



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 9 juillet 2014**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Pôle emploi, les enjeux d'une transformation continue ?**

Intervenant :

François Nogué,
Président du Conseil d'Administration 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 pratique RH & management de **Kurt Salmon**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** représenté par Patrick Rissel, le DRH et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **François Nogué**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **cinquième année** et de celui de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa dixième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

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 et sociétale 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 la dernière étude RH** du cercle : *« Une fonction RH digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise »*.

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

Monsieur le Président, Madame, Monsieur,

Bonsoir à toutes et à tous.

Merci Président. Tu remercies toujours un tas de gens et il faut dire que le Cercle Humania ne serait pas ce qu'il est sans Ghislain Missonnier et sans toute son équipe.

Ce soir, je vais commencer par quelques réclames. Dans votre dossier, vous avez un petit format qui explique ce que l'équipe de Kurt Salmon sait faire faire dans les RH. Vous avez ce soir un certain nombre de collaborateurs dans la salle, Laurent Friedman sur la partie « rémunération », Yves Synold sur la « partie digitale », Sébastien Gaillet qui est un de nos managers, Michaël Loeuille sur la « transition et le redéploiement » qui sont là pour échanger avec vous.

Ghislain, J'ai terminé avec mes réclames ! et je passe la parole avec beaucoup de plaisir à Sylvie François qui va présenter notre dernière étude RH/Humania dont elle a présidé le groupe de travail sur ces derniers six mois et dont le thème, choisi par les membres du cercle, est : *« Une fonction RH digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise »*.



Nous vous souhaitons une excellente soirée, de bons débats avec notre invité. Merci à tous.

Ghislain Missonnier :

Je passe la parole à Sylvie François, directrice générale adjointe, directrice des ressources humaines et des relations sociales du Groupe La Poste.

Sylvie François, directrice générale adjointe, directrice des ressources humaines et des relations sociales du Groupe La Poste :

Avant de vous présenter l'étude, je vais vous parler de la transformation numérique que nous connaissons tous dans nos entreprises, y compris à la Poste.

La Poste est un reflet de la société puisque par sa taille, par son implantation sur l'ensemble du territoire français, par le nombre de postiers représentés, nous représentons aussi une partie de la société française. Nous sommes assez représentatifs de ce que la transformation numérique représente pour nous. Ce sont d'abord des transformations au niveau de nos activités. Vous le savez, la Poste est d'abord et historiquement le courrier papier. Nous envoyons les uns et les autres de moins en moins de courrier, de papier et les entreprises aussi. Les facteurs ont de moins en moins de lettres à distribuer mais à l'inverse nous avons de plus en plus d'activité à travers le ressort que permet le numérique et le e-commerce, à travers la distribution de paquets et de colis. Non seulement, nous acheminons de plus en plus de colis, mais avec le numérique, nous le faisons de manière de plus en plus personnalisée. Nous sommes une très grande entreprise, de masse et industrielle, et le numérique nous permet de la faire de plus en plus en nous adaptant aux souhaits de nos clients et en le faisant au plus près du lieu de réception avec un niveau d'information qui tire parti du numérique, c'est à dire en temps réel, multi canal, terminal. Nos activités se transforment complètement.

Nous avons d'ailleurs beaucoup d'activité qui tirent leur ressort du numérique lui-même. Le numérique est aussi la transformation de la relation avec sa banque, avec le réseau des bureaux de poste et nous avons 17 000 points de contact en France.

Nous sommes une des premières banques sur la banque à distance avec ce que nous appelons la « Banque Postale chez soi ». Dans tous nos domaines d'activités, le numérique nous a permis de développer des offres innovantes et il nous permet de nous développer en nous transformant complètement grâce à notre plan stratégique.

J'en viens à ce qui constitue l'activité d'un DRH, c'est d'accompagner cette transformation et de la permettre. Nous jouons un rôle dans la transformation de l'entreprise. Vous imaginez ce que cela peut représenter pour les 90 000 facteurs dont 20 000 sont déjà équipés d'un Smartphone, cela s'appelle Facteo, qui permet d'avoir en temps réel la transformation de la tournée, de vous faire signer un recommandé électronique. Pour cela, il faut éduquer et former les facteurs, développer une certaine culture numérique parmi les gens qui n'étaient absolument pas préparés à cela.

Un autre exemple d'une transformation liée au numérique et sur laquelle nous intervenons en tant que RH, ce sont les nouvelles activités. Grâce à ce terminal, nous développons de nouveaux services comme de prendre une photo d'un sinistre qui s'est passé au domicile de quelqu'un chez qui le facteur va. Nous rendons un service moins cher et permettons d'éviter d'envoyer un spécialiste. Pour faire tout cela, il faut que nous accompagnions par la formation et par la transformation de l'activité, de l'organisation du temps de travail. Je vous ai cité l'exemple du facteur, je pourrai aussi vous citer l'exemple du guichetier, du banquier... A l'intérieur de notre entreprise, tous les métiers sont concernés par la transformation numérique. Je vais vous citer d'autres aspects qui nous concernent. Le numérique est aussi une autre façon de gérer la gestion des emplois et des compétences. A l'échelle d'une très grande entreprise comme la nôtre, cela nous permet de le faire différemment et d'organiser différemment le dialogue avec les organisations syndicales sur le sujet au niveau national, régional ou local.

Le numérique permet aussi aux postiers d'avoir un site « mon avenir à la Poste » qui leur permet sur une carte de voir tous les métiers de la Poste, de connaître tous les parcours qu'ils peuvent avoir. Cela peut sembler paradoxal, nous avons en même temps développé la relation RH de proximité : la relation physique et humaine. On a pensé qu'il ne fallait pas qu'on se contente de la distance et de la relation à travers un outil. On a mis en place 1100 RH de proximité. 1100 personnes que nous avons recrutées en interne, que nous avons formé à cela. Je pourrai vous parler très longuement de tout ce que le numérique fait pour la transformation de la Poste, de tous nos nouveaux services grâce au numérique et de tout ce que cela transforme dans le métier RH.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué sous la houlette de Ghislain Missonnier à réfléchir sur le numérique et sa transformation sur la fonction RH.

Je vous remercie de votre attention et je vais passer la parole à Simon Brossard, Senior consultant de Kurt Salmon, qui va présenter cette dernière étude RH du cercle Humania : « Une fonction RH digitale engagée à accompagner la transformation numérique de son entreprise ».

Ghislain Missonnier :

Je passe donc la parole **Simon Brossard**, Senior consultant de **Kurt Salmon**, qui va présenter notre dernière étude RH du cercle Humania.

Merci Ghislain. Cette nouvelle étude RH sera disponible dans son intégralité à la rentrée. Le titre de l'étude : « une fonction RH digitale engagée à accompagner la transformation numérique dans l'entreprise ».

Un point sur la méthodologie, on s'est effectivement appuyé sur quelques personnes qui nous ont éclairées de leurs analyses tout au long de l'étude telles que Sylvie François et Dominique Bailly de la Poste et les partenaires de l'APEC via Patrick Rissel et Didier Tichkiewitch.

Au-delà de ces groupes de travail, nous avons travaillé via un questionnaire et vous avez été près de 80 DRH de grandes organisations ou entreprises à y répondre. Cela montre l'intérêt que vous avez sur ce sujet. Merci à nouveau de votre participation à cette étude.

Le digital est synonyme du numérique et c'est l'utilisation de cette technologie via une application simple qui donne toute sa force à ce concept dont Sylvie François parlait tout à l'heure. Ce sont des outils simples qui permettent la mise en mouvement et l'utilisation concrète des outils numériques. Nous avons voulu approfondir la notion de simplicité d'usage du numérique. Notre étude s'appuie sur deux grands axes, l'impact du digital sur les propres processus RH de la fonction mais aussi l'accompagnement des changements digitaux de l'entreprise. Ce sont les deux pieds de notre étude et je vais vous citer les résultats de l'étude que nous avons pu obtenir à travers le questionnaire.

Premier point, vous êtes 70 % à estimer que le digital impacte fortement votre entreprise. Vous êtes 70 % à considérer qu'il y a un fort impact du digital sur le management, c'est-à-dire le management 2.0, l'accompagnement à distance, le management sur des modes plus collaboratifs, le fait que les collaborateurs doivent avoir plus d'autonomie et de responsabilités dans leur travail.

Un deuxième point important qui est ressorti de l'étude est l'impact du digital sur l'évolution des emplois et sur la création de nouveaux emplois. Ce sont des sujets sur lesquels Kurt Salmon se positionne, notamment sur la notion de GPEC. Je pense à Mickaël Loeuille qui est pilote de cette étude, sur les missions que nous avons pu réaliser sur l'accompagnement de personnes impactées directement par le digital. L'impact du digital sur les processus RH est le premier point de l'étude. Ce qui est intéressant est que vous avez tous largement identifié un impact fort du digital sur les

processus RH, vous êtes 70 % à intégrer une dimension digitale à votre feuille de route RH, mais seulement 22 % à adopter une politique globale de transformation et de digitalisation des process. On voit qu'il y a une avancée digitale mais qu'il n'y a pas encore une grande vision globale et un pilotage digital des process RH.

Le deuxième grand volet de l'étude est la fonction RH accompagnatrice de la transformation digitale dans son entreprise. Pour 68 % d'entre vous, la légitimité de la RH est sa capacité à accompagner le changement, le rôle de la RH, pour vous, est de donner du sens de manière globale par la sensibilisation, par la formation et par l'aide de la mise en œuvre de grandes initiatives digitales. On identifie bien à travers les réponses au questionnaire et à travers les échanges du groupe de travail, la légitimité de la RH à insuffler, à accompagner, à conseiller, à réguler les initiatives et aussi à se porter garant de la bonne utilisation des outils à travers les chartes de bonne utilisation du numérique notamment.

Pour conclure, je voulais vous faire part des réflexions qui nous a amené à considérer les échanges que nous avons pu avoir qui étaient empreint de pragmatisme, de lucidité, de modestie, de vigilance et d'attention particulière au facteur humain qui renforce nos convictions sur l'importance du rôle des RH dans l'accompagnement de la transformation digitale de son entreprise.

Je vous remercie pour votre attention et vous donne rendez-vous à la rentrée pour l'étude dans son intégralité suite à cette synthèse qui vous est remise ce soir.

*P.S : Remerciements particuliers à **Sylvie François**, Directrice générale adjointe, Directrice des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe La Poste et **Dominique Bailly**, Conseiller du Directeur Général, Directeur du pilotage stratégique RH du Groupe La Poste qui ont présidé le Comité de Pilotage de ce groupe de travail RH.*

Merci également à nos participants pour leurs analyses :

***Amiral Jean-Luc Cabon**, Chef de la mission projet de transformation de la fonction RH au Ministère de la Défense, **Franck La Pinta**, Responsable de la Stratégie Digitale et de la Communication Externe RH à la Société Générale, **Ziryeb Marouf**, Directeur applicatifs RH Groupe et réseaux sociaux du Groupe Orange, **Patrick Rissel**, DRH de l'Apec, **Olivier Ruthardt**, Directeur délégué Ressources Humaines du Groupe MAIF, **Sophie Seiss**, Directrice RH Amérique Latine de Renault, **Yves Synold**, Associé RH-Management chez Kurt Salmon, **Didier Tichkiewitch**, Directeur Développement des Activités de l'Apec.*

*AUTEURS : **Claude BODEAU**, Associé en charge des activités RH-Management, **Mickaël Loeuille**, Manager RH-Management et **Simon Brossard**, Senior Consultant RH-Management de Kurt Salmon.*

*Nous remercions enfin le Président du Cercle Humania, **Ghislain Missonnier**, pour son soutien et son concours.*

Ghislain Missonnier :

Je passe la parole à François Nogué, Président du Conseil d'Administration de Pôle emploi et ce sous vos applaudissements.

Intervention de François Nogué, Président du Conseil d'Administration de Pôle emploi

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,
Chers Amis,

Bonsoir à toutes et à tous et merci pour l'invitation.

Ce n'est pas évidemment d'écouter ce mot d'accueil que l'on vient d'entendre quand on est la personne concernée. Tout est à peu près exact. Après cette pression qui a été mise, je vais essayer de vous parler assez simplement de Pôle emploi.

Le directeur général est intervenu il n'y a pas si longtemps et je suis le président du Conseil d'administration, d'un certain point de vue, j'ai une position différente qui me permet d'avoir un certain recul et en même temps, je suis manager d'entreprise donc je vois la prestation de Pôle emploi en tant qu'utilisateur. En tant que responsable de ce Conseil d'administration, je vais vous dire trois mots.

Vous, vous êtes des représentants d'entreprise et vous pouvez vous demander en quoi devez-vous vous intéresser à Pôle emploi. Je crois qu'il y a trois raisons. La première est comme moi, vous êtes des utilisateurs, vous avez votre avis. La deuxième est que vous pouvez avoir un avis car vous êtes financeur à travers les cotisations de l'assurance chômage, indirectement à travers le budget de l'Etat. Je pense que nous sommes tous concernés par cette institution car elle est en première ligne sur une des fractures majeures de notre société qu'est le chômage. C'est un des challenges les plus importants évoqués lors de la Conférence Sociale.

Un mot sur la carte d'identité de Pôle emploi : c'est 52 000 personnes, 900 agences sur le territoire, 31 milliards d'euros versés sous forme d'allocations chômage régulièrement. Pôle emploi reçoit 43 millions de visites tous les mois, c'est un nombre considérable de dossiers de demande d'allocation qui sont traités en permanence.

Pôle emploi est né de la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC, en somme une fusion d'une culture publique via l'ANPE avec une culture plus privée des ASSEDIC. C'était l'idée à travers cette fusion d'avoir un référent unique, un guichet unique pour les demandeurs d'emplois qu'ils puissent s'adresser à Pôle emploi pour leur accompagnement vers le marché du travail et en même temps pour leur indemnisation. C'est une fusion qui s'est faite à marches forcées. Avec Jean Bassères, nous avons hérité d'un Pôle emploi très jeune, qui avait 3 ans. La fusion a été rapide et organisée entre 2008 et 2011 et répondait à une triple gageur, en terme d'organisation, car il fallait réduire les organigrammes, fusionner les systèmes d'information, réunir les locaux, c'est un boulot énorme en terme d'organisation. Je veux rendre hommage à Christian Charpy qui a conduit tout cela de manière assez habile et volontariste et sous la pression du gouvernement.

Le deuxième gageur est le rapprochement des cultures, cela ne va pas de soi. C'est certainement la chose la plus longue, elle n'est probablement pas encore finie.

Le troisième point est la question du métier, l'idée était d'en faire un métier unique.

J'en viens à la gouvernance de Pôle emploi. Comment se fait-elle ? Elle est spécifique autant que Pôle emploi est spécifique. Vous avez dans Pôle emploi deux acteurs qui jouent un rôle très important, l'Etat qui considère Pôle emploi comme son bras séculier qui va mettre en œuvre un certain nombre de ses dispositions. Pôle emploi est aussi le relais des partenaires sociaux, de l'UNEDIC, celle-ci a délégué tout ce qui relève des prestations de l'assurance chômage, l'UNEDIC n'a plus que 110 personnes et tout l'appareil est passé chez Pôle emploi. Toute l'organisation consistant à calculer les droits et à distribuer passe par Pôle emploi. Les partenaires sociaux sont vigilants de la façon dont sont menées les politiques d'accompagnement du chômage et l'utilisation des mesures d'aides et d'indemnisation. Le Conseil d'administration reflète cette gouvernance un peu particulière, il est composé de 18 membres. Vous avez entre autres 5 représentants de l'Etat, 5 des confédérations du monde syndical et 5 du monde patronal. Il se trouve que les deux premiers présidents de Pôle emploi étaient des DRH. Le premier était Dominique-Jean Chartier, DRH de Safran, et le deuxième est votre serviteur, DRH de la SNCF.

La différence est que Dominique-Jean Chartier n'était pas un pur DRH entre nous soit dit, car il avait été Directeur général de l'UNEDIC. Il avait donc des compétences d'assurance chômage. En ce qui me concerne, je me rappelle d'un article Les Echos lors de ma nomination qui commençait par « nommer le DRH de la SNCF à la tête de Pôle emploi, il fallait oser ! » Heureusement, la suite de l'article était positive en disant que c'était bien d'avoir quelqu'un qui connaît la gestion des salariés du privé et du public et qui soit lui aussi un recruteur important car la SNCF recrute à peu près 10 000 personnes par an.

Ainsi, le conseil d'administration est comme un lieu de régulation entre les partenaires sociaux, c'est-à-dire le patronat et les organisations syndicales, entre l'Etat qui a ses politiques et idées et les partenaires sociaux qui représentent l'UNEDIC. C'est aussi un lieu de régulation entre la direction générale et les administrateurs. Le rôle du président est de gérer ces régulations et de faire en sorte que quand on sent arriver les blocages ou les sujets difficiles, on les anticipe et on en sort par le haut soit en méthode soit sur le fond.

La situation était relativement tendue quand je suis arrivé à la tête de Pôle emploi. Une anecdote, Christian Charpy avait intitulé le premier chapitre de son livre sur Pôle emploi : « dans l'arène du Conseil d'administration » ! C'est dire le côté sportif des discussions qu'il y avait à l'époque. C'est vraiment quelque chose dont on s'est rendu compte. J'ai trouvé des administrateurs frustrés, nous ne les écoutions pas vraiment. La chance que nous ayons eu, Jean Bassères et moi, est que nous venions d'horizons totalement différents. La première préoccupation que nous avons eue était de rétablir des relations de confiance au sein de ce Conseil pour le faire fonctionner différemment.

Avant de venir aux enjeux de Pôle emploi et avec les difficultés sociales que nous connaissons, je voudrai dire un mot sur le métier de conseiller de Pôle emploi. C'est un métier qui est totalement méconnu. J'ai découvert cela en visitant les agences, je pense qu'il y a deux dimensions très importantes dans ce métier. La première est la dimension sociétale. Ces conseillers sont confrontés à des situations difficiles, à la souffrance de certains gens et des chômeurs de longue durée. C'est un vrai sujet de société et inquiétant pour notre société. Ils sont confrontés à des problématiques d'insertion, de pauvreté. On voit qu'il suffit parfois de rien pour que ces gens-là basculent dans des situations désespérées. On a d'ailleurs beaucoup travaillé sur les courriers que nous envoyons. Par exemple, le courrier de remboursement des indus, cela concerne les gens qui ont reçu des allocations en trop. On va leur réclamer deux ou trois mille euros et cela crée des situations dramatiques avec des réactions violentes. Il faut savoir, cela m'a étonné, que chaque conseiller de Pôle emploi a un bouton sous son bureau qu'il peut utiliser face à une situation critique d'agression et là immédiatement les autres conseillers arrêtent et le rejoignent. Ce sont des situations qu'ils connaissent. Le médiateur de Pôle emploi dit qu'ils sont de plus en plus confrontés à la spirale de la violence et de l'urgence. Les menaces de suicide sont récurrentes dans les entreprises, ce sont des sujets qui montent. C'est le demandeur d'emploi qui écrit à dix autorités différentes, au directeur de l'agence, au directeur général, au ministre et au Président de la république, cela fait partie de notre quotidien avec parfois des réactions violentes. Le médiateur cite dans son dernier rapport des extraits de courrier, j'en ai relevé deux phrases. Par exemple, une directrice d'agence qui a reçu un courrier lui disant qu' »elle pouvait se cacher dans son agence mais qu'il savait où elle habitait pour aller voir ses enfants sans y être invité ! » Ou alors, une phrase comme : « je n'ai plus de limite vu le mal qui a été fait ! ».

C'est pour vous dire que les conseillers sont en première ligne. Après il y a aussi leurs compétences professionnelles qui sont très méconnues. Le conseiller a un métier complexe, son cœur de métier est de rencontrer quelqu'un, d'analyser avec le demandeur d'emploi ses compétences, son projet professionnel, et le plus difficile est de rencontrer des jeunes personnes qui ont des représentations mentales par rapport à la réalité du marché du travail très décalées. Il leur faut donc des compétences psychologiques pour faire atterrir les gens, ce qui est très difficile dans certains cas, et leur donner de la motivation et de l'envie et ensuite être capable de construire un vrai diagnostic. Cela s'articule avec un autre niveau plus compliqué, aller chercher une certification, une formation professionnelle, savoir comment la financer et là, on rentre dans un monde très compliqué. Cela est très complexe et ils doivent être capables de répondre aux problèmes d'indemnisation des droits. On leur demande aussi de faire du phoning et d'être à l'accueil. C'est un métier compliqué. Une autre chose m'a marquée, il s'agit de la polyvalence des personnels. Cela va du diagnostic personnel, de la réponse téléphonique, de l'accueil...ils ont des plannings sur la semaine. Je voulais le dire car c'est un métier trop méconnu. Ces personnes au sein des agences sont des personnes clés de Pôle emploi.

J'en viens à la politique de Pôle emploi. Quel est le bilan que nous pouvons faire au bout de deux ans et demi. Nous travaillons sur la feuille de route de 2017. J'aurai tendance à dire que le travail que nous avons fait tient compte du contexte. Les éléments de contexte sont importants : le premier nous concerne, nous avons une ambition managériale, nous passons d'une culture de moyens à une culture de résultats, c'est un élément fondamental et une ligne directrice majeure qui s'accompagne de deux autres éléments : la montée du chômage, passant de 7 % à plus de 10 % ! Quand on regarde l'indicateur avancé de l'intérim et du BTP, nous n'avons pas de signaux encourageants sur la question du chômage de masse. Cela nous a obligé à repenser la nature du service.

En 2010, quand un conseiller doit suivre 250 dossiers, que demander de plus aujourd'hui. Finalement, la stratégie adoptée est de modifier et de segmenter l'offre de service car le profil des demandeurs d'emploi n'est pas le même. Quand vous avez des populations différentes, vous ne rendez pas le même service. La ligne directrice dans cette évolution de service se résume à une phrase : « c'est faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin » ! Cela nous a conduits à créer des portefeuilles d'accompagnements renforcés. C'est la première chose que nous avons faite. Ces portefeuilles sont composés de 50 à 70 personnes.

Le deuxième élément est la montée du digital. Sujet évoqué par Sylvie François. C'est très important, nous sommes entrain de créer des agences 100 % web. Nous considérons que le service d'accompagnement peut être fait par voie numérique, à distance. Tous les services de communication à distance se développent. J'ai assisté aujourd'hui au test d'un outil qui permet de géo localiser un demandeur d'emploi et les emplois offerts par les employeurs. Cela lui permet aussi d'identifier les

formations professionnelles auxquelles il peut avoir accès dans son bassin d'emploi. C'est en bêta test, mais on va vers ce genre d'outils.

La troisième chose que nous avons faite est de décentraliser. Donner des marges de manœuvre aux conseillers, aux équipes régionales, aux agences.

Le dernier point sur lequel nous avançons est le pilotage par les résultats.

Cela passe par la mise en place d'enquêtes de satisfaction des employeurs et des demandeurs d'emploi, et par les chiffres du nombre de demandeurs d'emplois qui ont retrouvé un emploi et sous quel délai. C'est le juge de paix. Il faut concurrencer les agences et travailler sur les meilleures pratiques. Comment vois-je la feuille de route sur les trois ans qui viennent. La gouvernance s'appuie sur une convention tripartite entre l'Etat, l'Unedic et Pôle emploi. On est là pour discuter de la mise en œuvre de ces objectifs et leur efficacité. Cela devient donc plus constructif. On est au tout début de ces discussions et voici ma vision personnelle. Aujourd'hui, quand on interroge les employeurs sur Pôle emploi, 91 % vous disent qu'ils attendent de la diffusion d'offres d'emplois. L'accès à l'information avec internet va s'accélérer. La présélection des candidats arrive en deuxième position avec 60 %. En troisième position, il y a l'aide à la qualification, à la formation, à l'orientation professionnelle. Parallèlement à cela, la catégorie des demandeurs d'emploi autonomes est de plus en plus importante. La valeur ajoutée de Pôle emploi de demain ne sera pas la diffusion de l'information. C'est clair. Cela va être la présélection des candidats mais aussi un service de référence en matière de diagnostic d'orientation professionnelle.

Je voudrai pointer derrière cela que Pôle emploi répare les dégâts causés par notre système d'éducation nationale. Excusez-moi mais je suis critique. Quand vous voyez la production de jeunes qui arrivent sur le marché et qui sont inadaptés, décalés par rapport à la réalité du marché du travail. Nous avons aujourd'hui 600 000 emplois non pourvus. Les carreleurs comme les couvreurs sont très difficiles à trouver. Un couvreur trouve un emploi en trois jours ! Ces métiers-là n'attirent pas les jeunes. En Allemagne, ils organisent des ateliers à l'intérieur des agences pour des scolaires et leur présentent les métiers de l'artisanat. Cela peut les intéresser. L'artisanat se plaint amèrement du manque de candidats pour les métiers techniques. Il y a une étude qui fait la corrélation entre les taux de chômage entre les pays du nord et ceux du sud sur la façon dont on accompagne les jeunes en termes d'alternance et d'accompagnement et qui montre qu'une des raisons majeures du chômage dans les pays du sud est l'inadéquation du système de formation initiale par rapport aux demandes du marché du travail.

Pôle emploi 2017 doit être un système de référence pour les entreprises. Aujourd'hui quand vous regardez le fonctionnement de Pôle emploi, je caricature, on a l'impression de Pôle emploi est pour 90 % pour les demandeurs d'emploi et pour 10 % pour les entreprises. Il y a un vrai sujet de réorientation de nos moyens et de nos investissements. C'est compliqué, cela veut par exemple dire mettre en place des

équipes dédiées pour nos entreprises. On est dans une période de croissance molle et je crois qu'il y a un marché de l'emploi des TPE et PME mais celles-ci ont très peur d'embaucher car elles n'ont pas de service de recrutement, elles ne savent pas le faire. Les dossiers administratifs leur font peur, je pense que nous avons un rôle très important à jouer vis-à-vis des entreprises. C'est un axe majeur des trois ans qui viennent.

Le dernier axe majeur est d'être plus performant dans les partenariats. Pôle emploi n'est qu'un acteur parmi beaucoup d'acteurs sur le marché de l'emploi. Il y a des missions locales, l'Apec, Cadreemploi, l'Afpa, en somme, une mosaïque d'acteurs. Il faut développer l'articulation entre les acteurs du marché de l'emploi. Il faut progresser dans ce sens.

Voilà ce que je voulais vous dire.

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, Président du cercle Humania

Pour débiter les premières questions de ce soir, sachez que nous allons les prendre par série de trois si possible.

Francis ETIENNE, Directeur des ressources humaines du groupe Daher

Merci pour votre présentation, il s'agit à la fois d'un mea culpa et d'une question. J'ai un projet, celui de créer l'usine du futur. Mais comment trouver de l'argent ? C'est une vraie difficulté. On va mettre autour de la table, la région, le département, vous avez cité des acteurs locaux, l'Afpa, l'Agefiph, le multirégional, un peu d'éducation nationale. On se pose la question : qui va coordonner tout cela ? Ma question qui est aussi une remarque qui m'a sauté aux yeux quand je vous ai écouté, c'est à Pôle Emploi de coordonner l'ensemble de ce projet. Mea culpa car je n'ai pas pensé à vous mais pour moi c'est à vous de coordonner l'ensemble des actions pour pouvoir créer des emplois en France, des métiers à valorisation et des métiers industriels.

Philippe Dorge, Directeur des ressources humaines groupe de **PSA-Peugeot Citroën**

Bonsoir, j'ai deux questions. Tu l'as dit, Pôle emploi est considéré par les politiques comme un bras armé de déploiement de ces politiques. Je voudrai savoir si Pôle emploi s'autorise à faire des préconisations ? Si oui, sous quelles formes ?

Deuxième sujet sur la GPEC. Ne doit-on pas aller plus loin, vers une vision nationale ? Quels sont les métiers d'avenir ? Ne doit-on pas avoir un rapport, un éclairage, un observatoire sur les métiers d'avenir au niveau national ?

Hervé Estampes, Directeur général de l' **Afpa**

Monsieur le Président, tout d'abord je veux vous dire que grâce à votre directeur général et à vous-même, Pôle emploi est une institution qui marche très bien, avec laquelle nous collaborons de manière efficace. J'ai une question un peu intime, excusez-moi. Tous les mois, attendez-vous avec fébrilité les résultats du chômage ?

François Nogué, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi**

Dans le travail de Pôle emploi, on est en veille sur tous les grands projets, je pense à la construction des LGV, ligne à grande vitesse. Ce sont des sujets attractifs en termes d'emploi. Dès que nous avons de la visibilité de six à douze mois, Pôle emploi peut se saisir de ce type de dossier et peut travailler en mode coopératif avec l'entreprise concernée. Quand elle le fait de manière coopérative, elle peut mettre en place des partenariats avec d'autres organismes. Oui, je pense que pour des projets de ce type-là, nous pouvons nous positionner en tant qu'acteur de référence pour vous aider.

Je voudrai insister sur un point, je vous remercie pour la remarque bienveillante sur Pôle emploi, en tant que recruteur, j'ai déjà entendu mes collaborateurs dire que le service n'était pas terrible. En fait, je pense que quand on veut obtenir des résultats, il faut s'impliquer dans le processus de recrutement, il ne suffit pas de demander l'envoi de CV, il faut demander un référent dans une agence Pôle emploi et aussi un référent côté entreprise qui s'occupe du pilotage du projet. Avec cette approche, cela marche. Ce fut le cas avec les emplois d'avenir, cela a commencé péniblement, mais on a convenu de fonctionner en mode projet en disant ce qu'on voulait, en donnant les profils recherchés, en expliquant ce qui n'allait pas. A partir de là, Pôle emploi est capable de faire de la présélection de qualité, il faut pour cela un partenaire qui soit clair au niveau du cahier des charges. Donc, oui, la réponse est oui.

Deuxième question : s'autorise-t-on des préconisations en matière de politiques publiques ? Evidemment, la direction générale de Pôle emploi travaille en très étroite relation avec l'autorité de tutelle qu'est le ministre du travail et donc forcément, les idées naissent dans le dialogue avec les professionnels. C'est le bon schéma. Il y a des initiatives qui ont pu venir de Pôle emploi, je vous cite celle sur la segmentation

de l'offre de service, cela a été poussé par Pôle emploi en en discutant avec l'Etat. La POE est un dispositif poussé par Pôle emploi et donne des résultats très positifs. Il peut nous arriver de demander à mettre l'accent sur certaines populations, et à demander des moyens, mais cela se fait en partenariat. Le rôle du Conseil d'administration n'est pas de se prononcer sur les évolutions des propositions des politiques en matière d'emploi, il nous appartient de monter des idées, de les porter. On est souvent utilisé pour donner notre avis sur la faisabilité d'une idée. Sur la GPEC, on constate dans les branches professionnelles qu'il y a très peu de rapport annuel, comme il faudrait le faire. La GPEC territoriale et la GPEC de branche nous intéressent. Le constat est que pour le moment, c'est encore embryonnaire, mais pour moi, la GPEC qui consiste à faire des statistiques finit dans les placards, ce qui est important est la connaissance du terrain. La chose vraiment importante est qu'on arrive à passer plus de temps auprès des entreprises. Plus on passera du temps auprès des TPE, des PME, mieux on connaîtra la GPEC à travers les entreprises, le tissu industriel, c'est la meilleure source d'information et non les statistiques.

Enfin, la dernière question sur les chiffres, on a la chance de recevoir les chiffres du chômage quelques heures avant la presse, de manière très confidentielle, c'est sûr qu'on les regarde de très très près. Je pense que cela ne s'analyse pas mois après mois, le résultat mensuel n'est pas significatif, il serait plus pertinent de donner des résultats trimestriels mais politiquement, ce n'est pas possible. Il y a aussi des indicateurs qui donnent la tendance. Quand l'INSEE vous donne l'indicateur avancé de l'intérim, que vous écoutez les enquêtes faites sur l'investissement, cela ne sert à rien de rêver et d'espérer des résultats mirobolants. Il ne faut pas être naïf, c'est sûr qu'on les attend et qu'on les analyse avec beaucoup d'attention mais il y a aussi d'autres indicateurs d'éclairage. Cela prend du temps de toute façon.

Patrick Rissel, Directeur des relations humaines de l'**Apec**

Une question à chaud sur l'actualité de cette après-midi. Le conseil d'Etat a donné l'ordre au gouvernement de mettre en œuvre une loi de 2006 sur le CV anonyme. Pôle emploi est-il impacté par cette loi et ce dispositif ? Que pensez-vous des premières interventions sur ce sujet ? A savoir la ministre Najat Vallaud-Belkacem qui va créer un groupe de travail sur le sujet. D'autres qui disent qu'il faut abroger la loi. Question importante qui va tous nous concerner en tant que recruteurs ou en tant qu'organismes d'intermédiation entre les salariés et les entreprises.

Patrice Cardinaud, Directeur des ressources humaines Groupe et directeur de l'immobilier de **Solocal**

Je voulais vous poser une question sur le chômage de longue durée dont vous avez parlé. Cela concerne deux millions de personnes de plus de deux ans. C'est un vrai

problème social et explosif. Le Président de la république a considéré le chômage de longue durée comme une cause nationale. Il va y avoir un plan d'action suite à la Conférence Sociale. Je voudrai connaître l'avis de Pôle emploi. Comment Pôle emploi envisage de s'attaquer au chômage de longue durée, si solution il y a ?

André Hartmann, Executive VP, Corporate HR & Support Functions de **Radiall**

Monsieur le Président, merci pour votre intervention sur un sujet difficile. Dans nos équipes RH, malheureusement, le retour sur Pôle emploi n'est pas toujours très positif. Vous avez parlé d'indicateurs, quels sont ceux que vous pouvez nous citer sur l'évolution de Pôle emploi sur les trois dernières années. Quelle serait le bon taux de chômage pour que Pôle emploi puisse avoir les meilleurs résultats ?

Jean de Sevin, Directeur général de **Voxalto**

Merci, Monsieur le Président, pour votre exposé intéressant. J'ai l'occasion de travailler très régulièrement avec vos équipes de Pôle emploi cadre. C'est une nouvelle entité pour votre organisation pour l'ouest parisien, j'y intervins toutes les trois semaines sur le management de transition. Cette après-midi, j'ai eu un besoin urgent de trouver un profil pour demain dix heures. On est passé par l'éternel dispositif petites annonces ...il me le faut pour demain dix heures, comment peut-on faire ?

François Nogué, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi**

D'abord sur le CV anonyme, je pense avoir réagi comme DRH à l'époque quand la loi est sortie en me disant au fond qu'est-ce qu'est le CV anonyme, comment se gère-t-il ? A titre personnel, je n'y crois pas. On a fait des essais en gommant l'adresse et le nom sur le CV, cela a très vite ses limites car il faut rentrer en contact physique avec les personnes. IL faut échanger avec eux. Cela a alourdi le processus. Je crois beaucoup plus et je parle avec la casquette de la SNCF, la SNCF a formé tous ses chargés de recrutement à la déontologie du recrutement, et nous avons aussi des politiques de discrimination positive pour le recrutement. 17 % viennent des quartiers. Je pense qu'il y a d'autres moyens que le CV anonyme pour se comporter comme une société citoyenne. On peut parfaitement contourner le CV anonyme. Quant à Pôle emploi, son objectif est d'être le plus efficace possible. L'exemplarité de l'entreprise peut passer par d'autres moyens. Le CV anonyme ne s'adresse pas à Pôle emploi mais aux recruteurs et aux employeurs. On n'est pas là pour faire la police sur les CV anonymes.

Ensuite, la question sur le chômage de longue durée. Le Premier ministre, Manuel Valls, a annoncé l'ouverture de négociations à l'automne. Je prends cela très au

sérieux. Les partenaires sociaux vont s'appliquer malgré le départ remarqué de certaines organisations syndicales à la Conférence Sociale. C'est un vrai sujet. Je pense qu'il n'y a aucune solution miracle, je pense qu'à un moment donné, c'est un problème de confiance en soi, un sentiment d'utilité vis-à-vis de la collectivité et donc un sentiment d'abandon. Passé un certain temps, c'est le gros risque. Je pense que le sujet est de recréer ce sentiment de confiance pour permettre aux personnes trop longtemps coupées du marché de l'emploi. Il y a deux idées qui ont été poussées, l'idée de leur proposer des stages de réinsertion de courte durée au sein d'une entreprise. Honnêtement, je pense que cela peut faire partie d'un effort des entreprises pour les aider à reprendre contact avec le monde du travail. Il y a aussi l'apprentissage pour les seniors mais cela me paraît compliqué à mettre en œuvre. Le ministre du Travail, François Rebsamen, a poussé cette idée. Je pense qu'il n'y a pas de solution miracle mais je pense qu'on doit se creuser la tête pour essayer de trouver des solutions car sinon on le payera collectivement. Je trouve que c'est bien d'en discuter entre partenaires sociaux.

Sur la question des indicateurs, je dirai qu'il y a des indicateurs de satisfaction, j'ai par exemple une enquête de satisfaction dont Le Monde a fait état qui montre les points où Pôle emploi est bien évalué et ceux où on l'est moins. Par exemple, on a un bon point entre le délai d'inscription et le premier entretien. 90 % des personnes sont reçues dans un délai de dix jours après avoir contacté Pôle emploi. Je pense que c'est bien. Notre objectif est de 94 %. On a des résultats corrects sur la ponctualité d'indemnisation. Pour un chômeur qui arrive et qui vient de perdre son emploi, vous ne pouvez pas le faire sereinement travailler sur sa recherche d'emploi s'il ne voit pas clair sur l'indemnisation qu'il va percevoir pendant quelques mois. 90% des indemnisations sont versées dans les délais. C'est un élément positif. 69 % des demandeurs d'emplois se disent satisfaits du service rendu, c'est une progression de 4 % par rapport à 2011 et huit personnes sur dix sont satisfaites de l'accueil. Il y a aussi des points sur lesquels on doit s'améliorer, notamment sur la pertinence des offres d'emploi proposées, c'est-à-dire notre capacité à présélectionner les offres par rapport à une demande précise. Puis, il y a aussi l'orientation des demandeurs d'emplois et la prise en compte de leurs difficultés personnelles qui doivent être améliorées. On a clairement des progrès à faire.

Concernant le bon taux de chômage, le taux de chômage en Allemagne est de 6.9 % et l'effectif de leur agence pour l'emploi est de cinq cent mille personnes. Pôle emploi a cinquante mille personnes de son côté. Les moyens de la politique d'emploi ne sont pas au niveau de ceux de l'Angleterre ou de l'Allemagne. Avec un bémol, les missions locales, cadremploi et d'autres organismes s'occupent aussi de l'emploi, il n'y a pas que Pôle emploi.

Concernant l'urgence pour demain matin dix heures, c'est le problème de la relation partenariale. Un des objectifs dans les trois ans qui viennent est de déplacer les moyens de Pôle emploi en partie vers les entreprises.

Philippe Héron, Job Families & Job Grading Management à la DRH de **PSA-Peugeot Citroën**

Bonsoir, je voudrai savoir si dans l'éventail des mesures qui permettent de traiter le chômage, vous estimez qu'on est allé suffisamment loin dans les mesures d'incitation de retour à l'emploi. Je crois qu'il y avait des travaux sur le cumul de certaines aides, le fait d'inciter le collaborateur à se positionner sur une des formations ou emplois proposés serait-il efficace et socialement acceptable ?

François Nogué, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi**

Le taux de cotisation chômage en France est de 6.4 %, c'est un des plus élevés en Europe. C'est considérable. La France a fait le choix du chômage de masse par rapport à d'autres types de modèle semblable. La durée de couverture chômage et son niveau de dégressivité est aussi un autre sujet. Cela dépasse mes compétences et relève des partenaires sociaux. C'est un sujet politique.

Deuxième commentaire : à Pôle emploi, on a décidé de structurer la question de la vérification de l'effectivité de la recherche d'emplois. La réalité est que le niveau des radiations sur l'absence de recherche d'emploi est relativement faible. Nous mettons en place un dispositif structuré avec des équipes dédiées avec des procédures précises de vérification de l'effectivité de la recherche d'emploi qui se traduit par des radiations. Cela a commencé selon l'approche et au nom de l'équité.

Laurent Friedmann, Senior manager de **Kurt Salmon**

Vous avez dit tout à l'heure pour les projets que vous nourrissiez à l'avenir, il y a avait quelque part en filigrane l'idée de réparer les dégâts causés par l'éducation nationale. Ma question est : pensez-vous pouvoir faire bouger les lignes là-dessus, la préoccupation du chômage est-elle suffisamment forte pour arriver à faire bouger les lignes, à remettre en cause des choses aussi fortes que le collège unique dont on sait qu'il a des résultats dévastateurs notamment en termes d'emplois. Si oui, que comptez-vous faire dans cette direction ?

François Nogué, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi**

Cela dépasse largement Pôle emploi. Je note avec beaucoup d'intérêt que pour la première fois, le ministre de l'éducation nationale était présent à la Conférence Sociale. C'était quelque chose que nous avions pointé. Si vous lisez le discours de Manuel Valls, la question de l'éducation nationale est très très présente et sur la

question de comment faire en sorte de prendre un certain nombre d'initiative sur l'éducation nationale en recevant des professionnels, en faisant davantage de maillage entre entreprise et établissement scolaire, en développant fortement l'apprentissage et celui surtout dans la fonction publique. Il faut savoir qu'il y a sept cents apprentis dans toute la fonction publique. Il donne un objectif de dix mille !! L'Etat doit donner l'exemple. Il y a un problème de vision de l'apprentissage de la part de l'éducation nationale.

J'ai eu l'occasion de travailler dans les métiers du tourisme et de la restauration. Quand vous parlez aux professionnels de la manière dont sont organisés les diplômes et les formations, ils vous disent qu'ils n'ont aucun mot à dire et que tout est décidé par les représentants de l'éducation nationale. Je trouve que ce qui est dit dans le discours de Manuel Valls est un pas très important. Il dit désormais que le contenu de ces parcours professionnels sera défini par des binômes professionnels et professeurs. Je trouve que ce sont des signes nouveaux mais cela ne sera pas facile car il y a des résistances dans cette institution.

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 le DRH d'un grand groupe français, leader mondial, mais aussi pas n'importe quel DRH puis que c'est **Christian Lurson**, Directeur des ressources humaines et communication France de **Sodexo** et **lauréat 2013 du Prix innovation RSE** du cercle Humania.

Alors, François Nogué qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Christian Lurson, Directeur des ressources humaines et communication France de Sodexo

François Nogué, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi**

Ma question n'a rien de très originale mais s'adresse à la collectivité des DRH. On a tous une double contrainte économique et sociale et notre fonction est d'arriver à faire le grand écart entre le social et l'économique. Je suis convaincu que l'entreprise doit veiller très attentivement à la reconnaissance que peut avoir la société dans l'opinion publique. Aujourd'hui, on a un grand déficit de confiance de la part de

l'opinion publique. L'entreprise est le mal-aimé dans la population. Je pense qu'on ne peut pas demander aux entreprises de recruter pour le plaisir de recruter indépendamment de leur situation économique. En revanche, jusqu'où vous, en tant que DRH, êtes-vous capables d'avancer avec votre équipe de direction sur une relative dégradation de vos résultats pour l'aide à l'insertion des jeunes et le maintien de l'activité des seniors. Ce sont deux axes qui paraissent compatibles avec les enjeux économiques et industriels que nous avons par ailleurs.

Christian Lurson, Directeur des ressources humaines et communication France de **Sodexo** et **lauréat 2013** du **Prix innovation RSE** du cercle Humania.

Vaste et grande question. Merci pour cette question et merci de me recevoir. J'ai effectivement siégé pendant cinq ans dans la 17^{ème} CPC pour faire évoluer les diplômés de la restauration donc j'adhère pleinement à ce que vous venez d'exprimer sur la nécessité d'accélérer un certain nombre de chantiers. J'ai été confronté aussi à une situation, il y a deux ans dans une initiative d'entreprise responsable à travers un référentiel et en même temps, on a lancé un plan de départ volontaire. Je me suis demandé si je devais arrêter la démarche lancée avec Vigéo. Je me suis dit que non, que j'allais la poursuivre et y aller au bout. Cela m'a plutôt aidé. Je voulais déjà partager cela avec vous.

Quand on est employeur de petite ou grande entreprise, chez Sodexo, on a déjà quelques ancrages forts, on est partout implanté en France. Je pense que notre première responsabilité est d'intégrer et d'accueillir des populations diverses dans l'entreprise. Je favorise une intégration multiculturelle, diverse plutôt qu'en fonction de l'âge, il n'y a pas que les jeunes et les seniors. Nous avons la responsabilité de développement professionnel et les jeunes sont une cible privilégiée qu'on peut accueillir. On doit les intégrer et les former dans nos entreprises. Pas forcément de les garder, le but est de leur mettre le pied à l'étrier pour qu'ils puissent travailler tout au long de leur vie.

Quant au sujet des seniors, je ne sais pas si c'est un sujet. Nous faisons des enquêtes tous les deux ans et je constate que plus les personnes sont âgées, plus l'engagement est fort. Je ne vois pas là de trace suffisante pour mener des actions spécifiques pour cette population-là. J'ai plus de mal à vous répondre sur ce sujet-là. Autant les jeunes, nous avons un devoir en tant qu'employeur et non pour les seniors, c'est peut-être d'abord dans leurs têtes.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, François Nogué, pour son intervention de ce soir autour du thème : **Pôle emploi, les enjeux d'une transformation continue ?**



(Applaudissements)et à Christian Lurson qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements. (Applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Patrick Rissel 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)

Dernières informations : Nous aurons notre prochain événement en octobre avec le Grand Prix : « le DRH devenu Président » et les prix Innovation RH et RSE 2014.

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

Merci à tous de votre participation active.

Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bonnes vacances à toutes & à tous et au 2 octobre 2014 pour le Grand Prix.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

***Aymar Missonnier
Cercle Humania***