

## Management public

# Un «tableau de bord» pour piloter les offices régionaux de placement

Le Cockpit, développé par le Seco, constitue un instrument moderne de conduite stratégique des offices régionaux de placement. Il devrait contribuer à développer leur efficacité dans la lutte contre le chômage.

Par Jean-Christophe Lanzeray et Damien Yerly, collaborateurs scientifiques à la Direction du travail du Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) à Berne.

— Depuis le mois de juin 2010, les services cantonaux de l'emploi et les offices régionaux de placement (ORP) disposent d'un instrument moderne de conduite stratégique, dénommé Cockpit. Il s'agit d'un outil automatisé d'aide à la prise de décision, développé par le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco).

Depuis de nombreuses années, le Seco s'appuie sur un pilotage par les résultats pour rendre la lutte contre le chômage la plus efficace possible. A cette fin, un accord passé avec les cantons fixe les conditions cadres à respecter et définit les objectifs à atteindre en matière d'intégration rapide et durable des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Comment contribuer à réinsérer les demandeurs d'emploi de façon rapide et durable? Par quels processus de prise en charge prévenir le chômage de longue durée, les arrivées en fin de droit et les réinscriptions au chômage? Ce sont les questions à propos desquelles les cantons ont toute liberté d'action, dans les limites du cadre légal, pour développer les prestations et les ressources qui y apportent des réponses.

## Limites et besoins de pilotage

Cette liberté d'action des organes cantonaux d'exécution de la loi sur l'assurance chômage a naturellement favorisé les particularismes régionaux à tous les niveaux: organisation des ORP, offre de mesures du marché du travail (MMT), développement de la collaboration inter-institutionnelle (CII). Des différences s'observent également dans les procédures de travail, les méthodes de prise en

charge, les bassins d'emploi où les ORP sont implantés et les publics cibles de demandeurs d'emploi qu'ils suivent.

Le défi à relever tient alors en une simple question: comment, dans ces circonstances, rendre dynamique le pilotage des ORP par les résultats? Il s'avère que le constat des différences évoquées plus haut contient en germes les qualités de l'instrument de mesure aujourd'hui proposé. L'instrument de conduite Cockpit se présente comme un support d'aide à la décision qui:

- assure la transparence des données de toute nature,
- met en évidence la comparaison des performances et résultats entre cantons, ORP et conseillers en personnel,
- situe l'ensemble des données par rapport à une moyenne suisse,
- précise les tendances de l'évolution des critères considérés à un moment donné ou sur une période définie.

Ces exigences devraient répondre au besoin de mieux observer les différences. Elles seront, dans une perspective de management, à l'origine du repérage des pratiques à succès et de leur promotion, ce qui pourrait aussi stimuler l'émulation entre cantons.

## Un tableau de bord prospectif

Les participants du groupe de travail ont cherché à prendre en compte de très nombreux indicateurs, afin de pouvoir illustrer les réalités complexes des facteurs influant la réinsertion dans le marché du travail. Avec les spécialistes cantonaux du service public de l'emploi qui les ont assistés, ils ont eu l'ambition, non

seulement d'offrir un outil de mesure, mais également de proposer un concept de management. C'est pourquoi ils se sont inspirés du modèle développé par Kaplan et Norton sous le nom de «Balanced Scorecard (BSC)»: il s'agit en français du «Tableau de bord prospectif (TPB)», qui a été développé comme un outil de management, offrant une lecture de la stratégie d'entreprise.

## Favoriser l'aide à la décision

Le Cockpit présente les principaux indicateurs de prestations, de pilotage et de résultats, sous forme de vues d'ensemble selon différentes perspectives. Les quatre premières s'inspirent directement du modèle de TPB illustré ci-contre. Chacune des perspectives évoquées ci-après organise les données avec un objectif de management:

- Clients: apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés aux cantons par le Seco (durée d'indemnisation des chômeurs, part des chômeurs de longue durée et des arrivées en fin de droit, proportion des réinscriptions au chômage).
- Conduite du personnel: signaler les besoins en ressources humaines relatifs au changement et à l'amélioration de l'organisation, afin d'y répondre de manière optimale.
- Processus: structurer et optimiser l'organisation des procédures de travail, relatives aux activités de conseil, placement, qualification et contrôle des demandeurs d'emploi.
- Finances: rendre compte de l'évolution des coûts de fonctionnement

## Un management interactif

Par Philippe Frossard

*Avec le Cockpit, les ORP disposent d'un formidable instrument d'aide à la décision. Pour l'illustrer, prenons une situation particulière, comme celle d'examiner si les efforts de placement d'un ORP sont suffisants.*

*Dans cet exemple, les responsables et les conseillers en personnel pourront étudier toute une série d'indicateurs des perspectives «clients» et «processus» de l'outil électronique: placements réalisés, assignations à des postes de travail pratiquées, places vacantes acquises par l'ORP, demandeurs d'emploi disponibles par rapport aux places vacantes, placements de chômeurs de longue durée, etc.*

*Le système de mesure proposera alors des vues d'ensemble instantanées, permettant pour chaque aspect considéré d'obtenir des comparaisons entre cantons et ORP. Et ce en données brutes ou selon des moyennes, des moments donnés ou des périodes sensibles: mensuelle, saisonnière, annuelle.*

*On comprend donc la puissance et la grande qualité de l'outil automatisé mis en service, en grande part alimenté par les données informatisées provenant de l'activité du personnel des ORP et des caisses de chômage. D'ailleurs, les représentants des cantons et les utilisateurs qui se sont vus dotés du Cockpit ne s'y sont pas trompés: ils lui ont réservé un accueil enthousiaste. Le Seco vient d'offrir une ressource inestimable, notamment aux décideurs.*

*Du coup toute la hiérarchie se voit investie d'un véritable défi. Celui d'un management interactif, qui se nourrit en permanence de l'évaluation des résultats et des performances, pour en proposer des améliorations. Cette dynamique ne peut que se fonder sur l'échange d'expériences à tous les niveaux et le développement des équipes, vu l'autonomie dans le travail de nombreux collaborateurs du service public de l'emploi. On pourra alors juger le maçon au pied du mur.*

ainsi que des investissements, dans l'optique de contribuer à la réduction des dommages subis par l'assurance chômage.

Si la multiplicité des indicateurs peut sembler une source de confusion, on constate cependant que la conception judicieuse du Cockpit contribue à une vision d'ensemble cohérente de la stratégie commune d'intégration des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. De ce fait, le groupe de travail n'a pas hésité, avec les représentants susmentionnés, à élargir les données avec des perspectives supplémentaires:

- Mesures du marché du travail: rendre compte de l'évolution des mesures de formation et des mesures d'emploi mises à disposition, ainsi que de l'adaptation de leur offre.
- Contexte environnemental: considérer les caractéristiques et l'évolution du chômage.

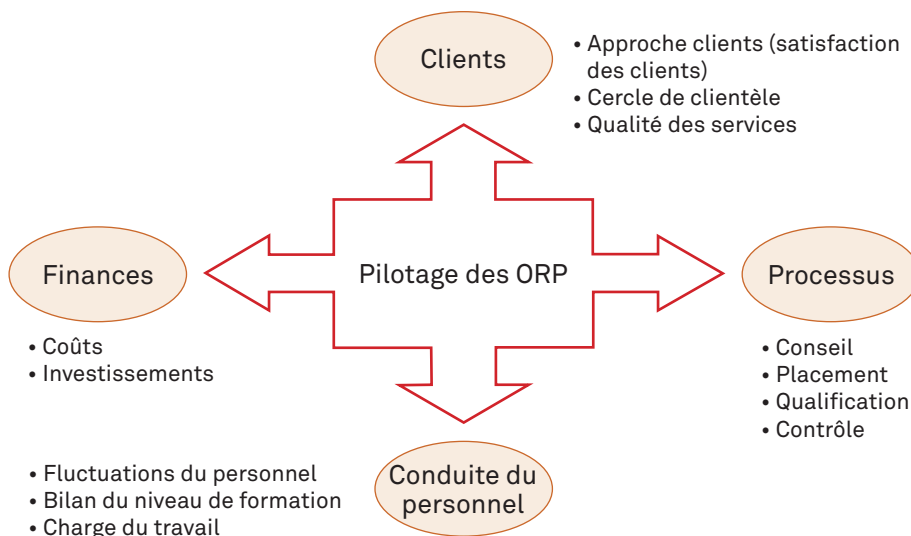
### Utilité des perspectives

Toutes les perspectives et leurs indicateurs n'intéresseront pas au même titre l'ensemble des collaborateurs du service public de l'emploi. Conçu en fonction des besoins, le Cockpit est introduit de façon échelonnée selon les rôles: chef de ser-

vice cantonal, responsable de secteur, coordinateur ORP, chef logistique MMT, chef ORP. Chacun peut y trouver des supports d'aide à la décision, à son niveau d'activité professionnelle.

Au travers des indicateurs de performance et de résultats, les perspectives définies dans le Cockpit reflètent la complexité de la lutte contre le chômage. Cela amène à considérer que l'amélioration des prestations ne pourra être garantie par des mesures d'adaptation isolées. Vouloir un changement nécessite de la justesse dans l'analyse des faits, tant les répercussions des changements de processus ou celles de l'affectation des ressources se révèlent interdépendantes.

Cela étant, la transparence des données ou des indicateurs proposés par le Cockpit facilite le repérage des pratiques à succès ou la détection des facteurs faisant obstacle à l'amélioration des résultats. Cela renvoie dans ce dernier cas à l'accord conclu entre la Confédération et les cantons, invités alors à procéder à une appréciation de la situation. Celle-ci enregistrera une dérive ponctuelle ou des évolutions négatives répétées, sur la base desquelles les autorités détermineront un programme d'amélioration des performances. —



Le «tableau de bord prospectif», qui sert de modèle à l'outil de conduite stratégique développé par le Seco, permet d'organiser les données avec des objectifs de management.

Source: Seco