



## "Pôle emploi a l'habitude des grandes transformations" (Jean-Yves Cribier, ex-DRH)

Par Alexandra TURPIN

Publiée le 14/02/2023



Jean-Yves CRIBIER vient de prendre sa retraite et quitte ainsi ses fonctions de directeur général adjoint de Pôle emploi, en charge des ressources humaines et des relations sociales. Pour AEF info, il revient sur les moments marquants de sa carrière. Jean-Yves Cribier était présent au moment de la fusion ANPE/Assédic : "C'est le sens qui fait la réussite d'une transformation de cette nature", commente-t-il. Alors que les arbitrages sont attendus sur France Travail, il estime que Pôle emploi a "un vrai rôle à jouer". "Pôle emploi a l'habitude des grandes transformations", ajoute l'ancien DRH.

### **AEF info : Vous venez de faire valoir vos droits à la retraite. Pourriez-vous nous retracer les grandes étapes de votre carrière professionnelle ?**

**Jean-Yves Cribier :** J'ai commencé ma carrière, en décembre 1980, comme conseiller GDD (gestion des droits). Je me suis tout de suite senti utile auprès des demandeurs d'emploi et cela a marqué tout mon parcours. J'ai rapidement exercé des responsabilités de management de proximité, de management intermédiaire, de management supérieur.

Je suis devenu cadre dirigeant en 1995 en tant que directeur adjoint de l'Assédic des Yvelines. Puis en 1997, j'ai pris mes premières fonctions au niveau national en tant que directeur des projets du réseau, en charge des grands projets de transformation de l'assurance chômage.

Pendant 11 ans, j'ai alterné des responsabilités opérationnelles en tant que directeur régional et des responsabilités fonctionnelles au sein de la direction générale de l'assurance chômage. J'ai notamment occupé les fonctions de directeur délégué réseau puis de directeur des plans et programmes au moment de préparer la fusion ANPE / Assédic.

La troisième partie de mon parcours est intimement liée à Pôle emploi. J'ai exercé les fonctions de directeur régional de Pôle emploi Centre, pendant trois ans. En décembre 2011, Jean Bassères, à sa prise de fonction comme directeur général, m'a proposé le poste de directeur général adjoint en charge des RH et des relations sociales. J'occupais donc ce poste depuis un peu plus de 11 ans. L'ensemble de ma carrière représente 42 ans au sein du service public de l'emploi.

### **AEF info : Vous avez mentionné la fusion ANPE/Assédic. Quel regard portez-vous sur cette fusion ?**

**Jean-Yves Cribier :** Il est important de rappeler le contexte. Cette fusion n'était, à l'origine, ni le souhait de l'ANPE ni le souhait de l'assurance chômage. C'était une décision politique, dans un contexte proche de celui d'aujourd'hui. Nous allions, en 2007, vers le plein-emploi. Ensuite, le pays a été confronté à un retournement économique avec la crise des subprimes et à une augmentation massive du chômage à laquelle la nouvelle institution a su faire face.

Si on veut réussir une transformation de cette nature, il faut une volonté politique très forte. C'est ce que je retiens de cette période. Il faut aussi donner du rythme à cette transformation et l'inscrire dans des temporalités relativement courtes. Il est nécessaire d'être clair sur les objectifs, les enjeux, les conditions de succès. Au-delà des transformations en termes d'organisation, c'est avant tout un accompagnement du changement au niveau des femmes et des hommes qui vont composer le nouvel ensemble ; la première richesse d'un établissement de service sont ses ressources humaines.

J'ai la conviction que pour réussir il faut mobiliser et pour cela donner du sens. Cette fusion a pu, à certains moments, être difficile, notamment pour les lignes managériales qui devaient se repositionner. Mais c'est une belle réussite car nous savions pourquoi ce travail était mené. C'est le sens qui fait la réussite d'une transformation de cette nature.

**AEF info : Une autre transformation ne devrait pas tarder avec la création de France Travail, dont les contours ne sont pas encore connus. Quels sont les ingrédients nécessaires pour que cette nouvelle organisation fonctionne ?**

**Jean-Yves Cribier :** Il est difficile de parler d'un projet alors que le rapport n'a pas été présenté. Toutefois, je peux dire que ce projet a du sens. Assurer une meilleure coordination des acteurs pour in fine apporter à toutes les personnes sans emploi un meilleur accompagnement est un enjeu majeur.

Les équipes de Pôle emploi ont activement participé aux groupes de travail de la mission. C'est un chantier nouveau, qui nécessitera d'être au clair sur la gouvernance, les rôles et les complémentarités de chacun. Il faudra une réelle volonté de simplifier car le nombre important d'acteurs rend le système actuel trop complexe pour ceux qui sont sans emploi et aussi pour les entreprises qui souhaitent recruter.

Pôle emploi a un vrai rôle à jouer dans le cadre de l'organisation de cette nouvelle architecture. Pôle emploi a l'habitude des grandes transformations. Nous avons montré que nous sommes capables d'évoluer et de mettre en place efficacement les politiques de l'emploi, encore très récemment avec la mise en œuvre du CEJ en quelques mois. Nous avons aussi l'habitude, même si c'est perfectible, de travailler avec l'ensemble de l'écosystème.

**AEF info : Dans quel état d'esprit sont les agents de Pôle emploi aujourd'hui ?**

**Jean-Yves Cribier :** Ils sont interrogatifs par rapport à ce que sera France Travail. Quel sera le rôle des uns des autres ? Quelles seront les complémentarités ? Comment sera organisé le pilotage de cet écosystème ? C'est évidemment une évolution majeure dans l'organisation du service public de l'emploi et de l'insertion.

Toutefois, dans les échanges, je sens plus d'interrogations que d'inquiétudes. Nos collègues sont forts des atouts de Pôle emploi : une organisation déconcentrée, un système d'information reconnu, une Université Pôle emploi qui assure le développement des compétences de nos personnels. Nous avons la chance d'avoir des collaborateurs qui sont de grands professionnels et savent s'adapter.

**AEF info : Pôle emploi a fait face, il y a deux ans, à la mort de Patricia Pasquion, conseillère assassinée sur son lieu de travail, à l'agence Pôle emploi de Valence (Drôme). Quel est le rôle de la direction des ressources humaines quand les équipes sont confrontées à un tel drame ? Comment l'avez-vous vécu ?**

**Jean-Yves Cribier :** L'assassinat de Patricia Pasquion, dans l'exercice de ses missions, a été pour tout Pôle emploi un moment extrêmement difficile et je ne pourrai jamais l'oublier. Tous les autres moments compliqués ne sont pas significatifs à côté de ce drame. Nous avons été présents dans l'accompagnement de sa famille, de ses collègues. C'est le rôle des RH. Nous avons essayé, en mobilisant un ensemble de ressources et de dispositifs de soutien, de faire au mieux pour accompagner ces personnes dans la souffrance.

C'est un drame injuste mais aussi imprévisible. Il n'y avait aucun lien entre Patricia et la personne qui l'a tuée. Ce serait donc une grave erreur de remettre en cause l'ouverture du service public comme certains le préconisent. Il ne faut pas bunkériser Pôle emploi. Nous nous devons, tout en assurant la sécurité de nos personnels et publics, de rester ouverts et c'est ce que nous faisons depuis des années.

**AEF info :** L'année dernière, les syndicats avaient alerté sur les conditions de travail et témoigné d'un malaise au sein des agents de Pôle emploi. Comment avez-vous répondu ?

**Jean-Yves Cribier :** La charge de travail est effectivement importante mais nos moyens le sont aussi. Le chômage a augmenté avec la crise sanitaire, avant de redescendre ensuite ; il est au niveau le plus bas depuis 2012. Les organisations syndicales sont dans leur rôle quand elles revendiquent plus de moyens, d'effectifs, de budget.

Nous avons aussi expliqué que Pôle emploi a bénéficié de moyens supplémentaires, en effectifs et d'un point de vue budgétaire. Ils restent stables malgré la baisse du chômage. Nous sommes ainsi le seul opérateur qui maintient son niveau d'effectifs alors qu'il rencontre une baisse de charges ; ce qui nous permet de redéployer ces ressources vers ceux qui en ont le plus besoin.

Quand on travaille à Pôle emploi, il y a une charge significative mais c'est notre vocation en tant que service public de savoir nous mobiliser.

**AEF info :** Quels sont les autres moments marquants de votre carrière ?

**Jean-Yves Cribier :** Je retiens d'abord les rencontres. J'ai eu la chance de rencontrer trois grands patrons, qui m'ont fait confiance : Claude Derosier [directrice de l'Assédic des Yvelines, puis directrice générale adjointe de l'Unédic], Alain Tapie [ancien directeur général adjoint de l'Unédic] et Jean Bassères. J'ai été impressionné par leur vision et leur capacité à traduire cette vision stratégique en trajectoire opérationnelle ; ils ont été pour moi des mentors.

Il est difficile de porter un jugement sur sa propre action mais j'ai connu énormément de satisfactions. Le fait d'avoir installé un dialogue social que je pense être de qualité et le déploiement d'une véritable démarche compétence auprès des 57 000 collaborateurs. Je suis aussi heureux d'avoir participé à la transformation interne de l'établissement et d'avoir positionné la fonction RH comme un acteur stratégique.

Dans les moments plus complexes, je pourrais évoquer la crise sanitaire avec les confinements successifs. Ça a été un véritable défi de modifier l'organisation, de garantir la continuité de service et de mettre en place en quelques semaines un télétravail intensif.

**AEF info :** Comment définissez-vous ce dialogue social de qualité et comment le mettre en œuvre ?

**Jean-Yves Cribier :** Sans remettre en cause la qualité du travail de mes prédécesseurs, fin 2011 la fusion n'était pas digérée en termes de dialogue social lorsque j'ai pris mes fonctions. Nous étions dans une situation de quasi-blocage. Les IRP pouvaient se réunir toute une journée sans aborder le premier point de l'ordre du jour. Il fallait rétablir de la confiance, du dialogue.

Nous avons mis en place une information systématique des instances représentatives du personnel. J'étais convaincu qu'il ne fallait pas hésiter à ouvrir le débat et à les consulter chaque fois que nécessaire. Dans mes premières années de DGA, cela occupait 70 % de mon temps. C'était nécessaire pour réinstaller la confiance. Ce n'est pas toujours simple mais il faut créer des espaces pour que chacun puisse s'exprimer, faire valoir ses points de vue.

Sur ces 11 années, nous avons signé de très beaux accords. Notamment sur la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle, la GPEC, l'intéressement... L'établissement s'est transformé et les partenaires sociaux ont été partie prenante dans cette transformation.

### **AEF info : Pôle emploi a engagé des démarches de déconcentration. Pourquoi et comment donner plus de pouvoirs aux territoires ?**

**Jean-Yves Cribier :** J'ai la conviction que la fonction RH se doit d'être déconcentrée et partagée avec les managers et agents. Il était normal, après une fusion en 2008, qu'il y ait une forme de recentralisation pour piloter depuis le national et mettre en cohérence le nouvel ensemble.

Trois ans après, avec Jean Bassères, lorsque nous avons pris nos fonctions, il apparaissait utile de donner plus de latitude au niveau des territoires tout en garantissant un socle commun. C'était l'objet des différents plans stratégiques, depuis 2015. Nous avons œuvré pour cette déconcentration. Je l'ai accompagné sous l'angle RH, en termes développement des compétences, de transformation culturelle avec la "performance par la confiance".

Cela reste un enjeu. Le "quoi" doit être pensé au niveau national tandis que le niveau local doit avoir des latitudes sur le "comment". Il faudra continuer à travailler cette déconcentration mais toujours en gardant un équilibre. Les agences n'ont pas vocation à être une franchise Pôle emploi ou demain France Travail. Ils délivrent une offre de service, qui doit garantir l'équité de traitement sur l'ensemble du territoire national.

### **AEF info : Vous évoquez la transformation de la fonction RH. Quel bilan tirez-vous des actions menées ?**

**Jean-Yves Cribier :** La fonction RH est aujourd'hui réellement positionnée comme stratégique, comme partenaire à tous les niveaux de l'établissement.

Nous avons impulsé une transformation culturelle majeure par la démarche "performance par la confiance". Je suis fier de ce que nous avons mené même s'il reste encore du chemin. C'est une trajectoire qui correspond aux attentes des salariés d'aujourd'hui et de demain. Si on veut rester attractif, garder nos talents, il faut faire plus confiance à nos collectifs.

La transformation culturelle réside aussi dans la façon de travailler, avec l'hybridation. Nous ne retravaillerons jamais comme nous le faisons avant la crise sanitaire. Il faut trouver un juste équilibre entre cohésion des collectifs et télétravail. 84 % des agents télétravaillent et 80 agences et services expérimentent des modalités d'organisations qu'elles ont définies et qui dérogent au cadre national.