



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mardi 18 décembre 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Quel est le projet de transformation de Pôle Emploi en 2015 ?**

Intervenant :

**Jean Bassères,
Directeur général de Pôle Emploi**

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jean Bassères**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **troisième année** avec son directeur général, **Jean-Marie Marx** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **quatrième année**. Le cercle Humania entre dans sa huitième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir. **François-Marie Geslin**, DRH de Réunica, suivra pour vous faire le point sur l'étude RH.

A vous, Claude Bodeau et ce, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management.

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Directeur général,
Mon Général,
Cher Ghislain,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir.

Ravi de vous accueillir ce soir avec Ghislain et nos amis de l'APEC. Nous allons tous passer une excellente soirée que nous a concocté Ghislain. Quelques mots avant de passer la parole à François-Marie Geslin. Ce qu'il faut savoir sur le cercle Humania, pour reprendre un mot à la mode, c'est un think tank de DRH. On produit ou vous produisez un certain nombre d'études tout au long de l'année. Vous allez avoir en avant première l'étude que nous avons mené sur les comités de direction et managers de proximité sous la houlette de Jérôme Ceccaldi. Je vous rappelle que vous avez été plus de 63 DRH à répondre à cette étude. Nous venons aussi de créer un petit groupe d'étude avec des DRH du cercle Humania autour du thème de la création de la valeur, comment pouvons-nous créer de la valeur autrement que par le salaire des collaborateurs ? Enfin, vous allez prochainement être mis à contribution par mail pour connaître les prochains thèmes que vous souhaiteriez aborder en 2013.

Nous avons pu assister le 10 octobre dernier au Grand Prix Humania, Ghislain, encore Bravo, et je suis surtout très content qu'avec l'APEC, nos équipes et vous-mêmes, nous ayons ce think tank qui se mettent en place au sein du cercle Humania et qu'on puisse produire un certain nombre d'éléments de valeur autour de la fonction DRH. Que vous puissiez produire et vous servir de ces éléments sur la fonction RH est notre souhait le plus profond !!! Merci à tous sur ces sujets là. Je vais passer la parole à François-Marie sur l'étude qu'il a dirigée.

François-Marie Geslin, Directeur des Ressources Humaines Groupe:

Vous savez comment cela se passe au cercle Humania, un jour Ghislain vous croise et vous demande si cela vous intéresse de mener un groupe de travail. Cela t'intéresse t'il ? Tu n'as pas le choix de toute façon !! Tu peux trouver quelques camarades DRH pour travailler avec toi !! Le sujet est le suivant : DRH : business Partner ? Vaste sujet. Le questionnaire est en cours de constitution et vous sera adressé. Claude vous a dit que sur la précédente étude, vous étiez 63 DRH à y avoir répondu, l'objectif est d'en avoir plus afin d'avoir la base d'enquête la plus large possible. Merci à toutes et à tous.

Claude Bodeau :

Merci François-Marie et merci d'avance à tous pour vos réponses. Vous savez, j'ai dans la salle un certain nombre de collaborateurs que je vais vous présenter. Gilbert David qui est en charge de toute l'équipe RH management, c'est-à-dire 40 consultants, rattaché à tout ce qui est talent management et ses solutions. Laurent Friedmann, qui travaille sur l'axe rémunération et optimisation de la rémunération. Il gère aussi les PSE et tout qui s'en suit. Philippe Martin, contrôle de gestion sociale et pilotage de la masse salariale. Erling Jensen, rappelez-vous, c'était celui qui avait posé la question en allemand à Henri Lachmann, qui s'occupe de tout ce qui est stratégie RH et CSP, organisation de la fonction RH. Julie Grasset, une des jeunes femmes qui acceptent d'être avec nous tardivement et qui travaille sur l'évolution de la fonction RH. Je n'ai oublié personne, je pense.

Ghislain, un dernier mot pour toi auquel je vais associer nos amis de l'APEC. Nous tenons à te remercier pour cette année 2012 qui fut très riche au niveau du cercle Humania, du Grand prix Humania et des études RH. Merci à toi pour tout ce que tu fais avec nous et le dynamisme que tu nous apportes.

Et avec un peu d'avance, pour vos proches et pour vous, bonne fête de Noël et bonne fin d'année. Souhaitons-nous une année 2013 intéressante.

Merci Claude. Merci pour ces remerciements collectifs d'autant plus que votre renouvellement de partenariat entrera dans sa 5^{ème} année, ce dont je me félicite.

Gh.M

Intervention de Jean Bassères, Directeur général de Pôle Emploi.

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Président,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,

Bonsoir, je suis très honoré d'être là ce soir car tout d'abord je sais que parler devant Francis Mer est d'expérience un exercice risqué et de parler devant des DRH est très impressionnant car DRH est un métier que je n'aurais pas aimé faire. Être DRH est pour moi un boulot extrêmement difficile surtout que je découvre depuis un an à un jour près le droit du travail et le dialogue social.

Je vais vous parler de Pôle Emploi 2015 qui est un programme de réforme que nous avons mis en place depuis moins d'un an. J'ai vécu la période de fusion Assedic ANPE, fusion de cette nature toujours très complexe et en plus ceux qui annonçaient cette fusion à l'époque évoquait un retour rapide du chômage à 5 %. Dès mon arrivée, j'ai voulu mettre en place un plan stratégique Pôle Emploi 2015 qui a pour objectif essentiel de redonner du sens collectif à l'institution et du sens individuel à ses collaborateurs. Rapidement, quelques points de méthode : on a fait d'un classicisme fort, on a choisit une démarche participative avec des groupes de travail et tout ce que cela suppose. On a aussi lancé une consultation nationale, on a souhaité interroger directement les agents avec une popularité limitée de la part des représentants du personnel. On a eu un taux de réponse de 55% et cette

consultation nous a montré qu'il y avait une vraie déstabilisation du corps social à Pôle Emploi. Les gens ne savaient pas très bien où ils allaient, une vraie demande de simplification de l'organisation sur des bases en terme de management, et une adhésion aux conventions tripartites.

C'est une chance qu'on a avec cette convention qui associe nos financeurs qui a une durée de trois ans, financeurs qui sont l'Etat pour 1/3 et l'Unedic pour 2/3. On a aussi choisi via un séminaire des administrateurs que le Conseil d'administration se prononce sur le plan stratégique. Il ne se prononçait jamais avant. Il y a donc eu ce séminaire qui a été très riche qui a débouché sur un vote unanime du Conseil sur notre plan stratégique. C'est une vraie évolution de gouvernance de Pôle Emploi.

Dernier point marquant pour moi a été le CCE qui est un exercice assez redoutable à Pôle Emploi. Vous avez quarante cinq personnes qui sont censées donner des avis sur des sujets à dominante technique. A près le premier, j'ai assez vite répondu que je ne les ferai pas tous.

Il y a un autre point que je souhaite aborder avant de rentrer dans le vif du sujet, c'est que je très vite pris conscience qu'on était dans un secteur où la culture interne avait une dimension très forte. Je suis convaincu que Christian Charpy et ses conseillers qui ont fait des tas de trucs positifs ont commis une erreur stratégique en communication : dire que Pôle Emploi était une entreprise avec des clients. Quand on a fait la consultation nationale, on a remonté du terrain le fait que les gens étaient attachés au service public et en revanche n'était pas attaché à Pôle Emploi. Je pense qu'une des raisons du décrochage est qu'ici à Pôle Emploi on parle de service public et non d'entreprise. Ça vous paraît idiot mais je suis convaincu qu'il ne faut pas gouverner une administration contre sa culture. Ce n'est pas dans la culture de Pôle Emploi de parler d'Entreprise, Marketing ou Production. Je pense que c'était une véritable erreur.

Qu'est ce qu'est Pôle Emploi 2015 ? On a six principes essentiels :

-le premier est de faire plus avec plus de gens. Vous allez me dire chapeau de faire un plan stratégique et d'en sortir une telle platitude sauf que dans un univers de service public dire que le service délivré sera le même pour tous est une forme d'évolution significative. Il faut que vous sachiez que l'offre de service de Pôle Emploi vis-à-vis des demandeurs d'emploi est le SMP, le Suivi Mensuel Personnalisé. La doctrine de Pôle Emploi était qu'on devait que recevoir les demandeurs d'emploi après quatre mois de chômage et le voir individuellement et physiquement une fois par mois. Il y a deux inconvénients majeurs, le premier est qu'on n'est pas capable de le faire, tout le monde le sait, tout le monde triche. Deuxième inconvénient majeur, personne ne m'a expliqué au bout d'un an pourquoi il fallait faire la même chose pour tous les demandeurs d'emploi. Pourquoi faut-il voir tout le monde chaque mois ?

Personne n'est capable de me répondre. L'idée est de relancer cette approche, intensifier les diagnostics, faire des efforts sur l'accueil et l'indemnisation, et affecter le suivi approprié en fonction du degré du moment. C'est ce qu'on essaye de mettre en place, développer un accompagnement plus ou moins renforcé. L'idée est d'arrêter toute demande de suivi d'activité au niveau nationale. C'est le conseiller qui décidera avec le demandeur d'emploi à quel rythme il souhaite être accompagné. C'est le premier principe qu'on a mis en avant dans le plan Pôle Emploi 2015.

Le 2^{ème} principe est la proximité avec les partenaires. Pôle Emploi a vécu, et c'est normal car c'est une nouvelle structure, d'une manière très centralisée. On a deux créneaux qu'on mène avec beaucoup d'énergie, le premier est la déconcentration, donner tout pouvoir aux managers de proximité. Ma stratégie est de remettre en cause tout ce qui est cadre national. On arrête de dire faut voir les gens de telle façon, c'est vous qui savez. On arrête de dire de Paris comment sont organisées les agences, on arrête de tout référencer systématiquement, c'est une déconcentration assez massive et assez importante qui passe par des ruptures, notamment le dialogue de performance entre la direction générale et les directeurs régionaux.

On demandait au directeur régional de faire une analyse territoriale, c'est-à-dire de mettre en place des plans d'actions, des indicateurs associés avec une performance tous les deux ans. Inutile de vous dire que tout cela de mon point de vue ne servait à rien, ce n'est pas de Paris qu'on est capable de porter un jugement sur un diagnostic territorial fait par un directeur régional. On a donc supprimé totalement la mécanique. Le dialogue de performance c'est mettre les objectifs de la convention tripartite, des cibles de résultat qui sont négociées et on se verra dans un an pour voir si on a atteint les résultats. Pas besoin de m'expliquer ce que vous allez faire pour atteindre ces résultats, on verra si ils sont là. S'ils sont là, tant mieux, s'ils n'y en a pas, il y a un vrai sujet de management. Arrêtons cette idée de contractualisation permanente d'actions partagées, je considère maintenant avec un peu de recul que cela ne sert pas à grand-chose, désolé de le dire en des termes si brutaux. A force de faire cela, on développe des indicateurs du reporting qui tue tous nos collaborateurs, le conseiller de Pôle Emploi ne savait plus pour qui il travaillait. Il savait qu'il avait des indicateurs mais il ne savait plus pourquoi il travaillait. C'est un nouveau mode de management qui rassure beaucoup de cadres dirigeants. Il faut laisser aux managers de proximité le maximum de proximité. C'est mon combat personnel, d'imposer à la direction générale d'être aussi restrictive. C'est le combat de la déconcentration. On a parlé de partenariat, je suis flatté qu'il y ait l'APEC. C'est un des partenaires qu'on peut avoir. Le problème de Pôle Emploi est qu'il faut être présent auprès de beaucoup d'interlocuteurs, collectivités locales, associations, on a un sujet qui n'est pas propre à Pôle Emploi. Les demandeurs d'emploi ont aussi des problèmes de logement, de mobilité, d'insertion sociale, on ne sait pas les traiter seul. On est souvent en bout de course. Le pire est qu'on observe une désocialisation de nos

concitoyens. On gère cela avec le partenariat, dans le réseau avec les collectivités locales et le secteur associatif. C'est très important.

Le 3^{ème} principe paraît assez logique, c'est sortir de toute cette logique de mécanique. Je passe donc vite.

Le 4^{ème} principe est d'être attentif au résultat de son action. Cela peut paraître plat, mais moi quand je suis arrivé à Pôle Emploi, j'ai eu la bêtise de demander quels sont vos résultats ? Sur l'indemnisation, j'ai eu des réponses assez satisfaisantes, on savait dans quel délai on payait, si on payait de manière fiable, on a toute une batterie d'indicateurs robustes. En revanche sur le placement intermédiation, on n'en avait aucun à part les indicateurs de moyens. Combien d'entretiens recherchés, combien de formations prescrites, combien de personnes on a aidé à retrouver un emploi, celui là on ne le savait pas !! On ne le savait que par des enquêtes qu'on réalisait sur des cohortes de demandeurs d'emplois dits sortants. Avec un peu de recul, c'est un peu une histoire de fous !!!

En 2011, on n'est pas capable de mesurer la contribution de Pôle Emploi sur le taux d'emploi des chômeurs. Notre principe très clairement affiché est qu'on allait bâtir un indicateur autorisé par la CNIL au mois d'aout dernier de récupérer de manière automatisé les déclarations d'embauche. Grâce à cela, on a potentiellement l'outil qui va nous permettre de faire tous les croisements de fichiers que l'on veut dans des conditions parfaitement régulières. On pourra faire des comparaisons entre agences de nature comparable, on aura des statistiques, des enquêtes de satisfaction semestrielles et des engagements de service. Cette bataille de la culture du résultat est importante.

Le 5^{ème} principe est l'innovation, j'y crois beaucoup. Libérer des mécanismes, libérer l'innovation des conseillers. On a développé l'approche d'expérimentations. On a choisi des sujets assez lourds et compliqués qu'on va essayer d'expérimenter. A Pôle Emploi, depuis la nuit des temps, la thèse est qu'un conseiller doit marcher sur ses deux jambes pour reprendre l'expression, il doit connaître les demandeurs d'emploi et l'entreprise. Quand on vous dit cela, vous vous dites, il vaut mieux être sur une jambe que sur deux. Sauf qu'à l'étranger, en Suède ou en Allemagne, premiers exemples, vous avez des conseillers spécialisés dans la relation d'entreprise. Expérimentons le pour voir si cela peut marcher ou pas ! Comme c'est un choc majeur, on passe par l'expérimentation et on verra si cela marche ou pas. Deuxième exemple, sommes-nous capables de mettre en place un service dédié aux très petites entreprises qui ont la particularité d'être un gisement d'emploi ? On a donc tenté les expérimentations et on a aussi proposé des choses innovantes telles que le service 100 % web. Si on arrive à le faire, on sera même précurseur au niveau européen. Deuxième innovation que j'aimerais qu'on réalise, c'est que Pôle Emploi soit ouvert à tous. Je considère le service public comme le patrimoine des français et

il faut qu'on mobilise nos forces pour leur donner la plus grande transparence possible.

Le 6^{ème} et dernier principe que j'ai nommé le train social. La première étape est de faire un référentiel des métiers, les discussions sociales sont en cours. Ce qu'on souhaite c'est d'avoir un socle commun de compétences qui garantisse à tous les conseillers de Pôle Emploi de faire des entretiens de diagnostic et de maîtriser 60 à 80 % des questions du demandeur d'emploi. Vous savez aujourd'hui que le marché du travail est très fragmenté et vous n'êtes pas un vrai conseiller de Pôle Emploi si vous n'êtes pas capables d'expliquer à un demandeur d'emploi qui est très souvent en activité réduite les conséquences de ces choix en termes d'annulation du chômage. Je crois qu'en termes de service, c'est essentiel. Nous avons aussi d'autres chantiers RH qui sont sur de bons rails tels que le management de proximité, on va mettre en place une diversité du management pour créer un lien fédératif plus fort. Il y a beaucoup d'actions en cours. Je m'arrête là sinon je vais être trop long et on n'aura pas le temps d'échanger. Je suis assez confiant en notre capacité à mener l'exercice.

Il n'y a que 4 risques mais qui ne sont pas négligeables.

Le premier étant que c'est un chantier assez colossal. On a 27 chantiers, 400 actions. Il y a un sujet de management assez lourd. On peut se casser la figure. Cela sera de notre faute.

On a un 2^{ème} problème, c'est l'augmentation de la charge de travail car la conjoncture est extrêmement dégradée.

Le 3^{ème} risque est la menace sur la décentralisation et moins sur la formation ou on va pouvoir trouver un plan d'équilibre. Moi, je me moque de savoir qui finance la formation du demandeur d'emploi. Ce qui m'importe c'est que le conseiller ait à l'écran la formation à prescrire, c'est l'enjeu majeur. Il ne faut pas créer de la complexité lors de la décentralisation.

Le 4^{ème} et dernier risque est notre capacité à avoir un dialogue social constructif dans un contexte de rétablissement des comptes. La feuille de route est claire, Pôle Emploi 2011, c'était un déficit de 87 millions d'euros de résultats, prélèvement de fonds de roulement. En 2012, on va rétablir la situation, on va être à 30 et 40 millions. Cela dépend des provisions qu'on va pouvoir reprendre ou pas. Notre objectif est de rétablir les comptes en 2014. On a une trajectoire budgétaire qui fait que si nous arrivons à la tenir, on sera en équilibre en 2014 en résultat et aussi en cash. On ne va plus prélever sur le fonds de roulement. C'est deux objectifs importants pour moi. Quand vous êtes en déficit, vous êtes à la merci de vos financeurs. Je ne souhaite pas que Pôle Emploi soit à la merci de l'Unedic ou de l'Etat. C'est un objectif contraignant car on a mis en place un plan d'économies de 80

millions d'euros sur deux ans. On réduit aussi les frais de communication et de consulting. C'est compliqué aussi d'avoir des syndicats dans l'opposition systématique, de culture gauchiste assez nettement inscrite dans les gènes de certains à Pôle Emploi, mais il y a aussi des réformistes et des modernistes. Il se trouve qu'ils sont en train de gagner les élections internes à Pôle Emploi. Ils sont dans une logique de grain à moudre. Il est difficile de demander de l'argent quand on doit rétablir les comptes. Et quand je suis arrivé, j'ai tout de suite dit et cela m'a valu quelques remarques qu'il était hors de question de demander un euro à l'Unedic ou à l'Etat pour financer des suppléments indemnitaires aux agents de Pôle Emploi. Pôle Emploi a eu une capacité à signer des accords coûteux dont je n'ai toujours pas compris l'intérêt pour Pôle Emploi. Exemple typique, l'accord senior. Vous payez les gens plus, ils restent plus longtemps et vous n'avez aucun intérêt direct. Je ne signe pas des accords qui ne rapportent rien. Evidemment, le climat social est aussi un risque !!! Espérons que je sois encore là l'année prochaine !! (Rires).

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Francis Mer**, Vice Vice-président du Conseil d'administration de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B qui se voit attribuer la première question.

J'espère que vous avez apprécié autant que moi les propos de Jean Bassères. Vous avez dû comprendre qu'il avait le comportement d'un chef d'entreprise alors qu'il est convaincu qu'il est en train de parler de services publics. Vous avez vu tout ce qu'il veut faire, il veut organiser Pôle Emploi comme une entreprise. Je l'en félicite. Il y a une dizaine d'années, il était en charge d'une fusion, il n'a pas échoué, il est revenu sur le sujet, il sait ce qu'est une fusion.

Je reviens à son entreprise qui comprend 47 000 salariés à peu près. A mon avis, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui doivent en avoir autant dans la salle. Je suis surpris, mon cher Jean, que vous soyez passé si vite sur le nerf de la guerre d'une entreprise, c'est-à-dire son personnel. Vous n'avez pas parlé, à ma grande surprise, de ce que vous faisiez pour créer la motivation nécessaire à l'intérieur de ce colloque de service public que j'appelle entreprise pour que les gens sortent de plus en plus

performant, c'est-à-dire qu'ils coûtent de moins en moins cher et deuxièmement qu'ils soient de plus en plus utiles, c'est-à-dire qu'ils aident de plus en plus de gens et vont plus vite. Voilà ma question, en tous cas mes félicitations. Merci.

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**

Réellement, le sujet RH est vraiment essentiel. Finalement, la première mesure est de redonner du plaisir ou de la fierté de faire son travail. Le fait de passer par des résultats redonne de la fierté. Le conseiller de Pôle Emploi est quand même perturbé de ne pas savoir concrètement ce que deviennent les demandeurs d'emploi. Cela doit être pareil, j'imagine, pour mes amis de l'APEC. On développe un plan et on souhaite que ce soit un plan social. On a beaucoup travaillé sur le management et le manager de proximité. Aujourd'hui, c'est une des clés de la transformation. On a comme ambition d'avoir des formations, des accompagnements où on met le paquet en termes de GRH. On est tous convaincu que c'est le nerf de la guerre. Malheureusement aujourd'hui, on n'est pas dans une capacité de dialogue social pour ces sujets complètement mature. Il y a tout un travail à mener sur le long terme. Depuis un an, on a toujours été transparent sur ce qu'on a voulu faire. On n'a pas essayé de passer sous le radar. On doit être à 41 CCE. A Bercy, in fine, on sortait de là et on disait je vous ai écouté, j'ai décidé. Le seul blocage c'est la grève. A Pôle Emploi, même au plus fort de la tourmente sociale, les grèves n'étaient pas si importantes que cela.

Jean-Marie Marx, Directeur général de **l'APEC**

Tout d'abord, je confirme les excellentes relations entre l'APEC et Pôle Emploi. Je pense que le projet qui a été exposé marque des changements importants. D'ailleurs, je suis extrêmement convaincu du système de la personnalisation et de l'adaptation du service en fonction des besoins des demandeurs d'emploi plutôt qu'une mécanique administrative et une convocation tous les mois. Je pense que c'est un enjeu majeur dans ce type de maison. Une forte responsabilisation des managers est aussi nécessaire. Je souhaiterais que tu reviennes sur la conduite du changement à l'intérieur de la maison car le corps social est un point important et notamment sur la responsabilité des collaborateurs et des conseillers qui n'auront plus à appliquer des prescriptions assez mécaniques et parfois peu rassurantes. Comment cela se passe-t-il ? Je pense aussi que la transparence est un élément fondamental. Plus on explique le contexte économique, plus cela marche derrière. Je pense qu'à l'APEC, on en également l'expérience. La deuxième question plus courte, à quant un taux de chômage à 5 points ? Je me rappelle d'une discussion il y a trois

ou quatre ans où le taux de chômage était de 8 % et on avait comme perspective un taux de 5 %. A chaque fois à cause de crises, on a vu des flux massifs de demandeurs d'emploi.

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Sur l'accompagnement managérial, je crois beaucoup aux contacts directs avec les managers intermédiaires. Demain, je pars en Languedoc Roussillon et j'ai demandé de rencontrer un responsable d'équipe. Je souhaite un débat avec tous les responsables d'équipe dans les mois qui viennent pour qu'ils puissent mesurer une sincérité dans le discours sur la déconcentration et les marges de manœuvre. Aujourd'hui, j'observe, via le baromètre social qu'on a mis en place, un scepticisme fondamental. On veut instaurer une résolution managériale. On a confiance en vous, on vous donne des marges de manœuvre. C'est le pari de la confiance. On a confiance en vous, innover et on ne prend aucun risque. Là où Pôle Emploi est en risque c'est s'il y a la queue à Pôle Emploi pour toucher ses allocations chômage. Si le chômage continue à progresser, cela va rendre plus difficile l'accompagnement personnalisé. Je suis quand même inquiet par cette dégradation du chômage.

Olivier Jaskulké, Responsable de la mobilité & recrutement chez **ORANGE**

Je suis assez admiratif de ce que vous dites sur deux aspects.

La déconcentration - nous travaillons beaucoup avec Pôle Emploi - quand le contact se fait localement entre les conseillers Pôle Emploi et nos recruteurs, les choses se passent très bien.

Le deuxième aspect concerne l'offre qui est aujourd'hui très fragmentée. On voit beaucoup de demandeurs d'emploi qui sont perdus. Il y a une multiplicité d'offres assez déroutantes. Comment voyez-vous cela à court terme et le fait de déployer des plateformes expérimentales ? Je vois cela d'une manière extrêmement positive pour faciliter la relation entre conseiller et demandeur et vous ?

Yann-Etienne Le Gall, Directeur des ressources humaines Groupe du Groupe **YVES ROCHER**

Vous nous avez parlé de toutes les choses nouvelles que vous allez expérimenter et de toutes les limites que sont le dialogue social, le cirque des 41 CCE, les contraintes du droit du travail, par rapport à cela, j'ai une question plus globale ou politique. Avez-vous eu l'opportunité de remonter ces éléments, d'utiliser le poste d'observatoire que vous avez auprès de votre hiérarchie, Monsieur Michel Sapin ou autres ? Que pensez-vous de la négociation sociale qui a lieu en ce moment ?

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Je vais commencer par la dernière question car elle est essentielle. J'espère que la négociation sociale va déboucher sur un accord car c'est une bonne méthode. J'ai fait le pari qu'on est obligé de passer par le pari de la confiance avec les partenaires sociaux. Ma crainte est qu'on est un accord un peu à minima qui laisseront sur le côté beaucoup de questions. Il y a des points d'équilibre à trouver. Ce n'est pas vraiment le coût du licenciement en France qui est problématique. J'espère qu'on progressera.

Sur la première question, j'ai vraiment voulu dire à Pôle Emploi, n'ayez pas une vision étriquée et patrimoniale du marché du travail. Si on peut partager le marché du travail avec un maximum de monde et qu'on aura placé des gens, on aura fait notre job. C'est déjà un service qu'on rend que le fait de traiter des offres, de les rendre visible et de les traiter via l'intermédiation. Culturellement, cela n'est pas complètement acquis. On a des travaux en cours. Cela ne m'apparaît pas comme le plus compliqué. Il faut que les gens soient tous d'accord pour aller dans cette direction sans trop d'arrières pensées.

Jean-Louis Vincent, Directeur des ressources humaines et des relations sociales Groupe de **Geodis**

Je souhaite tout d'abord vous féliciter pour l'excellent sujet, pour votre transparence et pour votre présentation. C'est un exercice courageux devant des DRH pour une administration. Je tiens à vous féliciter. J'en parlais avec mes voisins : Avez-vous les moyens de votre ambition ? Aurez-vous le temps pour le développer ? Aurez-vous le support de votre ministre ?

La deuxième question que j'avais, concernait votre souhait de faire bouger cette grande maison et ce n'est pas évident. Je n'ai pas bien perçu les changements ou les innovations. Vous nous en avez donné deux, ce n'est pas toujours en adéquation avec les attentes des entreprises. Le problème que l'on a, est qu'on ne trouve pas les salariés qualifiés qui répondent aux attentes des entreprises. C'est une question à laquelle j'aimerais bien avoir votre éclaircissement. Merci.

Benoît Vanazzi, Directeur des ressources humaines de **Plastic Omnium Systèmes Urbains**.

Je ne peux que m'associer aux louanges qui ont été faites pour la fraîcheur de votre discours. Je serais peut être à contre courant des remarques faites auparavant. Je comprends tout à fait la nécessité de donner de la fierté à un service public de l'emploi, donc à un moment donné il devient facile de dire que parce qu'on n'avait pas d'indicateur pendant 30 ans les gens étaient mauvais. Je pense qu'il faut aller

dans ce sens là, tout en modernisant leur efficacité lié au besoin d'avoir des efficacités, car on était peut être au bord du gouffre. Je pense que c'est essentiel. Par ailleurs, je voulais vous poser une question par rapport à la manière dont le système d'indemnisation n'aide pas à régler un problème de manque de mobilité géographique qu'on retrouve au sein de nos entreprises. Quand on voit des jeunes sur diplômés de 30 ans dans les cités qui n'ont jamais bougé de Levallois-Perret, forcément il leur manque quelque chose. A-t-on une réponse pour cela ?

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

On a monté un plan stratégique. Le premier document qui est parti au CCE est parti le lendemain du deuxième tour de la présidentielle. On a vécu un mois un peu compliqué. Mais la chance qu'on a eu c'est qu'on a Michel Sapin comme ministre du Travail et que dix ans plutôt j'avais été son conseiller technique au ministère de la Justice. Cela a facilité, j'imagine, la confiance spontanée avec l'orientation qu'on a mis en place. Le plan stratégique que je vous ai rapidement présenté a été soutenu par l'Etat. Vous avez évoqué un point très important, notre capacité à faire en sorte d'aller dans des qualifications rechercher des demandeurs d'emploi. Cela suppose des instruments de formations à mettre en place. La mobilité géographique en France est un problème extrêmement difficile à traiter. Je suis étonné de voir à Pôle Emploi le nombre de cadres dirigeants en direction générale, régionale, qui sont des célibataires géographiques. Arriver à faire bouger deux personnes en couple, on trouve cela compliqué. Je ne sais pas si c'est un problème national ou européen. Je pense qu'on sera plus en capacité de bosser sur la mobilité professionnelle que sur la mobilité géographique. Les transports sont ceux qu'on connaît, vous allez dans le Puy de Dôme, le fait de passer de Roanne à Clermont ce n'est pas si facile.

Séverine de Cacqueray, Directeur des ressources humaines Banque d'investissement de **HSBC France**

Bonsoir. Vous avez déjà un peu répondu via la formation mais j'aimerais que vous me disiez de quelle façon vous réfléchissez et vous analysez la question de l'incroyable décalage entre ces offres d'emploi qui ne sont jamais pourvues et puis cette masse de demandeurs d'emploi dont on sait bien qu'il y a un problème de formation mais aussi de rencontre de l'offre et de la demande ? Est-ce un système d'information ? Ou de conseillers qui analysent mal les profils ? J'aimerais bien avoir votre témoignage là-dessus ?

Deuxième point, je suis DRH d'une banque d'investissement, il se trouve que cette semaine, quelqu'un de mon équipe a eu un conseiller de Pôle Emploi pour poser une offre d'emploi. Je l'ai interrogé longuement sur cette expérience. Visiblement ma GRH avait quelqu'un au téléphone qui ne connaissait rien au secteur bancaire, il fallait que l'offre d'emploi tienne dans 125 caractères. Le conseiller Pôle Emploi a

essayé de lui faire dire que c'était un poste de trader, ma GRH lui a expliqué pendant quinze minutes que c'était un poste de contrôleur des risques de marché, que ce n'était pas la même chose. Cela a été très laborieux. Tout cela pour une annonce de trois lignes et pour avoir deux cent cinquante réponses et pas une seule qui réponde à notre souhait.

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Effectivement, nous avons une marge de progression dans ce secteur, sur le nombre de caractère. Vous soulevez un problème lourd pour nous. Nous commençons à avancer sur la spécialisation. Dans les agences, normalement, on a des spécialisations par secteur professionnel. La difficulté est d'arriver à le faire savoir à ceux qui nous appellent. On a des marges de progrès, j'en ai conscience.

Concernant votre première question, personne n'est réellement capable de quantifier la réalité évoquée. Combien d'offres d'emploi restent non pourvues ? Rien que ce travail d'évaluation des statistiques, nous ne l'avons pas aujourd'hui. On vous dit donc n'importe quoi aujourd'hui. C'est quand même paradoxale que nous Pôle Emploi, on ne le sache pas. On a un travail en amont de recherche pour qualifier. Notre rôle est de faire connaître les métiers, faire connaître les opportunités et favoriser l'accompagnement pour la mobilité professionnelle. On a beaucoup de boulot.

Philippe Renard, Senior business advisor chez **KURT SALMON**

Bonsoir, il y a un vrai problème de coordination et de régulation sur les bassins d'emploi. Il y a une problématique des événements géographiques. Dans ce sens, nous avons été obligés de casser les barrières régionales et d'avoir une logique transrégionale et de l'imposer quasi par la force. De dire, si tu ne bouges pas, tu n'auras pas ce poste. Quelles sont vos réponses face à ce problème ?

Gilles Norroy, Directeur des ressources humaines Groupe de **GEOPOST**

Bonsoir, je pense que le chômage n'est pas une fatalité, quelles leçons tirez-vous des succès de Pôle Emploi ?

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Je pense que le taux de chômage d'un pays n'est profondément pas lié à la qualité du service public de l'emploi. En revanche, là où je suis d'accord avec vous, il faut regarder ce qui marche ailleurs et ce qui est plus performant que ce qu'on fait nous. Nous avons vraiment à réfléchir à la convivialité de nos conditions d'accueil par rapport au système suédois par exemple et je pense que les allemands ont quelques années d'avance, il existe là-bas des débats entre conseillers sur les taux de placement.

Claire Huault, Senior manager chez **KURT SALMON**

Nous avons reçu l'étude sur la modernisation de l'action publique. J'aimerais savoir comment vous positionnez votre plan stratégique au regard de l'évaluation dont vous serez sûrement l'objet ? Et du coup la deuxième question corollaire, vous avez beaucoup parlé de la performance, finalement si vous aviez un tableau de bord avec trois indicateurs, comment traduiriez-vous la performance de Pôle Emploi ?

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Sur l'évaluation des politiques publiques, c'est une bonne nouvelle, on va voir ce que cela donne. Le problème c'est par rapport aux décisions qu'on prend à un moment donné. On parle de dix milliards sur les dépenses de l'Etat mais quelle est la réalité ? C'est des dépenses d'intervention, on n'est plus dans les dépenses de fonctionnement. Il ne faut pas se laisser abuser par des directions de centrales qui sont trop nombreuses. Tous nos livres sont ouverts, la cour des comptes est la bienvenue chez moi pour l'utilité sociale. On ne s'interroge jamais sur l'utilité sociale. Nous, c'est des rapports, des rapports, des rapports. En général avec huit ans d'écart ! Je n'en parlerai plus car demain je suis auditionné donc ne me citez pas ! (rires)

Trois indicateurs, taux de retour à l'emploi avec un indicateur sur lequel on travaille qui sera décoléré de la conjoncture, ce sera l'indicateur n°1. Le 2^{ème} sera les délais d'indemnisation. Le 3^{ème} sera le baromètre de qualité de service.

Bruno de Montalivet, Directeur de **INNOV'RH Conseils**

Je souhaiterais revenir sur le début de votre intervention. Le projet qui s'est décliné avec la participation de chacun se traduit-il aussi localement ? Y a-t-il des projets d'agence ? Et si oui, quelles sont les choses qui marchent et qui vous surprennent ? Ma deuxième question, on a bien compris qu'il y avait des éléments bloquants, on a bien compris que vous aviez 40 CCE !! C'est un constat et on remarque bien à

travers votre témoignage que les partenaires sociaux sont incontournables sur de nombreux sujets. Quel est le plan B ou la stratégie pour limiter l'impact de leur ralentissement par rapport aux objectifs ?

Troisième point et j'en aurai terminé, un témoignage : il existe des moyens pour valoriser les personnes qui travaillent à Pôle Emploi. J'ai eu l'occasion de travailler plusieurs fois avec eux car j'avais des volumes de recrutement importants avec la méthode de la mobilité. Je trouve qu'on en a peu parlé.

Jean Bassères, Directeur général de Pôle emploi

Vous avez raison de le dire, il y a de l'innovation partout à Pôle Emploi. Toutes les agences mettent en place des choses à leur initiative. Ce qui me rassure quand je vais sur le terrain et que je rencontre des conseillers, ils sont très motivés par leurs objectifs. On est loin de l'image qu'on leur donne et de leur souhait de se pendre à la porte de leur bureau ! Ils sont motivés et le boulot qu'ils font est un boulot super dur. Ils sont la première ligne de contact avec quelqu'un qui vient de faire le deuil de sa capacité à retrouver un job tout de suite. Vous avez raison d'insister sur leur talent. Il faut libérer les initiatives et les marges de manœuvres. C'est ma conviction.

Sur le plan B, pour l'instant, on a tenu les délais. La vraie question qui compte pour moi, c'est pour cela qu'on les a beaucoup choqué en lançant un baromètre social, c'est à un moment donné il faut partager avec les partenaires sociaux une analyse objective de la situation. Contrairement à ce que pensaient certains, les agents adhèrent majoritairement au plan 2015. Je fais le pari de l'intelligence. Les partenaires sociaux vont se rendre compte à un moment donné qu'on a intérêt à travailler sur les conditions de mise en œuvre de l'objectif, ce qui est plébiscité par les agences. Les syndicats sont en train de gagner des points. Je suis cependant un peu gêné par la contrainte budgétaire, ma capacité de renvoi de l'ascenseur pour mettre de l'argent utile est limitée car je n'ai pas l'argent aujourd'hui. S'il y a des contributeurs parmi vous ? (rires)

Tristan d'Avezac de Moran, Human resources de Territoires Humains

C'est à la fois une anecdote et un encouragement. A une époque, personne n'était capable de répondre à la question : combien d'offres d'emploi étaient récupérées et combien de demandeurs d'emploi placés ? Il y a encore du chemin à faire. Vous avez donc raison de poursuivre dans cette voie. L'encouragement, sur les conseillers dédiés entreprise, nous avons constaté que les choses marchaient notamment sur le montage d'actions de formation en partenariat avec les acteurs régionaux.

Arrivée du gâteau d'anniversaire de Jean Bassères pour sa première année en tant que directeur général de Pôle emploi. Surprise du fêté !!!

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**

Quand je suis arrivé à Pôle Emploi, il y a donc un an, le DRH est parti. Avec le recul, c'est un soulagement, on s'est épargné l'un et l'autre. Nous n'avions pas des tempéraments totalement compatibles. Ma conviction était qu'il fallait un opérationnel. Le choix que j'ai fait était de prendre un directeur régional. J'ai demandé la liste des 5 meilleurs directeurs régionaux. Pour une maison comme Pôle Emploi ; c'est un job essentiel. L'enjeu de la réforme est managérial et RH, s'y ajoute un risque de personnalisation du dialogue entre le directeur général et les syndicats qui est complètement fou. Avec Jean-Yves Cribier, on a fait ensemble le premier CCE et j'ai dit que je ne les ferais pas tous, par principe. Car il y a un DRH en qui j'ai toute confiance. C'est plus intéressant de discuter avec Jean-Yves qu'avec moi, je ne comprends pas les deux tiers de ce qui est dit, contrairement à Jean-Yves, c'est extrêmement technique notamment dans le domaine RH.

Patrick Rissel, Directeur des relations sociales de l' **APEC**

J'ai deux petites questions :

- Y a-t-il un enjeu pour Pôle Emploi à capter les gens qui ont totalement décroché, y compris de pousser la porte de Pôle Emploi car ils n'ont plus d'indemnisation ou qu'ils n'ont plus rien ?
- Avez-vous des mots clés vis-à-vis des DRH pour définir leur place dans l'organisation ? Attendez-vous d'eux qu'ils soient des relais intelligents, des locomotives par rapport aux collaborateurs ? Quels sont les mots clés que vous utilisez pour qu'ils soient heureux dans cette fonction qui n'est pas facile dans des conditions économiques et sociales qui sont les nôtres aujourd'hui.

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**

Aujourd'hui, la réalité est que nous ne faisons pas d'actions pour inciter à s'inscrire. Cependant il y a un sujet intéressant sur les emplois d'avenir. On a souhaité s'engager et récupérer des offres.

Sur les RH, la première chose que je leur dis est qu'ils sont hiérarchiques. Si vous n'aimez pas cela, on va vous aider à changer de métier. Dans les agences, il y a des

postes très importants qui sont les référents règlementaires. Nous sommes en train d'élaborer un repère qui renvoie à quelques valeurs managériales, il y en a de mémoire cinq : Responsabilité, Initiative, Simplicité, Proximité et Performance. L'enjeu est de savoir comment les décliner et comment les intégrer dans les formations métiers.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.

Ce soir, le DRH choisi est un européen de nationalité luxembourgeoise qui travaille en Belgique et plus particulièrement à Bruxelles: **Jacques Spelkens**, Chef du Département Développement des Territoires & Réseau RSE - Service Développement Social & Solidarités à la DRH Groupe de **GDF SUEZ**

Alors, Jean Bassères qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à Jacques Spelkens.

Ma question pour ce DRH luxembourgeois qui a été tiré au sort est la suivante :

C'est une question que j'aurai pu poser à tout le monde, comment pouvons-nous améliorer l'image de Pôle Emploi ? Car dans ce pays, elle est très mauvaise. Elle me paraît un peu injuste et on est dans l'incapacité de mobiliser tel ou tel ou de raconter quelques belles histoires. Si vous avez une réponse à cette question, pour le coup cette réponse vaut très chère.

Jacques Spelkens, Chef du Département Développement des Territoires & Réseau RSE - Service Développement Social & Solidarités à la DRH Groupe de **GDF SUEZ**

Je ne sais pas si j'ai une réponse définitive mais je peux procéder par comparaison. Dans les pays du Benelux, l'image de l'équivalent de Pôle Emploi est aussi excessivement négative. Ils ont procédé à deux initiatives qui ont permis de redorer l'image et l'efficacité de leurs services. Ils ont tout d'abord régionalisé leurs services. Ce sont des services adaptés au bassin d'emploi en difficulté et aux demandes des entreprises locales. C'est la première initiative.

La deuxième initiative pour redorer l'image de marque pour renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et le monde de la mise à l'emploi est d'affiner l'adéquation entre les besoins des entreprises et les possibilités de formation. Cela ne peut se

faire seulement si vous avez un échange permanent et récurrent entre les cadres de l'entreprise et les talents de Pôle Emploi. C'est juste une expérience Bénéluxienne !!

Jean Bassères, Directeur général de **Pôle emploi**.

Merci beaucoup, j'ai eu un très grand plaisir de partager ces deux heures avec vous. Finalement l'entreprise contribue au développement des gens. Merci de votre attention et de vos nombreuses questions impertinentes.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Jean Bassères, pour son intervention de ce soir autour du thème : « Quel est le projet de transformation de Pôle Emploi en 2015 ? » que je vous demande d'applaudir (applaudissements)et à Jacques Spelkens qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Jean-Marie Marx et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerai vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernière information : Nous recevrons le jeudi 7 février, Michel Yahiel, Conseiller Travail, Emploi & Protection Sociale du président de la République sur le thème : Quels sont les enjeux sociaux de la compétitivité ? Une intervention exceptionnelle nous attend car Michel Yahiel a une parole très rare au sein des cénacles comme le notre. Profitons-en en notant sur nos agendas la date du 7 février pour recevoir le « Raymond Soubie » de François Hollande.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Jean Bassères. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bon retour, Joyeux Noël et bonne année 2013. Merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 7 février 2013.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*