

## Trait Direct

### La lettre d'information des cadres du SNU

#### Généralisation des observations de la relation de service : une fausse bonne idée

La DG déploie relativement discrètement ces observations qu'elle fait porter par les responsables d'équipe. Dans ce regard direct du N+1 sur les conditions d'exercice du métier de conseiller et leurs attitudes de service, le secteur cadre du SNU identifie plusieurs écueils :

##### Des risques non négligeables...

Dans le contexte actuel (charge de travail, course aux indicateurs, performance comparée, déploiement multiples et incessants,...), la confiance n'est pas toujours au RDV entre les conseillers et leur encadrement. Ces observations risquent même de tendre les relations avec certains agents et de remettre ainsi en cause les équilibres précaires que les ELD tentent de maintenir pour le bon fonctionnement des agences.

Par ailleurs, si ces observations pédagogiques peuvent présenter un intérêt pour certains conseillers, notamment ceux qui ne seraient pas à la cible pour diverses raisons, il n'en reste pas moins que nombre de collègues le verront comme une remise en cause de leur professionnalisme.

Elles seront également la source d'un stress inutile : en effet, on touche en l'espèce à l'exercice du métier. Quel intérêt pour les conseillers qui seraient déjà à la cible, sinon d'installer le doute sur leur capacité professionnelle et la fameuse « confiance » sur laquelle on mise. Sans parler du discours sur l'autonomie du conseiller recherchée, **alors que ces observations induisent une procédurisation très marquée et parfois une prescription rigide**, donc une élimination de certaines de leurs marges de manœuvre ?

De plus, parmi les 14 situations observées, 2 au moins impliquent des injonctions paradoxales : enregistrement des données personnelles à l'accueil alors que l'instruction de 2003 demande de l'éviter. Le lien forcé avec des procédures qualité nie l'aspect humain et les conditions de travail rarement homogènes.

##### ...et pas mal d'incertitudes :

**Pourquoi encore formaliser un acte managérial supplémentaire très chronophage, qui va s'ajouter à une charge importante, de plus en plus difficile à supporter, pour les Responsable d'équipe ?** Ne faut-il pas plutôt privilégier l'alliance de travail du manager avec les conseillers autour d'objectifs communs, partagés avec le collectif sur l'amélioration du service aux usagers ?



On voit bien le paradoxe entre la verticalité du rapport managérial imposé et les modes d'organisation plus horizontales (QVT, innovation, management agile, autonomie, confiance...) invoqués constamment par la direction.

De plus, on sait que les conditions d'exercice du métier ne peuvent être totalement standardisées compte tenu de l'aspect relationnel du poste de conseiller à l'emploi basé sur la relation à l'autre : on sait en la matière que cette relation est complexe et qu'il y a souvent plusieurs manières de faire en fonction de la situation du demandeur d'emploi.

Les conseillers pourraient concevoir l'observation de leur métier, à la condition que celle-ci se fasse par un professionnel formé, l'exerçant, en connaissant la pratique et les contraintes, et que celles-ci ne soient pas normalisantes et leur laisse tenir compte du facteur humain.

**Pour qu'une observation sur les relations de service puisse avoir un réel intérêt, le secteur cadre du SNU estime incontournables certaines conditions de réussites.**

### **Nos propositions :**

- Le principe **du volontariat** des conseillers est incontournable dans le cadre du pari de la confiance afin d'éviter l'augmentation des tensions dans les relations managé/managers. **Le responsable d'équipe ne peut être celui qui a la distance évaluative, qui manage au quotidien, et à la fois celui qui réalise l'EP-EPA, compte tenu du lien de subordination existant.** Attention à ne pas briser l'équilibre fragile qu'ont pu instaurer les responsables d'équipe et l'ELD, et qui a pu se renforcer notamment lors de l'accompagnement CEP.
- Il est indispensable d'avoir au préalable une définition objective des attitudes de services : on peut être à la cible sur le fond sans l'être du tout sur la forme et inversement. Certaines situations, quel que soit l'observateur, impliquent que le conseiller ne sera pas « à la norme »
- Une présentation collective du sens et de l'intérêt de la démarche doit être réalisée, pour permettre au plus grand nombre de conseillers d'y adhérer...ou pas. Elle ne doit pas être uniquement descendante, mais permettre des échanges sur la démarche, les conditions...
- Le déploiement doit être co-construit avec les professionnels : c'est à dire les conseillers, qui connaissent le mieux les conditions optimales d'exercice de leur métier.
- Une observation neutre, non pas réalisée par un hiérarchique mais par un pair expérimenté et reconnu par le collectif.

**Pour nous contacter :** [secteurcadresnu@gmail.com](mailto:secteurcadresnu@gmail.com)

Paris le 22 septembre 2017

