

## Digitalisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : où en sommes-nous ?

### Introduction

Les besoins d'accompagnement des demandeurs d'emploi ne cessent de croître en raison de la progression continue du chômage depuis 2007. Fin février 2016, le nombre de chômeurs n'ayant exercé aucune activité s'établissait à plus de 3,5 millions (+709 500 depuis février 2012 et +1,4 million depuis février 2007).

Dans ce contexte, le service public de l'emploi cherche à mieux cibler ses ressources en les concentrant sur les publics les plus éloignés de l'emploi par la mise en place de parcours d'accompagnement différenciés. En parallèle, l'usage des technologies numériques se développe, voire s'impose, pour certains publics. Cela se traduit par des innovations qui interrogent les pratiques d'accompagnement, et ont, plus largement, des répercussions sur la recherche d'emploi et la gestion des ressources humaines. Plusieurs travaux mettent en évidence des effets positifs des outils numériques sur la recherche d'emploi.

Ces outils sont diffusés par de nombreux acteurs, publics comme privés, tels que Pôle Emploi et le Lab RH. Cette Lettre présente certains de ces outils, mis en place dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Elle cherche alors à identifier les avantages et les risques liés à leur utilisation.

### 1. Des moyens ciblés sur le public éloigné de l'emploi

Les dispositifs à destination des demandeurs d'emploi sont orientés vers toujours plus d'accompagnement. Celui-ci est davantage personnalisé (introduction du Projet personnalisé d'accès à l'emploi en 2006 par exemple) et plus intense (accompagnement renforcé des licenciés économiques en Contrat de sécurisation professionnelle). Néanmoins, accompagner tous les chômeurs nécessite des moyens humains importants, ce qui est difficilement

supportable dans le contexte actuel de chômage de masse. Les effectifs de Pôle Emploi restent insuffisants, malgré des recrutements massifs. D'autant que l'augmentation du nombre de chômeurs de plus d'un an, qui représentent désormais 44,5% des inscrits à Pôle Emploi (+9,8 points depuis février 2007), exige une attention spécifique.

Ce contexte difficile a conduit Pôle Emploi à desserrer certaines contraintes pesant sur les conseillers. Ainsi, le suivi mensuel personnalisé, introduit en 2006, et consistant à ce que chaque demandeur d'emploi soit vu au moins une fois par mois, à partir de son quatrième mois d'inscription, par son conseiller référent, est officiellement abandonné en 2013. Dans les faits, il l'a été bien plus tôt. Dans le même temps, le déficit de l'Unédic, dont le budget est très fortement contra-cyclique<sup>1</sup>, se creuse de plus en plus, ce qui conduit l'organisme à devoir limiter ses dépenses, notamment à destination de Pôle Emploi, alors même que les besoins augmentent. Cette baisse des recettes, couplée à une explosion du nombre de demandeurs d'emploi a conduit l'opérateur public, dans son dernier plan stratégique, à revoir ses modes d'intervention et, notamment, à mieux cibler les ressources dont il dispose, en proposant un accompagnement différencié en fonction du public. Ainsi l'objectif affiché, dans une logique davantage préventive que curative, est de proposer un accompagnement renforcé pour les chômeurs qui en auraient le plus besoin, et réduit pour les autres, notamment pour les plus autonomes. Ceci se traduit par la mise en place de trois parcours :

- « accompagnement renforcé » pour les demandeurs d'emploi qui sont les plus éloignés du marché du travail,
- « accompagnement guidé » destiné aux chômeurs qui nécessitent un suivi régulier dans le cadre de leur recherche d'emploi,
- « suivi et appui à la recherche d'emploi » concernant les demandeurs d'emploi proches du marché du travail et autonomes dans leur recherche d'emploi.

De plus, en vue de soulager les portefeuilles des conseillers de Pôle Emploi, 800 000 demandeurs d'emploi, dits les plus autonomes, ont été confiés, pour partie, à des opérateurs Privés de placement (Activ'Emploi et Activ'Projet).

<sup>1</sup> Selon l'Unédic, le déficit de l'assurance-chômage est estimé à 4,6 milliards d'euros en 2015.

A l'inverse, les demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail, en parcours renforcé, sont désormais accompagnés exclusivement par des conseillers Pôle Emploi. Auparavant, un certain nombre d'entre eux était confié à des opérateurs privés de placement, pour des volumes moins significatifs. La différenciation de l'accompagnement selon les profils des chômeurs n'est pas la seule nouveauté. La digitalisation de l'accompagnement s'intensifie et accompagne cette nouvelle doctrine de recours aux opérateurs.

## 2. Un accompagnement de plus en plus digitalisé

### *Une évolution progressive qui s'intensifie*

L'évolution des services numériques au sein du Service Public de l'Emploi s'est très nettement développée au cours de la dernière période. L'offre numérique date d'il y a près de 20 ans, avec l'arrivée de certains services proposés par l'ANPE sur le minitel en 1996 avec « 3614 ANPE ». Ce service permettait, par exemple, la consultation d'offres d'emploi et l'actualisation de leur situation par les chômeurs. Par la suite, les Assédics et l'ANPE se sont, en 1997/1998, dotés de leur propre site internet. Puis, les transformations se sont accélérées avec, en 2000, l'arrivée des « visio guichets ». Installés dans d'autres services publics, ils permettaient déjà aux demandeurs d'emploi éloignés géographiquement de leur agence d'avoir un rendez-vous à distance avec leur conseiller. En 2005, des bornes d'accès internet ont été mises en place en agence et le numéro « 39 49 » permettant de contacter Pôle Emploi par téléphone a été ouvert en 2009.

### *Des effets positifs sur la recherche d'emploi*

Le recours grandissant aux outils numériques actuellement à l'œuvre ne concerne pas seulement l'accompagnement des demandeurs d'emploi, mais également la recherche d'emploi et l'appariement entre offres et demandes (par exemple : recherche d'emploi sur Internet, envoi de CV par mail, etc). Ainsi, plusieurs études récentes<sup>2</sup> montrent l'intérêt d'utiliser Internet dans le cadre d'une recherche d'emploi, notamment parce que cela permet aux bénéficiaires de rester motivés et actifs, mais également de réduire la durée passée au chômage. Par exemple, P. Kuhn<sup>3</sup>, dans une étude de 2014, s'est interrogé sur l'efficacité du numérique pour rapprocher offre et demande d'emploi. Deux effets positifs sont mis en avant. Tout d'abord, le coût du recrutement par Internet est très faible par rapport aux méthodes traditionnelles, le revers de la médaille étant que cela génère un nombre important de candidatures, parfois peu ciblées. Ensuite, l'utilisation d'Internet dans le cadre de la recherche d'emploi réduit la durée passée au chômage, tandis qu'elle n'a aucun impact sur les frictions du marché du travail.

<sup>2</sup> Beard R., Ford G., Saba R. (2010), "Internet use and job search", Phoenix Center Policy Paper n° 39 ; Kuhn P., Mansour H. (2014), "Is Internet job search still ineffective ?", *The Economic Journal*, Volume 124, Issue 581, p. 1213-1233, December.

<sup>3</sup> Kuhn P. (2014), "The Internet as a labor market matchmaker – How effective are online methods of worker recruitment and job search ?", IZA World of Labor 2014: 18.

Une autre étude de 2011 montre que les individus bénéficiaires d'allocations et de transferts sociaux (au premier rang desquels ceux touchant les allocations chômage) sont, parmi l'ensemble des utilisateurs d'Internet, ceux qui utilisent le plus les sites administratifs. Ceci s'explique notamment par le fait que l'actualisation de la situation du demandeur d'emploi se fait préférentiellement sur Internet. Cette audience des sites administratifs, indépendante du niveau de revenu de l'individu, plaide donc en faveur d'une offre numérique portée par le Service Public de l'Emploi, avec pour ambition qu'elle soit la plus complète possible.

### *Les enjeux de l'accompagnement numérique*

La digitalisation de l'accompagnement d'un certain nombre de demandeurs d'emploi vise à répondre à différents enjeux, aussi bien pour les bénéficiaires que pour les acteurs, privés comme publics, du service public de l'emploi. Pour Pôle Emploi, le recours au numérique permet de répondre à un enjeu d'innovation. Au regard de l'explosion du taux de chômage, qui dépasse aujourd'hui la barre symbolique des 10%, les politiques de lutte contre le chômage et plus particulièrement les dispositifs d'accompagnement traditionnellement employés, se révèlent insuffisamment efficaces, aussi bien quantitativement que qualitativement. Ainsi, Pôle Emploi se doit d'innover et d'expérimenter de nouvelles méthodes d'accompagnement. Sa digitalisation participe à cette évolution de l'offre du service public de l'emploi. Elle permet également de répondre aux besoins de certains chômeurs concernant l'utilisation des nouvelles technologies. Aujourd'hui, une très large majorité de français disposent d'Internet et l'utilisent, que ce soit avec leur PC, leur tablette ou *smartphone*, notamment dans le cadre de leur recherche d'emploi. Ces nouvelles utilisations des outils numériques concernent particulièrement les plus jeunes ainsi que les individus les plus diplômés<sup>4</sup>.

On peut également supposer que l'accompagnement digitalisé permet de dégager davantage de temps pour les conseillers de Pôle Emploi et des opérateurs privés. La mise en ligne de tests de connaissances ou de vidéos de formation, par exemple, peuvent être consultées par le demandeur d'emploi à tout moment, sans que les conseillers n'aient à intervenir. Cela leur donne la possibilité de se consacrer prioritairement aux demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin, soit parce qu'ils ne maîtrisent pas les nouvelles technologies, soit parce qu'ils sont très éloignés du marché du travail et qu'ils nécessitent un accompagnement plus intensif.

Du côté des demandeurs d'emploi, l'accompagnement à distance via les outils numériques peut également avoir pour avantage de réduire leurs coûts de recherche d'emploi, tant financiers qu'en termes de temps, en limitant les déplacements en agence. Ceci peut ne pas être négligeable pour certains bénéficiaires habitant en zone rurale et résidant loin des agences pour l'emploi.

<sup>4</sup> Centre d'Analyse Stratégique (2012), *Le fossé numérique en France*, Rapport n° 34.

### 3. Des outils qui bouleversent les pratiques d'accompagnement

La digitalisation de l'accompagnement s'est donc traduite par la mise en place de plusieurs outils et dispositifs, dont quelques exemples sont présentés ci-après.

#### *Accompagnement 100 % Web et Emploi Store*

Pôle Emploi a déployé depuis 18 mois une offre de service complètement dématérialisée, intitulée « 100% web » visant à autonomiser les bénéficiaires en permettant davantage de souplesse et de flexibilité. Cet accompagnement, à destination des chômeurs volontaires, en parcours guidé, s'appuie sur des interactions régulières, personnalisées et dématérialisées entre bénéficiaire et conseiller référent, mais également sur des modules interactifs ou encore des visioconférences collectives. Ce nouveau principe d'accompagnement comprend notamment :

- la potentialité de s'entretenir par Internet avec un conseiller ;
- la possibilité de rappel automatique ;
- la mise en ligne de diagnostics sur les métiers qui recrutent ou de conseils sur la rédaction de CV, lettre de motivation, ou pour préparer un entretien d'embauche.

L'Emploi Store, lancé en juillet 2015, est, quant à lui, une plateforme numérique gratuite et ouverte à tous. Cette plateforme propose différents services, mis en ligne par Pôle Emploi ou par d'autres acteurs de l'emploi (une entreprise de la grande distribution propose ainsi une application pour présenter ses métiers), organisés autour de quatre grandes thématiques : choisir un métier, se former, préparer sa candidature et trouver un emploi. Les services proposés peuvent prendre la forme de simulateur d'entretien, de serious games ou encore des quizz, etc.

#### *Les MOOCs<sup>5</sup>*

Les MOOCs constituent un autre dispositif numérique en plein essor. Ce sont des cours en ligne, gratuits et ouverts à tous. Ils permettent, à ceux qui les suivent, de s'outiller sur les techniques de recherche d'emploi. Si, par rapport à d'autres supports, dans le fond, rien ne change, c'est la forme et la manière d'informer et de transmettre de nouvelles compétences et connaissances qui sont modifiées. On peut parler d'« innovation pédagogique »<sup>6</sup>.

La plateforme « les MOOCs pour l'emploi » a été lancée en 2015 par Pôle Emploi dans le cadre de sa stratégie de développement des outils numériques « Pôle Emploi 2020 ». Cette nouvelle plateforme propose aujourd'hui différents services en ligne :

- construire son projet professionnel,
- organiser sa recherche d'emploi, trouver et sélectionner des offres,
- réussir son CV et sa lettre de candidature,

- réussir l'entretien d'embauche et relancer l'employeur.

La mise en place de cet outil numérique présente au moins deux avantages. D'une part, l'accessibilité de la plateforme autorise chacun à avancer à son rythme, en fonction de ses disponibilités, de manière autonome. D'autre part, cette autonomie permet d'aller au-delà des convocations des demandeurs d'emploi par leur conseiller, et les incite à devenir davantage acteurs de leur propre recherche d'emploi.

#### *La possibilité d'une différenciation pour les opérateurs privés de placement*

Les opérateurs privés de placement ne sont pas en reste concernant le numérique. Dans le cadre du dernier appel d'offre Activ'Emploi, à la faveur d'une méthodologie plus libre que dans les marchés précédents, basés sur un accompagnement des demandeurs d'emploi, physique et prescrit par Pôle Emploi, l'accompagnement à distance est désormais permis. Ces avancées rendent désormais possible le recours à des plateformes d'accompagnement distanciel pour les opérateurs privés de placement. Toutefois, si les cahiers des charges proposent des méthodologies plus ouvertes, ils continuent à s'inscrire sur des modèles économiques particulièrement étroits, laissant de moins en moins de place à l'innovation.

### 4. Des outils non dénués de risques

Malgré les apports de ce type d'outils (diversification des canaux de transmission des connaissances, activation et autonomisation des utilisateurs, adaptation du service public de l'emploi aux nouveaux usages des bénéficiaires), la digitalisation de l'accompagnement comporte certains risques. L'existence d'une fracture numérique en est un. Certains individus ne disposent pas d'Internet ou n'ont pas les compétences pour l'utiliser. Ainsi, en 2015<sup>7</sup>, 20% des individus âgés de plus de 12 ans n'ont pas d'ordinateur à leur domicile et la proportion de ceux qui n'ont pas de connexion Internet à leur domicile est semblable (17%). Toutefois, 35% ont une tablette tactile et 56% utilisent un *smartphone*. Ce manque d'accès aux nouvelles technologies numériques frappe principalement les individus les moins diplômés, ou encore ceux qui ont les revenus les plus faibles. Cette fracture numérique implique que l'accompagnement digitalisé, notamment quand il est exclusif (prestations « 100% web » par exemple) soit réservé à certains demandeurs d'emploi au profil spécifique, proches du marché du travail et autonomes dans leur recherche d'emploi. Cependant, l'autonomie est une notion floue, qui n'est pas évidente à appréhender pour un conseiller. La confusion peut facilement s'installer entre autonomie sur un outil digital et autonomie pour réaliser seul ses recherches. Un risque supposé serait de réduire le temps d'accompagnement par un conseiller de façon systématique, et pas seulement pour des publics considérés comme autonomes.

<sup>5</sup> Ou *Massive Open Online Course* ou Formation en ligne ouverte à tous en français.

<sup>6</sup> Charlier B. (2014), « Les MOOC : une innovation à analyser », *Distances et médiations des savoirs*, n° 5/201.

<sup>7</sup> Credoc (2015), *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, rapport n° S4348.



Si la maîtrise du digital par les demandeurs d'emploi pose peu de questions d'ordre technique, les enjeux motivationnels liés à une relation et un accompagnement personnalisé restent toutefois cruciaux pour les maintenir actifs dans leur recherche et éviter l'isolement. Ainsi, un accompagnement individualisé physique permet aux chômeurs de garder une forme de socialisation. L'accompagnement à distance, même partiel, peut engendrer un risque de repli et d'isolement.

Un autre risque réside dans le traitement des informations collectées. L'accès à ces informations ne garantit pas leur appropriation. Une étude de 2011<sup>8</sup> portant sur le recours aux sites Internet des administrations souligne ainsi que certains utilisateurs peuvent rencontrer des difficultés à comprendre et à traiter les informations rassemblées sur Internet. Ce résultat est conforté par une autre étude<sup>9</sup>, montrant que si, à l'université, le fait de suivre un MOOC permet d'améliorer le niveau d'information des utilisateurs, il n'a pas forcément d'effet sur leur niveau de connaissances. Cet effet est dépendant de la motivation de l'utilisateur ainsi que de ses contraintes. Dès lors, le contenu des informations fournies via les outils numériques doit être mûrement étudié et adapté au public visé. Compte tenu du poids d'Internet sur le marché du recrutement<sup>10</sup>, il est essentiel que des formations soient proposées par le service public de l'emploi aux demandeurs d'emploi afin de les former à l'utilisation des nouveaux outils numériques dans le cadre de leur recherche d'emploi.

Du côté des conseillers dédiés à l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la digitalisation n'est pas non plus sans conséquence, notamment sur l'organisation et les méthodes de travail. Une étude de 2007<sup>11</sup> portant sur le recours à la visophonie à l'ANPE montre ainsi que l'utilisation de ce type d'outils dans une activité interactionnelle n'est pas neutre (ou « transparente »), notamment parce qu'elle modifie la relation de services. De plus, l'utilisation de ces nouvelles technologies nécessite l'acquisition de compétences techniques spécifiques. Une formation des conseillers apparaît alors indispensable. Une question se pose également sur la question de l'articulation des méthodes d'accompagnement : faut-il des conseillers dédiés de manière spécifique à l'accompagnement digitalisé, comme c'est le cas actuellement chez Pôle Emploi pour la prestation « 100% web » ? Ou faut-il au contraire un mélange des différentes approches d'accompagnement ?

<sup>8</sup> Bacache-Beauvallet M., Bounie D., François A. (2011), « Existe-t-il une fracture numérique dans l'usage de l'administration en ligne ? », *Revue économique*, 2011/2, volume 62, p. 215-235.

<sup>9</sup> Cisel M. (2014), « MOOC : les conditions de réussite », *Distances et médiations des savoirs*, n° 8/2014.

<sup>10</sup> Conseil d'Orientation pour l'Emploi (2015), *L'impact d'Internet sur le fonctionnement du marché du travail*, rapport, mars.

<sup>11</sup> Velkovska J., Zouinar M. (2007), *Interaction visiophonique et formes d'asymétries dans la relation de service*, Edition La découverte, Réseaux, n° 144, 2001/5, p. 225-264.

## Conclusion

Les technologies numériques dans le domaine de l'accompagnement et de la recherche d'emploi se développent activement sous l'effet de l'augmentation du chômage et de l'évolution des usages, lesquels génèrent de nouveaux outils qui proposent toujours plus d'innovations et de possibilités pour les utilisateurs. La digitalisation permet des innovations qui rendent même possible un approfondissement de la différenciation des pratiques d'accompagnement, et un meilleur ciblage des moyens sur les publics les plus éloignés de l'emploi. Les avantages sont nombreux entre gain de temps et autonomie accrue. Mais y voir une solution miracle pour résoudre le chômage de masse serait une illusion. Evaluer dans la durée et de façon robuste les apports de ces applications, ainsi que leur effet sur le retour à l'emploi doit être au cœur des préoccupations.

La progression des technologies numériques est à l'œuvre depuis plusieurs années, mais il s'agit aujourd'hui d'une véritable transformation, ce qui interroge sur les risques liés à l'utilisation de ces technologies : quelle utilisation pour quel public ? Quelles conséquences sur les conseillers et sur la relation de services entretenue avec les demandeurs d'emploi ? Ces interrogations s'inscrivent dans un questionnement plus global sur les effets d'une généralisation du numérique sur l'ensemble de la société. Elles doivent donc être suivies de près afin de permettre d'éventuelles adaptations qui seraient nécessaires en raison d'obstacles engendrés par ces technologies, et de donner du sens à celles-ci lorsqu'elles en sont dépourvues.



Nos billets de Blog :

[www.defricheursdusocial.groupe-alpha.com](http://www.defricheursdusocial.groupe-alpha.com)

Nos lettres et Notes sur :

[www.groupe-alpha.com](http://www.groupe-alpha.com)

 Suivre @GroupeAlpha

