



Trait Direct

La lettre d'information des cadres du SNU

Pilotage par les résultats :

une méthode vertueuse du dialogue autour des résultats ou une nouvelle recette miracle pour contrôler individuellement les « objectifs collectifs » ?

A lire les enjeux, les ambitions et les modalités de mise en œuvre, nous ne serions pas loin de penser que le Directeur Général a entendu le SNU pour faire évoluer l'approche globale du contrôle de gestion !

La méthode propose en effet un regard sur l'impact de l'action sur les résultats : « parler du comment avant d'aborder le combien ; les objectifs ne sont pas forcément chiffrés. » (guide N°4 PPR).

Que recouvre la notion de PPR ?

L'idée principale repose sur une approche globale : du conseiller au DG, les mêmes indicateurs sont commentés. Ils devraient être en nombre moins important – personne ne s'en plaindra, et nous le vérifierons assez rapidement à travers la convention tripartite en cours de négociation.

L'établissement veut être plus attentif aux résultats de ses actions, principalement celles conduites auprès des usagères et usagers : le conseiller devrait pouvoir évaluer l'impact de ses interventions et prescriptions sur le retour à l'emploi des demandeurs-euses d'emploi de son portefeuille et le résultat des mises en relation.

Via le pilotage par les résultats, la DG veut instaurer un dialogue régulier à tous les niveaux de l'organisation, de façon individuelle comme collective. Un kit entier est consacré à cette vision du « dialogue » par la DG, dans lequel tout entre peu ou prou dans ce cadre : EPA, réunions d'équipe, instances séminaires, temps informel...

Si nous avons bien lu les perspectives, PPR, à travers ce « dialogue », prendrait en compte l'analyse que feraient les conseillers-ères de leurs besoins pour que leurs actions puissent peser en tant que « contribution individuelle » à l'atteinte des résultats collectifs : ils auraient du temps pour l'analyse du portefeuille, du temps pour réfléchir à des actions innovantes, du temps pour transmettre et partager leur analyse avec leur REP, du temps pour partager avec les conseiller-ères de leur équipe voire d'autres agences pour capitaliser les bonnes pratiques... Ils/elles le demandent depuis tellement longtemps. Et là, pour le coup, les conseillers-ères pourraient trouver du sens aux indicateurs reliés directement à leur activité.

De plus, cela pourra peut-être apporter une réponse aux critiques portées sur l'action de PE, qui repose sur des politiques publiques de l'emploi jamais évaluées, des directives contradictoires, des évolutions et des chantiers menés au pas de charge. Il est temps d'arrêter de passer son temps à démontrer que des choses sont faites plutôt que de donner les moyens nécessaires pour faire face aux nouvelles charges et à l'évolution de l'environnement socio-économique.



Nos questions :

Comment ne pas douter de la réalité de cette méthode quand, interpellé par le SNU sur le manque criant d'effectifs, la seule réponse du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social est que « 4000 postes ont été octroyés à PE depuis 2012 »...

Le temps dont devraient disposer conseillères et conseillers pour ces analyses et réflexions existera-t-il ?

Où la DG compte-t-elle le trouver ?

Les managers, accompagnés et aidés par les fonctions supports des DR et DT, sauront de quels éléments ils disposent, via les différents outils informatiques (OPALE/IOP/SISP...). Ils pourront faire des explorations complémentaires utiles à la stratégie à mettre en place localement. Mais les tableaux d'indicateurs livrés seront les seuls commentés, partagés et comparés : pour la DG, il ne sera plus question de demandes de reporting injonctives des DT et/ou DR. Quelle application dans la réalité : les DR et DT, habitués à des années d'indicateurs et objectifs multiples, joueront-ils le jeu ?

Le doute :

N'y a-t-il pas là un risque de retour de la « performance comparée », différée mais pas abandonnée ? La construction des DDP 2015 a déjà induit ici ou là, dans quelques régions, des réunions entre bassins « ressemblants ».

Car nous sommes hélas trop souvent confrontés à un grand écart entre les paroles, les écrits et les actes. Au-delà de PPR et du fameux « pari de la confiance » qui nous est resservi depuis 5 ans, force est de constater que se décline une batterie d'outils qui mènent à l'inverse des objectifs annoncés.

La DG n'aurait-elle pas trouvé là son indicateur miracle de la « contribution individuelle » à l'atteinte des résultats collectifs », et quelles conséquences pour les agents ?

Les managers doivent « garder la porte ouverte et rester disponibles pour échanger sur les résultats », ces échanges censés devenir spontanés, naturels ... mais porter, sur « les engagements réciproques sur les résultats et la stratégie à mener en laissant le temps à celle-ci de porter ses fruits ».

Cette évolution de la culture du chiffre ne sera intéressante que si elle est accompagnée, sincère et ...sous contrôle.

Le secteur cadres du SNU ne manquera pas de suivre le déploiement et d'évaluer les résultats de la mise en œuvre du pilotage par les résultats. Nous veillerons à dénoncer les éventuelles dérives de cette méthode présentée comme « vertueuse ».

Au titre du SNU, nous n'avons pas de principe de rejet ou d'adhésion à priori. Mais la mise en pratique et le déploiement doit être le reflet des enjeux affichés. Le pari de la confiance, c'est réellement associer les conseiller-ères, les ELD ! Et donc accepter la croisée des regards argumentés, d'où qu'ils viennent.

La transversalité et la verticalité doivent vivre dans les deux sens seule possibilité pour que chacun-e de nous puisse amener sa pierre à ...PPR

Le risque :

Aujourd'hui des personnalités aussi diverses que le sociologue Michel Gollac ou Pierre Yves Gomez, directeur de l'institut français de gouvernement des entreprises, nous alertent sur le défaut de reconnaissance du travail:

« le travail est devenu invisible à ceux qui sont chargés de l'organiser, de le gérer, de le manager. Ils voient des tableaux, des ratios, des résultats mais ils ne voient plus le travail tel qu'il se fait. »

« Une nouvelle bureaucratisation du travail tend à multiplier les normes et les procédures et à ne considérer le travail que sous un aspect quantitatif abstrait, qui s'écarte toujours du travail réel. »

« Le salarié ne comprend pas plus les orientations du top management que l'organisation ne semble connaître et reconnaître son travail réel ».



Pour le SNU, Pôle emploi aujourd'hui s'inscrit parfaitement dans ce tableau, d'où il résulte une forte pression au rendement à l'intérieur d'organisations de travail très dysfonctionnelles. Sans un radical processus de démocratisation au sein de l'établissement et tant que, pour la direction, les enjeux financiers continueront à masquer les graves problèmes de santé au travail, nous pouvons affirmer que toute démarche PPR sera vouée à l'échec voire consistera à jeter de l'huile sur le feu... Peu d'espoir cependant d'un changement à court terme : la direction entretenant une forme de déni permanent du calamiteux contexte de travail... Et nous risquons d'avoir tout à craindre du déploiement à tous les niveaux, d'une démarche PPR « hors sol ! »

Le secteur national cadres du SNU

Parce que le SNU défend un projet global pour Pole Emploi, son ambition est d'être présent dans toutes les catégories de personnel, et le choix de porter un regard attentif aux revendications des plus démunis (revalorisation prioritaire des bas salaires, égalité Femmes/Hommes, résorption de la précarité...) n'est pas incompatible, bien au contraire, avec une présence forte dans l'encadrement.

Le Secteur Cadres attire systématiquement l'attention de l'établissement sur les difficultés rencontrées à chaque échelon du métier de cadre (surcharge de travail, stress, respect du management de terrain...) et intervient à la demande de certains cadres rencontrant des difficultés dans leur métier.

PPR ou autre sujet, n'hésitez pas à venir en parler avec nous !

snusecteurcadre@orange.fr

