



Examen par les pairs:

L'approche multicanal intégrée: combiner les e-services et les services personnalisés d'une manière efficace et axée sur les usagers

(VDAB Anvers, 30 juin – 1 juillet 2011)

Synthèse

Introduction

Dans un contexte d'accroissement tant de la demande que de la rigueur budgétaire, l'identification des moyens les plus efficaces et les plus efficaces de fournir les services aux demandeurs d'emploi est une des priorités premières de nombreux Services public de l'emploi (SPE). Tout en s'efforçant de parvenir à une plus grande personnalisation des services, les SPE de l'UE-27 ont tenté d'appliquer une approche plus ciblée, visant à permettre aux demandeurs d'emploi ayant une forte probabilité de retrouver rapidement un emploi de se prendre en main, tout en concentrant les services d'accompagnement sur les individus ayant la plus grande distance à parcourir pour s'insérer dans le marché du travail.

La gestion multicanal (Multi-Channelling Management, MCM) est un des principaux moyens utilisés par les SPE pour atteindre ces objectifs. L'examen par les pairs a permis non seulement de présenter les différents contextes nationaux et degrés de maturité des stratégies de MCM dans le pays d'accueil et les pays pairs représentés à la réunion, mais aussi d'identifier un certain nombre d'éléments fondamentaux de bonne pratique et de considérations politiques essentielles pour faire progresser les approches efficaces.

Les points suivants résument les messages clés de l'examen par les pairs en ce qui concerne les principales questions à traiter.

Chaque canal présente des caractéristiques spécifiques: l'importance de l'exploitation efficace des divers avantages des différents canaux au regard des différentes contraintes nationales

L'examen par les pairs des divers canaux d'interaction existant (tête-à-tête, téléphone, en ligne) a révélé qu'ils présentent les avantages et inconvénients suivants:

- **Services en tête-à-tête** pour les situations plus complexes

En règle générale, il est clair que plus les conseils à fournir ou l'information à communiquer sont complexes et délicats, plus la communication en tête-à-tête est précieuse. Ce canal plus « personnel » a également comme avantage particulier de fournir une motivation et un sentiment de « connexion sociale » aux demandeurs d'emploi les plus défavorisés ou démotivés.

- **Services en ligne** pour les situations plus routinières et d'une certaine complexité

Néanmoins, au fur et à mesure que les canaux en ligne deviennent plus sophistiqués (y compris l'utilisation d'outils d'appariement automatique, l'e-suivi et



l'exploitation de l'effet multiplicateur potentiel des réseaux sociaux en termes de pratique des réseaux et de fourniture d'informations), leur utilisation s'est accrue pour la prestation de services routiniers et de certaines activités plus complexes.

- **Canaux téléphoniques** pour toutes sortes de services

Cette forme de communication est souvent utilisée pour fournir des informations et compléter les canaux en ligne et en tête-à-tête. Ses finalités varient du suivi de base (par le biais de messages automatisés) au suivi personnalisé des usagers des SPE. Cependant, avec l'utilisation accrue des services en ligne, ce canal peut perdre de son importance et devenir seulement une structure auxiliaire ou de soutien pour le canal en ligne.

Il est toutefois important de souligner que le choix de canal disponible pour les différents demandeurs d'emploi n'est pas seulement conditionné par la détermination du « meilleur canal existant pour chaque objectif ». Ce qui peut être et ne pas être fait par le biais des canaux en ligne dans différents pays est **déterminé par divers facteurs** tels que des décisions politiques, économiques ou de gestion, le niveau de pénétration de l'Internet dans les différents pays, des inquiétudes et des stratégies concernant la « fracture numérique » et différentes contraintes juridiques (ex. en termes d'enregistrement initial et/ou demande de prestations).

Ce qui fait l'efficacité d'une stratégie multicanal: des objectifs spécifiques, de clairs critères d'évaluation et une forte intégration

Le principal souci est d'offrir le meilleur ensemble de services et de canaux d'exécution aux demandeurs d'emploi et aux employeurs, de la manière qui répond le mieux à leurs besoins. Cela ne signifie pas nécessairement que tous les services doivent être entièrement fournis par le biais de tous les canaux. Néanmoins, l'examen par les pairs a révélé que, pour l'instant, il semble qu'il est difficile de déterminer précisément ce qu'est une stratégie multicanal efficace vu que les approches élaborées ne peuvent être isolées des moteurs du changement (ex. considérations financières, politiques ou technologiques). En conséquence, différents pays ont introduit une variété de combinaisons stratégiques de la MCM qui relèvent essentiellement de deux grandes catégories:

- **Catégorie 1: Accent mis sur le pilotage par le SPE**

Les pays tendant à généraliser l'utilisation des canaux en ligne et où les services en tête-à-tête sont principalement réservés à ceux qui ont besoin d'un accompagnement plus intensif (ex. Pays-Bas, Royaume-Uni).

- **Catégorie 2: Accent mis sur le choix offert aux demandeurs d'emploi**

Les pays visant à maintenir tous les canaux ouverts afin que les demandeurs d'emploi (et les employeurs) puissent choisir le canal qui leur convient le mieux. En même temps, ces pays utilisent souvent des mécanismes non contraignant de pilotage et de marketing pour orienter le choix d'un canal (ex. Belgique – différents SPE régionaux, Suède, Slovaquie, Autriche, Allemagne).

Il a été reconnu que les **décisions politiques et financières fondant la stratégie de MCM** mènent parfois à un manque d'approche globale cohérente avec des



objectifs clairs ou des critères d'évaluation précis. Ces derniers sont importants pour mesurer les progrès accomplis au regard des critères d'efficience et/ou d'efficacité.

Bien qu'il soit difficile de **mesure l'efficacité des différents canaux** à atteindre des résultats en termes d'intégration éventuelle (une étude réalisée au Royaume-Uni a montré que la réduction des brefs contacts en tête-à-tête pour le suivi avait pour effet la réduction ou le ralentissement des insertions dans un emploi), une utilisation accrue pourrait être faite à l'avenir des techniques (telles que le suivi de l'entrée, de la sortie et du retour) appliquées par le secteur privé.

Indépendamment des décisions concernant l'utilisation des différents canaux pour les différents demandeurs d'emploi, la **possibilité d'intégration des systèmes informatiques de back office** est fondamentale pour le succès de toute stratégie multicanal visant à éviter la duplication des efforts.

L'application efficace des différents outils en ligne: exploiter pleinement les potentiels de la technologie

Trois des nombreux outils en ligne mis au point par les SPE ont été examinés de manière plus approfondie dans le cadre de l'examen par les pairs: l'appariement automatique des postes et des candidats, l'utilisation des e-workbooks et l'utilisation des médias sociaux.

1. Outils d'appariement automatique – rôle des profils compatibles

Un certain nombre de SPE, dont le VDAB, ont mis au point des outils sophistiqués d'**appariement automatique des postes et des candidats** qui, en utilisant la concordance des données, font correspondre les profils demandés pour les postes vacants avec les profils des demandeurs d'emploi. Ils envoient régulièrement des offres d'emploi (aux demandeurs d'emploi) ou des informations sur les candidats potentiels (aux employeurs). Les principaux impératifs de tels systèmes sont la fiabilité et la compatibilité des données, qui peuvent être difficiles à atteindre, notamment dans un environnement non médiatisé, où les demandeurs d'emploi et les employeurs entrent eux-mêmes les informations les concernant. Il est donc utile de maintenir une possibilité de vérification de ces systèmes par les personnels des SPE pour évaluer les concordances générées et les résultats en termes de suivi et d'insertion dans un emploi.

2. E-workbooks – rôle de l'intégration des données

Un nombre croissant de SPE utilisent des **e-workbooks** pour le suivi des actions et des progrès de chaque demandeur d'emploi. Dans quelques pays et pour certaines catégories d'utilisateurs, ces outils numériques sont utilisés du début à la fin du processus d'insertion (ex. enregistrement, planification et suivi des actions, appariement, information sur les politiques actives du marché du travail et radiation). Dans d'autres pays, les e-workbooks sont principalement utilisés pour fournir au personnel du SPE un point d'entrée unique pour accéder à l'information. Là encore, l'intégration et la compatibilité des données sont des facteurs déterminants pour le succès de tels outils. Les restrictions juridiques au niveau de l'Etat membre peuvent déterminer ce qui peut être et ne pas être fait à partir d'un e-workbook (en termes



également de partage des données avec des tiers dispensant des formations ou offrant d'autres types de soutien aux demandeurs d'emploi).

3. Médias sociaux – nouvelles opportunités et questions ouvertes

L'intérêt des SPE pour l'exploitation de l'effet multiplicateur potentiel des **réseaux sociaux** en ligne, en termes de pratique des réseaux et de fourniture d'informations, augmente au fur et à mesure qu'ils se généralisent. Le recours à ce type d'outils varie encore d'un SPE à l'autre. Certains SPE ne les utilisent que pour la valorisation de leur image de marque ou pour leur publicité, tandis que d'autres s'en servent à des fins de communication plus sophistiquée. Dans un certain nombre de pays, les SPE utilisent des outils tels que Facebook, LinkedIn et Twitter à des fins de marketing, non seulement pour atteindre plus sûrement les jeunes, mais aussi pour faciliter la pratique de réseaux tels que les clubs d'e-recherche d'emploi généralement pour les demandeurs d'emploi hautement qualifiés. La pratique des réseaux sociaux peut permettre d'atteindre de nombreux jeunes sans que cela ne demande un important investissement infrastructurel, le SPE devenant « un vecteur et un facilitateur » plutôt qu'un prestataire direct. Néanmoins, dans de nombreux pays, les SPE restent réticents à utiliser de tels outils, du fait en partie de leur impression de ne pouvoir « contrôler » l'information dans ce domaine.

Importance de la gestion du changement organisationnel et de l'adhésion du personnel

Il est fortement recommandé que les développements de la MCM s'inscrivent dans une stratégie globale de gestion du changement organisationnel associée à un engagement à former et à consulter le personnel. Pour être efficace, l'appropriation doit venir des cadres supérieurs, les gestionnaires ayant un rôle de multiplicateurs et de vecteurs du changement menant à l'utilisation des différents canaux. La mise en œuvre des stratégies de MCM entraîne inévitablement une réaffectation des budgets et des personnels.

La communication sur les motifs des changements et la formation des agents des SPE sont donc déterminantes pour l'efficacité de ces approches. Un certain nombre de SPE ont appliqué des approches visant à œuvrer avec les adeptes précoces des technologies concernées pour former et motiver leurs collègues et certains SPE expérimentent des manières d'encourager et de récompenser l'innovation. Globalement, les SPE préfèrent que les mêmes agents soient responsables d'un ensemble de canaux leur permettant de combiner différentes tâches et compétences.

Enfin, il a été souligné qu'il faut attacher une attention stratégique aux **manières d'utiliser le temps dégagé** par le biais de l'automatisation ou de la prestation en ligne de certains services afin de maximiser les résultats positifs pour les demandeurs d'emploi.

Globalement, il a été signifié que l'approche multicanal présente un réel potentiel d'amélioration des services et de gains d'efficacité, en gardant à l'esprit les coûts initiaux souvent élevés de l'élaboration de systèmes sophistiqués.

Pour plus de précisions sur l'examen par les pairs, cliquez [ici](#).