

## ● Responsables d'équipe

# Une position qui devient infernale

**Les responsables d'équipe ne cessent de voir leur charge de travail augmenter. Surtout, la direction a recentré leur activité autour du pilotage et du contrôle, tout en leur refusant la moindre marge d'autonomie. Une position de plus en plus délicate pour ces collègues.**

Régulièrement, le SNU a analysé les évolutions de la fonction de responsable d'équipe et alerté l'établissement sur les difficultés de terrain et leur surcharge de travail. Il est un véritable rouage de transmission, toujours au four et au moulin : accompagnement CEP, MANAC, BPE, entretiens en visio, plans d'action innumérables et subis, indicateurs, etc. Et maintenant, après les EPA, EP, ESA et les observations de la relation de service pour tous les conseillers, voici les entretiens de reclassification où on les envoie au front.

### Surcharge de travail

Ce n'est pas un hasard si l'établissement a fait disparaître la notion d'animateur d'équipe : la direction générale avait jusqu'à maintenant recentré les responsables d'équipe sur un rôle de pilotage et de résultat. Cette position, qui relève plus du contrôle que du management, ne permet plus les échanges ni la construction d'une relation de confiance. Accaparés par les instruments de gestion, les responsables d'équipe n'ont plus le temps de manager correctement, ni collectivement, ni individuellement : c'est-à-dire donner du sens, expliquer, écouter, accompagner, tirer vers le haut leur équipe. En attendant, un fossé s'est souvent creusé entre managers de terrain et conseillers : ce positionnement forcé de «contremaître» de la production de service, centré uniquement sur les indicateurs de la convention tripartite, amène les agents à les rendre responsables de leurs difficultés et des changements incessants imposés par la direction générale.

Mais peut-être cela va-t-il changer? Avec le «nouveau pari de la confiance», les responsables d'équipe sont censés devenir des facilitateurs. Le SNU se gardera d'avoir des illusions sur ce point : l'établissement présente déjà le nouveau pari de la

confiance comme un projet ayant pour objectif de corriger la posture trop «autoritaire» des managers de proximité. La direction oublie que les responsables d'équipe veulent être ces managers facilitateurs et que c'est l'établissement qui les pousse depuis plusieurs années vers une posture plus autoritaire. Débordés par la charge de travail, la profusion des informations et l'explosion des boîtes mails, coincés entre le mal-être des conseillers, la pression hiérarchique de certains directeurs d'agence et des directions territoriales, les injonctions paradoxales qui se multiplient, les responsables d'équipe se retrouvent dans une position infernale.

Par ailleurs, ces managers disposent de moins en moins d'autonomie et n'ont quasiment pas d'espaces d'expression spécifiques ou d'échange entre pairs. Ces évolutions ne sont pas sans en rappeler d'autres, que la sociologue Danièle Linhart a bien su analyser, notamment dans son livre *La Comédie humaine du travail*. Elle montre que le *new management* prône une attention centrée sur les individus tout en niant leur professionnalisme. Ceci en s'appuyant sur la mise en place de techniques très abouties de gestion et de contrôle de l'humain, permettant l'élimination du registre du professionnel dans les relations de travail.

### De moins en moins d'autonomie

Nous rappelons par ailleurs que le SNU demande toujours que la direction générale reconnaisse l'énorme travail fourni ces dernières années, et que les responsables d'équipe aient le statut de cadre. Nous avons porté cette revendication lors des négociations sur la classification, mais la direction générale a oublié une nouvelle fois ces agents. ●

Le Secteur Cadres du SNU

Retrouvez l'intervention de Danièle Linhart pour le SNU : «Conférence cadres SNU Pôle emploi FSU» sur Youtube.com et Snuteffsu.fr.



**Accaparés par les instruments de gestion, les responsables d'équipe n'ont plus le temps de manager correctement, ni collectivement, ni individuellement.**

### Nos propositions pour les responsables d'équipe

Plutôt qu'être un contrôleur, Pôle emploi doit permettre au responsable d'équipe de faire travailler ensemble les conseillers, ce que l'établissement énonce souvent, mais pour lequel il ne met en place aucune condition de réussite.

- **Donner des espaces d'expressions et d'échanges** : travail collectif dédié aux différentes charges qui leur sont confiées, réunions entre pairs neutres et bienveillants. Le tout de manière régulière et pérenne : réunions mensuelles de responsables d'équipe par direction territoriale comme fait sur certains territoires, par exemple.
- **Leur laisser de réelles marges de manœuvre**, mais celles-ci ne doivent pas être instrumentalisées, avec d'un côté un discours de façade et de l'autre un verrouillage via des contraintes informatiques et juridiques, et mises en avant uniquement quand l'établissement ne voit pas de solution et veut reporter les difficultés sur le niveau hiérarchique du dessous.
- **Permettre une pluralité d'expression et de propositions** au sein des ELD, sans qu'un avis différent ne soit considéré comme une remise en cause de la politique de l'établissement. C'est par le débat que les solutions intelligentes voient le jour.
- **Leur laisser une réelle autonomie**, dans l'organisation de leur équipe, mais aussi pour tous les déploiements, afin de rendre ceux-ci gérables localement, acceptables et réellement utiles. L'uniformisation à outrance ne laisse pas de place à l'individu, à l'intelligence collective et aux marges indispensables.
- **Un accompagnement** permettant aux responsables d'équipe de réfléchir sur leurs pratiques, de trouver leur propre style de management sans essayer de les formater dans une vision standardisante.