

L Le 18 décembre 2012, le Cercle Humania, sous l'égide de Kurt Salmon et de l'Apec, invitait Monsieur Jean Bassères, Directeur général de Pôle Emploi. Le thème de la soirée était : « **Quel est le projet de transformation de Pôle Emploi 2015 ?** ».

L'équipe de Kurt Salmon présente, était constituée, pour la circonstance, de Claude Bodeau et Gilbert David, Associés, Claire Huault, Laurent Friedmann et Denis Fompeyrine, Seniors Managers, Erling Jensen, Manager et Julie Grasset, Senior consultant.

Jean Bassères, originaire de Perpignan, Inspecteur des Finances (promotion Diderot à l'ENA), a exercé les fonctions de Conseiller Technique, de Chargé de Mission, de Sous-directeur, de Directeur. Il devient, à 38 ans, Directeur général de la comptabilité publique au secrétariat d'Etat au budget et à la réforme budgétaire. Le 19 décembre 2011, Jean Bassères est nommé Directeur général de Pôle Emploi.

Jean Bassères s'est adressé aux 76 DRH présents avec un langage transparent, direct et réaliste, afin de leur faire partager ses convictions face aux deux enjeux majeurs de Pôle Emploi :

- consolider la fusion,
- lui donner un « second souffle ».

Afin de répondre à ces deux enjeux, il a lancé le projet de transformation **Pôle Emploi 2015**, son ambition : « **donner du sens à l'institution et redonner de la fierté aux collaborateurs** ».

La déclinaison de ce projet s'articule autour de six grands principes que Jean Bassères a exposés :

« **Faire plus pour ceux qui en ont besoin** ». Aujourd'hui, dans un contexte économique et social difficile, l'accompagnement des personnes inscrites à Pôle Emploi est la priorité. Le conseiller revient au cœur du dispositif. Il est le mieux placé pour déclencher un diagnostic personnalisé et guider chaque demandeur d'emploi dans ses démarches.

Proximité avec les territoires : remettre en cause la centralisation. L'objectif est de « déconcentrer » la prise de décision : tout ne doit pas être décidé depuis Paris. Jean Bassères a mené une véritable révolution managériale. Il fait redescendre le pouvoir en région et donne plus de latitude au management de proximité.

Simplifier : « à Pôle Emploi, il y avait des indicateurs qui pénalisaient notre fonctionnement ». Une multitude d'indicateurs complexifiait la tâche des collaborateurs. Il a fallu en finir avec le « dogme » du suivi mensuel et des analyses territoriales tous les deux ans.

Être attentif aux résultats de son action : « Accepter collectivement que « résultat » n'est pas un gros mot chez Pôle Emploi ». A sa prise de fonction, Jean Bassères constate avec stupéfaction que rien ne permet d'évaluer le niveau de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi. Il met fin à ce pilotage « en aveugle » et il instaure une large démarche d'évaluation des résultats via le « dialogue de performance » inscrit dans la lettre de mission de chaque collaborateur.

Innovation : libérer les initiatives des conseillers. De nombreuses démarches ont été initiées telles que la spécialisation de certains conseillers sur la relation aux entreprises, la mise en place d'un service dédié aux TPE ou encore, le développement d'un service 100% web.



Un nouveau contrat social : redonner de la fierté au métier et contribuer au retour à l'équilibre des comptes en 2014. La création d'un vrai dialogue social s'est avérée être une condition sine qua non pour permettre les évolutions au sein de Pôle Emploi. Un travail d'analyse sur le référentiel des métiers a été mené, puis un socle commun de compétences a été défini. Cette démarche a mis fin au « mythe du métier unique » qui consistait à considérer que tout salarié pouvait conduire toutes les missions incombant à Pôle Emploi (accueil, contact avec les entreprises, ...). Des instances de pilotage ont vu le jour : le comité scientifique pour la professionnalisation du métier de conseiller et une université du management. Toutefois, dans le contexte économique dégradé que nous connaissons, l'afflux des demandeurs d'emploi génère une charge de travail très importante. Ainsi, les principaux objectifs demeurent la sécurisation du processus d'indemnisation et le recueil des offres d'emplois.

Questions / réponses

La traditionnelle séance de questions / réponses a permis à Jean Bassères de s'exprimer sur les sujets que l'auditoire a souhaité lui soumettre.

Jean-Marie Marx, Directeur général de l'APEC, s'est intéressé à la conduite du changement à Pôle Emploi.

Jean Bassères s'appuie sur le lien direct qu'il a établi avec les managers. Il a la conviction que cette proximité permet de mieux faire passer les messages. Il fait le pari de la confiance et de la prise de responsabilité de chaque acteur de Pôle Emploi.

Claire Huault s'est chargée de poser la question Kurt Salmon. Elle l'a interrogé sur les trois indicateurs principaux qu'il retient pour mesurer la performance de Pôle Emploi :

- le taux de retour à l'emploi,
 - le nombre d'offres non pourvues,
 - la qualité de service (mesurée via un baromètre),
- sont, selon Jean Bassères, les trois marqueurs qu'il est important de suivre au plus près.

Enfin, cette séquence s'est achevée sur la question de Jean Bassères à un DRH « tiré au sort ». Elle échet à Jacques SPELKENS, Chef du Département d'Innovation Sociale chez GDF Suez. La question du directeur général de Pôle emploi a porté sur l'expérience que Jacques Spelkens pouvait rapporter de son pays d'origine (Luxembourg) ou de son implantation géographique (Belgique) sur l'amélioration de l'image d'un organisme tel que pôle emploi. Ce dernier a expliqué que deux réformes générant des effets positifs en termes d'image avaient eu lieu au Benelux : d'une part, la régionalisation de la prestation et, d'autre part, la mise en adéquation des besoins des entreprises et des programmes de formation.



Claude Bodeau
Associé
claude.bodeau@kurtsalmon.com

Gilbert David
Associé
gilbert.david@kurtsalmon.com

Laurent Friedmann
Senior Manager
Tél.: 06 21 54 16 22
laurent.friedmann@kurtsalmon.com

Julie Grasset
Senior Consultant
julie.grasset@kurtsalmon.com