



PÔLE EMPLOI 2015
RÉUSSIR ENSEMBLE

PROJET

Pôle emploi Alsace
CE 28 mars 2013

**Repères
managériaux et
premières
orientations de
l'université du
management**



CONTENU

- 1** Préambule
- 2** Finalités et déclinaison de la politique managériale
- 3** Les repères managériaux et principes d'action
- 4** L'université du management : les premières approches



1 Préambule

- Le chantier Accompagnement des managers s'inscrit dans le chapitre 2 du contrat social visant à « **positionner les managers comme porteurs de la stratégie de Pôle emploi et leviers essentiels de l'accompagnement du changement** ».

- Le chantier est structuré en 6 actions et il est axé sur deux finalités :
 1. **Définir le nouveau rôle et le positionnement des managers et développer un système de management fédérateur et porteur du sens de l'action**, nécessitant de/d' :
 - Installer et développer des repères managériaux stabilisés et partagés
 - Faire évoluer le positionnement et le rôle des responsables d'équipe
 - Instaurer la tenue régulière des réunions d'équipe
 - Poser le principe d'une fonction RH partagée et déconcentrée

 2. **Définir l'accompagnement managérial associé**, au travers d'actions visant à :
 - Accompagner et développer les compétences et les parcours des managers
 - Faire évoluer la politique d'évaluation et de reconnaissance de la ligne managériale



1 Préambule

Afin d'accompagner **tous les managers de Pôle emploi** (réseau/structure, du management de proximité à l'équipe dirigeante) dans ces nouveaux rôles et favoriser leur engagement dans la mise en œuvre du plan stratégique, il convient de/d' :

1. Formaliser des repères managériaux communs et partagés qui clarifient leur rôle :
 - En décrivant les activités et compétences managériales dans la filière Management du Référentiel des métiers
 - En communiquant sur les repères managériaux et les principes d'action qui vont irriguer la politique managériale
2. Les décliner dans les différentes modalités d'accompagnement proposées aux managers
3. Evaluer et reconnaître les managers en fonction de leurs résultats en veillant à l'équilibre entre performance sociale et performance opérationnelle



1 Préambule

L'objectif est de présenter le projet de « **vision cible** » du manager **Pôle emploi à horizon 2015** et **les modalités d'accompagnement proposées** :

- **Les repères managériaux** portés par l'équipe dirigeante et à partir desquels l'accompagnement managérial est décliné.
- **Les accompagnements managériaux** proposés et en particulier les premières approches de l'Université du Management qui concourra à développer les compétences managériales et à faire vivre la communauté des managers.



CONTENU

- 1 Préambule
- 2 Finalités et déclinaison de la politique managériale**
- 3 Les repères managériaux et principes d'action
- 4 L'université du management : les premières approches



2

Finalités et déclinaison de la politique managériale

Principe

La politique managériale doit permettre aux managers de s'appuyer sur des repères communs connus de tous les agents. Elle articule et décline, comme autant de leviers, les dispositifs d'évaluation, de développement de compétences et d'accompagnement des managers.

Elle permet de :

Donner du sens à l'action des managers

- En communiquant sur les fondamentaux managériaux auxquels est attachée l'équipe Dirigeante en lien avec la réalité et le projet stratégique de l'établissement et sur lesquels elle engage tout le corps managérial de Pôle emploi.
- En actant de l'importance du rôle et du positionnement du manager dans l'accompagnement et le développement de ses collaborateurs.

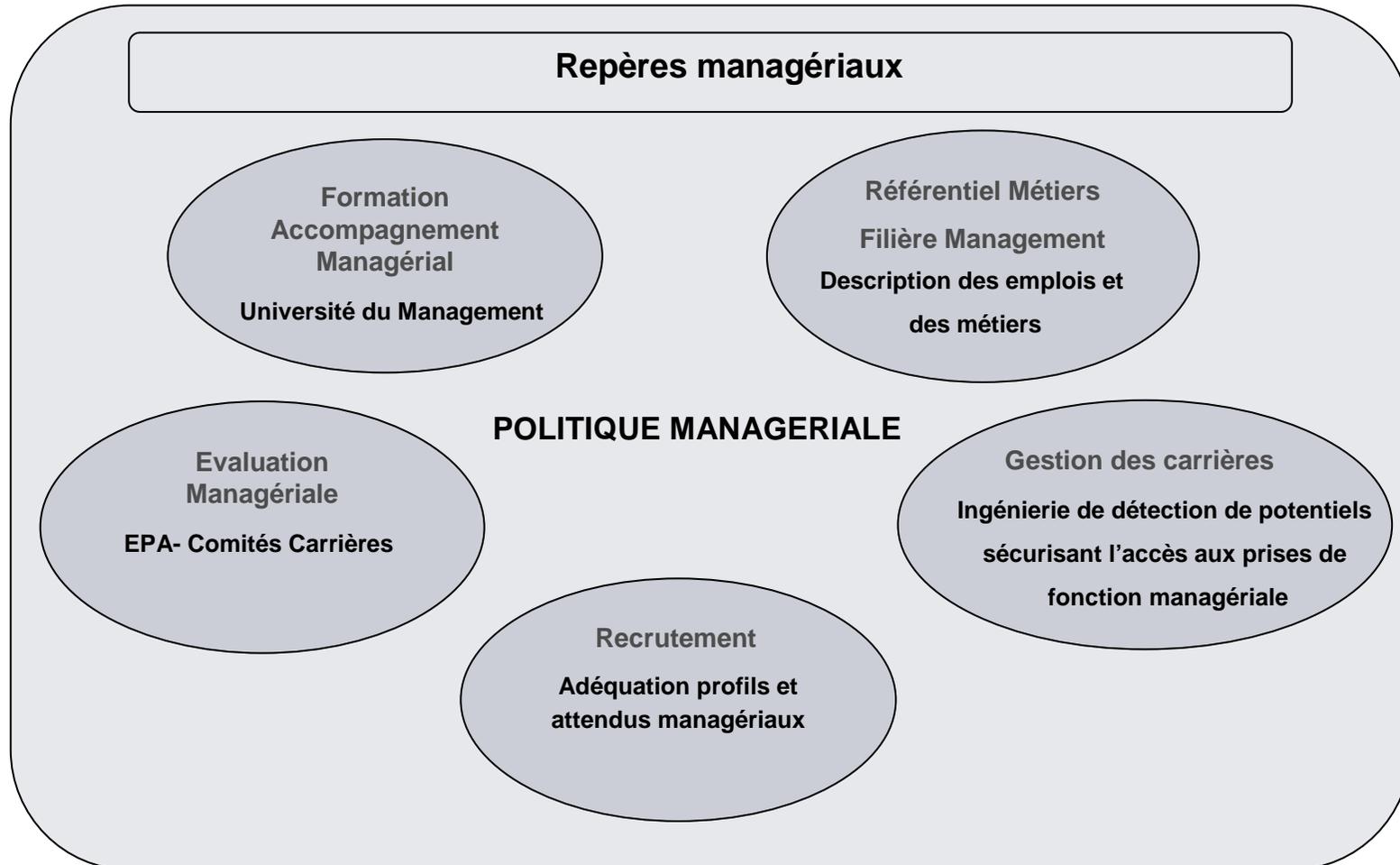
Donner les principes d'action clairs du manager

- En énonçant les actes et comportements essentiels attendus dans l'exercice du management en déclinaison des fondamentaux managériaux et en cohérence avec les référentiels normés (métiers et compétences).

Donner aux managers les moyens de leur engagement

- En définissant les dispositifs d'accompagnement et de développement des managers

Finalités et déclinaison de la politique managériale





CONTENU

- 1 Préambule
- 2 Finalités et déclinaison de la politique managériale
- 3 Les repères managériaux et principes d'action**
- 4 L'université du management : les premières approches



3

Les repères managériaux et principes d'actions

1/ Le Manager agit en **responsabilité** :

→ **Dans le portage de la politique de l'établissement** en s'engageant et en mobilisant les actions de son équipe dans les orientations et objectifs de l'établissement

→ **Dans la prise de décision** en l'assumant et en prenant en compte les impacts opérationnels et humains

→ **Dans l'obtention de résultats** concourant directement à la finalité des missions de Pôle emploi

→ **Dans la gestion des Ressources Humaines et le développement de ses collaborateurs,** partagée avec la fonction RH



3

Les repères managériaux et principes d'actions

2/ Le Manager est engagé dans la performance :

- **Par la recherche de satisfaction des demandeurs d'emploi et des employeurs** dans la relation et la qualité de service
- **Par la recherche d'un juste équilibre entre performance opérationnelle et sociale** dans le respect des agents placés sous sa responsabilité, et pour atteindre des résultats durables
- **Par l'utilisation des marges de manœuvre** que lui permet la déconcentration
- **Par le développement de l'initiative de ses collaborateurs et la recherche collective de solutions** pour faire émerger des nouvelles pratiques innovantes porteuses de résultats

3/ Le Manager développe la proximité :

- **Dans la relation de service**, pour mieux orienter l'action de son équipe vers des réponses adaptées aux besoins des demandeurs d'emploi et entreprises
- **Dans la relation d'appui et de conseil auprès de ses collaborateurs** pour guider chacun dans ses marges de manœuvre, en reconnaissant et valorisant leurs actions, en portant une attention particulière aux conditions de travail, en favorisant des temps d'échanges et d'écoute organisés
- **Dans la relation avec les partenaires de son environnement** pour agir en coopération et complémentarité à partir des diagnostics territoriaux
- **Dans la relation avec son manager et ses pairs** pour favoriser une dynamique d'équipe solidaire, renforcer les liens opérationnels en confrontant son action, ses résultats, en partageant ses pratiques, ses réussites et ses difficultés



3

Les repères managériaux et principes d'actions

4/ Le Manager s'inscrit dans **une relation de confiance** :

- **Vis-à-vis de ses collaborateurs** dans leur capacité à assurer leurs missions, dans leur engagement au plus près des demandeurs d'emploi et des entreprises, dans leur potentiel d'apprentissage et de progression, dans leur capacité à prendre des initiatives et à innover
- **Vis-à-vis de sa ligne managériale** pour exprimer son point de vue, ses réussites, ses difficultés, ses besoins d'appui et pour être force de proposition
- **Vis-à-vis de ses pairs, ses partenaires** pour échanger efficacement, partager des informations, apporter ou recevoir des appuis, construire et réussir ensemble
- **En lui-même** pour interroger sa pratique managériale, son exemplarité, se remettre en question, s'engager dans des développements de compétences

5/ Le Manager vise **la simplicité** :

- **Dans l'organisation du travail et la gestion de l'information** pour poser un cadre partagé de fonctionnement d'équipe définissant les rôles et contributions de chacun et favorisant les échanges et les marges de manœuvre
- **Dans la communication** pour délivrer des messages clairs, porteurs de sens pour l'action collective et mobilisateurs pour chacun dans son activité
- **Dans le pilotage et le reporting d'activité** pour mobiliser son équipe sur les priorités essentielles et suivre de façon efficace la progression vers les résultats
- **Dans la prise de décision et son explicitation**



CONTENU

- 1 Préambule
- 2 Finalités et déclinaison de la politique managériale
- 3 Proposition de repères managériaux et principes d'action
- 4 **L'université du management : les premières approches**



4

L'université du management : les premières approches

En réponse à l'engagement managérial attendu, l'établissement donnera un signe fort de sa volonté d'accompagner les managers dans leur nouveau positionnement et dans le développement des compétences individuelles et collectives par **la création d'une Université du Management.**

L'université du management fédèrera **tous les managers de Pôle emploi** (managers de proximité, intermédiaires, supérieurs, dirigeants) autour d' **une culture managériale commune**, en cohérence avec la vision managériale de Pôle emploi.

- Elle servira **les priorités stratégiques** en étant fortement corrélée à PE2015, aussi bien sur le fond (thématiques développées) que sur la forme (modalités pédagogiques).
- Elle sera **ouverte aux Universités et aux Grandes écoles** en développant des partenariats et en organisant des échanges.
- Elle développera **des modalités pédagogiques innovantes** favorisant le partage et l'échange de pratiques, la mise en réseau et l'animation de la communauté des managers.
- Elle consacrera **600 000 heures de formation en 3 ans. De nouvelles approches** en termes d'offre de services permettront d'optimiser les moyens alloués.



4

L'université du management : les premières approches

L'offre de service de l'Université du management présentée est **composée de 4 dispositifs** :

1/ Les « essentiels »

- 3 parcours d'accompagnement à la prise de fonction destinés aux nouveaux managers : managers de proximité, managers intermédiaires et managers supérieurs
- Une identité de groupe (promotion de pairs), pour des parcours d'une durée de 8 à 12 mois
- Une alternance de séminaires institutionnels, séminaires de formation, journées de réflexion managériale et mises en application sur site
- En complément, chaque manager pourra bénéficier d'une offre personnalisée pour accompagner au mieux sa prise de fonction (coaching, modules de formation complémentaires...)

2/ Les « Sur-mesure » afin d'adapter les compétences managériales aux évolutions induites par les chantiers de PE 2015

- Relation de service (Accueil, Offre de service DE, Offre de service Entreprises)
- Animation d'équipe & Management
- Pilotage et Performance
- Organisation
- Relation réseau interne, Relation réseau externe
- Déconcentration ...

*segmentation
à stabiliser*

Deux types de modalités de développement de compétences managériales mobilisables tout au long de la carrière des managers : des modules de formation,
des modules d'accompagnement individuels ou collectifs,



4

L'université du management : les premières approches

3/ « L'offre à la carte »

Une aide à la définition des plans d'accompagnement managériaux, individuels ou collectifs, adaptée aux besoins de la structure managériale

4/ « Faire vivre la communauté des managers » : l'animation du Réseau des Managers

- Des conférences et cycles d'actualité
- Des échanges de pratiques professionnelles
- Des ateliers managériaux
- Un Club managers
- Du Mentorat/Parrainage