectacle qui menace de bloquer le festival d'Avignon, qu'en même temps tu as l'Education nationale pour laquelle on embauche des contrats aidés, on ne voulait pas les renouveler, mais on va peut-être les renouveler parce que justement on ne voudrait pas que ça bloque, que ça foute le bordel, et qu'on ne voulait pas qu'ils jettent... tu sais en plus on a plein d'agriculteurs qui jettent des

melons sur.... Ça fait négligé un peu pendant le festival d'Avignon. Donc je comprends, je pense que la raison d'Etat doit l'emporter dans ces moments-là.

Reference 4 - 0,47% Coverage

acteur central, acteur pivot, on est au cœur des dispositifs de l'emploi. On est un peu omnipotent, omniscient. Maintenant c'est un peu moins le cas. Je pense qu'on est un peu plus pragmatique et réaliste. Après, moi ça me fait plaisir de parler devant mon préfet, de lui dire « on est acteur central ». Ça flatte mon ego quand même. Et on essaie un peu parce que... Je me dis le fait d'être bien visibles aussi ça nous permet de bien appréhender les évolutions du marché du travail, des besoins des entreprises et donc nous aussi par rapport aux formations. D'adapter...

Reference 5 - 0,19% Coverage

C'est de se donner les moyens, au marché du travail de se fluidifier tout seul. De faire en sorte que ça matche tout seul le truc. On fait des rencontres et si Pôle Emploi n'y est pas, ce n'est pas grave, on a créé des conditions.

Reference 6 - 0,19% Coverage

qu'il faut minimiser les efforts pour un maximum d'effets. C'est-à-dire qu'il faut taper là où vous allez pouvoir une action ça va vous permettre de toucher 50 employeurs. Vous allez voir la fédération professionnelle, vous allez voir...

Reference 7 - 0,09% Coverage

c'est vraiment un travail de VRP, de marketing à mort, de représentation. C'est un peu ça l'idée, je pense.

Reference 8 - 0,05% Coverage

C'est le partenariat. Mais partenariat efficace et opérationnel.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,28% Coverage]

Reference 1 - 0,28% Coverage

Il faut savoir aussi qu'il y a des clubs RH. Des accords grands comptes qui sont faits à Pôle Emploi, donc nationaux, régionaux également.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

Il doit être au courant pour pouvoir l'orienter vers la CAF, Vers les autres organismes qui pourront traiter de ce volet, de ces problèmes là.

Rôle 2 (sous-ensemble) – Mise à disposition facilitée des offres d'emploi et des profils des candidats pour des postes peu qualifiés sur des marchés qui ne sont pas en tension

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

Les populations, les populations ! Tous les salariés, les employés, les techniciens, y compris certains agents de maîtrise, ils ne sont pas cotisants de l'APEC, ils ne sont pas dans notre population cible.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [1,39% Coverage]

Reference 1 - 1,39% Coverage

Ils vont passer par le Pôle Emploi peut-être pour des problématiques bien définies, c'est-à-dire qu'ils recrutent une secrétaire, il recrute un manoeuvre, il recrute un préparateur de commandes, mais il n'y a pas nécessairement besoin d'une qualification. Le risque est mesuré à ce niveau-là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 6 references coded [8,35% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

Je n'ai jamais essayé à vrai dire et je sais qu'une fois on m'avait quand même conseillé pour des petits profils

Reference 2 - 1,23% Coverage

Il n'y a pas longtemps, je suis allée à Tours voir une homologue, et elle m'a dit qu'elle, elle l'utilisait, pour les petits profils, genre des techniciens. Elle m'a dit « moi, je mets une annonce sur Pôle Emploi, et là ça me permet d'avoir plein plein plein de candidatures rapidement ».

Reference 3 - 1,24% Coverage

Non je ne serai pas passé par Pôle Emploi. Ça dépend du profil. Si tu as un profil simple où je me disais que Pôle Emploi pouvait avoir des profils, je dirais peu qualifiés, je serais passée par Pôle Emploi mais si je veux un profil qualifié, je serais passée par un cabinet de recrutement.

Reference 4 - 2,46% Coverage

Je sais que des fois mes clients me disent « on passe par Pôle Emploi, on a réussi à trouver ». Généralement c'est quand ils ont un poste de technicien qu'ils me disent ça. Ils ne disent jamais j'ai réussi à trouver sur Pôle Emploi quand ils recrutent un ingénieur. Ça je n'ai jamais entendu. Généralement quand ce sont des petits profils, ils disent « oui, on passe une annonce sur Pôle Emploi, on a pleins de retour, oui, je pense que ça va le faire avec ce qu'on a ». Mais là s'ils ne sont pas très exigeants sur le niveau et sur la compétence, généralement, ils trouvent.

Reference 5 - 0,69% Coverage

Juste sur l'intérim je pense. Pas sur du recrutement en CDI. Juste sur la réactivité. S'ils s'organisaient mieux, je pense qu'ils pourraient être concurrentiels.

Reference 6 - 2,25% Coverage

J'avoue qu'en CDI, je ne sais pas s'ils trouveraient le bon candidat. Je pense que non. Je ne pense pas. En tout cas ce qu'ils recherchent vraiment les entreprises, c'est vraiment des candidats avec une expertise métier, un domaine assez pointu, et donc des gens qui sont en poste, des gens qui à mon avis ne verront jamais la couleur de Pôle emploi. Ils n'auront pas le temps de passer par la case Pôle Emploi. Généralement ils sont en poste et ils quittent pour une nouvelle opportunité, généralement ça se fait comme ça.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [2,90% Coverage]

Reference 1 - 2,90% Coverage

Ça dépend des postes en fait. Sur les postes de contrôleur de gestion, ou sur des postes de, je n'en sais rien, RRH, à des postes compliqués où vous allez avoir des entités bien précis que vous devez rechercher auprès de candidats, sur des logiciels, sur des niveaux de langue, sur des expertises sur un domaine bien précis, Pôle Emploi ne saura pas. C'est là, la limite de Pôle Emploi. Par contre, sur des profils comptables classiques, sur des profils assistant RH, ou ce genre de choses, où on ne va pas trop en demander en termes de fiches de poste, là à ce moment-là, ils seront très efficaces.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,63% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

Pôle Emploi c'est bien pour diffuser des annonces gratuites quand tu veux des petits postes, c'est en gros majoritairement le discours qui revenait de la part de nos clients, sur des postes de téléopérateurs, par exemple. Notamment des structures qui avaient besoin effectivement avec un gros turnover en interne ils

pouvaient diffuser des annonces sur Pôle Emploi parce que c'est gratuit.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 2 references coded [1,25% Coverage]

Reference 1 - 0,96% Coverage

Ah non non mais sur la boîte 3D c'était clair que je n'avais pas besoin d'eux. Il était hors de question de faire appel à eux parce qu'ils n'auraient jamais rien.

Reference 2 - 0,29% Coverage

C'est plus de l'emploi plus banalisé on va dire.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [0,49% Coverage]

Reference 1 - 0,49% Coverage

Moi je fais appel sur des emplois très très peu qualifiés, exemple manutentionnaires, caristes, il y a besoin de peu de qualifications.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [1,67% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

Tu ne peux pas acheter une deux-chevaux en disant je vais gagner les 24 heures du Mans. Il arrive un moment où il faut être un tout petit peu pertinent. Pôle Emploi, ils sont très bien, si tu leur demandes une femme de ménage, si tu leur demandes, je ne sais pas moi, une aide comptable, si tu leur demandes une vendeuse en prêt-à-porter, mais si tu leur demandes un ingénieur en développement logiciel, c'est évident qu'ils ne sauront pas te le trouver. Ils ne savent même pas ce que c'est. Les mecs ne sont pas formés pour ça. Les mecs, c'est des administrateurs.

Reference 2 - 0,59% Coverage

Je pense que Pôle Emploi peut vraiment être intéressant sur des profils de jobs à temps partiel, types caissière, types vendeuse ou vendeur. Après, je pense qu'ils ont un positionnement à voir sur un certain secteur de marché, sur certains profils, mais que ça reste restreint à cette typologie de salariés-là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 2 references coded [2,65% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

En ce qui concerne les vendeurs comptoirs, donc des profils moins techniques, ça va être un peu... Là, on va faire appel à Pôle Emploi. On peut faire appel à Pôle Emploi, même s'ils ne nous ont jamais rien apporté, mais en toute logique, ils devraient

Reference 2 - 1,73% Coverage

Effectivement, c'est leur rôle et quelque part ça devrait être quand même le moyen d'avoir une sorte de bourse, de pouvoir mettre en contact des entreprises et des chercheurs d'emploi. Et je comprends bien que ce ne soit pas, que ce soit un peu compliqué et pas adapté à eux sur les profils, encore une fois très qualitatifs, mais il y a encore énormément de métiers qui sont... on parlait d'élagueurs, il me semble que Pôle Emploi devrait être capable de trouver des élagueurs.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 2 references coded [0,95% Coverage]

Reference 1 - 0,41% Coverage

un poste de cadre, d'encadrement, je ne proposerais pas à Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,53% Coverage

Si j'avais des offres à proposer à Pôle Emploi, ce serait plutôt des offres de non cadres.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH5>](#) - § 2 references coded [3,05% Coverage]

Reference 1 - 0,92% Coverage

lorsqu'on avait un recrutement à faire sur une personne en statut employé, on s'est dit c'est peut-être le moment de diffuser ça sur Pôle Emploi.

Reference 2 - 2,13% Coverage

est-ce qu'un profil que l'on recherche sur de la banque d'investissement, de la banque de détails est inscrit ou va aller au Pôle Emploi, ce n'est pas sûr. C'est pour ça que moi j'ai cette image un peu hors scope pour moi de Pôle Emploi parce qu'effectivement je ne suis pas sûre de trouver les gens qu'il me faut auprès de Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

Non, c'est plutôt effectivement peu qualifié. Ce sont plutôt des profils peu qualifiés, avec des accès aux formations à la clé.

Rôle 3 - Accompagnement à la transition professionnelle et à la mise à niveau de compétences en lien avec les attentes du marché de l'emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 5 references coded [1,81% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

il a une mission d'explication, d'information, d'orientation

Reference 2 - 0,64% Coverage

aider les gens à s'orienter, délivrer de l'info et puis surtout expliquer ce qui va se passer et puis si possible commencer à cranter vers le projet de retour à l'emploi. Dans quels secteurs, est-ce qu'il faut une formation, est-ce qu'il n'en faut pas ? Est-ce que je dois me renseigner dans une agence spécialisée ? Est-ce que la création d'entreprise est un sujet ou pas ? Après on rentre dans une logique un peu précise.

Reference 3 - 0,24% Coverage

Par contre, il faut aussi se dire une chose. La responsabilité de Pôle Emploi n'est pas de faire baisser le chômage. Ce n'est pas eux qui créent de l'emploi.

Reference 4 - 0,25% Coverage

Ce qu'il y a c'est que, pour certains, il faut éviter qu'ils entretiennent une illusion. C'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'il cherche un truc qui n'est pas pour eux.

Reference 5 - 0,60% Coverage

qu'est-ce qu'on demande à ce Service Public de l'Emploi ? On ne lui demande pas de faire baisser le chômage, on ne lui demande pas non plus de faire patienter les chômeurs, on ne lui demande pas non plus de les traquer, de les contrôler. On leur demande de leur trouver un emploi mais s'il n'y en a pas, qu'est-ce qu'on fait ? Et à un moment donné, il faut être assez raisonnable dans la mission

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,94% Coverage]

Reference 1 - 0,94% Coverage

Donc derrière, le service public de l'emploi, peut accompagner, mais ne peut pas créer ou générer, ni forcer une relation contractuelle entre un salarié, entre un demandeur d'emploi et une entreprise. Parce qu'il manque quelque chose d'essentiel. C'est ce qui fait que l'APEC existe toujours d'ailleurs. Le quelque chose d'essentiel c'est qu'on ne se substitue pas, ni à l'évaluation du recruteur qui veut recruter une compétence et la personne qui les porte, ni à la motivation du candidat, et à son engagement par rapport à une relation contractuelle avec les employeurs.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [1,20% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

tu as un candidat qui est sorti complètement du système scolaire à un moment et qui se retrouve sans diplôme et qui pourtant a déjà trouvé un boulot mais il n'a pas de spécificité particulière, dans ce cas-là qu'on va parler de compétence. On va dire : « voilà, il n'a pas de diplôme, mais il a des compétences, il sait utiliser ses mains, il sait XXX, il peut faire des trucs, donc on va essayer lui, par contre de le former, Pôle Emploi va lui proposer des formations, ils vont lui proposer, pourquoi pas de passer des diplômes, notamment, ou d'apprendre l'anglais s'il faut compléter une langue. Ils vont peut-être essayer d'être plus social sur un chemin qu'ils vont travailler pendant 6 mois, 1 an, à peu près, pour une réinsertion.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 1,00% Coverage

c'est la formation, il y a des emplois qui sont à pourvoir et pour lesquels on n'a personne. Pour moi s'il y a un effort que doit faire actuellement Pôle Emploi, ce sont des vraies formations un peu qualifiantes qui permettent en tout cas d'orienter davantage les candidats.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 2 references coded [0,86% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage

Ils dirigent des gens vers des formations.

Reference 2 - 0,70% Coverage

ça peut permettre de faire des statistiques sur le plan national, par rapport à l'âge, par rapport à beaucoup de choses et surtout par rapport aux besoins et aux futurs besoins, ça c'est sûr.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 3 references coded [4,67% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

Je crois qu'il vaut mieux se centrer sur être un excellent cabinet d'outplacement, que d'essayer de faire tout et faire tout mal.

Reference 2 - 3,58% Coverage

Un cabinet d'outplacement, c'est un cabinet d'outplacement. Aujourd'hui vous me parlez de cabinet de recrutement, pour moi le Pôle Emploi ça ne doit pas être un cabinet de recrutement, ça doit être un cabinet d'outplacement, c'est-à-dire placement des compétences. Ils forment la personne à revoir ce qu'il sait faire et ce qu'il ne sait pas faire de manière à pouvoir effectivement être capable de répondre à des offres de manière pertinente. Mais aujourd'hui chacun doit être acteur de son parcours, donc pour être acteur de son parcours il faut l'aider. Il faut lui donner les bonnes techniques. Pour moi ils doivent être un excellent cabinet d'outplacement, et regarder aujourd'hui, si on regarde aujourd'hui ce qui se passe dans la société, c'est les cabinets d'outplacement qui... tous les cabinets de recrutement font quoi, ils se mettent à faire de l'outplacement, parce que c'est là qu'il y a du business à faire, parce que c'est là où il y a le plus de besoins.

Reference 3 - 0,61% Coverage

Il faut leur faire faire des vrais bilans de compétences, il faut leur faire faire effectivement une vraie formation

aux nouvelles technologies, il faut les booster.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,64% Coverage]

Reference 1 - 0,64% Coverage

Non, à un moment donné, il y a la réalité, il y a le marché du travail, il est là. Il n'y a pas de poste dans ce que vous saviez faire, là, il n'y a plus. Donc, il faut envisager autre chose. Et c'est là qu'on intervient, via le transfert de compétences ou la formation, repasser par la formation ce qui n'est pas évident quand on a 40, 50 ans et même avant. Des fois, c'est avant qu'il faut le faire le changement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 4 references coded [0,54% Coverage]

Reference 1 - 0,08% Coverage

on a une cible c'est le demandeur d'emploi, on accompagne le demandeur d'emploi vers l'emploi.

Reference 2 - 0,04% Coverage

C'est accompagner les transitions professionnelles

Reference 3 - 0,24% Coverage

Donc le principe d'équité, faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin. Toi tu as besoin de moi, je vais t'aider. Je t'accompagne non pas à trouver forcément un emploi, mais à te former, à te permettre de créer les conditions d'un contexte favorable pour te permettre de retrouver un emploi.

Reference 4 - 0,18% Coverage

mon job c'est d'aider les gens, d'aider les gens, les accompagner dans les changements, leur permettre d'être employables. Pas de leur trouver un boulot, c'est leur permettre d'être employables et les aider là-dedans.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,88% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage

tout notre rôle c'est de pouvoir par une série de mesures, toute la politique active du marché du travail, de pouvoir aider ces personnes-là à faire coïncider leur profil avec les besoins du marché du travail. C'est pour ça qu'on a tout un panel, tout un panorama de mesures d'aides à l'embauche qui sont utilisés à plein. Voilà ce que je peux dire. Mais on ne peut pas faire l'économie de l'analyse des besoins de l'entreprise.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [2,99% Coverage]

Reference 1 - 2,99% Coverage

Parce que l'objectif ce n'est pas que de retrouver du boulot à ces demandeurs d'emploi, mais de les accompagner dans la recherche d'emploi c'est-à-dire de leur proposer une démarche qui leur permettra de retrouver un emploi. Donc c'est les former, leur faire découvrir toute la démarche, toute l'activité de recherche d'emploi : comment rédiger un CV, enfin tout ce qui tourne autour de cette activité. C'est pour ça qu'il y a une différence entre un Job Center ou Internet où on dit : j'ai un offre, j'ai un profil, je fais le score entre mes caractéristiques et les caractéristiques de l'offre et je vois si je suis apte ou pas à répondre à cette offre. Ça c'est un volet de l'activité. Il y a le deuxième volet qui est de faire le bilan de la situation d'un demandeur d'emploi, voir où il en est aujourd'hui en termes de formation, voir dans quel bassin d'emploi il est, est ce qu'il est mobile ? Enfin faire le diagnostic complet de sa situation, et en fonction de ce diagnostic et du marché de l'emploi et en fonction de son souhait, ce sont tous ces paramètres-là que le conseiller doit, enfin devrait je dirait, réévaluer et à partir de là faire une proposition de trajectoire, de cursus qui devrait lui permettre de retrouver du boulot. C'est différent « accompagner » que « retrouver ».

recrutement de manière efficace (TPE-PME)

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [1,02% Coverage]

Reference 1 - 1,02% Coverage

La majorité des entreprises qui passent par Pôle Emploi et avec qui j'ai pu avoir ces échanges, c'étaient des PME le plus souvent. Les entreprises qui sont staffées avec des RH etc, ont plus ce recul d'expérience.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [1,58% Coverage]

Reference 1 - 1,58% Coverage

Non des petites boites qui n'avaient pas vraiment beaucoup de moyens. Tu vois je rencontre beaucoup de petites boites et les grands groupes ils ne passeront pas par Pôle Emploi. Mais les petites boites, où ils n'ont pas vraiment de moyens. Ils disent « nous on passe d'abord par Pôle Emploi et l'APEC et après on voit ». Ce sont des petites PME, des TPE même carrément.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,95% Coverage

Probablement que pour les entreprises, qui n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet, et aujourd'hui, je pense qu'il y en a quand même pas mal. Ils n'ont pas 1) les moyens de recruter parce qu'ils n'ont pas forcément de DRH en interne, ou ils n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet parce que malgré tout ça coûte une certaine somme. C'est toujours utile et je pense qu'il y a encore des Entreprises qui recrutent par Pôle Emploi. Après, la majorité de mes clients, je pense qu'ils préfèrent faire appel à nous plutôt qu'à eux. Mais quand ils n'ont pas le choix, je pense qu'ils sont bien contents de les trouver aussi. Parce que ça reste gratuit tout simplement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [0,40% Coverage]

Reference 1 - 0,40% Coverage

je pense que oui, Pôle Emploi a un rôle à jouer parce que c'est un organisme d'Etat, c'est fait pour mettre en relation les employeurs et les futurs employés, enfin les employables.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [2,05% Coverage]

Reference 1 - 2,05% Coverage

Pôle Emploi, c'est gratuit, c'est de la candidature en masse. Pour moi, je me mets à la place d'un client, je suis RRH ou je recrute quelqu'un, oui je pense que je passerais par Pôle Emploi dans un premier temps. C'est logique parce que c'est facile. Il n'y a pas de coût, il n'y a rien, donc c'est normal qu'un client teste d'abord le résultat Pôle Emploi qu'un cabinet qui va vous prendre 8 000 euros sur un recrutement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 4 references coded [1,91% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage

Déjà diffuser des annonces chez eux, c'était gratuit de solliciter Pôle Emploi pour recevoir des CV et donc forcément toutes sortes de petites structures qui n'ont pas les moyens de mettre 10 000 euros dans un recrutement, vont majoritairement aller vers Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,17% Coverage

les petites PME qui ont besoin de recruter également, ils passent par Pôle Emploi parce que c'est gratuit

Reference 3 - 1,10% Coverage

Encore une fois, je pense que les entreprises qui n'ont pas les moyens de passer par un cabinet ont tout intérêt à profiter effectivement de cette plateforme qu'est Pôle Emploi, qui est un énorme monstre de référencement en

termes de candidatures. Il faut simplement que l'employeur, en tout cas que l'entreprise puisse passer du temps sur le site Internet parce que c'est quand même très, très gros, et que majoritairement l'ensemble des CV qui sont présents... Enfin tout l'ensemble des chômeurs qui passent par Pôle Emploi, qui passent devant un conseiller, leur CV sont en ligne. Tu imagines en gros, la manne de candidatures qu'il va y avoir. C'est relativement énorme.

Reference 4 - 0,21% Coverage

vraiment travailler sur de la recherche d'emploi avec un service plus accès auprès de la clientèle, donc auprès des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [0,30% Coverage]

Reference 1 - 0,30% Coverage

il n'y a pas de raisons que ça ne le soit pas, c'est quand même leur rôle.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 1 reference coded [0,47% Coverage]

Reference 1 - 0,47% Coverage

C'est quand même un service public de l'emploi. Le service national de l'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 2 references coded [1,02% Coverage]

Reference 1 - 0,27% Coverage

Le premier qui avait parlé de l'entreprise comme étant une cliente de l'ANPE, c'était Michel Bon. Parce qu'il venait de l'entreprise et que lui au contraire considérait que l'entreprise était en droit d'attendre de Pôle Emploi, au moins de contribuer à la sélection des candidats.

Reference 2 - 0,75% Coverage

Une offre de service vis-à-vis des entreprises qui au contraire fait vraiment... Parce qu'en plus les conseillers aiment bien faire, faire de la sélection. Parce que, eux-mêmes sont bien conscients que si on veut faire dans la qualité, il faut passer par cette phase comme un cabinet de recrutement, d'entretiens, de tests, en amont effectivement de la transmission de la candidature à l'entreprise. Sinon on va droit dans le mur. Parce qu'après, le problème en plus, c'est que côté demandeur d'emploi, c'est quand même basé beaucoup sur du déclaratif. Donc quelqu'un nous dit « je sais faire ça », on ne va pas lui faire subir une batterie de tests, pour vérifier que ce qu'il dit soit vrai. C'est comme l'expérience professionnelle. Parfois ils vont s'inventer des CV, il ne faut pas se leurrer.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 2 references coded [0,72% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage

Attention aussi en face de nous on a des gens qui ont besoin. L'entreprise ce n'est pas à négliger parce que si on peut capter quelques offres, on peut aussi se permettre de mieux connaître le marché du travail. » Parce que tout ce qui est dématérialisation c'est bien beau, mais quand tu es agriculteur, que tu fais du raisin à Châteauneuf du Pape, il ne sait même pas que ça existe internet. Il ne le sait même pas le mec. Donc il nous appelle. Avant il avait la carte du Monsieur François Dumont conseiller à Pôle Emploi.

Reference 2 - 0,28% Coverage

Petites ou ceux qui en ont le plus besoin aussi. Les gros recruteurs, ceux qui sont sur les métiers en tension, après les petites qui n'ont pas de service RH. Il y a des trucs à faire sur les TPE. Au-delà de Pôle Emploi, il y a un vrai service à apporter aux TPE, au-delà du recrutement. Les TPE sont noyées, service juridique, service de paye.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

On s'occupe de tout le monde, on est service public. Je veux dire, on n'est pas sur un même choix de concurrence qu'un cabinet de recrutement. C'est une certitude.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE1>](#) - § 2 references coded [2,54% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

un rôle aussi de déontologie dans le service public. On doit s'adresser au plus grand nombre. On a le souci de l'accessibilité, même si on a encore plein d'efforts à faire constamment, mais on a quand même un rôle de service public et donc on doit s'adresser au plus grand nombre et en termes de déontologie, on doit aussi être respectueux d'un certain nombre de règles que peut-être d'autres acteurs le sont un peu moins.

Reference 2 - 1,91% Coverage

il ne faut pas laisser les personnes... C'est pour ça que je suis dans une approche un peu, enfin c'est mon ancien métier multicanal, c'est-à-dire que quelque part, on a des médias d'affinités, on n'est peut-être pas à l'aise avec la technologie et on préfère avoir effectivement un conseiller. Il faut donner la possibilité de rencontrer un conseiller, qu'une relation s'instaure justement avec la spécialisation, la personnalisation. Et puis si on a comme média d'affinités, si on préfère le téléphone, je préfère téléphoner, je ne préfère pas me déplacer, on doit aussi avoir un service au téléphone. Et puis de la manière la plus simple possible. Et puis ceux qui veulent être autonomes, il doit y avoir des applications, il doit y avoir des sites faits autrement qui permettent de répondre à ces différentes demandes. Cette diversité, il faut la connaître, et il ne faut laisser personne sans réponse à ses questions. C'est un élément important et c'est notre rôle de grands opérateurs sur l'emploi de pouvoir... Qui d'autre pourrait le faire ? Il n'y a que nous. Donc il faut qu'on soit vigilant à pouvoir adresser ces différentes populations et ces différents services aux bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment et en utilisant les technologies qui se présentent à nous.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,94% Coverage]

Reference 1 - 0,94% Coverage

Comme c'est un service gratuit contrairement aux cabinets de recrutement où il leur faut payer ces services, nous, c'est vrai que, par Pôle Emploi, pour eux, c'est gratuit. Ils ont accès à tout un vivier de demandeurs d'emploi et en plus ces demandeurs d'emploi peuvent leur permettre de bénéficier de mesures.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 1 reference coded [0,22% Coverage]

Reference 1 - 0,22% Coverage

Je pense qu'il y a forcément une notion de gratuité par définition du service public

Partenaire des entreprises dans le cadre d'une démarche RSE

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

Honnêtement Pôle Emploi, pour moi, c'est presque du domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Que ce soit de la part de grandes entreprises qui ont aussi un intérêt de passer par nos services parce que c'est aussi un gain de temps malgré tout, même si elle dispose d'un service RH fourni. Ces entreprises passent par nous aussi par rapport à, peut-être une image de marque, avec des recrutements de public éloigné, avec toutes les démarches aussi qui maintenant existent, de RSE.

Rôle administratif d'inscription des DE et des offres et suivi des dossiers des demandeurs d'emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 3 references coded [0,83% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage

il a aussi une mission administrative de saisie de données, de traitement de dossiers d'allocations, etc.

Reference 2 - 0,28% Coverage

L'agent d'accueil doit d'abord être capable de renseigner, et d'informer chaque demandeur d'emploi et de saisir les bonnes données pour qu'ils perçoivent les droits en indemnités, etc.

Reference 3 - 0,39% Coverage

ce qui nous importe nous, c'est que les gens qui sont indemnisés, que le traitement de leur allocation soit bien fait, qu'ils aient des aides autant que les autres, que les délais soient comme il faut, et puis qu'ils reprennent un emploi le plus vite possible.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 2 references coded [3,68% Coverage]

Reference 1 - 2,70% Coverage

Honnêtement, je vais être honnête avec toi, clairement moi le mec de Pôle Emploi je le vois juste à traiter des candidats, il ne va pas forcément lui trouver le job qui va correspondre. Parce que je pense qu'ils n'ont pas le temps clairement. Ils ont tellement de personnes qu'ils n'ont pas le temps de faire de la qualité, de trouver la bonne entreprise qui va faire appel à eux au bon moment. Ils gèrent plus des dossiers, pour moi, que réellement du recrutement qualitatif dans des boîtes qui font appel à eux parce qu'ils ont vraiment un besoin, une problématique métier ou technique. Eux ils gèrent des dossiers et voilà quoi.

Reference 2 - 0,98% Coverage

Si tu veux les ASSEDIC, pour être indemnisée. Donc à un moment donné, tu es obligé d'y passer. Même si tu es en recherche, tu ne trouves pas du boulot du jour au lendemain. Donc tu as forcément la démarche je m'inscris quand même.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,91% Coverage]

Reference 1 - 0,91% Coverage

Ma perception ? Pour moi, le Pôle Emploi ça sert plus à indemniser les chômeurs qu'à trouver un emploi. Si aujourd'hui j'étais demandeur d'emploi, je ne passerai pas par Pôle Emploi pour chercher. Je passerais par Pôle Emploi pour effectivement avoir mes indemnités chômage, mais pas vraiment pour chercher un emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,50% Coverage]

Reference 1 - 0,50% Coverage

Ça reste de l'Etat, ça reste une machine très lourde, mais pas forcément très bien huilée. Même si effectivement ils ont fait des efforts de communication en essayant de créer un nouveau logo, d'avoir une nouvelle identité, etc... Ils souffrent quand même d'un manque de confiance énorme auprès des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [0,37% Coverage]

Reference 1 - 0,37% Coverage

Alors que pour Pôle emploi, le candidat va aller à l'entretien parce qu'il n'a pas le choix, sinon il perd ses indemnités.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 2 references coded [0,49% Coverage]

Reference 1 - 0,30% Coverage

C'est un peu l'endroit où on est obligé d'aller pour toucher ses indemnités

Reference 2 - 0,19% Coverage

ils se font bouffer par le travail administratif

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE2>](#) - § 4 references coded [3,13% Coverage]

Reference 1 - 1,37% Coverage

j'ai eu l'occasion de les rencontrer et de discuter avec eux, sur tout ce qui était entre autre contrats de reconversion et tout ça. Mais en fait quand tu les pratiques ces gens-là, c'est un bureau d'enregistrement ni plus ni moins.

Reference 2 - 0,91% Coverage

c'est un bureau d'enregistrement. D'un côté tu as peut-être des boîtes qui proposent des emplois, de l'autre côté tu as les gens qui cherchent du boulot.

Reference 3 - 0,60% Coverage

Parce que s'ils ne vont pas chercher la signature ou le tampon qui va bien, ils perdent leurs droits.

Reference 4 - 0,25% Coverage

Ils remplissent des bases. Et puis voilà.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [0,99% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

Les mecs, c'est des administrateurs. C'est de l'administration qu'ils font.

Reference 2 - 0,84% Coverage

De toute façon un mec qui est au chômage et qui n'est indemnisé, il ne s'inscrit jamais à Pôle Emploi. Donc ça, tu vois, c'est quand même une preuve. Quand tu regardes dans les fichiers de Pôle Emploi, sur 100 demandeurs d'emploi, combien sont indemnisés, tu dois être à 99,5 %. Ça veut bien dire que finalement la motivation première de quelqu'un qui s'inscrit au Pôle Emploi, ce n'est pas de trouver un job, c'est d'avoir son indemnisation.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [1,71% Coverage]

Reference 1 - 1,71% Coverage

Ça c'est mon côté, sans doute pas en phase avec l'administration française, ou globalement elle est née de je ne sais pas quelle génération, Louis XIV ou la révolution, je ne sais quoi. Elle est là pour servir le citoyen et c'est plutôt le citoyen qui sert l'administration. C'est plutôt le contraire, le monde est à l'envers. C'est-à-dire que c'est nous qui les nourrissons, bien sûr, financièrement, mais qui les nourrissons d'informations et globalement la performance dont on a besoin, on va la chercher ailleurs. Et même l'ANPE, il y a des budgets considérables qui sont versés à des sociétés privées qui font le recrutement à leur place. Et à grands coups de millions. Ça veut dire que Pôle Emploi est complètement noyé.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,12% Coverage]

Reference 1 - 0,12% Coverage

La première fonction est d'indemniser les chômeurs

Rôle de contrôle des bénéficiaires du dispositif d'Assurance Chômage

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,13% Coverage]

Reference 1 - 0,13% Coverage

tu es obligée de faire du suivi et du contrôle

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [0,66% Coverage]

Reference 1 - 0,66% Coverage

Mais quand visiblement on a un personnage qui ne cherche qu'à tirer au maximum ses deux années de droits, la seule solution, c'est de lui couper ses droits pour qu'il aille bosser.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,23% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage

et toujours aussi, cette angoisse métaphysique : Est-ce qu'il n'y a pas des gens qui sont au chômage et qui en profitent et qui font durer les choses, et qui ne sont pas soit aussi inactifs, soit aussi demandeurs d'emploi qu'ils l'affirment.

Rôle de fournisseur pour les aides à l'embauche (entreprises) et prestations usagers (financement formation, aides sociales, dispositifs publics)

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 1 reference coded [0,15% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage

c'est aussi via Pôle Emploi que les politiques de l'emploi, les contrats aidés, sont distribués, etc...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [0,87% Coverage]

Reference 1 - 0,87% Coverage

On va utiliser Pôle Emploi si on a besoin d'avoir des aides. C'est-à-dire que vous allez demander à des chefs d'entreprise ou à des DRH qui vont vous dire il y a des aides publiques, très bien, ça va devenir un pourvoyeur de subventions,

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 1 reference coded [1,22% Coverage]

Reference 1 - 1,22% Coverage

Après ce qu'il faut surtout te dire, c'est que l'inscription à Pôle Emploi, elle fait partie d'un système qui est plus global. Je t'explique. Tu veux une HLM, tu veux la CMU, tu veux, je ne sais pas moi, je ne connais pas tous les dispositifs, mais tu veux le RSA, tu veux... Il faut que tu sois inscrit à Pôle Emploi. Donc il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de demandeurs d'emploi qui ne sont inscrits à Pôle Emploi uniquement que pour pouvoir bénéficier d'autres dispositifs : accompagnement par une assistante sociale, une formation à l'AFPA, etc, etc... C'est pour eux une carte d'entrée pour autre chose, un levier pour autre chose

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [0,29% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

une personne qui vient à l'accueil pour demander à monter un dossier de financement, de formation

Rôle politique - Production des statistiques de l'emploi

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [1,08% Coverage]

Reference 1 - 0,15% Coverage

Mais c'est très politique. Attention Pôle Emploi, c'est extrêmement politique.

Reference 2 - 0,93% Coverage

globalement depuis la première guerre du Golfe dans les années 90, tous les chefs d'Etat français ont, dans leur feuille de route et dans leurs priorités et dans les attentes des Français aussi, la baisse de la courbe du chômage. Tous les présidents, sans exception, ont eu comme priorité et comme objectif de faire descendre la courbe du chômage en France. C'est un enjeu qui est tellement important que voilà. Et le porte-drapeau du taux de chômage en France, et bien c'est Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,48% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

c'est de faire les statistiques du chômage ; il s'agit d'une fonction relativement importante même si on l'oublie un petit peu, puisque tout ce qui est statistique sur le chômage est produit par Pôle emploi.

5.2.9 Annexe 2 / Constat 2 / Résultat 8 – Détails des verbatims – Axes d'amélioration de pole emploi au regard des attentes des entreprises

Affecter le personnel en cohérence avec les activités-charges (fonction support-front office-back office)

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 4 references coded [3,37% Coverage]

Reference 1 - 0,98% Coverage

- Pour nous c'est nos sous. Et puis on dit en plus, à l'issue d'une fusion, on sait que les services d'appui sont trop nombreux pendant un certain temps puisque quand vous fusionnez l'ANPE et l'ASSEDIC, ils avaient un DRH chacun avec une petite équipe qui faisait la paye, etc... A l'arrivée vous n'avez pas besoin de 16 personnes au RH il y en avait 8 de chaque côté. Vous en avez besoin de 8. Et ainsi de suite sur énormément de sujets. Donc les spécialistes de l'immobilier, de l'audit, etc, il n'en faut pas 50. Il y a le réseau qui lui se multiplie, et puis chaque fois qu'on fusionne des équipes, ce n'est pas la peine d'avoir deux chefs non plus.

Reference 2 - 0,20% Coverage

- on a accouché comme souvent dans ces cas-là de structures un peu hypertrophiées en termes du service d'appui. Ce qui est un peu normal.

Reference 3 - 1,07% Coverage

- Dans un premier temps, c'est un peu normal. Parce que ce n'est pas en faisant clac qu'on va mettre des gens qui étaient dans des sièges, qui étaient responsables de la paye, ils ne vont pas se retrouver à l'accueil. Donc dans un premier temps une fusion accouche toujours d'organigrammes un peu trop concentrés en siège, etc... Et donc on a donné des objectifs de redéploiement de ces effectifs vers le réseau, redéploiement souvent c'est-à-dire ceux qui partent en retraite, vous ne les remplacez pas là, vous les remplacez dans le réseau. C'est plutôt ça. Et puis par ailleurs, d'essayer de faire un effort pour déployer plus de ressources en accompagnement direct des demandeurs d'emploi que ce n'était le cas.

Reference 4 - 1,12% Coverage

- C'est 6700 temps pleins consolidés au contact du demandeur d'emploi.
- **D'accord ah oui, oui.**
- Parce que même quelqu'un qui travaille dans une agence locale, de fait, il aura des dossiers à traiter, il aura un certain nombre d'activités dans sa journée, et puis il y a du temps entre les entretiens, qui fait qu'il sera au mieux à 50 % au contact du demandeur d'emploi. C'est un peu comme si vous preniez des heures de cours pour un prof. Le travail d'un prof c'est plus que ses 18 heures de cours ou je ne sais pas quoi. Donc c'est un peu pareil.
- **Supposons si on grossit beaucoup, ça fait 20 000 personnes, on va dire au contact. C'est-à-dire qu'il y a 25 000 personnes qui sont en support ? D'accord.**
- C'est à creuser en tout cas.

Allouer plus de temps des conseillers à la relation entreprise

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 2 references coded [1,99% Coverage]

Reference 1 - 1,64% Coverage

- Je sais que la création de Pôle emploi spécialisée Cadres, il me semble qu'elle est assez récente, d'après ce que j'ai compris. Je pense qu'ils ont aussi moins de demandeurs d'emploi à gérer. Ce qui fait que ça leur facilite, entre guillemets, un peu la tâche. Il me semble qu'elle m'avait dit qu'il y avait des conseillers qui géraient par exemple 50 demandeurs, d'autres qui en géraient 200 en fonction du besoin de suivi. Ça leur permet peut-être plus de bien les suivre et de chercher de nouvelles solutions et c'est peut-être pour ça qu'ils nous ont contactés, oui.

Reference 2 - 0,35% Coverage

- avec ces gens-là alors que pourtant des postes non cadres j'en ai quand même aussi pas mal. Et on n'a jamais été en contact.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3> - § 1 reference coded [0,62% Coverage]

Reference 1 - 0,62% Coverage

- Pour moi, ce serait d'avoir des personnes qui seraient dédiées au service clients ou en tout cas créer peut-être des consultants

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1> - § 2 references coded [2,61% Coverage]

Reference 1 - 1,16% Coverage

- Mais quand on a l'offre, quand on a l'entreprise et on a le demandeur, là, et ça arrive, ça colle parce qu'on rencontre une entreprise elle nous dit « on cherche une secrétaire ». Des secrétaires, on en inscrit tous les jours. Tiens celle-ci je l'ai inscrite, elle a ça, ça, ça. Hop on lui envoie en connaissant la personne, ça c'est l'idéal, ça marche. C'est de la vraie mise en relation. Maintenant ce qui nous manque vraiment c'est du temps, parce que sinon, je pense qu'on a presque tout. On a vraiment presque tout. Parce que les gens, on les a. Je suis persuadée qu'une entreprise qui cherche aujourd'hui, on a la personne à Pôle Emploi. Pas forcément dans

notre agence, mais comme on travaille sur France entière, ce n'est pas un problème.

Reference 2 - 1,45% Coverage

- Si on était plus dans l'idéal. Dans le monde de Oui-Oui il faudrait qu'on soit plus de conseillers, avec des conseillers qui aiment faire l'accompagnement, qui ne fassent que ça. Peut-être, c'est mon idée. Et d'autres qui aiment la partie... Enfin, je pense qu'il ne faut pas faire que l'un ou l'autre. Il faut toujours garder un pied dans l'un ou l'autre, parce que c'est important de rencontrer les demandeurs et aussi de rencontrer les entreprises, mais il y a quand même des gens qui aiment faire l'entreprise comme moi, aller démarcher, ce n'est pas donné à tout le monde. Il faut avoir une fibre commerciale aussi. Parce qu'on va vendre notre offre de service, même si elle est quand même facile à vendre. Parce que...
- **C'est gratuit.**
- Et oui, c'est gratuit, qu'elle est là et qu'on a des choses à proposer. Je pense qu'il y a presque toujours une solution. Mais vraiment le truc, c'est qu'il nous manque du temps et des moyens.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 4 references coded [4,47% Coverage]

Reference 1 - 0,36% Coverage

Alors ça c'est une vraie difficulté. C'est-à-dire qu'à partir du moment où, enfin on dit souvent, que la relation entreprise peut être considérée comme une variable d'ajustement.

Reference 2 - 0,77% Coverage

théoriquement, enfin jusqu'à présent, les conseillers ont des plages qui sont dédiées à la relation entreprises. Maintenant il y a une réflexion qui est menée pour savoir si, il ne serait pas plus utile de...

De la centraliser ?

Alors non, pas de la centraliser, mais dans chaque agence de pouvoir avoir une partie des conseillers dédiés à 80 % de leur temps, à cette tâche-là.

Reference 3 - 0,95% Coverage

Mais c'était le cas auparavant. Auparavant même sur d'autres schémas d'organisation, la partie relation entreprise...

Était non prioritaire.

A toujours été une partie, pas non prioritaire, enfin ce n'est pas dit comme ça. Ce qu'il y a c'est que d'abord la charge a la mission de s'occuper des demandeurs d'emploi. Bien sûr pour que les demandeurs d'emploi puissent être accompagnés et les objectifs c'est de les placer, il faut qu'il y ait une relation entreprise.

Reference 4 - 2,38% Coverage

La relation entreprise existe toujours, sauf que forcément le chômage augmentant, on a vu augmenter des demandeurs d'emploi et parmi eux des plus fragiles, la réorganisation qui a été mise en œuvre n'est pas axée principalement sur la relation entreprise. C'était le cas auparavant. Je veux dire auparavant en agence, je me souviens très bien, on avait une demi-journée de relation entreprise. Alors qu'on consacrait, je ne sais pas moi, 80 % du temps à la relation public et essentiellement des demandeurs d'emploi. Donc ça a toujours été. Maintenant il y a forcément, cette difficulté est prise en compte et on essaye de voir si on ne peut pas réorganiser la relation entreprise à travers notamment des personnes qui seraient dédiées. Ici d'ailleurs, c'est un courant, je peux vous dire, un courant européen, je veux dire on est dans la spécialisation de conseillers en Europe, et d'autres services publics de l'emploi européen sont sur ce schéma-là, de dédier des équipes à la relation entreprise. Donc c'est un courant européen là-dessus. Donc nous de notre côté on essaye de voir effectivement, si on ne peut pas dédier des personnels à la relation entreprise.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [2,09% Coverage]

Reference 1 - 2,09% Coverage

- Mais je pense que pour l'essentiel, la raison pour laquelle il y a eu une équipe réduite qui a été mise sur le Service Entreprises de façon ponctuelle, mais constante pour qu'il y ait toujours le même interlocuteur, pour que les personnes de ce Service Entreprises soient au fait. Parce que c'est vrai que finalement on tournait à peu près une fois par semaine, une fois tous les 15 jours, donc ce qui est très peu et donc on n'a pas le temps

de s'occuper des entreprises. On faisait une offre mais finalement on n'a pas le temps de s'en occuper, parce qu'on ne va pas être au Service Entreprises avant 2, 3, 4 semaines parfois. L'employeur après, il ne tombe jamais sur le même interlocuteur.

Améliorer l'existant avec un service de dépôt des offres plus souple et une fonctionnalité d'intermédiation performante

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 1 reference coded [1,54% Coverage]

Reference 1 - 1,54% Coverage

- Et l'employeur sait très bien que sur certains profils, les agents de Pôle Emploi sont tellement débordés qu'ils ne font pas l'effort d'accompagner l'employeur. Moi, je vois bien, mon compagnon il est chinois langue maternelle, donc il est graphiste. Mais les trois offres qu'on lui a envoyées en lui donnant une obligation de répondre c'était pour être vendeur de parfums à Roissy parce que le mot-clé c'était « chinois ». A partir du moment où le profilage est fait de cette façon, si jamais il avait répondu à cette offre, il y aurait eu un magasin de parfums qui aurait reçu un graphiste, qui parle chinois certes, mais qui n'est pas du tout vendeur. L'adéquation demandeur-employeur n'est pas faite.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 4 references coded [3,83% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- Mais nous des fois on recherche quand même des candidats qui ne sont même pas en poste, donc pour l'intérim, pour des CDD ou des candidats dispos tout de suite. Donc ça, ça peut être intéressant.

Reference 2 - 0,24% Coverage

- Juste sur la réactivité. S'ils s'organisaient mieux, je

Reference 3 - 1,87% Coverage

- S'ils avaient plus de personnes, vraiment des consultants, des gens qui gèrent vraiment les candidats, qui répondent, qui font vraiment un check de leurs compétences. Parce que de mémoire, de ce que moi j'en ai eu, d'un point de vue personnel, quand tu vas chez Pôle Emploi et qu'ils te disent « vous voulez faire quoi ? ». Ils n'écoutent même pas, ils n'ont pas les bonnes informations et qu'au final tu sais qu'il ne te trouver

Reference 4 - 0,89% Coverage

- quelqu'un devant eux, un peu plus compétent dans leur domaine de compétence, qu'ils comprenaient un petit peu ce qu'ils recherchent, oui, dans ce cas-là, à mon avis, je pense que ce serait différent.

- **Oui,**

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 3 references coded [2,13% Coverage]

Reference 1 - 1,28% Coverage

- Je sais que la création de Pôle emploi spécialisée Cadres, il me semble qu'elle est assez récente, d'après ce que j'ai compris. Je pense qu'ils ont aussi moins de demandeurs d'emploi à gérer. Ce qui fait que ça leur facilite, entre guillemets, un peu la tâche. Il me semble qu'elle m'avait dit qu'il y avait des conseillers qui géraient par exemple 50 demandeurs, d'autres qui en géraient 200 en fonction du besoin de suivi. Ça leur permet peut

Reference 2 - 0,24% Coverage

- Oui, voilà, c'est ça. Il faut passer par Pôle Emploi avant de contacter le salarié.

Reference 3 - 0,61% Coverage

- peut-être qu'ils devraient se recentrer sur l'activité Indemnisation et peut-être par contre rendre le Service en ligne, par exemple, beaucoup plus simple, et pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi.

<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2> - § 2 references coded [3,73% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

maintenant en fait on est sur des process complètement informatisés, et à partir du moment où vous êtes sur un process informatisé, vous êtes obligé de faire tenir votre poste sur... alors je ne sais plus si c'est 200 ou 300 caractères, mais un truc ridicule, encore moins que l'APEC. Et ça arrive dans une boîte. En fait tout est automatisé quoi, mais automatisé sans avoir la qualité d'un Cadre Emploi ou une APEC.

Reference 2 - 2,20% Coverage

je vais vous donner un exemple précis, je recherchais une responsable administrative et paye, qui a un code nomenclature au Pôle Emploi, puisque c'est un emploi type, responsable administrative et paye. Vous n'avez pas le nombre de caractères suffisants pour en fait expliciter les spécificités de l'endroit où vous êtes. A l'époque j'étais dans la santé, et c'était une paye avec beaucoup de variables, parce que des payes de médecins, bah vous ne pouvez pas. Le nombre de caractères qu'ils allouent est trop restreint pour qu'on puisse à la fois expliquer l'entreprise et la spécificité du poste.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1> - § 2 references coded [3,31% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

Bon c'est surtout l'entreprise où ça c'est effondré en effet. Les raisons pour lesquelles on change de cap, effectivement réinvestir dans cette relation. Moi je pense en plus que si effectivement on veut se mettre en situation, et si on accepte de se mettre en situation de concurrence des jobs boards, il faut justement qu'on réinvestisse sur la relation avec les entreprises, parce que par contre je pense...

Oui parce qu'il va y avoir des comparaisons de faites. Enfin qui existent déjà de toute façon.

Les jobs boards ne couvrent pas l'ensemble des métiers, l'ensemble des tailles des secteurs d'activités et des tailles d'entreprises. Les jobs boards c'est quand même très difficile à la défense de Pôle Emploi de les évaluer sur... Ce qui est clair c'est qu'elles s'affranchissent de la contrainte que représente le Rom qui souvent est assez contesté. C'est-à-dire qu'on classe, nous, au travers du Rom...

Mais ça c'est obligé parce que sinon le système d'info il ne marche pas en fait. C'est pour ça que c'est fait ?

Oui, enfin il y a une raison historique c'est que l'ANPE c'était le répertoire des métiers et que c'est sa bible, c'est son... ça fait de plus en plus débat en interne.

Oui, pour le remettre à plat.

Pourquoi aussi ? Parce que de plus en plus, finalement ce que recherchent les entreprises, c'est souvent plus du savoir-être que du savoir-faire. Enfin c'est plus parfois du comportemental ou des aptitudes ou des motivations que vraiment un bagage. Parce qu'en fait, il y a de plus en plus d'emplois qui font appel à un niveau de compétences relationnelles, de moins en moins technique.

Reference 2 - 1,78% Coverage

Non, ce n'est pas fluide du tout.

Apparemment, ça a été amélioré récemment.

On essaye de s'améliorer. On a encore des petits sujets d'infrastructure technique et puis effectivement de...

Ah d'accord ! Moi je pensais que c'était le principe du système d'info.

On avait parfois des problématiques effectivement de l'entreprise, de son ADSL, de la qualité de sa ligne, mais on avait aussi des sujets internes.

Parce que je me disais si ce n'est pas codifié, on ne peut pas traiter en base de données derrière. C'est pour ça qu'il y a le Rom.

Oui, alors, le Rom, c'est évidemment plus simple pour classer et pour matcher. Pour approcher. Le DE est classé sur des Rom, un ou des Rom, et l'entreprise codifie avec un Rom et après c'est là-dessus que ça matche.

Mais ça pourrait être plus simple.

Oui. Il y a d'autres techniques de rapprochement sur des termes. En même temps il y a eu des tentatives qui ont foiré, ça a un peu vacciné tout le monde. Ça a fait peur à tout le monde. Il y a eu un projet ANPE qui s'appelait Géode, qui était basé justement sur de la recherche syntaxique. On fixait une requête et l'ordinateur moulinait. Ce n'est pas une blague, c'était vrai. Il continuait à vous sortir des résultats 3 jours après. Il y avait une puissance de calculs faramineuse. Du coup, il cherchait tellement que... (rires)

Qu'il trouvait...!

Un conseiller, il faut qu'il lance une requête et que dans les 30 secondes l'outil lui sorte une liste, soit d'offres d'emploi, soit de demandeurs d'emploi. Et les systèmes un peu plus sophistiqués... Après c'est toute la

problématique de la codification, donc du vocabulaire, de données pour qu'effectivement... Ça, ça rejoint des problématiques d'informatique. Mais ceci dit, je pense que maintenant on y arrive beaucoup plus facilement. On voit bien Google. Google on fait une recherche sur des mots-clés et c'est super efficace.

Améliorer l'image du service aux entreprises en développant la culture de relation client et de la qualité de service

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,53% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage

Tout à fait. Et ces services existent, mais il y a un enjeu, c'est qu'il y ait une bonne relation avec Pôle Emploi. Avec son Pôle Emploi local. Et ça c'est un enjeu. Donc l'enjeu c'est identifier l'interlocuteur et pour créer une relation avec ces interlocuteurs. Je pense que les interlocuteurs ils sont très très sollicités.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 3 references coded [2,80% Coverage]

Reference 1 - 1,09% Coverage

- Premièrement qu'ils améliorent leur travail mais aussi qu'ils améliorent leur image de marque auprès des recruteurs, et qu'ils communiquent sur des résultats, sur des choses concrètes, pour expliquer aux recruteurs que ça a changé et que maintenant ils peuvent les aider.

Reference 2 - 0,82% Coverage

- ils se font bouffer par le travail administratif, et ce travail plus qualitatif de mise en relation recruteur/candidat, ils le font quand il reste du temps alors que cela devrait être le travail prioritaire.

Reference 3 - 0,88% Coverage

- Il faut faire ce qu'on a su faire en France dans un certain nombre de domaines c'est à dire aligner le service public de qualité et l'efficacité du service privé. Il faut essayer de trouver le bon équilibre entre les deux

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,62% Coverage]

Reference 1 - 1,62% Coverage

Moi j'ai été invité partout, je n'ai pas été sollicité par les Pôles Emplois pour assister XXX (23.14) pour assister aux modifications récentes, concernant l'indemnisation du chômage. J'ai qu'une fois, je te disais il y a trois ans une femme a fait un entretien avec moi, ça s'est arrêté là. Donc à mon avis un peu dommageable, comparativement à l'APEC, qui est un peu plus active. Ça ne résoudra pas tout, mais c'est ce qui manque à mon avis.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 4 references coded [3,88% Coverage]

Reference 1 - 0,76% Coverage

- Normalement je pense qu'ils ont des correspondants qui sont censés démarcher les entreprises, pour leur proposer leurs services.
- **Exactement.**
- Je dis normalement, parce que je sais vaguement que ça existe. Moi, je n'ai jamais rencontré personne. Je ne les ai pas franchement sollicités et ils ne m'ont jamais sollicité.

Reference 2 - 1,77% Coverage

- Moi, oui. L'aspect gratuit. Moi je préfère avoir de la compétence et la payer. Ce n'est pas parce que c'est gratuit que cela m'intéresse. Ça va m'intéresser parce que c'est performant, et si en plus c'est gratuit de surcroit, cela va m'intéresser. Mais je veux d'abord de la performance. Alors maintenant, probablement qu'ils l'ont, mais il faut qu'ils le fassent savoir. Ils traînent, dans notre imaginaire à nous, un boulet. S'ils ne vont pas un peu faire du prosélytisme auprès des chefs d'entreprises, et bien les chefs d'entreprises ne vont pas les

recevoir. Moi, aujourd'hui, personne ne vient me voir et je les considère comme incompetents. Mais j'ai sans doute tort. Si personne ne vient me voir, je ne vais pas savoir qu'ils sont compétents.

Reference 3 - 1,08% Coverage

- Oui mais c'est peut-être dommage. Parce qu'il y a sans doute, dans les gens qui sont à Pôle Emploi, des gens qui sont compétents. Et nous, on ne les considère pas, parce qu'on ne les voit pas. On ne peut pas deviner. Moi mes vendeurs, quand ils vont voir des clients, et bien c'est pour faire du prosélytisme. C'est pour aller faire leur boulot. S'ils n'y vont pas, les clients, ils vont aller acheter ailleurs et puis ils vont vivre bien quand même.

Reference 4 - 0,26% Coverage

- moi j'ai des raccourcis par rapport à tout ça. Je pense que la reconnaissance ce n'est pas un dû, ça se mérite.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,36% Coverage]

Reference 1 - 0,36% Coverage

il faut être dans une approche, encore une fois je le dis, une approche un peu plus commerciale et moins sociale. Plus de relations, et pour avoir une qualité de service, perçue par l'entreprise, meilleure, il faut sans doute spécialiser des agents qui aient vraiment cette fibre-là, d'être orientés vers les besoins de l'entreprise plutôt que vers les besoins du demandeur d'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 3 references coded [2,24% Coverage]

Reference 1 - 0,25% Coverage

- Quelqu'un peut téléphoner et avoir trois fois, trois réponses différentes, sur une question de base ou d'indemnisation.
- **Et ça c'est dû à quoi ? C'est parce**

Reference 2 - 0,56% Coverage

- **ils ont formé trop vite ?**
- Non. C'est qu'ils ne forment plus comme avant. Moi avant, par exemple, pour être conseiller quand on passait le concours à l'ANPE, on était formé pendant presque 1 an. On partait en formation, on revenait, on repartait, on revenait, sur le terrain. C'était une vraie formation, terrain et théorie.
- **Sur l'accompagnement RH en fait**

Reference 3 - 1,43% Coverage

- Mais pourtant, quand on le fait, ça marche. Vraiment ça marche. Quand on a un contact avec l'entreprise, qu'on va la voir, qu'elle nous explique ce qu'elle recherche, ses difficultés, nous on cible. Après, nous on peut mettre en relation. C'est notre rôle premier. C'est ce qu'on apprenait avant, avant qu'on nous dise, maintenant le premier rôle du conseiller, c'est inscrire. A l'époque c'était la mise en relation. c'est-à-dire mettre en relation un demandeur d'emploi avec une entreprise. et ça on peut le faire quand on connaît en effet les entreprises, et quand on a des rapports privilégiés. Maintenant on n'est pas obligé de les voir toutes, mais ne serait-ce qu'au téléphone, on appelle. « alors qu'est-ce qui ne va pas dans les CV, qu'est-ce que vous recherchez ». On peut avoir un vrai contact avec une entreprise et il y a des entreprises qui sont fidèles, qui reviennent toujours vers nous parce que justement...

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE2>](#) - § 1 reference coded [2,33% Coverage]

Reference 1 - 2,33% Coverage

- Ça fait partie effectivement des a priori. C'est-à-dire qu'ils se disent qu'ils ne vont pas forcément trouver avec Pôle Emploi. Et c'est justement là où aussi, les agents de Pôle Emploi doivent justement un peu redorer l'image de Pôle Emploi. C'est sûr qu'il n'y a pas une image de Pôle Emploi qui est très alléchante pour une

entreprise et du coup ils se disent qu'ils ne vont pas forcément passer par Pôle Emploi parce qu'ils ne trouveront pas le candidat, parce que le recrutement sera trop long, parce qu'ils n'arriveront pas à joindre leur interlocuteur. Effectivement, il y a pleins d'a priori sur Pôle Emploi. Ça ne m'étonne pas du tout ce discours que vous avez pu avoir en retour, c'est celui qu'on peut avoir, d'où l'image du Service Entreprises à retravailler.

Favoriser la montée en compétence via la formation des conseillers et une plus grande sélectivité sur le recrutement

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 1 reference coded [0,60% Coverage]

Reference 1 - 0,60% Coverage

- Ils sont Bac + 2 je crois. Bac ou Bac + 2.
- **C'est juste un niveau d'études ?**
- Oui.
- **Pas forcément une compétence spécifique d'expérience ?**
- Non. Et des fois ils reclassent des demandeurs d'emploi. Les standardistes, les choses comme ça, dans les agences Pôle Emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,97% Coverage]

Reference 1 - 1,97% Coverage

- Des retours bidons, je pense que quand c'est sur de... Parce que moi, je te dis, la nana qu'on rencontre, elle est quand même pas mal, je pense. Et c'est un gros travail pour elle qui lui prend du temps et qu'elle se prend la tête pour le faire parce qu'elle veut bien faire. Mais je pense que cette nana, ça reste quand même une exception finalement. La dernière fois par exemple, on a rencontré une de ses collègues, et clairement je me suis dit « heureusement que ce n'est pas avec elle qu'on a traité ». La nana n'est pas forcément exceptionnelle, mais je pense que c'est l'exception parce qu'elle essaye quand même de bien faire son travail. Dans le sens où elle se prend la tête

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [1,94% Coverage]

Reference 1 - 1,94% Coverage

Maintenant je pense qu'il faudrait un Pôle Emploi on va dire de tête, et un Pôle Emploi XXX de Pôle Emploi, c'est-à-dire une structure encore une fois avec des gens un peu cadrés avec un petit peu de diplômes, plus de compétences, et un Pôle Emploi qui est un cran au-dessous, qui est plus dans la formation, plus dans essayer de faire savoir comment lire, écrire, parfois on est quand même-là. Essayer de vouloir monter tout le monde, de la personne qui a des diplômes à celui qui n'en a pas du tout, ça paraît un peu compliqué là.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [2,05% Coverage]

Reference 1 - 2,05% Coverage

Je pense que la polyvalence a ses limites. Autant je trouve ça bien d'avoir fusionné les deux, parce que c'est bien dans une même agence d'avoir les mêmes interlocuteurs, autant chacun doit avoir sa compétence. Et d'ailleurs ils le savent très bien, ils ont le conseiller entreprise, ils ont le conseiller chercheur d'emploi, ils ont le conseiller indemnisation, donc ils ont bien essayé de conserver un minimum ces compétences, mais ces compétences il faut effectivement les développer par des formations, un cursus de formation beaucoup plus développé.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [2,20% Coverage]

Reference 1 - 2,20% Coverage

- Quelqu'un peut téléphoner et avoir trois fois, trois réponses différentes, sur une question de base ou d'indemnisation.

- **Et ça c'est dû à quoi ? C'est parce qu'en fait ils ont embauchés trop et ils ont formé trop vite ?**

- Non. C'est qu'ils ne forment plus comme avant. Moi avant, par exemple, pour être conseiller quand on passait le concours à l'ANPE, on était formé pendant presque 1 an. On partait en formation, on revenait, on repartait, on revenait, sur le terrain. C'était une vraie formation, terrain et théorie.

- **Sur l'accompagnement RH en fait ?**

- Oui, sur l'accompagnement. Vraiment sur le métier de conseiller. Et maintenant, ils ont six semaines. Comment voulez-vous ? La formation du conseiller Pôle Emploi aujourd'hui, elle est beaucoup trop courte pour qu'ils puissent apporter une réponse correcte à un demandeur. Et on ne peut pas en vouloir à un conseiller à ne pas pouvoir répondre parce qu'il a une formation trop courte. Et ça, allez l'expliquer à un demandeur, le demandeur, il n'en rien à faire évidemment et il a raison. Ce qu'il veut c'est avoir sa réponse et une réponse juste, mais ce n'est pas forcément le cas. Et en plus, indépendamment de ça, il y a des gens qui sont embauchés, qui étaient embauchés en CDD et ça, on y arrivera je pense vers la fin, et qui passent en CDI et qui après ont une autre petite formation. Après le système RH, c'est incompréhensible, incompréhensible.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,85% Coverage

- A mon avis il y a des choses intéressantes à faire effectivement. Le fait que, quand on vient aux ASSEDIC, qu'on puisse avoir une première estimation effectivement sur la recherche d'emploi, etc... Pour d'abord vérifier les indemnisations, et ensuite s'assurer qu'effectivement c'est bien quelqu'un qui va rechercher un emploi, etc... Je pense que là, il faut qu'il n'y ait qu'une seule personne. La personne qui arrive, le demandeur, ne voit qu'un seul conseiller. Après, il faut qu'il y ait une classification qui soit faite, pour dire celui-là, ce n'est pas la peine de le recontacter, parce que de toute façon il va trouver. Le deuxième, lui, il est complètement à l'ouest, il y a des formations à faire. Et donc c'est de réorienter vers des gens qui deviennent spécialistes.

Reference 2 - 0,10% Coverage

- tu es obligée d'avoir des gens qualifiés.

Favoriser la transparence du marché du travail et améliorer la coordination entre les acteurs pour des actions concertées

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 2 references coded [1,38% Coverage]

Reference 1 - 0,45% Coverage

- Non, mais il y a une refonte du service de l'emploi à faire, en termes de formations notamment. On ne peut pas continuer avec la Région, le Conseil Général, les Communes, les FONGECIF. Il y a trop d'acteurs.

Reference 2 - 0,93% Coverage

- Je ne sais pas. Parce qu'historiquement ils ont donné un morceau aux partenaires sociaux, un morceau aux régions, un morceau... et du coup, tu te retrouves avec tellement de trucs morcelés que c'est très compliqué à gérer. Et c'est contreproductif. Pourquoi on a mis en place une Maison de l'emploi alors qu'il y avait des Missions Locales ? Et puis il y a les agences Pôle Emploi. Ça fait trop. Il faut rationaliser les acteurs.

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2>](#) - § 1 reference coded [0,54% Coverage]

Reference 1 - 0,54% Coverage

- si il y a une plus grande transparence du marché du travail, c'est-à-dire si au lieu de passer votre temps à prendre les gens par l'épaule d'un côté et de l'autre, pour les rapprocher, si au lieu de tout ça vous améliorez les CV en ligne et les offres en ligne...

- **L'outil, c'est vraiment l'outil.**

- Voilà. Et la transparence, la mise en relation directe,

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,98% Coverage]

Reference 1 - 0,98% Coverage

La concurrence existe là-dessus. Il y a des présélections gratuites dans les maisons de l'emploi. Mais les entreprises vont être plus ou moins satisfaites par la présélection qui est faite. Ça revient à la satisfaction. Donc après on est sur des emplois locaux, ce que je vous disais, le service public des emplois locaux et il y a un Pôle Emploi... C'est pour vous dire, qu'il y a une agence qui peut être performante et très appréciée, tout comme il y en a une qui peut ne pas l'être sur un territoire local où la concurrence publique est plus ou moins forte et où chacun tire les ficelles à soi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 1 reference coded [0,83% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

- Mais nous des fois on recherche quand même des candidats qui ne sont même pas en poste, donc pour l'intérim, pour des CDD ou des candidats dispos tout de suite. Donc ça, ça peut être intéressant.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,48% Coverage]

Reference 1 - 1,48% Coverage

- par exemple, moi, en tant que recruteur, aujourd'hui je ne connais pas la démarche à suivre. Alors depuis maintenant qu'on a le contact de Pôle Emploi Cadres, moi je l'envoie et elle l'a met en ligne mais sinon, si j'ai un poste par exemple de technicien à pourvoir, je ne sais pas qui je dois contacter, comment je peux faire, ni quoi que ce soit. On n'est pas du tout en contact avec ces gens-là alors que pourtant des postes non cadres j'en ai quand même aussi pas mal. Et on n'a jamais été en contact avec eux.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 3 references coded [9,44% Coverage]

Reference 1 - 4,08% Coverage

Parce qu'à un moment donné, quand je poste une offre, je ne sais pas pour un emploi avec peu de qualifications, entre les structures associatives, les structures de Pôle Emploi, les structures d'intérim, les cabinets qui existent aussi, qui sont entre les cabinets de chasse et les cabinets d'intérim, sincèrement, ça fait beaucoup trop d'acteurs, sans compter les missions locales, les chambres régionales. Ça devient invivable. Chacun prend le pas sur l'autre acteur et ça pollue. A un moment donné, soit Pôle Emploi part du principe qu'elle arrête de s'occuper vraiment des personnes... bien évidemment XXX mais les personnes qui sont très éloignées de l'emploi elle les détourne vers les associations qui les prennent en charge ou les missions locales et elle arrête ou alors elle arrête de XXX (inaudible). Moi je vous assure que franchement je m'y perds. Parfois je réagis en tant que DRH, XXX entre la région, la collectivité, la mairie, les Pôle Emploi XXX. L'une des réformes pour moi elle est de faire la liste de tous les acteurs qui existent en France, vous verriez que malheureusement il y en a beaucoup trop.

Reference 2 - 3,17% Coverage

Ce serait, soit elle récupère le tout, soit elle délègue toute une partie de la population qu'elle ne peut pas gérer, soit c'est des gens très éloignés de l'emploi, ou alors des gens au contraire très proche. Après elle choisit. Alors après il faut déterminer ce qu'on entend par proche ou pas proche. Là ce que je dis, c'est qu'une entreprise actuellement lorsqu'on lui demande quels sont les canaux qu'elle utilise pour recruter, il y en a énormément et je ne parle pas des annonces sur internet, les petites annonces dans les quotidiens. Sincèrement à la fin le maillage il n'est plus gérable. XXX (inaudible). Donc pour moi il y a à clarifier un peu, même du côté de la DRH et des chefs d'entreprise, et de dire quels sont les acteurs, quels sont les interlocuteurs, XX grand maximum et encore c'est déjà beaucoup, mais là c'est trop. C'est vraiment vraiment trop.

Reference 3 - 2,19% Coverage

puis alors aussi XX, vous avez des bassins économiques où il n'y a pas de boulot, Pôle Emploi, pas Pôle Emploi, alors peut-être qu'on devrait aussi développer des aides financières ciblées. Je sais que ça existe. On en parlait, maintenant c'est un peu tombé en désuétude, c'est un peu dommage, des vraies aides incitatives,

lorsque que quelqu'un accepte un poste à 400 kms de chez lui, lui dire vous acceptez mais on vous donne une aide de tant d'euros, on vous paye une indemnisation. Ça, je pense que ça aurait du sens. C'est davantage sur ce XXX. Après je vous dis il y a tellement d'acteurs que...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 1 reference coded [1,22% Coverage]

Reference 1 - 1,22% Coverage

Après ce qu'il faut surtout te dire, c'est que l'inscription à Pôle Emploi, elle fait partie d'un système qui est plus global. Je t'explique. Tu veux une HLM, tu veux la CMU, tu veux, je ne sais pas moi, je ne connais pas tous les dispositifs, mais tu veux le RSA, tu veux... Il faut que tu sois inscrit à Pôle Emploi. Donc il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de demandeurs d'emploi qui ne sont inscrits à Pôle Emploi uniquement que pour pouvoir bénéficier d'autres dispositifs : accompagnement par une assistante sociale, une formation à l'AFPA, etc, etc... C'est pour eux une carte d'entrée pour autre chose, un levier pour autre chose

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [2,49% Coverage]

Reference 1 - 2,49% Coverage

- parce que finalement, il n'y a aucune statistique, enfin, en dehors de Pôle Emploi, personne n'est capable de faire des statistiques nationales à ce sujet-là. Parce que chaque entreprise d'intérim, chaque boîte de recrutement, chaque système est complètement indépendant et ne croise pas ses informations. Effectivement, il faut bien un recensement national des besoins et de ce qu'on met en place pour y répondre. Donc c'est de la formation courte, c'est aussi des orientations scolaires, des questions à mettre en place dans les universités et dans les Ecoles, pour répondre à la demande. Effectivement, je suppose quand même qu'on se sert un peu de Pôle Emploi pour ça, j'espère.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 4 references coded [5,66% Coverage]

Reference 1 - 0,67% Coverage

Moi personnellement, je pense que tant qu'on n'aura pas résolu la problématique de « comment je mets en place un dispositif d'éducation qui favorise l'insertion dans le monde du travail, et tant qu'on n'aura pas effectivement rendu le système de la formation professionnelle continue plus transparent, c'est-à-dire comment je permets à des salariés de se réorienter en cours de carrière et j'incite les entreprises aussi à faire évoluer leur personnel et à avoir un vrai dispositif de formation continue pour être elles-mêmes en capacité d'avoir des ressources aptes à gérer les évolutions des techniques dont je parlais tout à l'heure, ou faire face à la concurrence, c'est un problème d'employabilité.

Reference 2 - 1,30% Coverage

Ah ! Ce ne sont pas des formations tip top. Non, non tout à fait, mais pour la même raison. Encore une fois, c'est la stratégie. On nous demande plutôt d'utiliser nos moyens en matière de financement de formation, parce qu'il y a une enveloppe de formations au niveau de Pôle Emploi. On est plutôt sur des formations courtes, d'adaptation au poste de travail. On laisse plutôt le champ de la qualification, vraiment les formations longues, importantes, aux régions. Parce que c'est vrai que la loi leur donne cette prérogative-là, ça fait partie de leurs missions. Et ce n'est pas dans les missions de Pôle Emploi. Nous on est plutôt à financer des dispositifs d'adaptation. Alors c'est effectivement des formations courtes, qui quelque part, permettent au salarié et parfois il reste sous statut de demandeur d'emploi, mais il est dans l'entreprise, il est en formation de poste de travail pour vérifier qu'il soit en capacité d'utiliser les technologies demandées dans l'entreprise. Donc on est plutôt sur ce financement. Il y a la préparation opérationnelle à l'emploi, donc ça c'est de l'individuel. On peut en faire du collectif, là aussi c'est des formations identifiées par les entreprises, par les branches dans un territoire, comme répondant à un vrai besoin des entreprises, et on monte des formations collectives pour former des gens au métier en question.

Reference 3 - 1,99% Coverage

Le compte personnel formation vise aussi quelque part à répondre à ça. Dans la dernière loi sur la formation professionnelle, le droit à la formation qui est inscrit maintenant comme étant un droit du salarié, qui peut être alimenté par ce qui était le DIF avant, justement vise à donner la liberté à un salarié de choisir ses formations. C'est que nous, le problème, c'est qu'on ne laisse pas tous les demandeurs d'emploi choisir leur formation.

Oui, bien sûr.

On n'a pas les moyens suffisants pour répondre à toutes les aspirations, à tous les besoins, donc on priorise,

nous, encore une fois. Il y a une stratégie, une priorité donnée à nos axes de formation mais par contre, le CPF permettrait à quelqu'un qui finalement se rend compte, je dis n'importe quoi... Il est comptable mais il ne maîtrise pas l'outil SAP, il n'a jamais travaillé sur SAP. Il s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'entreprises qui demandent une compétence SAP, il se forme à SAP. Du coup, il enrichit son profil de cette compétence-là et effectivement, il se la finance. Voilà, la formation un peu à la carte...

Elle est déjà prévue via des dispositifs...

Via des dispositifs nationaux, publics, mais pas dans l'offre de service de Pôle Emploi. C'est le CPF qui va répondre à cet enjeu. Petit à petit, il y a des choses qui se mettent en place, qui devraient... Après il y a des problématiques effectivement de décalage permanent entre la ressource disponible et le besoin. On peut prendre par exemple le sanitaire, enfin tout ce qui tourne autour de... que ce soit les infirmiers, les aides-soignants. Là aussi il y a un besoin récurrent de personnel et on n'arrive pas à satisfaire la demande. Mais c'est des niveaux, donc il faut trouver effectivement les personnels qui ont l'aspiration pour aller exercer ces métiers-là donc ce n'est pas obligatoirement super simple. Et ça, c'est clair, ce sont des formations longues que Pôle Emploi ne peut pas financer. Donc c'est à la société ou à l'Etat globalement, ou aux régions de financer ce genre de dispositif. Nous ce qu'on pourra faire c'est détecter les potentiels, les orienter.

Reference 4 - 1,70% Coverage

Au final. Mais encore une fois, par rapport au modèle allemand, par exemple... Alors je ne dis pas obligatoirement non plus la panacée, il ne faut pas toujours avoir l'air de considérer... Mais cette société un peu plus intégrée, où les gens peuvent se côtoyer entre les opérateurs publics, les entreprises, les syndicalismes, les patrons, les représentants de l'état, pour essayer de...

Où de trouver des propositions consensuelles.

Pour trouver ensemble des solutions en s'appuyant mutuellement sur les uns, sur les autres, de manière un peu constructive. Ça existe en Allemagne, ça existe au Danemark, ça existe en Hollande. Les gens travaillent plus facilement la main dans la main. Je trouve que ce qui est toujours terrible un peu en France, c'est qu'on cherche toujours...

C'est la confrontation permanente

A transférer la responsabilité sur les autres. C'est les autres qui sont mauvais, ou les méchants, ou je ne sais pas quoi. Et tout le monde est dans cette logique-là. Moi je rêve d'une politique publique d'emploi vraiment concertée, pas patate chaude et pas machin truc. Alors sans doute avec moins d'acteurs, du coup plus facile à coordonner et à concerter. Une vraie stratégie. Enfin, ça se fait ponctuellement. On arrive quand il y a des chocs parfois dans certains bassins d'emploi, à mettre autour d'une table... Moi je l'ai vécu et je sais que ça existe encore. Vous avez les représentants de l'Etat, le monde politique, les entreprises, les OPCA, enfin les partenaires sociaux qui se mettent autour d'une table et qui disent comment on peut résoudre ce problème dans le territoire, comment on peut accompagner la fermeture d'une entreprise ou éviter la fermeture d'une entreprise. Et ça ne se fait qu'en situation de crise. On n'arrive jamais à le faire en rythme de croisière.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,80% Coverage]

Reference 1 - 0,80% Coverage

- La plus-value c'est que... Bon, nous, on a tous les CV, on va pouvoir rechercher. On peut, quand ils ne trouvent pas, parce qu'ils sont dans un secteur difficile, proposer des actions de formation, ce que les autres ne peuvent pas faire, financées par nous. On peut faire des pré-sélections. Tous les autres sites ne le font pas. S'ils nous donnent des critères précis, on peut aller chercher sur Paris, Lille ou Marseille. On peut chercher dans toute notre banque de demandeurs sur des critères très particuliers.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 8 references coded [2,79% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

On va trouver d'autres moyens pour faire en sorte que des offres existent et ce n'est pas forcément que les offres soient déposées à Pôle Emploi. On s'en fout que ce soit déposé à Pôle Emploi. Si tu considères que philosophiquement, maintenant tu n'as plus qu'une cible, c'est accompagner le demandeur d'emploi vers le placement durable. C'est ça la fin.

Reference 2 - 0,52% Coverage

Souvent il y a des problématiques sociales, c'est-à-dire, rarement si tu veux quand tu n'es vraiment pas employable du tout. Soit tu as un problème de formation et là, on te forme, tu règles le problème, soit souvent il y a ce qu'on appelle les freins périphériques à l'emploi. Et là du coup, on a créé une quatrième modalité qui s'appelle, mais qui n'est pas encore mise en place, l'accompagnement global où tu fais un accompagnement

mixte. Mais ce n'est pas encore installé ça. Ça va arriver d'ici quelques mois. Où en fait tu travailles avec les Conseils généraux, parce que tu sais que l'insertion, ce n'est pas Pôle Emploi

Reference 3 - 0,37% Coverage

Un conseiller Pôle Emploi il est formé pour construire un projet professionnel, accompagner un mec vers ce projet, vers cette cible-là. En le formant, en lui faisant des immersions... Mais le mec, s'il dort dans sa bagnole, qu'il se drogue et qu'il a un cancer, je ne sais pas faire. Ce serait complètement con qu'il ait les trois ! Mais non, non, je ne sais pas faire. Mes conseillers ils sont désarmés. Je n'ai pas d'offres de service en plus.

Reference 4 - 0,29% Coverage

si tu veux, on renvoie vers les services sociaux donc c'est plutôt le conseil général, ou les assistantes sociales du conseil général ou je ne sais pas qui. Et on dit « traitez vos problématiques sociales, après on verra pour l'emploi ». Sauf que qu'est-ce que tu en fais de ces mecs toi pendant ce temps ? Parce qu'ils restent demandeurs d'emploi.

Reference 5 - 0,22% Coverage

parce que du coup, on ne sait pas quoi en faire de ces gens-là. On les met en renforcé, parce qu'ils en ont besoin. Sauf qu'ils sont inemployables. Donc qu'est-ce qu'on fait, le conseiller il est pas con, il les sort, il les met en suivi. Tu sais comment ça marche

Reference 6 - 0,43% Coverage

ces gens-là souvent, tu as du mal à les capter. Tu ne sais pas réellement ce que c'est. C'est plus les CG qui le voient, les assistantes sociales. Parce que tu as beaucoup de gens qui sont dégoutés. Donc du coup ils ne s'inscrivent plus. Soit tu as des mecs qui sont désœuvrés, ils vivent dans la bagnole, etc... Et ça tu ne les vois pas, soit tu as le mec qui te dit « De toute façon, moi, je vais me débrouiller tout seul » et qui ne s'inscrit plus. Tu sais il y a de plus en plus de gens du coup, qui ne s'inscrivent plus.

Reference 7 - 0,13% Coverage

C'est Pôle Emploi. Dans le Vaucluse franchement, on le dit à chaque fois, les élus, le préfet, main dans la main. Et pourquoi ? Parce qu'on est pragmatique.

Reference 8 - 0,54% Coverage

Ce n'est pas nous, on n'a pas le droit. C'est la Direccte, via les contrôleurs du travail. Moi j'en avais 5 pour 200 000 salariés, des contrôleurs du travail. Eux aussi ils n'ont pas les moyens les pauvres gars et puis ils se démènent. Moi je les connais bien. Parce qu'on travaille beaucoup avec la Direccte, c'est le service inspection de la Direccte. Et les mecs, ils sont super vertueux, ils font un métier... Ils étaient 3 ou 4 pour un million d'employeurs. J'exagère, mais ce n'est juste pas possible. Mais nous ce n'est pas notre prérogative premièrement. Ce qui est notre prérogative, nous, c'est juste vérifier que le mec il cherche bien un emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [2,04% Coverage]

Reference 1 - 2,04% Coverage

Il se peut très bien qu'on soit proche de l'emploi mais avec de vrais problèmes d'ordre psychologique, ou personnels très lourds qui finalement ne nous positionnent pas forcément auprès de l'emploi. Donc l'autonomie doit être considérée au sens le plus large possible. Et on inclut ces freins périphériques. C'est-à-dire qu'on peut très bien par rapport à un profil professionnel être proche de l'emploi mais être considérablement plombé par des problèmes personnels. Auquel cas, on n'appartient pas à la catégorie des demandeurs proches de l'emploi. Il y a un quatrième type d'accompagnement qui est celui de l'accompagnement global, en lien avec les conseils généraux, qui permet justement de traiter les personnes qui ont des freins périphériques lourds à l'emploi. Et dans ces personnes-là, il peut très bien y avoir, je ne sais pas, un cadre, jeune cadre dynamique mais qui a des soucis psychologiques ou des addictions très profondes. Auquel cas, il sera suivi sur ce type d'accompagnement.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,04% Coverage]

Reference 1 - 1,04% Coverage

- Et quand je dis que le métier change aussi, c'est que, pour moi si je prends la chaîne globale d'un citoyen qui naît, qui fait ses études, scolaires, universitaires, et qui arrive à l'approche de l'emploi, pour moi il y a encore des chaînons manquants. Ce trait d'union entre justement quand on arrive à l'emploi. C'est vrai qu'il y a de plus en plus de stages, de plus en plus de contrats. Mais je pense qu'au-delà il y a quand même des choses à voir en termes de formation, orientation emploi qui seraient certainement à travailler. L'apprentissage, enfin, il y a plein de choses de cette nature-là qui sont peut-être encore aujourd'hui mal servis de bout en bout dans cette logique de fluidité.

Limitier la polyvalence et spécialiser les conseillers par expertise métier (indemnisation, placement, etc.)

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 1 reference coded [0,64% Coverage]

Reference 1 - 0,64% Coverage

- Moi, mon avis personnel c'est que, ce n'est pas parce que tu as une voiture que ton garagiste peut devenir assureur et que ton assureur devient garagiste. Certes, ils s'occupent de ta voiture, mais c'est quand même deux métiers totalement différents. Et la fusion, elle s'est passée comme ça.

<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1> - § 1 reference coded [1,97% Coverage]

Reference 1 - 1,97% Coverage

- Moi je suis convaincu qu'on ne peut pas être spécialiste de tout. Si je reviens au début de l'organisation de Pôle emploi, il y a des personnes qui font du placement et d'autres de l'indemnisation, il y avait une volonté de dire que c'était la même personne qui faisait tout. Moi je suis convaincu ces deux activités recouvriront deux métiers différents. Demain je suis convaincu qu'il faudra, comme le font aujourd'hui les Allemands et d'autres pays européens, des conseillers spécialisés pour l'indemnisation et des conseillers spécialisés pour le placement. Par rapport à la question que vous posez on ne peut pas être spécialiste de tout. Nos environnements sont trop complexes. Je suis convaincu qu'il n'y a pas un seul conseiller capable de gérer l'ensemble des possibilités qui peuvent être sollicités pour quelqu'un qui est en situation difficile.

Mettre en place un pilotage de la performance basé sur des indicateurs fiables

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1> - § 2 references coded [1,57% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

- ça a été très difficile à mettre en place, dans la première convention bipartite, de mettre en place des indicateurs objectivés sur le retour à l'emploi

Reference 2 - 1,24% Coverage

- On a mis en place un taux de persistance au chômage. C'est-à-dire qu'on ne mesure pas le nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois, mais combien de temps la personne reste au chômage. Nous UNEDIC on trouve que c'est plus pertinent comme mesure, l'indicateur pour nous, que mesurer le nombre de demandeurs d'emploi. De savoir combien de temps il reste au chômage en moyenne, de savoir sur quelle activité le taux de persistance est plus élevé, distinction homme/femme, etc. Donc on a mis en place des indicateurs qu'on estime plus précis pour notre objectif à nous.

<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC2> - § 1 reference coded [1,23% Coverage]

Reference 1 - 1,23% Coverage

- Un taux de sortie vers l'emploi, c'est dans le cadre du SPE, c'est un vieux sujet. Parce qu'on dit si votre boulot c'est de reclasser les gens, le reclassement, ça se mesure. Sauf que les gens qui reprennent un emploi, en général ils n'ont pas un bon souvenir de leur période de chômage. Donc ils ne vont pas nécessairement dire

à Pôle Emploi « j'ai repris un emploi et du coup je ne m'actualise plus, je ne suis plus à la recherche d'un emploi ». Ils ne font pas toujours une démarche propre. Et du coup il y en a 1 sur 2 de ceux qui tout simplement arrêtent sauvagement d'actualiser leur situation mensuelle, qui de fait on reprint un emploi. Et ça on ne le sait qu'avec beaucoup de retard sur échantillon, à travers une enquête que fait la DARES plus Pôle Emploi. On ne le sait que beaucoup plus tard sur une partie.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [2,17% Coverage]

Reference 1 - 2,17% Coverage

C'est un peu plus compliqué. On essaye de matcher quand même, si tu veux. Le problème c'est que tu as beaucoup de gens qui sortent du fichier, sans qu'on sache pourquoi.

C'est pour ça.

Donc on a obtenu des DPAE, justement dans cette idée-là. Sauf que la DPAE c'est une embauche prévisionnelle.

Oui, elle n'est pas fiable.

On attendait DSN justement sur les flux pour ça, pour pouvoir matcher et qualifier toutes les sorties de la liste. En tout cas toutes celles liées au travail. Pour moi, si le mec sort du fichier c'est parce qu'il y a repris le boulot, et puis après est-ce que l'employeur connu par son SIRET, est-ce que c'était un emploi qu'on lui avait proposé juste avant.

Ah oui ! Ça du coup, ils sont en capacité de le faire avec la DSN ? Mais c'est un des projets ?

Oui. C'est un des axes qu'on a identifié en interne, mais qui peut être mis en œuvre extrêmement rapidement. Puisque, comme on va communiquer le fichier des gens, qui sont inscrits en tant que demandeurs d'emploi pour récupérer les données, normalement ceux qui sortent pour un événement travail, on va recevoir les données de la DSN, si c'est un CDI à temps plein, ça sera assez facile derrière. Le mec il va avoir cessé de s'actualiser, on pourra matcher facilement, le motif de sortie, pourquoi CDI, machin, truc, quelle entreprise ou activité à temps partiel éventuellement.

Et ça c'est via le fichier SDE ?

C'est le fichier, oui, tout à fait.

Oui, mais dans ton fichier SDE, tu n'auras pas tous les demandeurs d'emploi de Pôle Emploi ?

Si.

Ah d'accord ! Je pensais que c'était que ceux en activité réduite.

Ah ben non, puisque par définition, si tu veux il peut être en activité réduite un mois et ne plus l'être le mois d'après, donc...

Ah oui ! Donc tu envoies toute...

Tout à fait.

Donc du coup, tu sais si le type a repris du boulot ou pas.

Voilà. Donc on fait de la prévention des fraudes. Ceux qui reprennent un boulot, ils ne nous le disent pas, ce qui existe aussi. Et contrairement à ce qu'on pense, ce ne sont pas les petits boulots, c'est plutôt les CDI à temps plein, c'est ça qui est étonnant. Le maximum de fraudes, c'est là-dessus. C'est là-dessus que c'est le plus rentable sans doute. Donc il y a effectivement ça, mais il y a aussi la qualification des sorties du fichier.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 3 references coded [1,03% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage

Mon boulot c'est quoi ? Accompagner les demandeurs d'emploi vers un placement durable. Dans la tripartite c'est encore un peu différent, on en parlera après, si tu permets. Si tu veux en gros, dans la tripartite c'est accompagner les demandeurs d'emploi, non pas vers un placement durable, parce que ça on ne sait pas le faire. Chut ! Il ne faut pas le dire. Ça on ne sait pas faire. Peut-être qu'on sait le faire, mais on ne sait pas le mesurer. Donc du coup, tu ne sais pas faire. Le mec qui te paye en ronds, qui te file le pognon, c'est-à-dire les partenaires sociaux et l'Etat, les gars qui te filent du fric... Montrez-moi que vous avez la capacité de placer durablement des bonhommes. On ne sait pas le calculer, on ne sait pas le faire. La DSN par contre peut nous le permettre.

Reference 2 - 0,28% Coverage

On ne sait pas le faire. Le mec qui se radie, on ne dit pas radie. Ce n'est pas le bon mot. Un mec qui sort des listes, parce qu'il n'a pas pointé et il ne se réinscrit pas, tu ne sais pas s'il est mort, s'il est parti en Inde, s'il a retrouvé un boulot d'ingénieur, tu ne sais pas

Oui, on ne peut pas savoir.

Si, on peut savoir, dans sa DSN.

Reference 3 - 0,10% Coverage

On ne sait pas. DSN nous donnera une indication. Parce que tu ne sauras pas forcément si c'est Pôle Emploi qui a permis.

Mettre en place une rémunération à la performance

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [1,13% Coverage]

Reference 1 - 1,13% Coverage

- A un moment donné, un conseiller Pôle Emploi, pour être intéressé il faut qu'il soit motivé par une carotte. Donc s'il y avait des systèmes de primes pour valoriser justement les reclassements de personnels, forcément que ça aiderait.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [0,57% Coverage]

Reference 1 - 0,57% Coverage

- Imaginez que vous donniez une prime à un employé de Pôle emploi en lui disant que s'il fait ce job et que la période se confirme il a un bonus...

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [0,32% Coverage]

Reference 1 - 0,16% Coverage

- La valorisation salariale n'est pas non plus, à mon avis, adéquate.

Reference 2 - 0,16% Coverage

- C'est à l'ancienneté. Tu as une grille, tu restes dans la grille.

Proposer des formations qualifiantes répondant aux besoins des entreprises

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [3,83% Coverage]

Reference 1 - 1,04% Coverage

Moi les XX c'est la formation, il y a des emplois qui sont à pourvoir et pour lesquels on n'a personne. Pour moi s'il y a un effort que doit faire actuellement Pôle Emploi, ce sont des vraies formations un peu qualifiantes qui permettent en tout cas d'orienter davantage les candidats.

Reference 2 - 2,79% Coverage

On a le choix de faire exactement ce que l'on veut indépendamment du fait qu'on travaille avec le marché. C'est pareil. C'est-à-dire que si vous avez quelqu'un qui demande à travailler dans XXX, on va le laisser y aller. C'est la liberté qui est laissée. C'est un parti pris. Sauf que dans la vraie vie, c'est pas là où sont forcément les demandes, d'où la frustration. Et ça je pense qu'à Pôle Emploi il y a un manque XXX dire là il n'y a pas de travail, en tout cas pas où vous habitez. Moi j'ai des zones qui sont ravagées, je n'ai pas de travail. Mais ça me paraît compliqué. Or j'ai des secteurs d'activité a contrario qui ont besoin de main d'œuvre et dans lesquels je n'ai pas assez de personne, pas les bonnes compétences en face. C'est un peu le problème.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [3,35% Coverage]

Reference 1 - 3,35% Coverage

Il faut leur faire faire des vrais bilans de compétences, il faut leur faire faire effectivement une vraie formation aux nouvelles technologies, il faut les booster. Je vais vous donner un exemple, formation en anglais, où on sait que les Français sont demandeurs, pour les cadres cette année, sur la région de Paris, il y avait 12 formations, chaque formation en prenait 20. Et pourtant je veux dire quelqu'un aujourd'hui doit savoir... Avant il y avait des chéquiers emplois XX, on vous emmenait chez un XX, vous aviez droit à quatre fois 30 heures ou quatre fois 60 heures, enfin je sais plus, peut-être 120 heures au total, vous en ressortiez, vous étiez quand même bien dégoûté. Aujourd'hui ça n'existe plus. C'est parce qu'on est trop nombreux au chômage, ça c'est sûr, quand on a 11 % de la population au chômage. Mais justement voilà il faut vraiment booster les gens à se sentir forts pour rebondir.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,00% Coverage]

Reference 1 - 1,00% Coverage

- Je pense par exemple à la formation. On avait développé un outil d'assistance pour la formation. Il y a des milliers et des milliers de formations et les conseillers n'en connaissent que 10, et ils sont toujours autour de ces 10! Demain je pense qu'on doit beaucoup plus développer les outils d'aide au diagnostic pour permettre aux conseillers d'orienter les demandeurs d'emploi vers la structure la plus adaptée pour sa situation.

Proposer une offre de service auprès des entreprises qui en ont besoin (TPE-PME)

[<Éléments internes\ENTRETIEN APEC - APEC1>](#) - § 1 reference coded [0,88% Coverage]

Reference 1 - 0,88% Coverage

Il est au niveau de l'entreprise, parce que si l'entreprise ne veut pas payer. D'accord ? Elle va avoir du mal à trouver une réponse, XX dans les services publics XXX (01.12.36) consommateur. Donc en réalité, elle a un travail en amont, une posture de créer une relation positive avec un acteur stratégique qui est celui effectivement par lequel prend vie toutes les demandes d'emploi. Et pas que, les aides à l'emploi, et pas qu'eux, tous les dispositifs qui permettent aussi à l'entreprise de recruter de la main d'œuvre à moindre coût.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1>](#) - § 3 references coded [6,62% Coverage]

Reference 1 - 1,56% Coverage

- des petites boîtes qui n'avaient pas vraiment beaucoup de moyens. Tu vois je rencontre beaucoup de petites boîtes et les grands groupes ils ne passeront pas par Pôle Emploi. Mais les petites boîtes, où ils n'ont pas vraiment de moyens. Ils disent « nous on passe d'abord par Pôle Emploi et l'APEC et après on voit ». Ce sont des petites PME, des TPE même carrément.

Reference 2 - 1,65% Coverage

- je les démarche, je leur dis « venez on se rencontre quand même, je vous explique comment on fonctionne ». Et là ils découvrent effectivement qu'ils n'ont pas forcément de moyens derrière, qu'ils vont passer par Pôle Emploi et qu'ils veulent voir un petit peu nos tarifs. Mais généralement je ne travaille pas avec eux, parce qu'on est beaucoup trop cher et que ça ne fonctionnera pas.

Reference 3 - 3,41% Coverage

- Ils n'ont pas le choix exactement, ils n'ont pas le choix en fait. C'est soit l'APEC, parce que l'APEC c'est gratuit, et Pôle Emploi parce que c'est gratuit. Et là ils peuvent trouver un technicien, un technicien informatique, qui n'a pas forcément beaucoup d'expérience, pour faire du déploiement, ou des trucs genre de la manut informatique, ça passe, mais si c'est un peu plus qualifié, ils sont plus en peine, et ils font appel à nous, mais eux, en termes de budget, c'est difficile aussi, après ils se débrouillent plutôt avec l'APEC et ils arrivent à trouver, mais difficilement. C'est pour ça que des fois ils font quand même appel à nous, et nous on a quand même des prix assez... on reste un cabinet de recrutement, c'est vrai que des fois on n'arrive pas forcément à faire affaire avec eux.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,95% Coverage

- Probablement que pour les entreprises, qui n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet, et aujourd'hui, je pense qu'il y en a quand même pas mal. Ils n'ont pas 1) les moyens de recruter parce qu'ils n'ont pas forcément de DRH en interne, ou ils n'ont pas les moyens de faire appel à un cabinet parce que malgré tout ça coûte une certaine somme. C'est toujours utile et je pense qu'il y a encore des Entreprises qui recrutent par Pôle Emploi. Après, la majorité de mes clients, je pense qu'ils préfèrent faire appel à nous plutôt qu'à eux. Mais quand ils n'ont pas le choix, je pense qu'ils sont bien contents de les trouver aussi. Parce que ça reste gratuit tout simplement.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [2,33% Coverage]

Reference 1 - 2,33% Coverage

- Pôle Emploi, c'est gratuit, c'est de la candidature en masse. Pour moi, je me mets à la place d'un client, je suis RRH ou je recrute quelqu'un, oui je pense que je passerais par Pôle Emploi dans un premier temps. C'est logique parce que c'est facile. Il n'y a pas de coût, il n'y a rien, donc c'est normal qu'un client teste d'abord le résultat Pôle Emploi qu'un cabinet qui va vous prendre 8 000 euros sur un recrutement. Oui, en général, c'est un peu la démarche de nos clients.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [1,86% Coverage]

Reference 1 - 1,86% Coverage

- J'imagine que les petites PME, oui. Souvent, nous, dans notre logique, nos clients, quand on faisait forcément de la prospection commerciale, on touchait aussi bien des grosses entreprises que des petites entreprises, bien évidemment. Et quand tu leur demandais par quels Job Boards ils travaillaient, s'ils travaillaient effectivement avec Pôle Emploi, ils disaient oui. Je leur posais la question pourquoi ils travaillaient avec eux, est-ce que parce qu'ils avaient cet outil là, que c'était gratuit. Déjà diffuser des annonces chez eux, c'était gratuit de solliciter Pôle Emploi pour recevoir des CV et donc forcément toutes sortes de petites structures qui n'ont pas les moyens de mettre 10 000 euros dans un recrutement, vont majoritairement aller vers Pôle Emploi. Les grosses structures, les grosses sociétés, les grosses PME de plus de 500 collaborateurs, voire plus petites, tu peux même aller dans une entreprise de 150 collaborateurs, voire même 50 collaborateurs, qui ont des sous, qui ont des moyens et qui eux, vont préférer passer par contre par des cabinets ou passer par des Job Boards en direct, pour faire leur recrutement.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 1 reference coded [0,18% Coverage]

Reference 1 - 0,18% Coverage

- Mais je ne vois jamais personne. Quand je recrute je me débrouille moi-même.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,09% Coverage]

Reference 1 - 0,09% Coverage

Enfin, ce qui est en train de ré-évoluer, c'est que justement on se réintéresse aux TPE, PME.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,49% Coverage]

Reference 1 - 0,49% Coverage

parce qu'il y a quand même une offre de service dédiés entreprises. C'est-à-dire deux modalités en fonction des... Toujours faire plus pour ceux qui sont dans le besoin. Je ne t'en ai pas parlé, mais on a un service donc modulable en fonction des besoins des entreprises et c'est appui, accompagnement. Appui c'est un minima et accompagnement c'est si vraiment on accompagne une entreprise avec interlocuteur qui... Mais elle est mal maîtrisée cette offre de service aujourd'hui. Je ne te cache pas que les conseillers ont un peu de mal. Elle a mal été déployée, aujourd'hui ça n'a pas pris.

[<Éléments internes\\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [1,35% Coverage]

Reference 1 - 1,35% Coverage

On n'est pas sur ce schéma-là. Et on ne peut pas l'être. Je ne sais pas comment on pourrait. Moi j'étais en

agence, gérer, suivre 80 offres d'emploi, de dix entreprises différentes, et suivre 100 demandeurs d'emploi, je veux dire, ce n'est pas gérable, tout en assurant des tâches communes d'accueil, etc, voire maintenant d'indemnisation, ce n'est pas possible. Donc il y a bien un recentrage qualitatif, enfin, une tentative en tout cas de recentrage qualitatif sur à la fois, les personnes les plus fragiles à suivre et sur à la fois les entreprises qui ont besoin d'être suivies. Donc voilà l'idée et c'est ce qui est mis en place actuellement depuis 2 ans.

Proposer une offre de services innovants répondant aux attentes et aux pratiques des usagers (digital)

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 1 reference coded [0,72% Coverage]

Reference 1 - 0,72% Coverage

- Que le site internet devienne un véritable Job Board, à l'égal du site Monster et que éventuellement tu puisses prendre rendez-vous avec un conseiller Pôle Emploi comme tu prendrais rendez-vous avec un conseiller de l'APEC, sauf que ce serait gratuit.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CCR1>](#) - § 1 reference coded [0,64% Coverage]

Reference 1 - 0,64% Coverage

- Alors que sur les autres Job Boards, ce sont des recherches par mots-clés, ce sont des recherches plus ouvertes on va dire, moins fermées, ce qui fait qu'effectivement tu vas te retrouver peut-être avec un peu moins de CV parce qu'on reste quand même sur des Job Boards en privé, mais qui a quand même une bonne CV thèque pour le coup, mais avec effectivement une recherche beaucoup plus ouverte

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 1 reference coded [0,23% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage

C'est une connotation très administrative, pas moderne du tout.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 2 references coded [0,95% Coverage]

Reference 1 - 0,70% Coverage

ManPo, ils font, et comme Adecco et comme tous les cabinets d'intérim, ils font aussi du CDI maintenant. Ils font CDD et CDI. Ils font aussi cabinet de recrutement. Et eux, ils ont un fichier clients entreprises autrement plus important et autrement plus à jour et autrement plus performant que ceux de Pôle Emploi. Pôle Emploi, ils se sont fait complètement dépasser.

Reference 2 - 0,25% Coverage

Pôle Emploi, c'est pareil. Je pense qu'à un moment, il fallait qu'ils prennent un virage, et ce virage-là, ils ne l'ont pas pris.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH4>](#) - § 1 reference coded [2,11% Coverage]

Reference 1 - 2,11% Coverage

S'il y avait une amélioration du service aux entreprises, plus ciblé, plus personnalisé, oui je pense que de fait, à l'extérieur l'attente en retour d'avoir du résultat, c'est toujours pareil, améliorer les contacts, être capable de répondre derrière aux propositions, demandes des entreprises. Moi je pense que oui, il y aurait des choses qui évolueraient.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH2>](#) - § 1 reference coded [1,65% Coverage]

Reference 1 - 1,65% Coverage

alors ils ont super développé leur site, entre il y a deux ans et aujourd'hui, ils ont vraiment fait un boulot de fond, mais je ne suis pas sûre que ce soit ça qu'on attend, je veux dire aujourd'hui, des sites ouais il y en a partout. Si on n'est pas cadre, Monster fait parfaitement l'affaire, si on est cadre Cadremploi et APEC font parfaitement

l'affaire. Et que ça soit d'un point de vue recruteur ou que ça soit d'un point de vue recruté.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE1>](#) - § 1 reference coded [1,15% Coverage]

Reference 1 - 1,15% Coverage

- Quand je dis personnalisation, c'est des choses qu'on n'arrive pas à faire, de mon point de vue. Autant les sites marchands le font, je vais peut-être un peu loin en disant ça, je vais peut-être me faire incendier par Séverine. Pour moi, les sites marchands, je viens une fois, c'est vrai qu'il y a des cookies qui permettent de...

- **Oui, de tracer.**

- Voilà et quand je reviens, j'ai des propositions, etc... Moi mon rêve ce serait d'avoir un pole-emploi.fr qui soit complètement dans cette logique-là. Je veux dire, je viens une fois, et je n'ai que les informations qui m'intéressent. J'ai mon pole-emploi.fr, je n'ai pas quelque chose de générique où je vais chercher de l'information. C'est l'information maintenant qui vient. D'ailleurs, on le voit bien avec les mobiles.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DGI-PE2>](#) - § 1 reference coded [1,47% Coverage]

Reference 1 - 1,47% Coverage

- ce type d'outils va être d'autant plus perfectionné que vous mettez un grand nombre de données et des données très précises. Et le Big Data, ce que ça change pour ce type d'outils, c'est pour ça que ça peut peut-être revenir, c'est que le Big Data, ça va permettre d'avoir, vous imaginez si on ouvre, en termes de données, pleins de choses. On peut avoir accès... Après se pose le problème de la sécurité, etc... Mais on peut peut-être imaginer un outil qui soit beaucoup plus précis et donc plus efficace. L'efficacité était peut-être liée au fait qu'à l'époque...

Rendre le système d'indemnisation moins incitatif et renforcer les contrôles

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 4 references coded [4,44% Coverage]

Reference 1 - 1,45% Coverage

- je pense que le vrai problème c'est le système français. Aujourd'hui trop de personnes tombent dans l'excès de se dire « je profite du chômage, je profite de mon licenciement et de mes indemnités ». Moi j'ai trop souvent entendu dire « je ne vais quand même pas travailler pour moins que ce que j'ai aujourd'hui ». Et moi je trouve ça quand même fou de voir des gens qui gagnent des salaires quand même assez conséquent en étant au chômage. Donc forcément ils ne sont pas motivés,

Reference 2 - 0,42% Coverage

- je pense qu'effectivement il y a un problème à ce niveau là. Je pense que le suivi que fait Pôle emploi devrait être beaucoup plus assidu.

Reference 3 - 1,99% Coverage

- Qu'on est une des indemnité pour que les gens ne se retrouvent pas à la rue c'est une chose, mais de là à avoir des salaires aussi élevés pendant un temps si long....Je pense que si on n'en est arrivé à un contexte extrême avec des gens qui ne travaillent pas et qui profitent des indemnités, C'est parce que justement il y a trop d'indemnités. Après c'est le système français, on est comme ça. Mais pour ma part je pense que la priorité serait déjà de revoir ça. Avec un suivi plus poussé, voilà, avoir un système où un demandeur d'emploi doit prouver qu'il a une réelle motivation, qu'il a eu des entretiens, et seulement dans ce cas il perçoit ses indemnités.

Reference 4 - 0,59% Coverage

- j'en ai vu tellement qui venaient au cabinet pour qu'on leur mette un cachet pour justifier qu'ils étaient venus nous voir ! C'est horrible ! Ah mais moi quand j'étais en agence, je l'ai vu souvent...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE1>](#) - § 1 reference coded [1,04% Coverage]

Reference 1 - 1,04% Coverage

on distribue le pognon public pour garder la paix sociale. Et puis je pense que le système d'allocations, de toute manière, dans sa globalité, il faut le revoir. Parce que c'est beaucoup trop attrayant, il y a beaucoup de gens qui font encore le calcul en se disant « je gagne plus en restant au chômage, qu'en travaillant ». Et on a perdu aussi la notion... Le chômage, c'est de l'assurance chômage. Mais une assurance, entre guillemets, c'est un truc que tu cotises pour.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH3>](#) - § 3 references coded [1,14% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Moi j'avais des nanas qui venaient, qui avaient 2, 3 gamins, qui étaient mères célibataires, qui disaient voilà ce que je touche de la CAF, voilà ce que je touche de ça, ça, ça, toutes les aides publiques, que des aides d'Etat et si vous me demandez d'aller travailler, moi je perds de l'argent. Pour moi financièrement, c'est plus intéressant de ne pas travailler. Tu veux que je lui dise quoi à cette femme-là ?

Reference 2 - 0,15% Coverage

Et tu vois, c'est la faute du système. Ce n'est pas la faute de la personne.

Reference 3 - 0,20% Coverage

Après les gens ils en profitent, ok. Mais si le système n'existait pas les gens n'en profiteraient pas.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [0,53% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage

- Pôle Emploi devrait être capable de dire « vous ne vous êtes pas rendu au rendez-vous à 9 heures, comme on vous a demandé, on vous sanctionne ».

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DTR-PE1>](#) - § 11 references coded [2,84% Coverage]

Reference 1 - 0,07% Coverage

On n'a pas vraiment les moyens, aujourd'hui de pousser les gens à aller travailler.

Reference 2 - 0,04% Coverage

Il n'y a pas assez de contrôles à mon avis.

Reference 3 - 0,19% Coverage

Je pense qu'on est en train de le perdre le système parce qu'il est un peu trop large. Tu te rends compte il y a mecs, tu peux toucher jusqu'à 5 500 ou 5 700 euros par mois au chômage. Alors, ok, c'était des mecs qui étaient à 15 000.

Reference 4 - 0,28% Coverage

Je n'ai jamais vu autant de mecs se mobiliser sur leur démarche de recherche d'emploi que lorsqu'ils étaient à 1 mois ½ ou 2 mois de la fin de leurs droits. Tu demandes à un conseiller lambda, dans une agence, tu dis le mec il va être à l'ASS ou au RSA dans... Alors ils se bougent les mecs, ils viennent te voir et puis là, c'est bon.

Reference 5 - 0,35% Coverage

il y a beaucoup de travail au noir. Nous on travaille beaucoup avec le BTP, je t'ai dit, tout ce qui est hôtellerie, restauration. Quand tu vois des mecs qui vont bosser pendant le festival d'Avignon, pour le plus gros bar d'Avignon. On te dit le mec on lui fait un contrat de 5 heures par semaine, ou 7 heures par semaine. Pardon ? C'est juste pour se protéger au cas où. S'il se fait chopper, « regardez, j'ai un contrat ».

Reference 6 - 0,54% Coverage

Ce n'est pas nous, on n'a pas le droit. C'est la Direccte, via les contrôleurs du travail. Moi j'en avais 5 pour 200 000 salariés, des contrôleurs du travail. Eux aussi ils n'ont pas les moyens les pauvres gars et puis ils se démènent. Moi je les connais bien. Parce qu'on travaille beaucoup avec la Direccte, c'est le service inspection de la Direccte. Et les mecs, ils sont super vertueux, ils font un métier... Ils étaient 3 ou 4 pour un million d'employeurs. J'exagère, mais ce n'est juste pas possible. Mais nous ce n'est pas notre prérogative premièrement. Ce qui est notre prérogative, nous, c'est juste vérifier que le mec il cherche bien un emploi.

Reference 7 - 0,24% Coverage

je ne veux pas faire le genre conspirationniste, les gens sont des tricheurs, mais je pense qu'il y a un vrai phénomène et avec la crise, on a de plus en plus de travailleurs pauvres, donc du coup les mecs, ils font des ménages, ils tirent de partout, ils cumulent les deux. Ils cumulent tout.

Reference 8 - 0,56% Coverage

Tu as des métiers, le BTP, c'était parmi mes secteurs un peu phare, HCR, hôtel-café-restaurant, là évidemment tu as la moitié des mecs qui travaille au black, je pense que la moitié travaille au black. (Rires) Je pèse mes mots. BTP pas la moitié, mais un bon tiers (rires) travaille au black. C'est un truc de fou. Je t'assure il y a un vrai phénomène. Mais pourquoi ? Parce que du coup... Là aussi c'est le système. Moi je trouve que le système il est hyper vertueux, mais d'un autre côté il a ses travers. Du coup, les mecs c'est compliqué. Il faut se déclarer, si tu es au chômage, il faut que tu envoies ton BS, machin, avec le décalage tu touches moins que... Il faut cumuler.

Reference 9 - 0,25% Coverage

Quand tu vois la nouvelle convention nationale du chômage qu'ils nous ont pondue qui est juste un truc de fous. Ça ne marchera jamais. Les droits au chargeable, qui va créer du chômage en plus. Même les mecs qui avant n'étaient pas inscrits vont s'inscrire pour pouvoir cumuler activités et... bref.

Reference 10 - 0,09% Coverage

A mon avis oui. Au contraire, ils vont s'inscrire. Tu vas avoir plus de chômeurs à cause de ça qu'avant.

Reference 11 - 0,24% Coverage

Je vais te dire une chose. Les gens qui sont en fin de droits, souvent, s'ils ont vraiment faim, ils se débrouillent. D'un coup les mecs tu les vois. Ça y est ils se rendent compte qu'au bout de deux mois, ils ne vont plus toucher. Du coup ils se rendent compte que voilà... Ceux-là, en général...

Renforcer la spécialisation et l'expertise des conseillers PE au métier du recrutement et de conseil RH

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR1> - § 1 reference coded [2,84% Coverage]

Reference 1 - 2,84% Coverage

- S'ils avaient plus de personnes, vraiment des consultants, des gens qui gèrent vraiment les candidats, qui répondent, qui font vraiment un check de leurs compétences. Parce que de mémoire, de ce que moi j'en ai eu, d'un point de vue personnel, quand tu vas chez Pôle Emploi et qu'ils te disent « vous voulez faire quoi ? ». Ils n'écoutent même pas, ils n'ont pas les bonnes informations et qu'au final tu sais qu'il ne te trouvera rien. Donc s'ils avaient vraiment quelqu'un devant eux, un peu plus compétent dans leur domaine de compétence, qu'ils comprenaient un petit peu ce qu'ils recherchent, oui, dans ce cas-là, à mon avis, je pense que ce serait différent.

<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2> - § 1 reference coded [1,68% Coverage]

Reference 1 - 1,68% Coverage

- On n'en a pas une bonne image parce que jusqu'à présent ils n'ont pas été très efficaces, on va dire. En revanche la création par exemple de Pôle Emploi spécialisé cadres, on sent quand même qu'il y a une certaine évolution et la conseillère avec qui on a été en contact, je pense que, elle, elle peut faire la différence. Parce qu'elle a quand même proposé des profils intéressants. Même si ça ne colle pas à 100 %, ça peut quand même être intéressant. La preuve, c'est que nous on peut continuer à les solliciter sur certains projets. Après,

pour l'instant, ils n'y sont pas encore.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - MR1>](#) - § 1 reference coded [1,12% Coverage]

Reference 1 - 1,12% Coverage

- On avait pas trouvé que c'était très bien organisé, on travaillait plus avec la mission locale de Vélizy pour le coup, qui était super efficace et dynamique. Après encore une fois je pense que ça dépend vraiment des interlocuteurs qu'on a en face de nous. Parce que à Vélizy je sais que selon les interlocuteurs on n'avait pas du tout les mêmes échanges et les mêmes retours.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [1,26% Coverage]

Reference 1 - 1,26% Coverage

- Il aurait fallu que l'ANPE, après c'est peut-être le cas aujourd'hui avec Pôle emploi, propose des profils de poste salarié chez eux qui soient de vrais postes de conseillers RH, conseiller en recrutement ... Pourquoi pas, c'est une bonne idée, car le rêve de tout consultant indépendant c'est de devenir salarié !

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 1 reference coded [0,65% Coverage]

Reference 1 - 0,65% Coverage

Je suis plutôt d'accord avec une forme de spécialisation, mais ça s'est fait un peu aux forceps. On avait essayé juste à la création de Pôle Emploi d'ailleurs pour reconvertir des agents du recouvrement issus des ASSEDIC. On avait reconverti dans des forces dites de prospection qui étaient effectivement des équipes en charge de la relation avec l'entreprise, mais en appel sortant. C'est-à-dire prospecter les entreprises pour « Est-ce que vous avez des emplois, est-ce que vous avez des besoins de main d'œuvre ? » et donc, on allait vers elle. Elles étaient plutôt orientées comme ça. Non, je pense que c'est un métier. Pourquoi ? Parce qu'il faut connaître les métiers de l'entreprise

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,33% Coverage]

Reference 1 - 0,33% Coverage

- je pense qu'en même temps, il y a des conseillers qui n'aiment pas du tout faire de l'entreprise et aujourd'hui, tout le monde doit être polyvalent. Ce qui fait qu'il y a des gens qui le font plus ou moins bien.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - MPE1>](#) - § 1 reference coded [0,35% Coverage]

Reference 1 - 0,35% Coverage

je conviens effectivement, enfin pour ma part je suis plus favorable, mais c'est mon expérience personnelle, à une sectorisation. Je rejoins ce que vous dites là-dessus.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DSI-PE2>](#) - § 2 references coded [1,95% Coverage]

Reference 1 - 1,31% Coverage

- On leur demandait de tout faire. D'aller rechercher les offres d'emploi, il y a des gens qui ne savent pas le faire. A mon avis il y a des conseillers qui ne sont pas spécialisés là-dedans et qui ont du mal à en trouver. Il y en a qui pouvaient, qui sont plus social et c'est plus les entretiens avec les demandeurs, ils étaient plus à l'aise là-dedans. La partie back office, les mises en relation, là je pense qu'il faut un peu plus de côté RH pour dire « voilà, moi si j'avais une entreprise, et puis se dire... » Je pense qu'ils ne sont pas du tout...

Reference 2 - 0,64% Coverage

- Et si tu te spécialises un peu mieux, tu as des gens qui deviennent plus efficaces parce qu'ils sont dans leur spécialité. Ça frustrerait moins les conseillers, ils auraient l'impression de faire vraiment leur boulot. Les choses pour lesquelles ils sont les meilleurs.

Renforcer l'orientation vers le besoin de l'entreprise avec sélectivité, réactivité et transparence

[<Éléments internes\ENTRETIEN AC - UNEDIC1>](#) - § 1 reference coded [0,08% Coverage]

Reference 1 - 0,08% Coverage

- Mais pas assez vers les entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - DCR1>](#) - § 1 reference coded [1,65% Coverage]

Reference 1 - 1,65% Coverage

- Maintenant moi la grosse problématique, c'est la problématique initiale d'identification de candidatures, déjà. C'est-à-dire qu'ils n'ont pas forcément, quand ils passent une demande au Pôle Emploi, des retours en phase avec leur demande et ils ont le sentiment de ne pas être entendus ou bien compris de la part des conseillers de Pôle emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR2>](#) - § 5 references coded [3,32% Coverage]

Reference 1 - 0,62% Coverage

- On n'en a pas une bonne image parce que jusqu'à présent ils n'ont pas été très efficaces, on va dire. En revanche la création par exemple de Pôle Emploi spécialisé cadres, on sent quand même qu'il y a une certaine évolution.

Reference 2 - 0,64% Coverage

- La conseillère avec qui on a été en contact, je pense que, elle, elle peut faire la différence. Parce qu'elle a quand même proposé des profils intéressants. Même si ça ne colle pas à 100 %, ça peut quand même être intéressant. La preuve, c'est que nous on peut continuer à les solliciter sur certains projets. Après, pour l'instant, ils n'y sont pas encore.

Reference 3 - 0,61% Coverage

- peut-être qu'ils devraient se recentrer sur l'activité Indemnisation et peut-être par contre rendre le Service en ligne, par exemple, beaucoup plus simple, et pour les entreprises et pour les demandeurs d'emploi.

Reference 4 - 0,72% Coverage

- Que le site internet devienne un véritable Job Board, à l'égal du site Monster et que éventuellement tu puisses prendre rendez-vous avec un conseiller Pôle Emploi comme tu prendrais rendez-vous avec un conseiller de l'APEC, sauf que ce serait gratuit.

Reference 5 - 0,73% Coverage

- par exemple, moi, en tant que recruteur, aujourd'hui je ne connais pas la démarche à suivre. Alors depuis maintenant qu'on a le contact de Pôle Emploi Cadres, moi je l'envoie et elle l'a met en ligne mais sinon, si j'ai un poste par exemple de technicien

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CR3>](#) - § 1 reference coded [2,12% Coverage]

Reference 1 - 2,12% Coverage

- Après ça peut être intéressant de faire un partenariat avec eux, plus, sur de l'approche candidat que sur de l'approche annonces ou recueil de... Je pense qu'ils peuvent plus nous apporter quelque chose sur des organisations d'évènements, sur des forums, où on va aller rencontrer des candidats, ce genre de choses, vous voyez. Plutôt que sur de la diffusion d'annonces. Ou alors de la demande de candidats par rapport à un besoin précis.

[<Éléments internes\ENTRETIEN CR - CIR1>](#) - § 1 reference coded [1,46% Coverage]

Reference 1 - 1,46% Coverage

- Vous comprenez ce que je veux dire, il faut vraiment qu'ils puissent offrir un service avec des garanties de performance, quitte à le faire payer à la limite. Ce n'est pas dans leur culture on dirait. C'est peut-être ça aussi leur problème, ils ont cette culture du service public qui est très louable mais qui ne répond par forcément à la demande des entreprises.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - DRH1>](#) - § 2 references coded [2,60% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Après en termes d'offres, il y a quelque chose qui me semblait moi intéressant, c'est ait l'évaluation en milieu de travail, mais à leur décharge vraiment, eux ont du mal, eux ne peuvent pas sélectionner les candidats.

Reference 2 - 1,81% Coverage

Je pense XXX à Pôle Emploi, c'est-à-dire qu'on voudrait les mêmes qualités que les boites d'intérim ou des cabinets de chasse et ils ne peuvent pas. Donc forcément ce taux de réussite est moins intéressant et par contre ils devraient développer à mon sens, c'est aussi... Alors je sais que c'est compliqué en termes de XXX mais qui viennent faire un stage en entreprise, pour voir un peu les métiers pour essayer d'occulter les besoins des entreprises intervenir sur les contrats saisonniers, etc...

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT - CE4>](#) - § 1 reference coded [2,93% Coverage]

Reference 1 - 2,93% Coverage

- Le Pôle Emploi devrait, normalement jouer un rôle efficace. Mais pour ça, il faudrait qu'il sorte un peu de son bureau, il faudrait qu'il aille rencontrer effectivement l'entreprise, qu'il apprenne un peu mieux les profils recherchés, et qu'il oriente. On n'envoie pas 200 candidats dont 190 ont un CV à jeter à la poubelle immédiatement parce qu'il n'y a aucun rapport avec le poste proposé. Alors je dis, ce serait bien qu'ils viennent voir, mais en même temps on a quand même tendance à décrire les postes de façon assez précise. On ne cherche pas un vendeur-comptoir. On cherche un vendeur-comptoir qui a telle qualification, telle expérience, qui va devoir faire tel boulot. On est quand même assez précis dans notre demande. On ne sait pas ce qu'ils font, mais ça ressemble à du n'importe quoi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN ENT CE3>](#) - § 2 references coded [0,53% Coverage]

Reference 1 - 0,29% Coverage

- Et que globalement s'ils veulent être reconnus, il faut qu'ils se comportent en personnes responsables et valeur ajoutée.

Reference 2 - 0,24% Coverage

- J'ai l'impression que si je rentre dans leur boutique, je ne vais pas trouver de fringues à ma taille.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - DG-PE1>](#) - § 7 references coded [5,48% Coverage]

Reference 1 - 0,27% Coverage

Alors il y a une forme d'artifice, c'est qu'on dit : on part des besoins des demandeurs d'emploi que l'on a dans le portefeuille, dans les territoires, pour effectivement adresser des entreprises qui auraient des emplois disponibles pour ces gens-là. Ça ne matche pas obligatoirement,

Reference 2 - 1,41% Coverage

Moi je crois beaucoup au fait que, quand est critiqué, c'est souvent qu'on n'a effectivement pas bien fait notre boulot sous l'angle, qu'on n'a pas accompagné les CV mis à disposition ou les candidats. C'est-à-dire si vous avez une TPE qui dépose une offre, et qu'on ne fait pas effectivement un travail au fond sur l'offre pour trouver des candidats, c'est-à-dire si on se cantonne à dire « vous cherchez un... », Je dis n'importe quoi, « un soudeur-fraiseur ». Je cherche dans le fichier des soudeurs-fraiseurs, je lui envoie les CV et je ne fais que ça. C'est souvent là qu'on a des problèmes. Si vous faites un travail avec l'employeur, sur c'est quoi exactement votre métier ? Si en plus vous avez un peu l'occasion d'aller voir sur le terrain de l'entreprise, à quoi ressemble l'entreprise, son organisation, son fonctionnement interne, est-ce que c'est très hiérarchisé ? C'est grand ?

C'est petit ? Très hiérarchisée ou pas, beaucoup d'autonomie ou pas ? C'est quoi les machines-outils ? Est-ce qu'elles sont tip top ou est-ce que c'est des trucs d'il y a 40 ans ? Si vous ne faites pas ce travail d'investigation sur finalement c'est quoi l'attente de l'entreprise ? Corriger. Il me décrit ça, mais en fait, c'est ça qu'il lui faut. Et après dans votre portefeuille de demandeurs d'emploi vous allez chercher les gens qui effectivement... Et puis vous les recevez, vous leur parlez de l'entreprise, vous vérifiez que ça puisse les intéresser et puis après, vous mettez en relation.

Reference 3 - 0,61% Coverage

eux-mêmes sont bien conscients que si on veut faire dans la qualité, il faut passer par cette phase comme un cabinet de recrutement, d'entretiens, de tests, en amont effectivement de la transmission de la candidature à l'entreprise. Sinon on va droit dans le mur. Parce qu'après, le problème en plus, c'est que côté demandeur d'emploi, c'est quand même basé beaucoup sur du déclaratif. Donc quelqu'un nous dit « je sais faire ça », on ne va pas lui faire subir une batterie de tests, pour vérifier que ce qu'il dit soit vrai. C'est comme l'expérience professionnelle. Parfois ils vont s'inventer des CV, il ne faut pas se leurrer. Tout n'est pas...

Reference 4 - 0,30% Coverage

ça, c'est une question de capacités, enfin de moyens. Faire passer une batterie de tests à tous les demandeurs d'emploi, pour vérifier leur vrai bagage, voire à la limite des tests un peu psychotechniques, le comportemental par rapport à ce que je disais tout à l'heure, la capacité à conduire certains actes métiers...

Reference 5 - 0,80% Coverage

Il y a intérêt à investir dans la relation entreprise, ça c'est clair, pour les raisons qu'on a évoquées tout à l'heure. C'est-à-dire que moi je pense qu'il faut réinvestir le champ de la sélection des candidats qu'on propose à l'entreprise. Il faut qu'on clarifie, il faut que ce soit clair avec l'entreprise la nature des candidats qu'on lui propose. C'est-à-dire si on fait ce travail de sélection des candidats, on le fera aussi par rapport... pour intégrer dans la liste des candidats qu'on va soumettre, des gens qui ne répondent pas parfaitement au profil, mais qui en veulent, qu'on estime comme parfaitement adaptables, qui sont super motivés, qui sont prêts à s'investir, mais qui effectivement présentent sans doute un profil moins... Je pense qu'il faut qu'on soit plus transparent, il faut qu'on soit en capacité de le dire à l'employeur.

Reference 6 - 1,63% Coverage

Alors je pense qu'il faut qu'on mixe. On ne peut pas envoyer que des éloignés de l'emploi, que, entre guillemets, des « bras cassés ». Alors ça ne veut pas dire grand-chose « bras cassés ». Il peut y avoir effectivement des gens vraiment cassés psychologiquement, physiquement. Visiblement très... Parfois ça se voit beaucoup moins. Heureusement. Par contre je pense qu'il faut qu'on soit clair avec l'entreprise. Si on n'est pas clair, ils vont dire « ils m'envoient n'importe qui ». Je pense qu'il faut qu'on mixe, sauf à ce que l'entreprise nous ait dit « ok sur cette campagne de recrutement ou sur ce poste, je fais le choix du social. Moi ça m'intéresse vraiment sur ce poste. » Il y a des entreprises parfois qui le font tout simplement dans un souci économique, de respect du quota, des choses qui pourraient être perçues comme négativement, le travailleur handicapé, là c'est relativement simple. Ça ne veut pas dire qu'ils sont éloignés de l'emploi, mais ils ont quand même un handicap qui fait qu'ils sont quand même moins proches de l'emploi que des gens totalement valides. C'est dramatique, mais c'est comme ça. Mais encore une fois, il faut jouer la carte de la transparence avec l'entreprise sur les candidats qu'on lui met à disposition. Est-ce qu'elle est prête à accepter qu'on lui envoie tous les profils. Est-ce qu'elle voudrait vraiment que des très employables immédiatement. Et il faut que nous on alterne, qu'on joue le jeu de ce deal qu'on a passé avec l'entreprise quand elle a déposé son offre. Ce qui veut dire qu'il faut qu'on lui pose clairement les questions. Je ne suis pas sûr que ça soit acquis, qu'on ait actuellement cette capacité à se parler aussi franc. C'est ça le sujet à mon avis.

Reference 7 - 0,46% Coverage

je pense que c'est un métier. Pourquoi ? Parce qu'il faut connaître les métiers de l'entreprise et il faut être dans une approche, encore une fois je le dis, une approche un peu plus commerciale et moins sociale. Plus de relations, et pour avoir une qualité de service, perçue par l'entreprise, meilleure, il faut sans doute spécialiser des agents qui aient vraiment cette fibre-là, d'être orientés vers les besoins de l'entreprise plutôt que vers les besoins du demandeur d'emploi.

[<Éléments internes\ENTRETIEN PE - APE1>](#) - § 1 reference coded [0,55% Coverage]

Reference 1 - 0,55% Coverage

- ment sur le métier de conseiller. Et maintenant, ils ont six semaines. Comment voulez-vous ? La formation du conseiller Pôle Emploi aujourd'hui, elle est beaucoup trop courte pour qu'ils puissent apporter une réponse correcte à un demandeur. Et on ne peut pas en vouloir à un conseiller à ne pas pouvoir répondre parce qu'il a une formation trop courte.

5.3 ANNEXE 3 – DETAILS ET RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS QUALITATIFS

Cf. document annexe.

5.4 ANNEXE 3 – OBSERVATION PARTICIPANTE – PROFILS DES CANDIDATS POLE EMPLOI

Détail des profils			
N°	Expérience	Activité	Compatibilité du profil avec l'offre
1	12 ans d'expérience	Sans activité depuis 5 ans	Profil et expérience non compatible avec l'offre
2	Jeune diplômé	Sans activité depuis 6 mois	Profil non compatible avec l'offre
3	30 ans d'expérience	Sans activité depuis 6 mois	Profil et expérience non compatible avec l'offre
4	8 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans (hors un CDD de 7 mois sur une expérience non compatible avec l'offre)	
5	21 ans d'expérience	Sans activité depuis 2 ans	Expérience non compatible avec l'offre
6	24 ans d'expérience	Activité parcellaire depuis 5 ans	
7	20 ans d'expérience	Sans activité depuis 5 ans	
8	4 ans d'expérience	Sans activité depuis 1 an	
9	20 ans d'expérience	Sans activité depuis 6 mois	Expérience non compatible avec l'offre
10	12 ans d'expérience	Sans activité depuis 1 an	
11	11 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans (hors 1 CDD de 6 mois)	
12	12 ans d'expérience	Sans activité depuis 25 ans	
13	3 ans d'expérience	Enchaîne contrat de 6 mois avec période d'inactivité dont deux de 6 mois	
14	4 ans d'expérience	Sans activité depuis 7 mois	
15	5 ans d'expérience	Sans activité depuis 2 ans	
16	Jeune diplômée	Sans activité depuis 4 mois	
17	30 ans d'expérience	Activités parcellaires depuis 5 ans	
18	3 ans d'expérience	Sans activité depuis 6 mois	Formation et Expérience non compatible avec l'offre
19	24 ans d'expérience	Sans activité depuis 1 an	
20	15 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans	
21	25 ans d'expérience	Sans activité depuis 4 ans	
22	1 an d'expérience	Sans activité depuis 5 mois	Profil et expérience non compatible avec l'offre
23	20 ans d'expérience	Activité parcellaire depuis 5 ans	expérience non compatible avec l'offre
24	14 ans d'expérience	Sans activité depuis 8 mois	Profil et expérience non compatible avec l'offre
25	10 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans	
26	20 ans d'expérience	Sans activité depuis 2 ans	
27	18 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans	

28	12 ans d'expérience	Sans activité depuis 5 ans	Profil et expérience non compatible avec l'offre
29	Jeune diplômé	Sans activité depuis 6 mois	Profil non compatible avec l'offre
30	30 ans d'expérience	Sans activité depuis 7 mois	Profil et expérience non compatible avec l'offre
31	8 ans d'expérience	Sans activité depuis 3 ans (hors un CDD de 7 mois)	Expérience non compatible avec l'offre
32	21 ans d'expérience	Sans activité depuis 2 ans	Expérience non compatible avec l'offre
33	24 ans d'expérience	Activité parcellaire depuis 5 ans	

6 TABLE DES FIGURES, TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

FIGURES

Les figures et tableaux présentés ci-dessous ont été formalisés dans le cadre de nos travaux. Lorsqu'il s'agit d'une adaptation d'une illustration déjà existante, les auteurs sont mentionnés.

Figure 1 - Le service public de l'emploi en France et l'articulation avec les partenaires	16
Figure 2 - Les canaux de recrutement classiques formels	41
Figure 3 - L'externalisation du recrutement	42
Figure 4 - Les nouveaux canaux de recrutement 2.0	42
Figure 5 - les canaux de recrutement informels	43
Figure 6 - Un modèle de processus de recrutement par Breagh et al. 2008	54
Figure 7 - Les fondements de la légitimité organisationnelle d'après Suchman et les leviers de cette légitimité	72
Figure 8 - Représentation graphique du principe de déstructuration - restructuration d'un corpus	82
Figure 9 - Illustration des fondements de la légitimité "de fait" du service public de l'emploi au travers des discours institutionnels	101
Figure 10 - Les principaux besoins des entreprises concernant la problématique du recrutement	104
Figure 11 - Les conditions de recours à un intermédiaire au regard des besoins de l'entreprise et du contexte du marché du travail	113
Figure 12 - Légitimité et avantages des cabinets de recrutement et sociétés d'intérim dans l'intermédiation entre employeurs et candidats	115
Figure 13 - Les éléments constitutifs de la légitimité des intermédiaires privés pour les entreprises .	132
Figure 14 - Les difficultés structurelles et organisationnelles de Pôle emploi impactant sa légitimité en tant que médiateur	137
Figure 15 - Les types de collaboration des entreprises et recruteurs avec Pôle emploi	144
Figure 16 - Les raisons structurelles expliquant la crise de légitimité de Pôle emploi	147
Figure 17 - Les raisons organisationnelles et la conjonction de mauvais choix qui ont abouti à la crise de légitimité de Pôle emploi	174
Figure 18 - Processus cognitif et construction de sens	178
Figure 19 - La perception du rôle de Pôle emploi	180
Figure 20 - La perception du rôle de Pôle emploi et le cadre de légitimité dans lequel il doit s'inscrire	190
Figure 21 - Les axes d'amélioration de Pôle emploi	193
Figure 22 - Les raisons structurelles et organisationnelles expliquant la crise de légitimité de Pôle emploi	202
Figure 23 - Perception de la légitimité de Pôle emploi pour les entreprises, caractérisation de la "trappe à légitimité" et les conditions au changement	205
Figure 24 - Les principales forces et faiblesses de Pôle emploi concernant l'offre aux entreprises et impactant la qualité de l'intermédiation offre/demande	206

TABLEAUX

Tableau 1 - Grille d'analyse des discours	86
Tableau 2 - Liste des entretiens qualitatifs	88
Tableau 3 - Analyse des discours - Nature des données	92
Tableau 4 - Résultats de l'analyse de discours - Constat 1	93
Tableau 5 - Analyse des discours - Constat 2	95
Tableau 6 - Analyse des discours - Constat 3	96
Tableau 7 - Analyse des discours - Constat 4	99
Tableau 8 – Observation participante - Retours et taux de transformation selon le canal de recrutement	197
Tableau 9 - Observation participante - Résultats de la procédure de recrutement opérée avec Pôle emploi.....	199