

● Nouveau Pari de la confiance

L'enfer du changement permanent

Cette tendance à concevoir le service public comme une entreprise privée dure depuis des années à Pôle emploi. Derrière tous ces projets, une doctrine commune : les salarié-es sont plus efficaces quand ils sont en concurrence que quand ils sont solidaires et coopèrent.

Notre DG s'investit personnellement dans son nouveau « pari de la confiance » : il s'agit de demander aux agents d'un site ce qu'ils aimeraient mettre en œuvre et, semble-t-il, de leur laisser la main pour le réaliser au niveau local. Sachant que, si tout est possible, dès que l'on se heurtera à des questions réglementaires ou budgétaires, cela remontera au niveau national avec un comité décideur, où le directeur général sera *in fine* celui qui tranche. Ce projet peut paraître séduisant à la première lecture, mais ne serait-ce pas une manière de mettre en place l'hyper centralisation à Pôle emploi? Car face aux menaces de régionalisation de Pôle emploi, le capitaine du navire veut maintenant décider de tout. Sous couvert de donner carte blanche aux conseillers, un cadre strict apparaît : il s'agira avant tout de réaliser les objectifs imposés : satisfaction des DE, entreprises, impact retour à l'emploi et QVT.

Évincer les corps intermédiaires

Ce pari ressemble fort à un copier-coller d'une notion en vogue dans les entreprises privées, parfois séduisante, mais aussi démagogique, appelée « l'entreprise libérée »¹. Cette tendance à concevoir le service public comme une entreprise privée dure depuis des années à Pôle emploi et les exemples sont multiples : lean management, performance comparée, entretiens d'évaluation, évolutions de carrière par cooptation, etc. Derrière tous ces projets, une doctrine commune : les salariés sont plus efficaces quand ils sont en concurrence que quand ils sont solidaires et coopèrent.

Le pari de la confiance, saison 2, nous apparaît comme une manière d'évincer les corps intermédiaires de Pôle emploi. Après la marginalisation des syndicats, politique constante depuis l'arrivée du DG et de son équipe rapprochée, voici une tentative de se passer de l'en-

semble de la ligne managériale, qui était jusque-là l'instrument pour déployer ses projets de manière autoritaire. Si les directeurs et directrices d'agence semblent fortement partie prenante de ces projets, il n'en est pas de même du reste du management intermédiaire. Les responsables d'équipe, que l'établissement a positionnés sur une ligne de contrôle de l'activité, doivent une nouvelle fois évoluer. Il en est de même de toute la ligne managériale, des directions territoriales aux fonctions support des directions régionales. Alors qu'ils étaient jusque-là ceux qui entraînaient les autres,

voire supprimer des postes. Le directeur général aurait-il trouvé le moyen magique de faire baisser les effectifs?

La frénésie du changement

La frénésie du changement continue : si celui-ci vise entre autres à nous rendre amnésiques et à oublier les fondamentaux de nos métiers, nous n'avons pas oublié le fameux premier pari de la confiance de notre directeur général. Pourquoi la saison 2? Serait-ce que la confiance est soumise aux effets de mode avec un ancien, un nouveau, un avant-gardiste, un ringard? Et

digital... Quand va-t-on arrêter cette course en avant à proposer de nouveaux dispositifs et modes d'organisation sans se soucier de ce qui s'est passé pour les anciens? Autrement dit, la direction générale dit aux conseillers : « je ne vous fais pas confiance pour savoir ce qui est faisable, je vous fais confiance sur comment vous allez le faire. »

● **La confiance ne peut pas être matière à parier. On parie sur les chevaux, pas sur les conseillers.**



Faire semblant que les conseillers peuvent tout changer est un moyen de leur faire oublier leur métier et de leur faire accepter le changement permanent.

qui portaient les enjeux stratégiques de l'établissement, les voilà débarqués. Le directeur général aurait-il quelques craintes sur l'adhésion de la ligne managériale à ce projet? Ne sous-entend-il pas qu'il n'y aurait plus vraiment besoin d'eux?

Faire baisser les effectifs

Le projet tel que présenté le 14 juin au comité central d'entreprise était d'ailleurs clair, et la direction ne cache pas qu'il faudra sûrement trouver d'autres activités pour de nombreux responsables d'équipe,

qu'en est-il des fameuses marges de manœuvre objet de l'ancien pari? A-t-on évalué ses effets et les freins qui l'ont empêché? A-t-on détecté quelles sont les décisions et orientations de la direction générale qui ont créé la défiance du terrain et non pas la confiance (voir certains items du baromètre social)? Nous pensons notamment à l'obligation d'utiliser l'outil de diagnostic lors des ESI alors que la majorité des conseillers n'y voyait aucun intérêt, ou la pression pour utiliser Bob emploi, le futur « conseiller

Le manque de cohérence est criant entre ce discours et les observations de la relation service pour standardiser vos pratiques et vous remettre sur le bon chemin. Le directeur général nous dit qu'il est temps pour mobiliser l'intelligence individuelle et collective. Mais il faut d'abord s'interroger pourquoi cette intelligence a été jusque-là sous-utilisée? Nous pensons au SNU qu'il n'y a aucune cohérence. Sauf peut-être le mouvement en permanence, seul fil conducteur de tous ces projets. Tout changer, tout le temps et à tous les niveaux. Peu importe que cela produise des bons résultats ou pas, que ce soit cohérent ou pas, l'essentiel c'est que ça bouge. Faire semblant que les conseillers peuvent tout changer est le seul moyen de faire oublier aux salarié-es quel était leur métier et de leur faire accepter le changement permanent. Il n'y a pas plus vulnérable qu'un salarié qui ne connaît plus son métier, car il n'arrête pas de changer.

La confiance ne peut pas être matière à parier. On parie sur les chevaux, pas sur les conseillers. La confiance n'est pas un slogan, ce sont des faits : elle se gagne et ne se décrète pas. ●

Le Secteur Cadres du SNU

1. Lire « une entreprise libérée pour mieux asservir les salariés », *Modes d'Emplois* n° 60, automne 2017