



### L'accompagnement renforcé des agences ou comment l'établissement traite ses « enfants malades »

Le secteur cadre du SNU avait alerté sur les risques de la performance comparée, et il n'a pas fallu attendre longtemps pour en voir les premiers dégâts.

La DG a classé l'ensemble des sites en 5 segments, avec la production de tableau de bord examinant l'évolution mensuelle pour chaque agence sur l'atteinte à la cible par rapport aux indicateurs de la tripartite (ICT). En fonction des résultats de cette évaluation, un certain nombre d'agences ont été pointées et « bénéficient » d'un nouveau plan d'accompagnement. L'établissement indique que ce process « vise à accompagner les agences ayant une problématique exclusivement managériale ». Celui-ci vise à améliorer significativement et rapidement la performance sociale et managériale avec des résultats attendus dès juin 2016.

#### Un diagnostic partiel et partial :

Si ce diagnostic de la performance sociale et managériale est une étape nécessaire, est-il scientifiquement fiable ? Comment prouver la corrélation entre la performance des indicateurs et la performance sociale et managériale ? Mis à part le doigt mouillé, sur quelles recherches scientifiques la DG se base-t-elle pour tenir ce type d'assertion ? L'établissement en refusant d'aborder les problématiques exogènes, sur lesquelles l'ELD n'a pas de prise, rend indirectement responsables les managers de ce que la DG considère des mauvais résultats.

Les mots ont un sens. On ne parle plus qu'en terme mathématique et statistique : performance, scoring, gains sur les ICT médiane, écart type... Sommes-nous toujours dans un service public de l'emploi ? N'oublions pas que le rôle des managers c'est avant tout de travailler avec notre principal ressource : l'humain, qu'il soit conseiller, demandeur d'emploi ou employeur.

**Alors que c'est l'organisation choisie et imposée par l'établissement qui génère pression, stress, mal-être au travail, il se défausse une nouvelle fois sur les managers de proximité.** L'analyse de la performance sociale et managériale est donc reportée exclusivement au niveau de chaque ELD avec notamment des indicateurs RH qui sont décortiqués :

- nombre de potentiel managériaux confirmés
- analyse des relations avec le n+1
- nombre d'accident de travail ou de dispense d'accueil
- taux de grévistes (!)

...comme si l'ELD pouvait être seul responsable du niveau de ces indicateurs ?

**Pourquoi ne pas prendre des indicateurs qui nous paraissent plus pertinents** : le taux de satisfaction des ELD sur l'appui apporté par son DT-DTD, le mode de management du DR...

**Pour nous, cela vise uniquement à culpabiliser les managers membres de l'ELD, considérés comme « les enfants malades », à remettre dans le droit chemin des résultats attendus, voire à se débarrasser des « mauvais » élèves.**



#### Et après ???

La photo mensuelle placardée de la meilleure ELD ou de la « plus mauvaise » ?

## On peut plus que jamais s'interroger sur la suite et l'impact sur l'ELD si les résultats ne s'améliorent pas rapidement ?

Que va-t-on exiger d'elle ? De quels leviers dispose-t-elle vraiment ? Quelles actions d'accompagnement, quel appui du DT, DTD, RH ou autre direction sont prévus ?

Et au final : en l'absence à ce jour de GPEC, quel devenir pour ces managers ? Va-t-on les déplacer ? En faire des « invisibles » dans des placards ? Leur demander de se débrouiller en postulant sur la BDE ?

Le tout en ne s'étant jamais posé la question des responsabilités de l'ensemble de la ligne hiérarchique ainsi que de l'établissement et de ses choix dans cette situation. La direction ne pouvant mettre en cause l'organisation mise en place, les projets déployés au forceps ou son modèle managérial, et ayant déjà essoré les agents en automatisant, rationalisant les actes professionnels (via le lean management) a trouvé la solution :

### **Euréka ! Mais c'est bien sur : c'est le manager de terrain qui doit être mauvais !**

Mais si le manager (DAPE, adjoint, responsable d'équipe...) ne partage pas les points de vue de son N+1, voire n'est pas écouté ou entendu, qui est l'arbitre, quel recours pour ce manager ?

### **Risques psychos sociaux, la DG en rajoute pour les managers de terrain :**

Les cadres du SNU alertent la direction sur sa responsabilité d'employeur : les changements incessants, les déploiements tous azimuts ont mis à rude épreuve les ELD et les conseillers qui mettent en œuvre l'évolution de Pôle emploi. Prenons garde à ne pas trop tirer sur la corde avant qu'elle ne se casse. Nous accusons l'établissement de mettre une pression supplémentaire délibérée, qui pourrait être insupportable pour certains, sur les 185 agences concernées.

Les témoignages des premières ELD déjà rentrées dans la démarche d'accompagnement renforcé sont clairs :

- la démarche est perçue comme stigmatisante, avec un impact sur le moral de l'ELD
- « c'est hypocrite ; on ne peut pas optimiser les moyens si on ne les a pas » ; on décompte uniquement les absences de plus de 8 mois alors que les CDD sont de 4 mois maxi
- le diagnostic apparaît faussé, car tous les paramètres ne sont pas pris en compte notamment sur les ressources humaines
- les indicateurs RH ne sont pas tous restitués à l'ELD alors qu'on prône la confiance et la transparence.
- quelle est la plus value alors que les agences sortent de l'accompagnement des agences ?
- la démarche nécessite une analyse approfondie qui demande du temps, celui-ci manquant cruellement aux managers de proximité

**Le ressenti est que cela s'apparente plus à un audit à charge qu'à un réel accompagnement des agences.**

#### **Ce que le SNU pense :**

- Le benchmarking est une démarche délétère qui est de plus en plus abandonnée par ses premiers laudateurs compte tenu de ses effets pervers.  
La direction doit changer son modèle managérial : la concurrence et la compétition n'ont jamais favorisé la qualité de vie au travail – la fameuse QVT !
- La stigmatisation et la mise sous pression supplémentaire de ces ELD est contre-productive et entraîne des conséquences en terme de RPS, pour l'ELD et pour le collectif, avec un risque potentiel de dégradation des services rendus aux usagers.

#### **Ce que le SNU demande :**

- L'arrêt du dispositif de performance comparée telle qu'il est conçu.
- Une vraie prise en compte des RPS pour l'ELD
- Que le sujet soit partagé au sein de la DT, avec l'ensemble des DAPE afin de faire émerger un modèle plus coopératif que compétitif.

#### **Ce que le SNU propose :**

La mise en place d'un réel accompagnement de ces ELD, équitable, prenant en compte toutes les composantes via un diagnostic global et exhaustif :

- incluant la ligne hiérarchique (DT-DTD,...), qui ne s'arrête pas à un énième audit culpabilisant pour tous mais par la réelle mobilisation de l'ensemble de la chaîne de direction en tant que facilitateur.
- avec un regard externe pour mieux objectiver les situations en complément du regard interne du diagnostic à l'accompagnement
- proposant un appui concret à la mise en place de plans d'action
- incluant un renforcement des moyens pour ces agences, au moins sur un temps limité :
  - pourquoi pas au travers de la mise en place d'équipes d'appui mobile venant ponctuellement renforcer l'agence en difficulté ?
  - la mobilisation de managers seniors volontaires en appui de l'ELD pour leur permettre de mieux rebondir

### **Le Secteur cadre du SNU : un regard différent, critique mais porteur de propositions,**

- prendre en compte l'humain
- ne pas oublier l'objectif final, avec un service public pour tous, digne de ce nom
- un management par la reconnaissance, la valorisation, et pas par la contrainte et l'injonction

