

# TRANSITIONS

AU PLUS PRÈS DES RÉALITÉS DE L'EMPLOI

360°

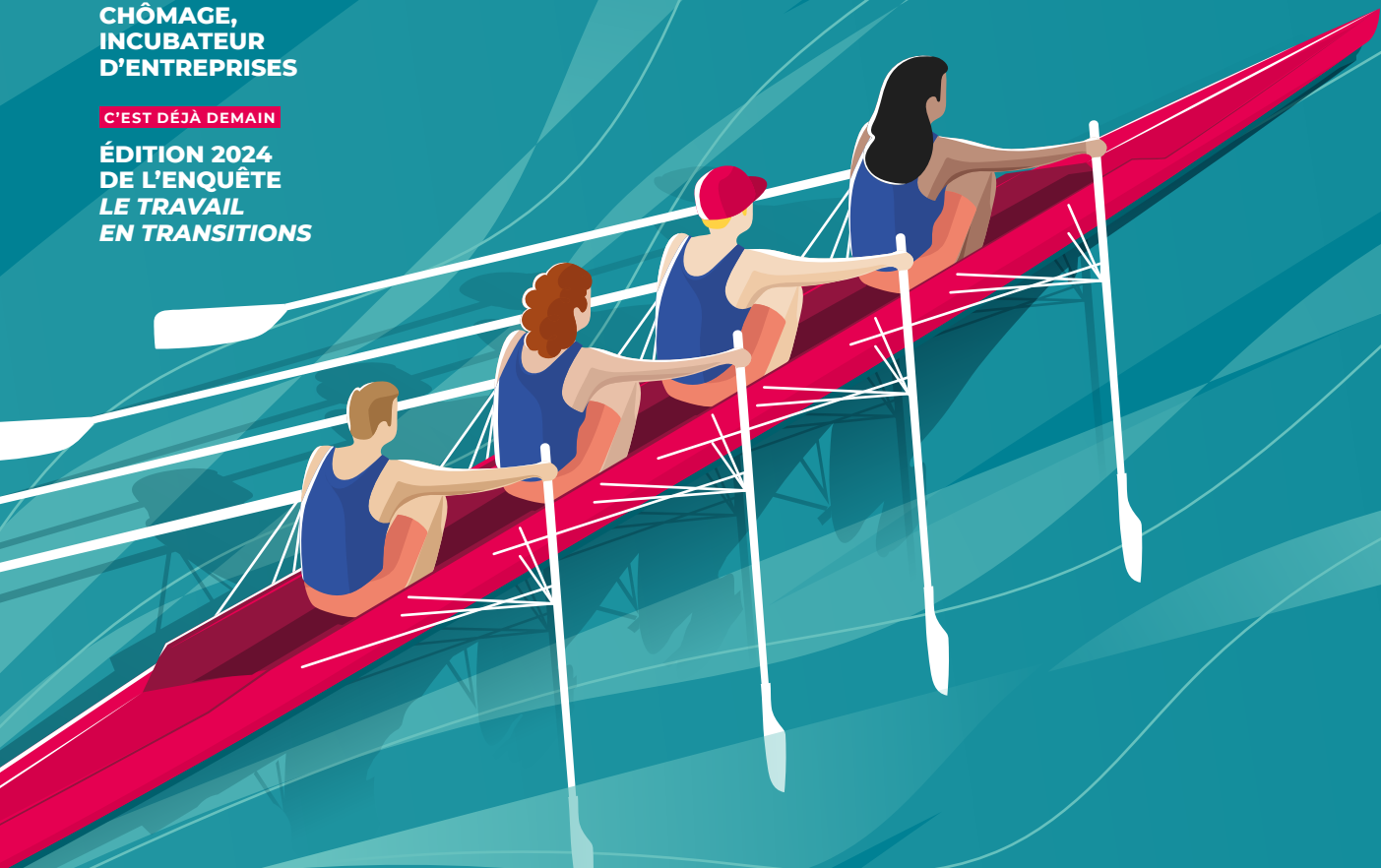
FRANCE TRAVAIL  
À LA LOUPE

C'EST DANS LA BOÎTE

L'ASSURANCE  
CHÔMAGE,  
INCUBATEUR  
D'ENTREPRISES

C'EST DÉJÀ DEMAIN

ÉDITION 2024  
DE L'ENQUÊTE  
LE TRAVAIL  
EN TRANSITIONS



À LA UNE

RETOUR SUR  
deux mois  
de négociations

Unédic

## Unédic

Rapport d'activité  
2023

**Direction de la publication**  
Christophe Valentie

♦

**Direction éditoriale**  
Direction de l'information et de  
la communication de l'Unédic

♦

**Conception éditoriale**  
AndJOY

♦

**Rédaction**  
Valérie Lachenaud

♦

**Conception et  
réalisation graphique**  
BA-BA (www.ba-ba.fr)

♦

**Illustrations**  
Three Koma/Marie Bastille  
(couverture, p. 2-3, 8-9, 12,  
16, 21, 30)  
David Despau/Colagene  
(p. 13, 15)  
Shutterstock  
(p. 34, 35, 36, 37, 38)  
Vecteezy  
(p. 6, 7, 26, 31, 38)

♦

**Photographies**  
Cédric Helsly  
(p. 4, 35)  
Franck Beloncle  
(p. 11, 28, 32, 38)  
Bruno Mazodier  
(p. 14)  
Ministères sociaux/DICOM/  
Tristan Reynaud/Sipa Press  
(p. 19)  
Pierre Morel  
(p. 21)  
iStockphoto  
(p. 23)  
Vecteezy  
(p. 26)  
Unédic  
(p. 37)  
Envato Elements  
(p. 40)

♦

**Impression**  
Iropa

♦

**Dépôt légal**  
Mars 2024  
ISSN 0997-1351

## Sommaire

NOUVEAU MANDAT

JEAN-EUDES  
TESSON

Président de l'Unédic

PAGE 4



À LA UNE

RETOUR  
SUR  
deux mois de  
négociations

PAGE 8



# FRANCE TRAVAIL À LA LOUPE

PAGE 16

C'EST DANS LA BOÎTE

## L'ASSURANCE CHÔMAGE, INCUBATEUR D'ENTREPRISES

PAGE 21

La formation, sésame  
du retour à l'emploi

*Soft skills* : les Français et les  
demandeurs d'emploi en avance  
sur les recruteurs ?

PAGE 23

INDICATEURS

## Qui sont les allocataires ?

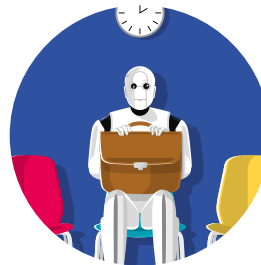
PAGE 24



C'EST DÉJÀ DEMAIN

**Climat, numérique :**  
les employeurs à l'heure  
des transitions

PAGE 26



**L'IA,**  
menace pour l'emploi  
ou vecteur de  
transformations ?

PAGE 30

**L'accès aux données,**  
au cœur de la stratégie  
de l'Unédic

PAGE 32



**ÇA SE PASSE  
CHEZ NOUS**

PAGE 34

Le 31 janvier 2024, Jean-Eudes Tesson succédait à Patricia Ferrand à la présidence de l'Unédic. Il revient sur un début d'année riche : la réussite des négociations d'assurance chômage tout juste avant sa nomination, l'avènement de France Travail et du Réseau pour l'emploi, la trajectoire financière positive du régime. Et il se projette dans l'avenir en détaillant les sujets qui lui tiennent à cœur, comme la prévention du chômage dans un contexte de transitions, avec comme nouvelle alliée l'intelligence artificielle.



**« LE PARITARISME  
FAIT SES PREUVES  
DEPUIS  
DES DÉCENNIES. »**

# JEAN- EUDES TESSON

**MEMBRE DU MEDEF, VOUS AVEZ PRIS LA PRÉSIDENTE DE L'UNÉDIC LE 31 JANVIER 2024 À LA SUITE DE PATRICIA FERRAND, ISSUE DE LA CFDT, QUI A POUR SA PART EXERCÉ CETTE FONCTION ENTRE JANVIER 2022 ET JANVIER 2024. COMMENT SE DÉROULE CE PASSAGE DE RELAIS ?**

Tous les deux ans, la présidence et la vice-présidence de l'Unédic sont confiées à tour de rôle à l'un des deux collègues : employeur et salarié. Cela génère une co-présidence de fait...

Président(e), on sait qu'on deviendra potentiellement un jour vice-président(e) et inversement. Cela oblige en quelque sorte à une vraie collaboration basée sur nos complémentarités. Ce n'est pas seulement le fait de la présidence, c'est le cas de toutes les instances de notre gouvernance, du Conseil d'administration, du Bureau, des commissions. Cette alternance de la présidence est toute la force, toute la richesse du paritarisme. Depuis le début, je suis marqué, mais pas étonné, par le respect qui règne au sein de la gouvernance paritaire, le fait que les personnes soient capables de sortir de leur posture pour écouter le point de vue de l'autre. Humainement, c'est une expérience tout à fait singulière de dépassement des différences de sensibilité et d'intérêt, en tous cas qu'on ne retrouve pas toujours ailleurs...

**QUELLE EST VOTRE FEUILLE DE ROUTE EN CE DÉBUT DE MANDAT ?**

L'un de nos sujets majeurs est le désendettement de l'Unédic. Depuis la crise sanitaire, nous sommes confrontés à une dette colossale : 63,6 Md€ à la fin 2021. Or notre trajectoire financière 2024-2027 présentée en février 2024 est remise en cause à la fois par la faiblesse de la croissance de l'activité économique et par la décision de l'État de ponctionner 12 Md€ sur nos recettes pour financer France Compétences (principalement) et France Travail. S'ajoute à cela le souhait du gouvernement de faire progresser dans les prochaines années notre contribution au financement de l'opérateur France Travail, de 11 % aujourd'hui à 12 ou 13 % de nos recettes...

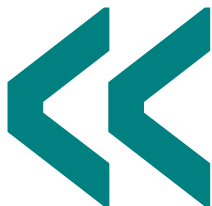
**LA TRAJECTOIRE DE DÉSENDETTEMENT DE L'UNÉDIC A DONC ÉTÉ REVUE ?**

La trajectoire 2024-2027 présentée en février reste positive. Nous sommes toujours en mesure de rembourser notre dette, mais à un rythme moins soutenu du fait des prélèvements de l'État. De 63,6 Md€ à fin 2021, celle-ci tomberait à 38,6 Md€ à fin 2027. Au lieu des 25,5 Md€ prévus s'il n'y avait pas eu ces prélèvements...

→ SUITE EN PAGE 6

## EN NOVEMBRE 2023, LES PARTENAIRES SOCIAUX SONT PARVENUS À UN ACCORD SUR LE RÉGIME D'ASSURANCE CHÔMAGE. VOUS VOUS EN RÉJOUISSÉZ ?

Bien sûr, car cet accord n'était pas simple à trouver, compte tenu de la lettre de cadrage resserrée de l'État. Malgré cela, les représentants des salariés et des employeurs ont réussi à trouver un consensus et un compromis. C'est encore une fois l'illustration de la force du paritarisme. Aujourd'hui, la situation a évolué, avec la décision du gouvernement de suspendre l'agrément de la nouvelle convention en attendant les décisions qui seront issues de la négociation des partenaires sociaux sur l'emploi des seniors...



# MALGRÉ UNE PONCTION DE 12 MD€ PAR LES POUVOIRS PUBLICS SUR NOS RECETTES, NOUS RESTONS EN CAPACITÉ DE REMBOURSER NOTRE DETTE. »

### BIO EXPRESS

Ingénieur diplômé de l'École centrale de Paris, Jean-Eudes Tesson a présidé le groupe Tesson (entreposage frigorifique, logistique du vin, édition de logiciels), dont le siège se trouve aux Sables-d'Olonne. Il a présidé l'Urssaf Caisse nationale de 2011 à 2022 et l'Union des Caisses nationales de Sécurité sociale (Ucanss) de 2012 à 2021.

### 2024 EST L'ANNÉE DE NAISSANCE DE FRANCE TRAVAIL. COMMENT ACCUEILLEZ-VOUS CE NOUVEL OPÉRATEUR ?

Se rapprocher du plein emploi, c'est-à-dire d'un taux de 4-5 %, alors que nous nous situons aujourd'hui à plus de 7 %, ne peut être qu'un objectif partagé par tous. Nous sommes dans une situation où nous connaissons à la fois du chômage et une pénurie de main-d'œuvre. France Travail revendique d'y apporter une réponse : mettre autour de la table tous les acteurs pour faire se rejoindre l'offre et la demande d'emploi.

L'Unédic a tout intérêt à ce que cela marche, puisque cela nous ferait rentrer dans un cercle vertueux.

### EN TANT QUE GESTIONNAIRE DU RÉGIME D'ASSURANCE CHÔMAGE, COMMENT L'UNÉDIC PEUT SE SAISIR DE LA QUESTION DE LA PRÉVENTION DU CHÔMAGE ?

Le régime d'assurance chômage, comme son nom l'indique, est un régime d'assurance. Or, la prévention est un élément clé de la stratégie des assureurs pour réduire la charge des sinistres – dans notre cas, l'accident de parcours qui est la perte d'emploi.

Ce levier de la prévention est peu mis en avant en matière d'emploi. L'Unédic a un rôle à jouer dans ce domaine car, pour prévenir les risques, il faut les connaître. Les assureurs calculent de manière très fine les risques pour établir leurs provisions. Par un accès aux données de la déclaration sociale nominative (DSN), nous pourrions améliorer notre capacité d'études et d'analyses. Il nous faut donc exploiter encore plus cette mine d'informations pour mieux prévenir les situations de chômage.

### L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE A-T-ELLE UN RÔLE À JOUER DANS CETTE DÉMARCHE DE PRÉVENTION ?

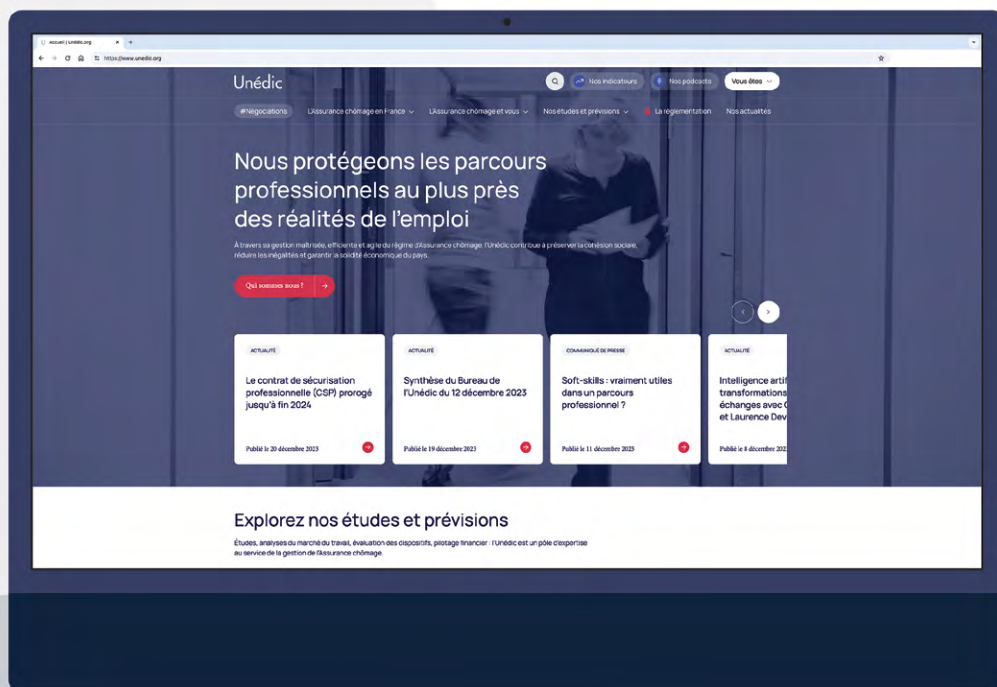
Bien sûr. Nous avons besoin de faire « matcher » les données dont nous disposons entre les offres et les demandes d'emploi. L'intelligence humaine toute seule ne peut pas le faire massivement. L'intelligence artificielle, si. Elle permet d'affiner la recherche et de prendre en compte d'autres critères que le diplôme ou les fonctions exercées précédemment, c'est-à-dire l'ensemble des compétences que le demandeur d'emploi a pu acquérir au cours de ses différentes expériences ainsi que ses « soft skills », les compétences autres que techniques. L'intelligence artificielle est un outil extraordinaire pour rapprocher offre et demande d'emploi, et potentiellement elle offre aussi la possibilité de mieux exprimer les talents des uns et des autres, de donner de l'air aux parcours professionnels... Cela ouvre beaucoup de nouvelles perspectives, sur lesquelles l'Unédic commence à travailler. ♦



RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE L'INTERVIEW EN VIDÉO



# Nouvel unedic.org : **plus accessible et plus mobile !**



DESIGN RENOUVÉ  
ET SOBRE

NAVIGATION SIMPLE  
ET INTUITIVE

ACCESSIBILITÉ  
RENFORCÉE

EXPÉRIENCE  
UTILISATEUR  
OPTIMISÉE  
ET INCLUSIVE



**Actualités, dossiers thématiques,  
études et prévisions, indicateurs...**

Le site de l'Unedic a été remanié pour favoriser l'accessibilité des contenus et fluidifier la navigation sur mobile. Pour retrouver toutes les informations sur l'Assurance chômage et l'emploi, une seule adresse : unedic.org.

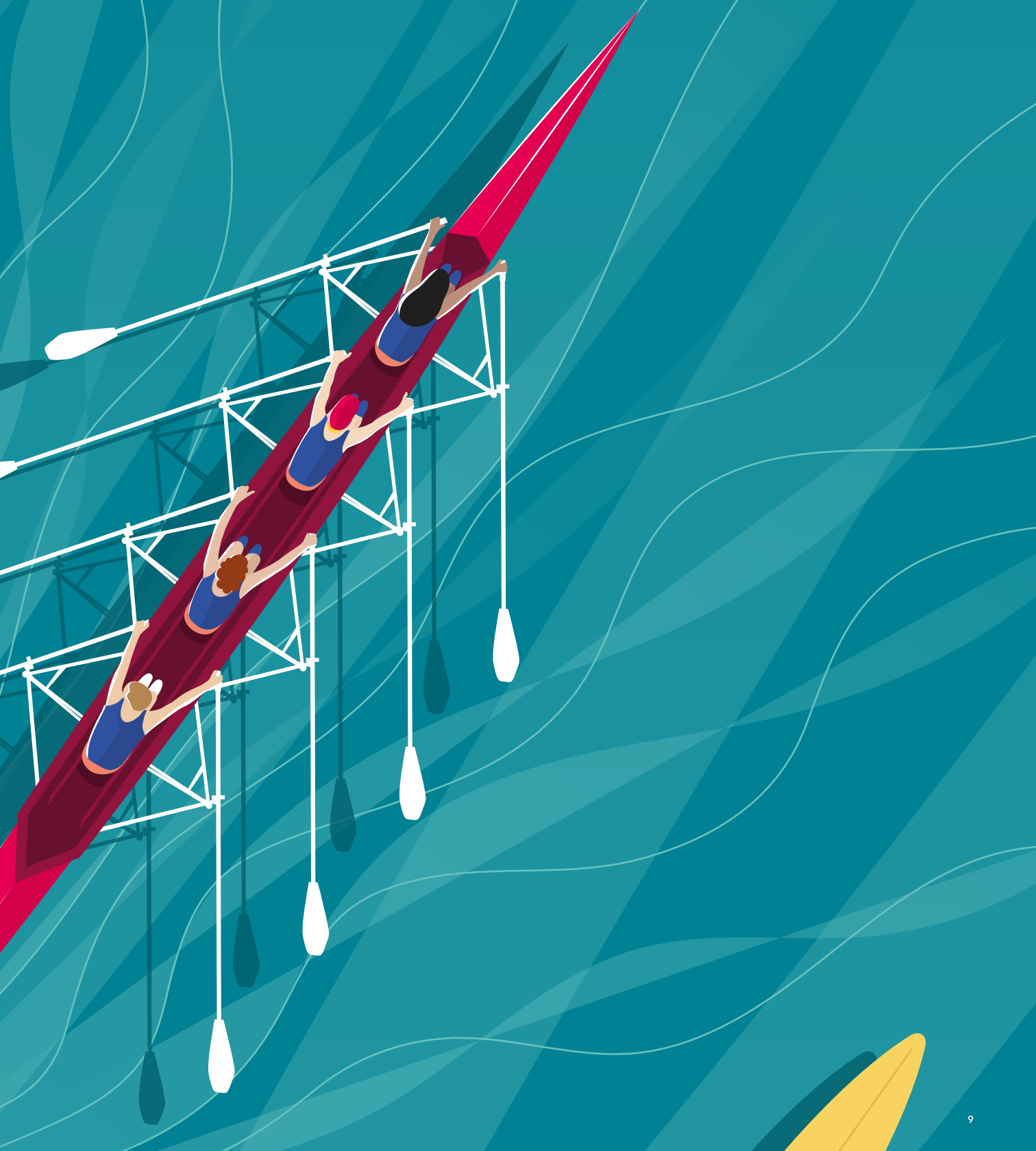
**À LA UNE**

# RETOUR SUR deux mois de négociations

Cinq ans après les dernières négociations, **les partenaires sociaux sont parvenus le 10 novembre 2023 à un accord pour une nouvelle convention d'assurance chômage.** Ils ont montré leur capacité à trouver un compromis au-delà de leurs divergences.

Une réussite, sachant les contraintes qui leur avaient été fixées. Selon la lettre de cadrage du gouvernement, envoyée le 1<sup>er</sup> août aux partenaires sociaux, l'accord ne pouvait remettre en cause les réformes engagées ces dernières années ni dégrader l'équilibre financier du régime actuel.





## Le 10 novembre 2023, la satisfaction était perceptible

dans les rangs des organisations paritaires à l'issue des négociations du régime d'assurance chômage. Une satisfaction à la mesure du défi qui leur avait été lancé... Car rien n'était gagné d'avance et l'enjeu était primordial, après cinq années de carence pendant lesquelles les règles de l'Assurance chômage avaient été fixées par décret ministériel.

## UNE MARGE DE MANŒUVRE RÉDUITE

Les difficultés étaient nombreuses. Rappel des faits... Le 1<sup>er</sup> août, le gouvernement lève le voile sur sa lettre de cadrage, fixant le cadre dans lequel les négociations doivent s'insérer. La marge de manœuvre laissée aux négociateurs est ténue. Les partenaires sociaux ne peuvent revenir sur les réformes engagées ces dernières années, ni sur le mode de calcul de l'indemnisation, ni sur la modulation des règles d'indemnisation en fonction de la conjoncture économique effective depuis le 1<sup>er</sup> février 2023.

Comment négocier quand tant de paramètres sont non négociables ? Les représentants des salariés et des employeurs relèvent le défi, conscients que derrière l'accord, d'autres choses sont en jeu, notamment démontrer de nouveau leur capacité à décider paritairement des règles d'assurance chômage, comme depuis 1958.

Le 12 septembre, ils se mettent d'accord sur le calendrier des négociations. Huit réunions sont prévues, chacune permettant d'aborder les différents aspects du régime : les conditions d'ouverture des droits, l'indemnisation des saisonniers et celle des seniors, le bonus-malus, les démissions, la dégressivité, etc.

## LES POINTS CLÉS DE L'ACCORD

L'accord du 10 novembre est le fruit d'un travail d'équilibriste. Respectant l'esprit de la trajectoire financière imposée par l'État, les partenaires sociaux ont cherché à compenser les nouvelles dépenses par de nouvelles économies.

- Baisse de la cotisation employeur de 4,05 % à 4 %.
- Versement des allocations mensualisées sur 30 jours calendaires.
- Réduction de six à cinq mois du temps de travail nécessaire avant une indemnisation pour les primo-entrants sur le marché de l'emploi et les travailleurs saisonniers.
- Passage de 57 ans à 55 ans du seuil à partir duquel s'applique la dégressivité de l'allocation pour les hauts revenus (soit -30 %).
- Ajustement des dispositifs d'aide à la création d'entreprise (Are entrepreneurs et Arce) pour éviter certains effets d'aubaine.

## SUSPENS JUSQUE DANS LA DERNIÈRE LIGNE DROITE

Un programme intense qui génère de longues discussions. Jusqu'au bout, l'incertitude plane sur le dénouement. Le 9 novembre débute le marathon final. Deux jours de discussions où tout semble possible, la réussite comme l'échec des négociations. Le premier jour, le scénario pessimiste semble l'emporter. « *On ne se rejoint pas !* », estime Olivier Guivarch, chef de file CFDT. Il faut toute la ténacité des négociateurs et plusieurs longues suspensions de séances pour que le 10 novembre un accord soit trouvé, après trois versions de texte successives.

→ SUITE EN PAGE 12

# DANS LES COULISSES

## LES DATES

**01/08/2023**

Envoi aux partenaires sociaux du document de cadrage par la Première ministre. Ce document fixe la date du 15 novembre pour parvenir à un accord.

**12/09/2023**

Première séance qui établit le calendrier de travail.

**22/09 → 10/11/2023**

8 réunions de négociations.

**10/11/2023**

Signature du protocole d'accord par le Medef, la CPME et l'U2P pour les organisations représentatives des employeurs et par la CFDT, la CFTC et FO pour les organisations représentatives des salariés.

**27/11/2023**

Les services de la Première ministre indiquent que l'agrément de la convention d'assurance chômage est différé et qu'un décret de jointure prolongera l'ensemble des règles actuellement en vigueur.

**28/11/2023**

Les organisations représentatives des salariés et des employeurs signent la nouvelle convention d'assurance chômage. Le texte est envoyé à la Première ministre pour agrément.

**22/12/2023**

Publication du décret de jointure jusqu'au 30 juin 2024.



**Les organisations paritaires ont eu deux mois pour relever le défi : trouver un accord dans un cadre très contraint, avec comme date butoir fixée par le gouvernement le 15 novembre. Guidées par la volonté d'aboutir et de montrer la force du paritarisme, elles y sont arrivées. Retour sur 60 jours de travail intense, de suspense et de débats fructueux...**

**LES NÉGOCIATIONS SUR L'ASSURANCE CHÔMAGE** ont eu lieu quasi exclusivement à l'Unédic, à la demande des représentants des salariés et des employeurs.

« En général, celles-ci ont lieu au Medef. Cette année, ce dernier a proposé de les organiser à l'Unédic et toutes les autres organisations ont considéré que c'était une bonne idée », raconte Christophe Valentie, directeur général de l'Unédic et grand témoin des négociations (voir son interview page 15). Un choix qui a une portée symbolique, selon ce dernier. « Je le rappelle souvent, l'Unédic est la maison du paritarisme. Chez nous, les organisations paritaires sont chez elles. C'est un lieu d'équilibre et de discussion ».

**DEUX MOIS DE TRACTATIONS,**

8 réunions prévues entre le 22 septembre et le 10 novembre...

Les négociations ont été pour les partenaires sociaux et les équipes de l'Unédic un grand temps fort de réflexion et d'échanges.

« La pression est montée progressivement au fur et à mesure que l'on se rapprochait de la date butoir, notamment lors des deux dernières séances. Il restait un dernier point de blocage : la question du travail saisonnier. L'Unédic a joué son rôle de conseil, en chiffrant les différents scénarios possibles. »

Un appui qui a permis de déboucher, dans la toute dernière ligne droite, sur un compromis.

Une réussite... « *Les lignes rouges sont tombées !* », déclare Michel Beaugas, le négociateur de FO. « *On est prêt à le signer, maintenant faut-il encore qu'il soit agréé* », déclare Éric Courpotin de la CFTEC. Le Medef, pour sa part, salue un accord parfaitement conforme au document de cadrage, qui aboutit à un équilibre entre les nouvelles dépenses et les recettes. L'U2P se félicite que l'accord réponde « *à la nécessité* », défendue par elle, « *de désendetter le régime d'assurance chômage* ». Quant au vice-président de la CPME, Éric Chevé, il se félicite d'avoir obtenu ce qu'il était « *venu chercher, une baisse de cotisations pour les entreprises* ».

Le préambule du protocole donne l'esprit : « *Le marché du travail est aujourd'hui confronté à une situation inédite* ». Les enjeux de transformation de l'économie induits notamment par les transitions écologique et numérique appellent des réponses en matière de sécurisation des parcours professionnels. Les différentes propositions (voir encadré « *les points clés de l'accord* » en page 10) sont le fruit d'un compromis, de différents pas accomplis les uns vers les autres.

Deux syndicats, la CGT et la CFE-CGC, ne signent pas le protocole.

## LE PARITARISME CONFORTÉ

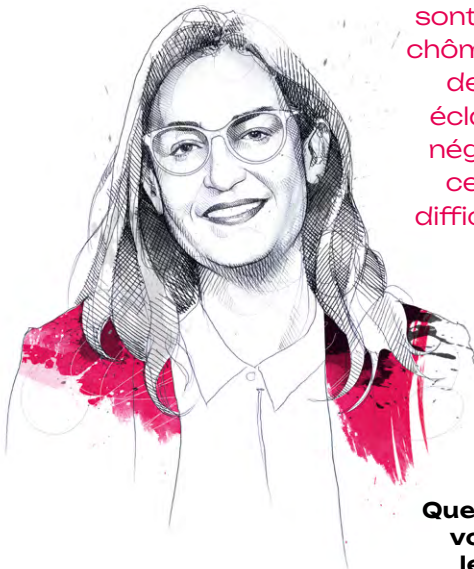
Pour les organisations signataires, la satisfaction est de mise. « *C'est bien par le dialogue social et la négociation que l'on a pu trouver des voies de passage et aboutir à un accord, dans un esprit de responsabilité* », estime la délégation CFDT. Dans ce compromis, les représentants des salariés et des employeurs se sont entendus sur l'objectif de réduire les dépenses liées à l'Assurance chômage des seniors de 440 millions d'euros sur la période 2024-2027. Ils ont renvoyé les dispositions concernant l'évolution de l'indemnisation (notamment la question des bornes d'âge ouvrant droit à une durée d'indemnisation allongée) à de futures négociations sur l'emploi des seniors.

Le 28 novembre, le protocole est traduit par l'Unédic en convention d'assurance chômage. Les services de la Première ministre annoncent différer l'agrément dans l'attente des nouvelles négociations. Un décret de jointure prolonge l'ensemble des règles actuellement en vigueur jusqu'au 30 juin 2024 au plus tard. Olivier Guivarch déclare cette annonce « *entendable* ». Michel Beaugas de FO se montre plus critique : « *Le gouvernement agit comme s'il ne faisait pas confiance aux acteurs sociaux* ». De son côté, Patrick Martin, du Medef, regrette que cette annonce reporte au 1<sup>er</sup> juillet 2024 la baisse de la cotisation d'assurance chômage (de 4,05 % à 4 % de la masse salariale). Si une étape importante a été franchie, le feuilleton continue... ♦



# « L'Unédic a joué un rôle important dans l'aboutissement des négociations. »

Parce que les situations d'emploi sont complexes et les règles de l'Assurance chômage d'une grande technicité, l'expertise de l'Unédic est toujours précieuse pour éclairer les partenaires sociaux lors d'une négociation. Cela a été encore plus le cas cette fois-ci, dans un contexte toujours difficile, comme le rappelle Patricia Ferrand, vice-présidente de l'Unédic.



INTERVIEW

**Patricia Ferrand**  
Vice-présidente de l'Unédic

**Quel commentaire vous inspirent les dernières négociations ?**

Je me réjouis que les partenaires sociaux aient réussi à trouver un accord majoritaire, d'autant plus qu'il n'était pas simple à trouver. Je note aussi le rôle majeur que l'Unédic a joué. C'est toujours le cas, mais ce fut encore plus frappant avec celles-ci. Le travail des services a été remarquable. L'Unédic a joué un rôle décisif en nourrissant les discussions, en les éclairant.

**Comment expliquez-vous que cet appui de l'Unédic ait été encore plus décisif que d'habitude ?**

C'est certainement lié à la complexité particulière de ces négociations et aux contraintes de la lettre de cadrage envoyée aux partenaires sociaux au mois d'août. Les équipes ont réalisé un important travail en amont pour approfondir tous les points clés des discussions, en fournissant aux négociateurs des analyses statistiques, juridiques et financières, toutes d'une clarté et d'une intelligibilité remarquables. Il était important que chacun des négociateurs ait toutes les cartes en main pour saisir les enjeux et ainsi ouvrir la voie à un compromis.

**L'Unédic a joué également un rôle important dans la redéfinition des scénarios financiers. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

Effectivement, la contribution de l'Unédic ne s'est pas limitée au décryptage des règles et à la transcription de l'accord des partenaires sociaux dans une convention d'assurance chômage. Les aspects financiers ont été capitaux. L'État, dans sa lettre de cadrage, avait fixé un cadre financier basé sur des hypothèses macro-économiques qui, à l'ouverture des négociations, nous semblaient peu réalistes. Les négociateurs ont donc pris la décision de s'appuyer sur la trajectoire financière réalisée par l'Unédic en septembre 2023.

À l'issue de la première réunion de négociation, les chefs de file des organisations syndicales et patronales ont fait une déclaration commune en ce sens. Cet acte a été important pour la suite des échanges, il a permis d'affirmer une certaine autonomie de la négociation et quelques marges de manœuvre, là où la lettre de cadrage en laissait peu. Notons d'ailleurs que l'État n'a pas remis en cause ce choix.

**Avez-vous le sentiment qu'au fil des années le rôle de l'Unédic dans les négociations a évolué ?**

En effet, j'ai le sentiment que, depuis une dizaine d'années, son rôle a eu tendance à évoluer. L'Unédic est au cœur des discussions puisqu'elle assiste aux négociations. Elle est ainsi en prise directe avec les interrogations des négociateurs, et apporte à tout moment l'éclairage technique nécessaire ou les simulations adéquates. Il est certain que cela facilite les travaux. ♦

## Comment sont fixées les règles d'assurance chômage en dehors de la France ? Quel rôle jouent les représentants des salariés et des employeurs ? Les réponses de **Guillaume Foki**, responsable études et comparaisons internationales à l'Unédic.



### Quels sont les grands modèles d'indemnisation d'assurance chômage en Europe ?

Deux grands modèles coexistent en Europe : une conception basée sur l'emploi qui crée un droit à un revenu de remplacement lié à l'exercice d'une activité professionnelle (modèle bismarckien, ou assurantiel) ; une autre basée sur l'appartenance à la communauté nationale qui ouvre un droit à prestations à ses membres, en leur qualité de citoyen, indépendamment de leur appartenance professionnelle (modèle beveridgien, assistanciel). Fruits d'histoires sociales et de contextes d'application différents, les systèmes d'assurance chômage européens, bien

qu'hétérogènes, se réfèrent tous à l'un ou l'autre de ces archétypes, sans pour autant en être toujours la stricte transposition.

En matière de gouvernance, c'est l'État seul qui gère le régime d'assurance chômage dans le modèle « beveridgien » basé sur l'appartenance à la communauté nationale. Dans le modèle « bismarckien » basé sur l'emploi, les partenaires sociaux sont associés par l'État à la gouvernance du système.

### Comment fonctionne aujourd'hui la gouvernance des systèmes d'assurance chômage en Europe ?

Il existe trois principaux modes de pilotage des systèmes d'assurance chômage. Tout d'abord une gestion tripartite où l'État et les partenaires sociaux sont co-responsables du régime d'assurance chômage selon des formules très variables. C'est par exemple le choix allemand. Certains pays ont opté, de leur côté, pour une gestion bipartite dans le cadre de laquelle les partenaires sociaux portent la responsabilité du régime.

C'est le cas français. Enfin, en Grande-Bretagne et au Luxembourg notamment, l'État est seul responsable du régime et assure la gestion de l'Assurance chômage. Les partenaires sociaux ne participent pas directement à la gestion du service public de l'emploi.

### Qui décide des règles d'assurance chômage dans les autres pays européens ? Les partenaires sociaux sont-ils impliqués ?

Déterminer les règles d'assurance chômage relève de la loi dans la majorité des pays européens. Les partenaires sociaux sont le plus souvent impliqués dans la phase de conception des règles. Ils peuvent être intégrés dans l'élaboration des règles d'assurance chômage ou jouer un rôle consultatif. Au-delà de ces différences, l'influence des partenaires sociaux dépend aussi de leur capacité à se mettre d'accord et de la volonté des gouvernements de coopérer avec eux. ♦

# « L'Unédic a joué son rôle de conseil, en chiffrant les différents scénarios possibles. »



## 3 QUESTIONS À

**Christophe Valentie**  
Directeur général de l'Unédic

**Quel bilan feriez-vous des négociations sur les nouvelles règles de l'Assurance chômage ?**

Les négociations se sont déroulées dans des conditions inédites, cinq années après les précédentes, alors que le délai habituel est de trois ans, mais aussi dans un cadre (la lettre de cadrage communiquée en août) et des délais contraints.

Grand témoin des négociations, le directeur général de l'Unédic revient sur l'esprit dans lequel ces négociations se sont déroulées et sur le rôle joué par l'Unédic.

Malgré ces circonstances défavorables, elles ont abouti à un accord équilibré, au terme d'énormément d'échanges et de discussions. À titre personnel, j'ai participé à un grand nombre de négociations. Cette fois-ci, j'avais le statut d'observateur. J'ai été très impressionné par la patience, l'écoute et le respect dont les négociateurs ont fait preuve, mais aussi par leur capacité de travail, les heures entières qu'ils ont prises pour « décoriquer » le moindre sujet.

**Peut-on parler de « victoire » du paritarisme ?**

Sans aucun doute. Les organisations paritaires avaient à cœur de parvenir à un accord et elles y sont arrivées. L'enjeu était majeur, à la fois pour le régime d'assurance chômage et pour le paritarisme. Le temps du paritarisme est un

temps long, certes, mais c'est un temps nécessaire pour travailler sur des projets de société. Il permet l'acceptation des décisions par les salariés et les employeurs. Perdre le temps de la discussion serait perdre le temps de l'adhésion. Chaque négociateur avait pleinement conscience de cet enjeu et souhaitait aboutir à un accord, notamment pour démontrer l'efficacité du paritarisme. Les organisations paritaires tenaient à mettre, comme toujours, leurs compétences au service de l'Assurance chômage. Au contact quotidien avec leurs adhérents, elles considèrent à juste titre qu'elles ont une expertise sur la protection des demandeurs d'emploi et des salariés, et qu'elles sont légitimes pour peser sur les décisions.

**Quel rôle l'Unédic a-t-elle joué dans les négociations ?**

Notre mobilisation a été entière. Pas un « muscle », pas un service de l'Unédic qui n'ait été sollicité pour les négociations : les chargés d'études, les analystes financiers, les juristes, les communicants... tous les métiers étaient sur le pont. Nous avons su mobiliser nos expertises très vite. Dès que la lettre de cadrage a été connue, nous nous sommes mis en position de fournir le maximum d'éléments d'analyse aux partenaires sociaux. Dès septembre, nous avons produit une littérature inédite sur l'Assurance chômage, avec énormément d'analyses juridiques, de propositions d'évolution, d'évaluations d'impact. Cela a été une période très intense au sein de l'Unédic et une grande fierté de voir les négociations aboutir. Cette issue a été accueillie avec beaucoup d'enthousiasme par tous nos collaborateurs. ♦

# FRANCE TRAVAIL À LA LOUPE

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, France Travail remplace Pôle emploi. Au-delà du changement de nom, quel est le sens de cette transformation ? Quelles conséquences l'avènement de ce nouvel opérateur va-t-il avoir pour les demandeurs d'emploi, les entreprises, les différents acteurs de l'emploi et le régime d'assurance chômage ?





**U**n nouveau nom, un nouveau directeur général et de nouvelles missions... Au début de l'année, France Travail a pris la place de Pôle emploi.

Son ambition : mieux organiser les acteurs de l'insertion et de l'emploi et intensifier l'accompagnement des demandeurs d'emploi pour graver les dernières marches vers le plein emploi, estimé à 5 %.

France Travail devient la porte d'entrée unique pour toute personne sans emploi, y compris les jeunes et les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA). Autre changement : les bénéficiaires du RSA devront s'acquitter d'au moins 15 heures d'activité hebdomadaire pour percevoir les allocations.

## UN NOUVEAU RÉSEAU POUR L'EMPLOI

La nouveauté réside également dans la création d'un Réseau pour l'emploi, associant l'État, France Travail, les missions locales (dédiées aux jeunes), Cap emploi (pour les personnes en situation de handicap), les collectivités territoriales, les organismes et associations d'insertion, les CAF, etc. Les décisions se prennent désormais à quatre niveaux de gouvernance : national, régional, départemental et local (au niveau du bassin d'emploi). Le niveau national, présidé par le ministre en charge du Travail, associera les partenaires sociaux et têtes de pont de l'ensemble des acteurs.

L'ensemble de ces acteurs seront chargés d'accueillir, orienter, accompagner, former et œuvrer pour l'insertion « des personnes recherchant un emploi ou rencontrant des difficultés sociales ». Concrètement, les bénéficiaires seront orientés vers l'opérateur France Travail ou vers ses partenaires en fonction de leur niveau de qualification, leur situation au regard de l'emploi, leurs aspirations ou difficultés particulières.

→ SUITE EN PAGE 18

# LE RÉSEAU POUR L'EMPLOI



## DES OUTILS ET UN SOCLE DE SERVICES EN COMMUN

Afin de se coordonner, les acteurs du réseau partageront des procédures et critères communs pour l'inscription et l'orientation, un socle de services pour les personnes et les entreprises, des indicateurs communs de pilotage et d'évaluation (voir encadré « Un objectif de performance partagé ») et des systèmes d'information reliés les uns aux autres.

## LA TRAJECTOIRE DE DÉSENDETTEMENT FREINÉE PAR LES PRÉLÈVEMENTS SUR LES RECETTES DU RÉGIME

Cette évolution n'est pas neutre pour l'Unédic, puisqu'elle finance déjà les deux tiers du budget de Pôle emploi/ France Travail et que l'État a décidé de prélèvements sur les recettes du régime pour financer France Travail et l'apprentissage, notamment France Compétences.

L'arrêté du 27 décembre 2023 précise le montant des moindres compensations des exonérations de cotisations pour l'Assurance chômage de 2023 à 2026, prévues dans la loi de financement de la Sécurité sociale 2024. L'impact sur les comptes de l'Unédic est significatif : les recettes du régime sont réduites de 2 Md€ en 2023, 2,6 Md€ en 2024, 3,35 Md€ en 2025 et 4,1 Md€ en 2026, soit 12,05 Md€ en moins sur quatre ans. Une perte financière qui va freiner la trajectoire de désendettement de l'Unédic. À fin 2021, en raison de la crise Covid-19, la dette s'élevait à 63,9 Md€. À fin 2027, elle aurait dû être de 25,5 Md€. Compte tenu de cette contraction de ses recettes, elle devrait s'établir à 38,6 Md€. Cela sans compter la contrainte de l'Unédic de recourir à l'emprunt sur les marchés financiers pour rembourser ses échéances, dont le coût supplémentaire représenterait près de 1 Md€ entre 2023 et 2027. ♦

## UN OBJECTIF DE PERFORMANCE PARTAGÉ

Comment être efficace dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi et s'assurer de la bonne utilisation des ressources du régime ? « La convention tripartite État-Unédic-France Travail\* prévoit plusieurs outils pour cela. Tout d'abord, un comité de suivi tripartite (Cosui) chargé de définir les indicateurs de résultat de l'opérateur et de superviser la performance de l'opérateur sur l'ensemble des champs de la convention, d'évaluer la trajectoire d'atteinte des objectifs et d'apprécier l'allocation des moyens de l'opérateur par grandes missions. Ensuite, la nouvelle convention innove avec la création d'un comité de performance dont la coprésidence sera assurée par l'Unédic et l'État, et qui aura pour principales prérogatives de préparer le comité de suivi et, dans ce cadre, d'analyser les résultats des indicateurs de performance, de diligenter des travaux d'éclairage pour mieux apprécier l'évolution des indicateurs et mobiliser le cas échéant les ressources des parties signataires pour la conduite de travaux d'analyse sur des thématiques spécifiques. Par ailleurs, la convention prévoit 19 indicateurs, contre 15 dans la précédente convention », explique Clémence Taillan, directrice de cabinet de l'Unédic. Sur ces 19 indicateurs, 15 sont stratégiques, c'est-à-dire associés à une cible chiffrée, et quatre autres sont des indicateurs d'éclairage.

Parmi les 15 indicateurs stratégiques, 5 sont totalement nouveaux : taux d'accès à l'emploi durable, rapidité du démarrage des actions d'accompagnement, redynamisation de l'accompagnement, part des entreprises ayant recours à France Travail, part des publics prioritaires parmi les entrants en formation.

Les travaux relatifs aux indicateurs de la nouvelle convention tripartite seront menés dans le cadre du comité de performance, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2024.

\* À la date de publication du rapport, la convention tripartite n'était pas encore signée.

## Mots choisis

# THIBAUT GUILLUY

## Directeur général de France Travail

Thibaut Guilluy a été notamment Haut-commissaire à l'Emploi et à l'Engagement des entreprises de 2020 à 2023. Il a ensuite été choisi pour prendre la direction générale de Pôle emploi en décembre 2023, puis de France Travail.

### 1 Qu'est-ce qui différencie France Travail de Pôle emploi ?

Tout d'abord l'inscription de tous à France Travail pour ne plus laisser personne « au bord de la route ». Suite à cette inscription, un investissement dans le diagnostic socio-professionnel pour assurer, en coordination avec les acteurs pour l'emploi, un accompagnement personnalisé, plus intensif et global, permettant d'accélérer le retour à l'emploi. Enfin, nous bâtissons avec et pour nos partenaires des outils communs (outils numériques, académie de formation des conseillers...) pour rendre tout le système plus efficace.

### 2 Qu'est-ce que cela change pour les entreprises ?

Je constate que les entreprises utilisatrices des services de France Travail sont satisfaites à plus de 86 %. Seulement, elles sont plus de 70 %, notamment les PME, à ne pas y recourir. Notre objectif est d'aller à leur rencontre, les informer et leur proposer nos services, déclencher des recrutements et créer ainsi plus d'emplois.

### 3 Votre credo ?

Investir dans l'accompagnement intensif de tous ceux qui en ont besoin, et dans les solutions qui peuvent les amener à l'emploi, c'est la garantie d'un cercle vertueux : plus d'emplois, donc moins de dépenses consacrées à l'indemnisation des chômeurs.

### 4 Quel lien vous unit à l'Unédic ?

L'Unédic est, avec l'État, notre cofinanceur. Le lien avec elle est donc consubstantiel. L'Unédic a vis-à-vis de l'opérateur des exigences de performance et de bonne utilisation des ressources. Nous mettons en œuvre les règles d'assurance chômage que l'Unédic construit, avec nous d'ailleurs. Nous répondons à leurs enjeux : l'efficacité de notre action au service des employeurs et des demandeurs d'emploi selon les orientations fixées par l'État et l'Unédic dans la convention tripartite, que chaque euro qui nous est confié soit bien investi pour nos publics.

### 5 Vous avez travaillé vingt ans dans le monde de l'insertion. Qu'est-ce que cette expérience vous a appris ?

Personne n'est inemployable et chacun peut contribuer à la vie sociale et économique. Le travail est une dimension importante de la dignité humaine. Par ailleurs, aucun demandeur d'emploi n'est identique à un autre. Il faut adapter le service à la réalité de chaque personne, à ses difficultés, au potentiel qu'il a pu développer à travers ses expériences et ses formations.

# Point de suspension(s)

Le podcast  de l'Unédic

En partenariat avec **Usbek & Rica**



Animé par

**Léa Lejeune**

*Journaliste  
économique*



Point de suspension(s), le podcast de l'Unédic produit par Nouvelles Écoutes, confirme l'essai et poursuit sur une sixième saison.

Cette année encore, des experts se succèdent au micro de Léa Lejeune pour décrypter les transformations en cours sur le marché du travail. Six épisodes sont ainsi diffusés tous les mois depuis janvier.

**Grande nouveauté de cette 6<sup>e</sup> saison :** un partenariat inédit sur trois épisodes avec **Usbek & Rica**, le média qui explore le futur.

# L'ASSURANCE CHÔMAGE, INCUBATEUR D'ENTREPRISES

Depuis une vingtaine d'années, le régime joue un rôle décisif dans le dynamisme de l'entrepreneuriat. En 2022, près de la moitié des chefs d'entreprise avaient bénéficié des dispositifs d'aide mis en place par l'Assurance chômage...



Un million de nouvelles entreprises en 2021 ; 1,1 million en 2022... Le dynamisme de la création d'entreprises se confirme. Un phénomène qui s'accélère depuis 2008 et pour lequel l'Assurance chômage joue un rôle prépondérant.

Une part importante de ces créations est en effet soutenue par le régime : environ trois entreprises sur dix voient le jour dans le cadre de ses dispositifs d'aide, selon l'étude « Comment l'Assurance chômage soutient les créations d'entreprises », publiée en décembre 2022 par l'Unédic. Plus récemment, l'indice entrepreneurial français 2023, étude réalisée par Bpifrance Création, en partenariat avec l'Unédic pour son volet « demandeurs d'emploi », indique que près de la moitié des chefs d'entreprise actuels (49 %) ont créé leur entreprise en bénéficiant de ces aides.

Les dispositifs sont ainsi inscrits, au cœur des parcours des futurs entrepreneurs.

→ SUITE EN PAGE 22

## DEUX DISPOSITIFS À ACTIONNER

Deux dispositifs leur sont proposés : l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE entrepreneurs) et l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (Arce).

D'un côté, l'ARE entrepreneurs permet depuis 2001 aux créateurs et repreneurs de bénéficier d'un cumul partiel de leurs allocations chômage avec leurs revenus non salariés.

De l'autre, l'Arce, créée en 2006, est ouverte aux personnes indemnisées au titre de l'ARE. Elle permet de bénéficier d'un capital dès le début de la création ou de la reprise d'entreprise. Son montant correspond à 60 % du capital de droits restant lors de la création ou de la reprise. Il est versé en deux fois : au début de l'activité, puis six mois après le premier versement.

Depuis leur mise en place, ces deux aides ont rencontré leur public. En 2022, 150 000 allocataires sont entrés dans le dispositif d'aide à la création d'entreprise, dont 98 000 dans le dispositif de l'ARE et 51 000 dans l'Arce.

L'Unédic investit désormais une part significative de son budget dans ces aides à la création ou reprise d'entreprise : 9,2 %, soit 4 Md€ au total en 2022.

## POUR QUELS PROJETS ?

52 % des entrepreneurs ayant bénéficié de l'appui de l'Assurance chômage choisissent le statut de micro-entreprise. Le pourcentage est encore plus élevé pour les bénéficiaires de l'Arce (65 %). Les projets relèvent d'une très grande variété de domaines : l'informatique, l'édition, la communication et les services aux particuliers. Les parcours des bénéficiaires de l'ARE entrepreneurs et de l'Arce diffèrent sur certains points. 65 % des bénéficiaires de l'Arce ne changent pas de métier, et s'engagent plus souvent dans le secteur de la construction (un secteur qui nécessite davantage de capital que les autres, ce qui peut expliquer le choix de l'Arce). En revanche, la moitié des bénéficiaires de l'ARE entrepreneurs jouent la carte de la reconversion professionnelle et changent totalement de secteur d'activité.

Pour une majorité écrasante des allocataires créateurs et repreneurs d'entreprise, l'évolution vers l'entrepreneuriat correspond à un choix (dans 9 cas sur 10). La première de leurs motivations ? Créer une activité « sur mesure », qui leur corresponde (66 % répondent « oui, tout à fait » à cette question et 26 % « plutôt oui »).

Changer de vie, s'inventer un autre parcours professionnel, trouver du sens au travail... Autant de projets de vie rendus possibles aujourd'hui grâce au soutien de l'Assurance chômage. ♦

## ÉTUDE BPIFRANCE IEF 2023

Un appui  
jugé utile  
par 7  
entrepreneurs  
sur 10

Quel type de soutien l'Assurance chômage apporte-t-elle aux demandeurs d'emploi qui souhaitent entreprendre ? En quoi leur est-elle utile ? Pour le savoir, l'Unédic s'est associée à Bpifrance Création dans le cadre de l'édition 2023 de l'indice entrepreneurial français (IEF), sur le volet « demandeurs d'emploi ». 49 % des chefs d'entreprise déclarent avoir été inscrits à Pôle emploi lors de leur dernière création ou reprise d'entreprise. Cette proportion est encore plus importante pour les femmes (54 %), les jeunes (59 %) et les chefs d'entreprise ayant un diplôme inférieur au bac (54 %).

Sept entrepreneurs sur dix ayant bénéficié de l'Assurance chômage considèrent que ces dispositifs leur ont été utiles. Près de quatre bénéficiaires de l'ARE entrepreneurs ou de l'Arce sur dix estiment avoir gagné du temps avec ces dispositifs et près de trois sur dix se sont moins endettés.

Pour un entrepreneur sur dix, la création ou la reprise d'entreprise aurait été impossible sans ces aides. Enfin, seulement un entrepreneur sur trois estime que l'absence d'aide n'aurait rien changé à son projet.



## La formation, sésame du retour à l'emploi

Suivre une formation multiplie bel et bien les chances du retour à l'emploi. 54,4 % des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi et sortis de formation au quatrième trimestre 2021 ont retrouvé un emploi dans les six mois suivant la formation. Selon une étude de la Dares\*, « *la probabilité de connaître un épisode d'emploi dans les deux ans suivant l'entrée en formation est de plus de 9 points supérieure à celle des demandeurs d'emploi non formés* ». L'effet positif est amplifié pour les publics les plus éloignés de l'emploi, notamment les demandeurs d'emploi inscrits depuis plus d'un an.

Ainsi, la formation est devenue un levier majeur des politiques publiques dans la résorption du chômage. L'Assurance chômage joue pleinement son rôle, en finançant l'allocation d'aide au retour à l'emploi formation (ARE-F), à hauteur de 1,9 Md€ en 2022.

Lancé en 2018 et doté de 15 Md€ sur cinq ans, le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) a accéléré le mouvement. 18 % des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en 2020 et allocataires de l'Assurance chômage ont eu accès à une formation dans les dix-huit mois suivant leur inscription. Selon le quatrième rapport du comité scientifique de l'évaluation du PIC, publié en décembre 2023, le dispositif a fortement dynamisé les entrées en formation des personnes en recherche d'emploi : on compte au total 1,6 million d'entrées dans les programmes de formation en 2022, soit deux fois plus qu'en 2017.

\* « Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? », août 2022, Dares.

## Soft skills : les Français et les demandeurs d'emploi en avance sur les recruteurs ?

Si les compétences relationnelles, humaines et personnelles (les « soft skills », par opposition aux compétences techniques) sont souvent mises en avant dans les discours managériaux, sont-elles suffisamment prises en compte par les recruteurs ? Tel n'est pas l'avis des Français en général et des demandeurs d'emploi. Selon le Baromètre Unédic de la perception du chômage et de l'emploi réalisé par le cabinet Elabe, publié en décembre 2023, les Français estiment que les recruteurs sont attentifs en priorité aux compétences techniques développées au cours des expériences (68 %), aux diplômes (51 %), bien avant de s'intéresser aux compétences émotionnelles, sociales et aux qualités personnelles (34 %).

Ce manque de considération pour ces compétences est déploré par les Français et les demandeurs d'emploi : 56 % des Français et 59 % des demandeurs d'emploi considèrent que les recruteurs ne leur accordent pas assez d'importance.

# 56 %

**des Français et 59 % des demandeurs d'emploi considèrent que les recruteurs n'accordent pas assez d'importance aux soft skills**

# Qui sont les allocataires ?

Pour mieux comprendre qui sont les allocataires de l'Assurance chômage et mieux piloter le régime, l'Unédic suit régulièrement des indicateurs tels que l'âge, le genre, le diplôme, la durée des droits, le montant d'indemnisation, le type d'emploi perdu.

Au troisième trimestre 2023, 3,7 millions de personnes étaient prises en charge (+2 % sur un an). La moitié des allocataires travaillent.

## 6,1 millions

de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi  
(aujourd'hui France Travail)



dont

## 3,7 millions

de demandeurs d'emploi pris en charge  
(en hausse de 2 % sur un an)



Parmi eux,

## 2,6 millions

millions de demandeurs  
d'emploi indemnisés  
(en hausse de 5 % sur un an)



Les personnes non prises en charge par l'Assurance chômage n'ont pas suffisamment travaillé pour ouvrir un droit ou le recharger, ou travaillent sur un contrat qui n'a pas été rompu ou sont hors du champ (une partie de la fonction publique, des démissionnaires et des indépendants).

## 51%

des allocataires pris  
en charge travaillent  
une partie du mois  
tout en étant inscrits  
à France Travail.

Les personnes qui ne perçoivent pas d'allocation ont généralement travaillé et perçu un salaire élevé par rapport à leur salaire de référence. Elles peuvent également être couvertes par l'Assurance maladie ou en différé d'indemnisation au début de leur droit.



## Un peu plus de 1 000 € d'allocation moyenne

Net par mois

**1 033 €** → allocation moyenne

1 111 € → allocataires qui ne travaillent pas

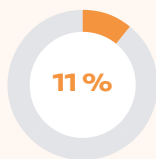
887 € → allocataires qui cumulent rémunération (salariée ou non) et allocation

La hausse des salaires, portée par l'inflation, a contribué à augmenter mécaniquement les montants d'allocation des nouveaux entrants. De même, en portant la **condition d'ouverture de droit** à 6 mois de travail, la réforme limite l'accès à l'indemnisation de personnes dont les rémunérations sont généralement plus faibles. Enfin, plusieurs **revalorisations**, décidées par le Conseil d'administration de l'Unédic, sont intervenues en 2022 et 2023.

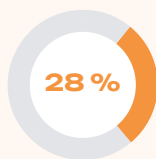
À l'inverse, le **changement du mode de calcul de l'allocation** prévu par la réforme 2021 a joué à la baisse. Les allocataires impactés ont perçu en moyenne un montant d'allocation inférieur de 16% à ce qu'ils auraient perçu avec les précédentes règles d'indemnisation.

## 4 allocataires sur 10 ont moins de 35 ans

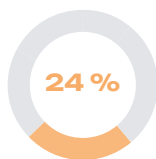
moins de 25 ans



25 à 34 ans



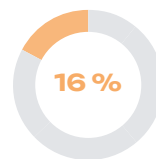
35 à 44 ans



45 à 54 ans



55 ans et plus



## Zoom sur la durée des droits

Ces dernières années, les changements successifs de la réglementation ont affecté la durée potentielle moyenne du droit à l'Assurance chômage.

Alors que la réforme d'assurance chômage de 2021 avait engendré un **allongement** de cette durée de **3,5 mois entre 2019 et 2022**, la réforme de 2023 a contribué à la raccourcir dans les mêmes proportions (**une réduction de 3,4 mois entre 2022 et 2023**). Ainsi, la durée moyenne des droits est globalement stable entre 2019 et le troisième trimestre 2023.

Durée potentielle du droit à l'ouverture moyenne sur le trimestre



# Climat, numérique : les employeurs à l'heure des transitions

Pour la deuxième édition de l'enquête « Le travail en transitions » de l'Unédic, le cabinet Elabe a sollicité des dirigeants d'entreprises ou membres d'un comité de direction afin de mettre en lumière leurs perceptions sur les enjeux des transitions écologique et numérique, notamment en matière de formation et d'employabilité des salariés.

Toutes les entreprises ne sont pas égales face aux bouleversements contemporains. À l'heure où le dérèglement climatique ou les progrès de l'intelligence artificielle façonnent de plus en plus les discours sur le travail, l'Unédic a souhaité interroger les dirigeants et dirigeantes d'entreprises sur leurs perceptions de deux défis simultanés mais de nature différente : les transitions écologique et numérique\*.

Pour cette deuxième édition de l'étude « Le travail en transitions », le cabinet Elabe a interrogé 402 dirigeants d'entreprises d'au moins un salarié en France métropolitaine.

Dans l'ensemble, les dirigeants d'entreprises déclarent en majorité (55 %) être impactés par au moins une des deux transitions considérées. Six sur dix affirment que leur entreprise n'est pas prête à faire face à au moins une des transitions et quatre sur dix déclarent que leurs salariés ne possèdent « pas du tout » les compétences et connaissances nécessaires pour la transition écologique ou la transition numérique. Ces résultats d'ensemble

masquent cependant de grandes disparités entre les entreprises. « Les entreprises françaises sont d'une très grande hétérogénéité. Les transitions écologique et numérique ont des implications extrêmement différentes selon les secteurs et les tailles d'entreprises, note Laurence Bedeau, associée au cabinet Elabe. Les très petites entreprises sont très majoritaires et elles sont toujours moins bien outillées pour appréhender les changements. »

## LA TRANSITION NUMÉRIQUE APPARAÎT PLUS LOINTAINE QUE LE DÉFI CLIMATIQUE

En examinant séparément les enjeux écologiques et ceux de la transformation numérique, un tableau nuancé apparaît. La transition écologique a déjà un impact « fort » aux yeux de 42 % des dirigeants d'entreprise, une proportion qui grimpe à 79 % pour les sociétés de 250 salariés et plus. Un résultat à mettre en regard de la première édition de l'enquête « Le travail en transitions », qui avait révélé en 2023 que les actifs anticipent un fort impact de la transition écologique sur l'organisation et les modalités de leur travail.

## → LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES FACE AUX TRANSITIONS ÉCOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE

**55 %**

estiment être déjà impactés par au moins une de ces transitions

**60 %**

disent que leur entreprise n'est pas prête à faire face à au moins une de ces transitions

**42 %**

estiment que leurs salariés n'ont pas du tout les compétences pour faire face à au moins une de ces transitions

\* Le terme « transition écologique » a été précisé en début d'entretien pour l'enquête afin de circonscrire le sujet comme étant « l'évolution dans les cinq prochaines années vers un modèle économique et social qui apporte une solution globale et pérenne aux grands enjeux environnementaux ».

Concernant la « transition numérique », elle a été présentée comme suit aux répondants : « L'intégration dans les cinq prochaines années de la technologie numérique dans l'entreprise comme l'intelligence artificielle, la robotisation, l'automatisation, l'analyse de données ».

Les dirigeants d'entreprises sont 59 % à estimer que leur entreprise est « prête à faire face aux conséquences de la transition écologique », une proportion élevée qui cache cependant de fortes différences. Dans le secteur de la construction, la proportion tombe à 49 %, à comparer aux 71 % qui prévalent dans l'industrie. En outre, les entreprises de 250 salariés et plus paraissent mieux préparées (81 % de leurs dirigeants les jugent « prêtes »).

L'impact de la transition numérique paraît plus diffus : seuls 22 % des dirigeants l'estiment actuellement « fort ». Cette proportion est notablement plus forte chez les dirigeants d'entreprises de 50 salariés et plus, jusqu'à 58 % pour les entreprises de 250 salariés et plus. Certains secteurs ne se considèrent quasiment pas concernés par ce sujet : dans l'industrie (94 %) et la construction (95 %), les dirigeants estiment que la transition numérique aura un impact « faible ou nul ».

Près de six dirigeants sur dix (56 %) estiment que leur entreprise est « prête » à faire face aux conséquences de la transition numérique. Un bémol dans l'industrie : 73 % des dirigeants jugent que leur entreprise n'est « pas prête ».

« Que l'on considère la transition numérique ou la transition écologique, le sentiment d'être confronté aux conséquences des transitions

va croissant avec la taille de l'entreprise. Il en va de même avec le sentiment d'être prêt à y faire face. Il est notable que la transition écologique apparaît plus concrète dans son impact que la transition numérique, notamment parce que, pour de nombreuses entreprises, les moyens de production sont très liés à la consommation d'énergie, un enjeu auquel elles ont été fortement confrontées ces dernières années », analyse Laurence Bedeau.

### LES EMPLOYEURS EMBRASSENT LEUR RÔLE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

Face aux transformations, les dirigeants et dirigeantes d'entreprises sont une écrasante majorité (91 %, dont 56 % « tout à fait ») à considérer qu'ils ont pour rôle de développer les compétences et les connaissances de leurs salariés. Ce sentiment prévaut quels que soient le secteur considéré ou la taille de l'entreprise.

À écouter les dirigeants interrogés par le cabinet Elabe, le chantier des compétences apparaît considérable. Seuls 22 % estiment que les compétences de leurs équipes sont « totalement » adaptées « aux besoins et opportunités en lien avec la transition écologique ». Pour la tran-

sition numérique, la proportion est plus basse encore (18 %). C'est dans le secteur de la construction que l'inadaptation des compétences est la plus largement perçue. Pour répondre à cet enjeu, les dirigeants misent d'abord sur la formation (45 % déclarent en avoir déjà proposé), l'évaluation du niveau de compétences (38 %) et le tutorat interne (30 %).

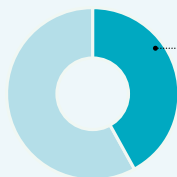
Plusieurs difficultés accompagnent ces constats. Les employeurs pointent notamment les effectifs insuffisants (54 %), le coût des formations trop élevé (52 %) et le manque d'information sur les transitions et leurs conséquences (43 %). « Alors que les dirigeants considèrent que développer les compétences des salariés est de leur responsabilité, il y a comme un rendez-vous manqué, faute de moyens. Pour qu'une entreprise puisse travailler sur l'employabilité de ses salariés, il faut des ressources humaines, une capacité à analyser le marché, à connaître et même anticiper les normes et les réglementations... Autant d'atouts dont beaucoup de petites structures ne disposent pas », constate Laurence Bedeau. Ainsi, près de 4 dirigeants sur 10 (37 %) déclarent n'avoir mis en place, pour le moment, aucune action de développement des compétences relatives aux transitions écologique et numérique. ♦

## → IMPACT ET CONSÉQUENCES DES TRANSITIONS ÉCOLOGIQUE ET NUMÉRIQUE SUR LES ENTREPRISES

### TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Aujourd'hui, quel est l'impact de la transition écologique sur votre entreprise ?

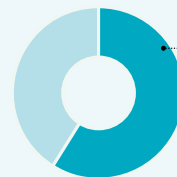
→ 79 %  
des entreprises de 250 salariés et plus estiment l'impact « fort », dont 30 % « très fort »



42 %  
des dirigeants d'entreprises estiment l'impact « fort », dont 12 % « très fort »

Votre entreprise est-elle prête à faire face aux conséquences de la transition écologique ?

→ 71 %  
des dirigeants de l'industrie estiment leur entreprise prête, contre 49 % seulement dans la construction

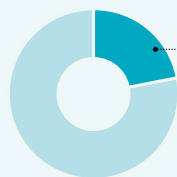


59 %  
des dirigeants d'entreprises estiment leur entreprise « prête », dont 17 % « tout à fait prête »

### TRANSITION NUMÉRIQUE

Aujourd'hui, quel est l'impact de la transition numérique sur votre entreprise ?

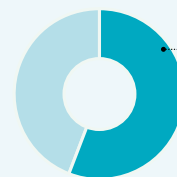
→ 95 %  
des dirigeants d'entreprises de la construction jugent l'impact faible ou nul



22 %  
des dirigeants d'entreprises estiment l'impact « fort », dont 6 % « très fort »

Votre entreprise est-elle prête à faire face aux conséquences de la transition numérique ?

→ 73 %  
des dirigeants de l'industrie estiment que leur entreprise n'est pas prête



56 %  
des dirigeants d'entreprises estiment leur entreprise « prête », dont 15 % « tout à fait prête »



**« La transition  
écologique aura  
des conséquences  
sur l'emploi et  
le chômage, il faut  
s'y préparer. »**

Après une première étude consacrée l'année dernière à l'impact de la crise écologique sur le travail, l'Unédic poursuit des travaux sur ce sujet. **Émilie Daudey**, sous-directrice de la direction des études et analyses à l'Unédic et **Adrien Gaboulaud**, data journaliste, reviennent sur les besoins d'anticipation de ces mutations au service du pilotage du régime d'assurance chômage par les partenaires sociaux.

### Pourquoi s'intéresser à la question de la transition écologique et à ses conséquences sur l'emploi ?

**ADRIEN GABOULAUD.** Le travail va être profondément impacté par les conséquences du dérèglement climatique. Dans quelle mesure et de quelle manière ? Quels types de bouleversements peut-on attendre, macro-économiquement, sectoriellement, géographiquement ? En tant que gestionnaire de l'Assurance chômage, l'Unédic ne peut que s'intéresser à ces questions.

**ÉMILIE DAUDEY.** Analyser ces phénomènes, déterminer comment ils vont impacter l'emploi font partie de la mission d'observation du marché du travail que nous ont confiée les partenaires sociaux. Quelles seront les conséquences de la transition écologique sur le régime d'assurance chômage ? Va-t-elle par exemple générer un recours croissant à l'activité partielle ? Nécessitera-t-elle de créer une allocation spécifique de reconversion ? On peut imaginer beaucoup de scénarios et l'Unédic a vocation à éclairer les partenaires sociaux et le débat public sur ces questions.

### Comment les équipes de l'Unédic se sont-elles emparées de ces sujets ?

**A. G.** En 2022, nous avons participé à un atelier sur la Fresque du Climat, un jeu d'intelligence collective et de formation. Nous avons aussi réalisé une enquête d'opinion inédite sur le thème « la crise et la transition écologique, quel impact sur le travail ? ». Celle-ci a révélé notamment la préoccupation des salariés vis-à-vis

du changement climatique (pour 85 % d'entre eux) et le fait que, désormais, beaucoup prenaient en compte ces aspects dans leurs choix professionnels : pour 6 actifs sur 10, le fait qu'une entreprise contribue activement à la transition écologique « inciterait à y postuler ».

En mars 2023, les équipes de l'Unédic ont proposé à la gouvernance de se lancer dans la création de Labs prospectifs. Et comme le sujet intéresse les partenaires sociaux, l'un d'eux est consacré au dérèglement climatique et à l'emploi.

### Quel est le rôle de ce Lab ? Quel type de travaux avez-vous initié ?

**É. D.** Ce projet réunit une dizaine de collaborateurs de l'Unédic, issus de différents métiers : la communication, les études et analyses, les finances et la comptabilité, les affaires juridiques. Nous nous réunissons une fois par semaine et notre première production a été une « revue de littérature » offrant une synthèse des principaux travaux réalisés à ce jour sur la question de l'emploi et de la décarbonation de l'économie que nous avons présentée à la gouvernance.

### Quels enseignements tirer de ces travaux ?

**A. G.** Nous avons passé en revue plusieurs rapports, dont celui de Jean Pisani-Ferry et Selma Mahfouz, ceux de l'Ademe, des travaux du Conseil d'analyse économique, de la direction générale du Trésor et d'associations comme le Shift Project, etc. Tous s'inscrivent dans un même cadre : la feuille de route de la neutralité carbone

en 2050 dans laquelle l'État s'est engagé. Malgré des points de divergence, ils sont tous d'accord pour dire qu'il n'y aura pas de grands bouleversements sur les volumes globaux de l'emploi, sauf qu'on doit s'attendre à beaucoup de mouvements entre les secteurs et les métiers.

**É. D.** Si le cap est donné vers la décarbonation, il y aura des perdants, et des gagnants. Certains secteurs, comme l'automobile thermique ou la construction neuve risquent de subir des destructions d'emploi ; tandis que les secteurs de la rénovation des bâtiments, de la réparation ou de la mobilité douce, vont connaître des créations d'emplois.

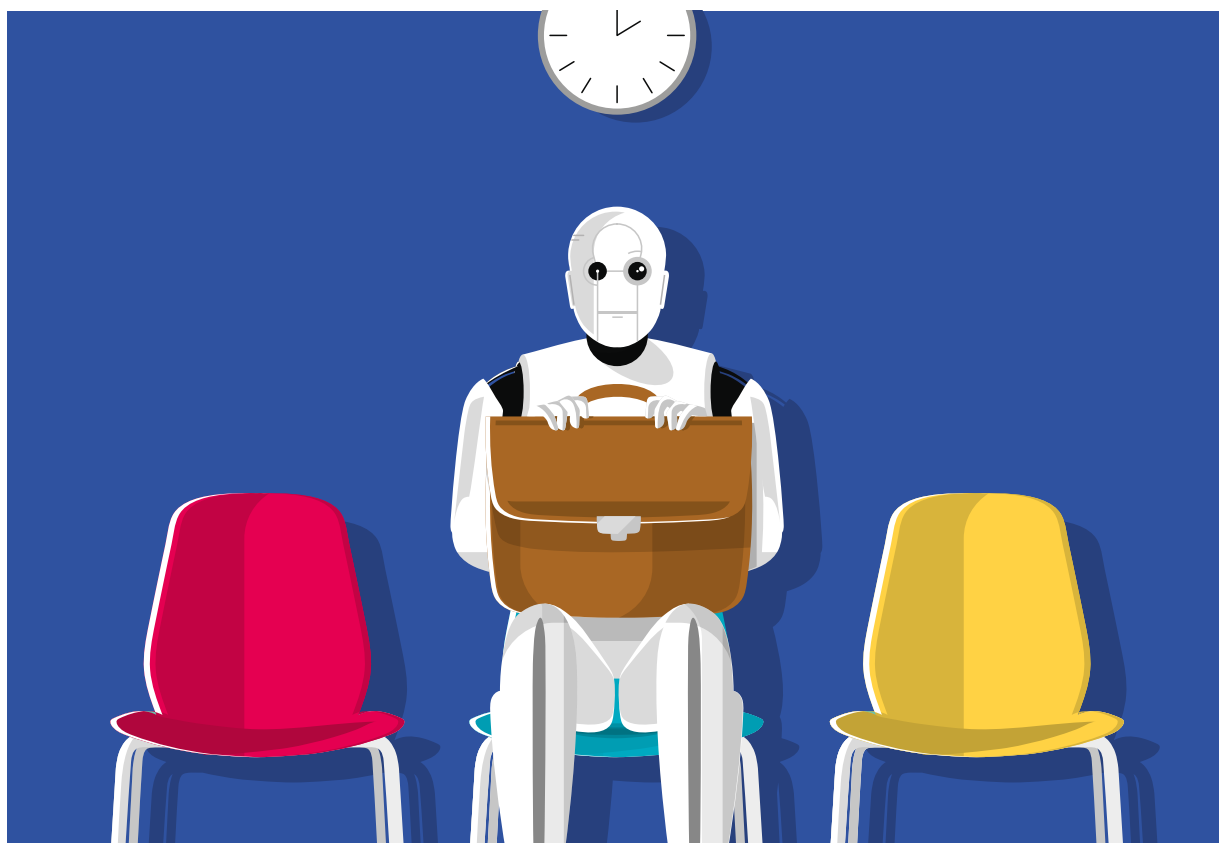
### Doit-on s'attendre à une explosion des emplois verts ?

**É. D.** Les médias se focalisent beaucoup sur les emplois verts. Or, ce n'est pas la question majeure. C'est l'arbre qui cache la forêt. Tout d'abord, il est très difficile de dresser une liste exhaustive de ces métiers. Quel métier peut être considéré comme un emploi vert ? Un restaurateur qui produit local et bio est-il un emploi vert ?

En réalité, l'impact de la transition écologique sur l'emploi ne se limitera pas à ces emplois, mais concernera un grand nombre de secteurs. D'où la nécessité d'accompagner un grand nombre de salariés et de demandeurs d'emploi par des formations adéquates. On en revient toujours au même constat : il faut dresser des diagnostics fiables afin de bien anticiper les effets de la transition écologique sur l'emploi et le chômage... ♦

# L'IA, menace pour l'emploi ou vecteur de transformations ?

Qu'est-ce que l'intelligence artificielle va changer dans le monde du travail ? Entre les scénarios catastrophistes et ceux euphoriques, il existe certainement une troisième voie. C'est celle que nous invite à explorer **Yann Ferguson, spécialiste de l'IA**, dans un podcast réalisé par l'Unédic.



« Il y a un parallèle certain entre les peurs suscitées par l'IA et le mythe de Frankenstein : comme le docteur Frankenstein, nous redoutons que notre créature, l'IA, se retourne contre nous », explique Yann Ferguson, docteur en sociologie, spécialiste de l'IA à l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA), chercheur associé au Centre d'étude et de recherche Travail Organisation Pouvoir (Certop) et invité de la sixième saison du podcast de l'Unédic, *Point de suspension(s)*.

Les inquiétudes vis-à-vis de l'IA ont été largement amplifiées par une étude des économistes d'Oxford qui annonçait en 2013 un pourcentage de 47 % des emplois menacés à terme dans les vingt ans. « On va bientôt fêter les dix ans de cette prédiction... Nous sommes au milieu du chemin, et nous sommes très loin des chiffres annoncés », rassure Yann Ferguson.

### Les managers et ingénieurs plus impactés encore que les métiers répétitifs

Aujourd'hui, les chercheurs disposent de davantage de recul qu'il y a dix ans pour se faire une idée des impacts de l'IA sur le travail. Les entreprises ont commencé à déployer des solutions et l'IA a beaucoup évolué, ce qui n'est pas sans conséquences sur la nature de cet impact. « Au départ, on croyait que l'IA allait supprimer les tâches répétitives, dans les métiers manuels comme intellectuels. Or, l'IA a davantage progressé sur les tâches cognitives de très haut niveau non répétitives », pointe Yann Ferguson. Conséquence ? « Les métiers les plus touchés ne seront pas ceux dont on parlait en 2013, c'est-à-dire la logistique, les employés, l'administration, mais davantage les managers, dirigeants et ingénieurs : les trois postes les plus touchés selon l'OCDE ». Et de poursuivre : « La révolution n'est pas sectorielle, elle est hiérarchique ».



ÉCOUTEZ L'INTÉGRALITÉ  
DU PODCAST SUR  
[UNEDIC.ORG/PODCASTS](https://unedic.org/podcasts)  
OU SUR LES PLATEFORMES  
DE STREAMING



### Un impératif, développer l'esprit critique

Autre enseignement, l'IA ne se traduira probablement pas par une destruction massive de l'emploi, mais par des transformations dans tous les secteurs. Beaucoup de salariés vont évoluer vers des tâches de « vérification » (par exemple un traducteur devra chercher les erreurs ou approximations engendrées par l'IA) et devront développer leur sens critique face au travail de l'IA. Celle-ci peut potentiellement améliorer les performances d'un individu, en faire un « travailleur augmenté », à condition que l'humain comprenne ses choix et puisse les contester, refuser des décisions, repérer les biais. Or, tous les modèles d'entreprise, notamment les plus verticaux, ne favorisent pas forcément cette compétence qu'est l'esprit critique. L'IA est peut-être une chance à saisir de créer des entreprises « libérées ». C'est en tout cas l'une des pistes envisagées par Yann Ferguson... ♦

## UN AUTRE ÉCLAIRAGE SUR LA QUESTION

### Cédric Villani & Laurence Devillers

« Il faut démystifier la machine pour pouvoir créer avec elle ». Invitée par l'Unédic à débattre avec Cédric Villani, mathématicien, lauréat de la médaille Fields (et auteur en 2018 du rapport « Donner du sens à l'intelligence artificielle »), Laurence Devillers, professeur à Sorbonne Université et chercheuse au laboratoire interdisciplinaire des sciences du numérique, donne un point de vue qui rejoint les analyses de Yann Ferguson... « La majeure partie des substitutions auront lieu au niveau des tâches et non des métiers ». De son côté, Cédric Villani souhaite relativiser l'importance souvent accordée à l'IA. « Les grands problèmes auxquels fait face l'humanité, ce sont des questions écologiques, de vivant, d'énergie, de biologie ». Autant d'enjeux qui concernent les flux physiques et non pas l'intelligence artificielle, qui n'apporte une valeur ajoutée que « sur le plan de l'information, les nouvelles stratégies, les nouveaux usages de la parole ». Et de rappeler que « l'IA peut aussi bien aider les scientifiques du GIEC qu'elle peut assister les grands constructeurs automobiles à faire des publicités alléchantes pour vendre un gros SUV. »

→ RETROUVEZ LEUR ÉCHANGE SUR [UNEDIC.ORG](https://unedic.org)

# L'accès aux données, au cœur de la stratégie de l'Unédic



---

Comme l'a rappelé Jean-Eudes Tesson, président de l'Unédic, en début de magazine, la maîtrise des données est devenue un enjeu essentiel. Pour en parler, nous avons réuni **Lara Muller**, directrice des études et analyses et **Vincent Roberti**, directeur des services numériques et de la stratégie de la donnée.

---

## Quelle importance ont les données pour l'Unédic ?

**LARA MULLER.** La mesure et l'évaluation sont au centre de la maîtrise de toute activité et de la définition de la stratégie de chaque organisation. Mesurer, quantifier, évaluer est nécessaire pour savoir comment l'organisation évolue, quels sont ses résultats, etc. Avec l'explosion actuelle des données et le développement exponentiel des capacités de stockage et de traitement, l'enjeu devient énorme pour tout le monde. L'Unédic n'échappe pas à la règle.

**VINCENT ROBERTI.** Je rajouterais qu'il y a aussi un enjeu important sur la qualité de la donnée. Pour réaliser des études et analyser les trajectoires professionnelles, il faut s'appuyer sur des données de qualité, bien renseignées, qui vont nous permettre de les traiter même dans des volumes importants. Ce n'est pas neutre, parce que derrière ces données, ce sont des réalités concrètes qui touchent directement la vie des allocataires.



## Plus précisément, de quelles données l'Unédic a-t-elle besoin, pour quel usage ?

**L. M.** Nous avons besoin de données pour plusieurs usages. Tout d'abord, pour la bonne gestion financière du régime. Nous devons prévoir comment nos dépenses et nos recettes vont évoluer, ce qui passe par une connaissance fine des trajectoires des demandeurs d'emploi et de la dynamique du marché du travail. Elles nous sont aussi utiles pour éclairer les partenaires sociaux dans leurs décisions et notamment sur l'évolution des règles, comme lors des dernières négociations, à l'aide de simulations et de chiffrages nombreux. Enfin, les données sont précieuses pour la connaissance des publics couverts et l'évaluation des effets des règles.

Pour tous ces usages, nous avons besoin de données individuelles et détaillées. Elles seules nous permettent de mener des analyses fines mais aussi des appariements pour identifier les parcours d'emploi sur la totalité d'une vie professionnelle.

**V. R.** Et très concrètement, nous avons aussi besoin d'avoir accès aux données du Répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU) pour financer les points de retraite complémentaire des allocataires de l'Assurance chômage, ainsi qu'aux données financières de France Travail pour assurer le suivi du financement de l'opérateur et du paiement des allocations chômage.

## Quels sont les choix technologiques effectués par l'Unédic pour traiter ces données ?

**V. R.** L'Unédic a une place particulière. Nous ne sommes pas un opérateur de l'État, pas un service statistique ministériel, nous sommes une sorte d'ovni, et qui plus est, un petit ovni, avec seulement une centaine de salariés ! Nous dépendons en partie des autres pour accéder aux données. Il est donc vital d'être irréprochable sur les questions de fiabilité et de sécurité de notre système informatique (SI). Ainsi, nous avons fait des choix technologiques très ambitieux. Tout d'abord, nous avons internalisé des compétences, pour moins dépendre de prestataires extérieurs et avoir ainsi davantage de maîtrise et d'agilité.

Depuis 2021, nous bénéficions d'une plateforme Big Data qui permet de stocker et sécuriser les données. Ce saut technologique nous a permis de diviser par six ou sept le temps de traitement des données par la direction des études et analyses. Nous sommes par ailleurs certifiés ISO 27001, ce qui témoigne du haut niveau de conformité SI renforçant la protection de nos données. Ces choix technologiques, portés par la direction générale et accueillis avec enthousiasme par nos équipes, sont reconnus aujourd'hui par les autres organismes de notre écosystème.

**L. M.** Et ils nous permettent aussi une grande réactivité. Pendant les dernières négociations sur le régime d'assurance chômage, nous avons produit dix fois plus d'analyses et de simulations que lors des précédentes éditions.

## Au dernier trimestre 2022, l'Unédic a ouvert ses données en open data. Pourquoi cette décision et quel est l'impact du portail data.unedic.org ?

**V. R.** Cette plateforme propose des jeux de données à la norme *open data*, dans des formats téléchargeables, facilement réutilisables par le biais d'API (interface de programmation d'application). C'est un enjeu de transparence, un enjeu démocratique de permettre à la société civile de consulter une partie des données dont nous disposons. Cette vision est la nôtre et elle est aussi celle des partenaires sociaux. Par ailleurs, les données, par essence, sont faites pour être partagées : plus une donnée est utilisée, plus elle prend de la valeur.

Sur les trois derniers mois, ce portail a été consulté par 2 000 utilisateurs et fait l'objet de 212 000 appels d'API. Les données les plus téléchargées sont les indicateurs de suivi de l'Assurance chômage.

## L'intelligence artificielle est-elle un enjeu important pour vous ? Avez-vous des projets dans ce domaine ?

**V. R.** Nous ne partons pas de rien. Nous avons déjà un chatbot mis à la disposition de nos équipes, de la gouvernance, des mandatés IPR et des conseillers France Travail, qui permet d'obtenir des réponses relatives à la réglementation. L'Unédic écrit les règles du régime d'assurance chômage, elle est donc la mieux placée pour donner une réponse fiable, qui tienne compte des dernières évolutions de la réglementation.

Aujourd'hui nous allons donc plus loin en utilisant les technologies de l'IA générative : le robot va pouvoir dialoguer et s'adapter aux demandes précises de l'interlocuteur. L'idée n'est pas de concurrencer ChatGPT, mais au contraire de proposer des réponses plus compréhensibles à des questions réglementaires comme « Quel est le taux de contribution que l'employeur public doit verser pour ses apprentis ? ».

**L. M.** En termes d'analyse et de programmation aussi, l'IA est porteuse de potentialités nouvelles, et nous la pratiquons déjà à l'Unédic ! Pour optimiser nos programmes de simulations par exemple ou encore dans nos méthodes d'analyse des parcours. Nos métiers évoluent et nous veillons à rester en pointe sur les outils utiles dans notre domaine. ♦

# ÇA SE PASSE CHEZ NOUS

## *Un régime piloté par les représentants des salariés et des employeurs*

**Pour gérer l'Assurance chômage, les représentants des salariés et des employeurs ont créé l'Unédic en 1958. Ces derniers négocient les règles d'assurance chômage et pilotent le régime en prise directe avec le terrain. Ainsi, les partenaires sociaux prennent de manière éclairée, à travers un dialogue constructif et responsable, des décisions équilibrées, qui tiennent compte des attentes et des intérêts respectifs de chacun.**

La gouvernance est constituée d'un Conseil d'administration et d'un Bureau, dont les membres sont élus pour deux ans : chaque instance est composée pour moitié de représentants de salariés (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, FO) et pour moitié de représentants d'employeurs (Medef, CPME, U2P).

La présidence et la vice-présidence de ces instances sont confiées à tour de rôle à l'un des deux collèges. Depuis le 31 janvier 2024, Jean-Eudes Tesson (Medef) préside l'Unédic et Patricia Ferrand (CFDT) en est la vice-présidente.

Les 50 membres du Conseil d'administration se réunissent deux fois par an pour définir les grandes orientations, valider la stratégie financière, voter le montant des allocations chômage, approuver les comptes et élire le ou la président(e) et les membres du Bureau.

Les 10 membres du Bureau se réunissent tous les mois. Leur mission est de s'assurer que les règles sont bien appliquées, de veiller au bon fonctionnement de l'Unédic et de nommer son directeur général ; mais aussi, d'adopter des prévisions financières pour anticiper les besoins du régime, trois fois par an.

Un contrôleur économique et financier, fonctionnaire du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, participe au Conseil d'administration et au Bureau. À ce titre, il veille à la performance et à la bonne maîtrise des risques de l'Unédic.

Dirigés par Christophe Valentie, les services de l'Unédic mettent en œuvre les décisions du Bureau.

## Les membres du Bureau de l'Unédic

Le 31 janvier 2024, le Conseil d'administration de l'Unédic a désigné Jean-Eudes Tesson (Medef) président de l'Unédic. Patricia Ferrand, présidente entre janvier 2022 et janvier 2024, est nommée vice-présidente. Trois nouveaux membres ont rejoint le Bureau de l'Unédic : Martial Galouzeau de Villepin (CFTC), Bertrand Mahé (CFE-CGC) et Christophe Sans (U2P).

*« L'avenir s'ouvre sur un monde du travail en pleine transformation où l'Assurance chômage devra d'autant plus sécuriser les transitions professionnelles. C'est une tendance qui nécessitera une attention particulière au cours des prochaines mandatures pour revisiter le sens du régime face à ces mutations. »*

**Patricia Ferrand**

Les membres du Bureau de l'Unédic au 31 janvier 2024 :

- **Président** : Jean-Eudes Tesson (Medef)
- **Première Vice-présidente** : Patricia Ferrand (CFDT)
- **Deuxième Vice-président** : Jean-Michel Pottier (CPME)
- **Troisième Vice-président** : Martial Galouzeau de Villepin (CFTC)
- **Trésorier** : Bertrand Mahé (CFE-CGC)
- **Trésorier adjoint** : Christophe Sans (U2P)
- **Assesseurs** : France Henry-Labordère (Medef), Hubert Mongon (Medef), Denis Gravouil (CGT), Michel Beaugas (FO)

*« Les deux prochaines années seront remplies d'incertitude, mais nous avons notre feuille de route. Nous allons devoir défendre notre place et garder le cap. »*

**Jean-Eudes Tesson**

**DE GAUCHE À DROITE** : Christophe Sans, Hubert Mongon, France Henry-Labordère, Martial Galouzeau de Villepin, Jean-Eudes Tesson, Denis Gravouil, Patricia Ferrand, Jean-Michel Pottier, Bertrand Mahé, Michel Beaugas.



## Une commission au service de l'éthique et de la déontologie

L'accord national interprofessionnel (ANI) sur le paritarisme, signé en 2022, a prévu que chaque organisation paritaire mette en place une fonction déontologie. L'Unédic a donc établi une charte de déontologie des mandataires, pour éviter que ceux-ci se trouvent en situation de conflit d'intérêts dans le cadre de leurs missions à l'Unédic. Sa mise en œuvre est confiée à une nouvelle instance, la commission d'éthique et de déontologie, constituée d'administrateurs de chacune des organisations représentatives.

Lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2024, la commission d'éthique et de déontologie a été renouvelée pour les années 2024-2025.

Elle est composée de huit membres : **Isabelle Bricard** (U2P), **Laure Doucin** (FO), **Martial Galouzeau de Villepin** (CFTC), **France Henry-Labordère** (Medef), **Bertrand Mahé** (CFE-CGC), **Emmanuelle Moissonnier** (CGT), **Jean-Michel Pottier** (CPME), **Chantal Richard** (CFDT). Deux personnalités qualifiées extérieures complètent la liste des membres, **Marie-Hélène Laimay** et **Nicolas Vandevyver**.

Marie-Hélène Laimay a été élue présidente de la commission pour le mandat 2024-2025.

## Renouvellement de la commission d'audit et de préparation des comptes

À l'occasion du Conseil d'administration du 31 janvier 2024, les administrateurs de l'Unédic ont élu les nouveaux membres de la commission d'audit et de préparation des comptes pour le mandat 2024-2025. Celle-ci est composée de **France Henry-Labordère** (Medef), **Bertrand Mahé** (CFE-CGC), **Jean-Michel Pottier** (CPME), **Martial Galouzeau de Villepin** (CFTC), ainsi que de deux personnalités qualifiées extérieures, **Marie-Hélène Laimay** et **Nicolas Vandevyver**.

Martial Galouzeau de Villepin a été élu président de la commission pour 2024-2025.

## Les nouveaux mandatés IPR

Les instances paritaires régionales (IPR), animées par l'Unédic et France Travail jouent un rôle majeur : elles veillent à ce que les règles d'assurance chômage soient bien appliquées et suivent leur mise en œuvre dans les territoires. Dans certaines situations, les demandeurs d'emploi peuvent saisir ces instances qui statuent alors de manière dérogatoire sur chaque cas individuel, avec en ligne de mire la cohérence nationale des décisions. Les remontées qu'elles transmettent à la gouvernance viennent par ailleurs alimenter la veille réglementaire de l'Assurance chômage.

Un millier de partenaires sociaux mandatés, issus des deux collèges, se mobilisent au sein des IPR dans les territoires.

## Des collaborateurs engagés, au-delà même de l'entreprise

**L'Unédic a mis en place différents dispositifs pour permettre à chaque salarié de prendre des initiatives, avoir des idées et les concrétiser. En 2023, ce sont eux qui ont créé l'événement !**

« Comme toute entreprise ou organisme, nous cherchons à faire de l'Unédic un lieu où il soit agréable de travailler. Et nous voulons aller plus loin : faire en sorte que les énergies circulent, et que tout le monde soit force de proposition. Parce qu'être acteur, avoir le sentiment de pouvoir agir au sein de l'entreprise sont les meilleurs leviers de la satisfaction au travail », explique Christophe Valentie, directeur général de l'Unédic.

Pour permettre aux salariés d'être force de propositions et d'actions, l'Unédic a créé « Unékip Dynamique ». Soit un petit groupe d'une dizaine de collaborateurs, doté d'un budget, qui donne le jour à des événements en lien avec la solidarité, la prévention et les risques liés à la santé, la solidarité, mais aussi la responsabilité sociale et environnementale.

Challenge de pronostics pour la Coupe du monde de rugby



Collecte de Banque alimentaire

L'année 2023 a été riche en initiatives, notamment sur le volet solidaire et environnemental. Dans la continuité de la Fresque du climat, organisée en 2022, des ateliers MyCO2 ont été déployés, au cours desquels les salariés pouvaient calculer leur empreinte carbone. À l'initiative d'un collaborateur, l'Unédic a par ailleurs sponsorisé un apiculteur de la région parisienne. Deux de ses ruches étaient « louées » par elle, avec comme contrepartie un pot de miel offert à chaque salarié.

Parallèlement, les salariés ont participé à des collectes de la Banque alimentaire et collecté des fournitures scolaires pour une collègue qui a participé à une course solidaire au Sénégal. Le volet « convivialité » n'était pas en reste, avec un rallye gourmand à Saint-Germain-des-Près et l'organisation d'un challenge de pronostics pour la Coupe du monde de rugby.

2024, de son côté, est placée sous le signe du sport et de l'olympisme. Les collaborateurs ont participé à un challenge sportif (recensant le cumul des heures de chacun consacrées au sport), et décroché la troisième place sur le podium. Ils ont ensuite été invités à des ateliers de découverte des différentes disciplines olympiques. Le matériel sportif non réutilisé étant reversé à l'association Unis pour le sport...

# Un lab pour décupler l'effet RSE

**L'Unédic se dote d'un nouvel outil pour accélérer sa prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux.**

En octobre 2023, l'Unédic a publié son premier rapport ESG. Objectif ? Prendre une photographie de l'existant, pour savoir où elle en est, et identifier les axes d'amélioration possibles, sur trois sujets : l'environnement (E), le social (S), la gouvernance (G).

Ce rapport est un outil précieux pour la démarche RSE de l'Unédic, qui est en construction. L'objectif étant d'embarquer les parties prenantes pour que toutes se sentent impliquées et participent à bâtir une organisation toujours plus vertueuse. Il dresse un panorama exhaustif de tous les indicateurs clés, par exemple sur la question environnementale : évolution des consommations d'énergie depuis 2019 au siège de l'Unédic (4 rue Traversière), consommation d'eau, volume de déchets collectés, réduction de l'impact carbone et politique de sobriété énergétique, etc.

Si certaines avancées sont notables depuis 2019, l'Unédic souhaite aller plus loin. Dans cet esprit, un Lab RSE a été créé en 2023, qui a rejoint les précédents Labs dédiés notamment à la prospective, à l'emploi et à la transition climatique (voir page 29).

Transversal, le Lab RSE réunit un groupe de collaborateurs issus des différents métiers de l'Unédic. Sa mission : poser le diagnostic et construire la feuille de route de l'Unédic et les indicateurs à suivre.

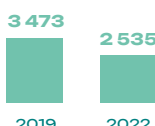


Lab RSE

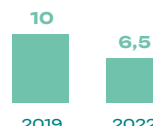
## CHIFFRES ISSUS DU RAPPORT ESG



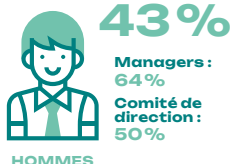
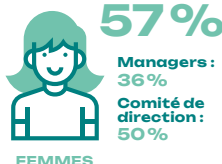
**Consommation d'énergie  
en kWh/salarié**



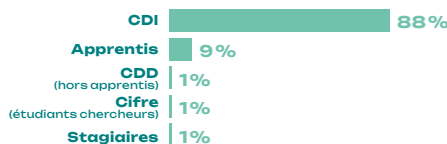
**Consommation d'eau  
en m³/salarié**



**Ressources humaines au 31/12/2022**

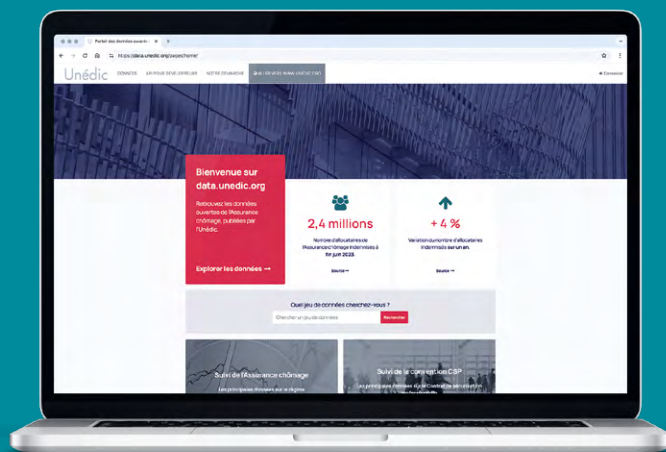


**Types de contrats  
au 31/12/2022**





# RETROUVEZ LES DONNÉES OUVERTES DE L'ASSURANCE CHÔMAGE SUR **DATA.UNEDIC.ORG**



Fidèle à sa mission d'éclairer les partenaires sociaux et les Français, l'Unédic met à disposition une série de jeux de données liés à l'Assurance chômage en open data. Pourquoi publier en open data ? Pour contribuer à la transparence sur l'Assurance chômage, promouvoir des données factuelles afin de combattre les idées reçues et faciliter la réutilisation des données de l'Assurance chômage.

Suivez-nous sur les réseaux sociaux



@unedic



unedic



unedictv

Unédic