

# La conduite du changement à Pôle emploi

**M. Jean-Yves CRIBIER**

Directeur Général  
Adjoint en charge des  
Ressources Humaines  
et des Relations  
Sociales



pôle emploi

Pôle emploi a été créé en février 2008. L'objectif était de rapprocher deux structures, l'ANPE et les Assédic, qui avaient des métiers et des cultures très différents.

Ces deux structures travaillaient déjà de manière concertée, mais l'idée de constituer un métier unique a été rapidement abandonnée.

L'enjeu était donc de constituer une nouvelle offre de services et de mettre en place une nouvelle organisation (mise en œuvre des plans stratégiques « Pôle emploi 2015 » et « Pôle emploi 2020 »).

Renforcer l'efficacité opérationnelle dans une logique déconcentrée suppose que des marges de manœuvre accrues soient données aux acteurs. Le pilotage doit dès lors porter davantage sur les résultats et moins sur les moyens.

# La conduite du changement à Pôle emploi

**M. Jean-Yves CRIBIER**

Directeur Général  
Adjoint en charge des  
Ressources Humaines  
et des Relations  
Sociales



Plusieurs convictions :

- « **Les agents sont la première richesse** »  
La gestion des ressources humaines est au cœur du processus. Etablir des liens étroits entre managers et gestionnaires RH et porter une attention constante à la qualité de vie au travail et à l'accompagnement managérial constituent à cet égard des priorités.
- « **Pas de performance opérationnelle sans performance sociale** ».  
Le contrat social de 2012 vise à inscrire l'action de Pôle emploi dans la durée.
- « **Il faut donner du sens aux objectifs** »  
Les managers doivent avoir une connaissance approfondie du métier et faire preuve à la fois de leadership et de courage, pour dire ce qui va et ce qui ne va pas.

# La conduite du changement à Pôle emploi

**M. Jean-Yves CRIBIER**

Directeur Général  
Adjoint en charge des  
Ressources Humaines  
et des Relations  
Sociales



**pôle emploi**

5 leviers ont été identifiés pour mobiliser les managers.

Il faut :

- les embarquer le plus tôt possible et leur expliquer ce que l'on va attendre d'eux. C'est l'ambition des plans stratégiques de Pôle emploi.
- leur faire comprendre qu'ils sont des acteurs du changement, mais aussi des bénéficiaires;
- leur communiquer les informations suffisamment tôt pour leur donner un temps d'avance, en les associant à la gestion des ressources humaines ;
- les accompagner. Pôle emploi a mis en place une « Université du management » et des plans managériaux dans le but de constituer une culture commune au sein de l'encadrement et de développer les réseaux.
- Développer leurs compétences dans l'accompagnement au changement, ce qui suppose de communiquer sur les résultats.