

Trait Direct

La lettre d'information des cadres du SNU

Performance par la confiance, ou comment nous faire accepter encore plus de charges et de changements

La DG a décidé de tenter un *mixe* entre les démarches Nouveau pari de la confiance (NPC) et C'est notre perf, sous le label « Performance par la confiance ». Il s'agit de se centrer usagers et performance : donc de prendre en compte les besoins des utilisateurs externes ou internes (comme si nous ne le faisons pas...) en étant encore plus performant.

On peut déjà se poser la question de ce que l'on met derrière la performance, car s'il s'agit de compter les bâtons sur Prépa Compétence ou PEC, on voit mal comment cela va permettre de prendre en compte des enjeux et intérêts multiples voir divergents, à la fois des DE et entreprises, mais aussi des utilisateurs externes (partenaires, prestataires...).

En théorie la marche est haute car Pôle emploi (et avant les institutions initiales) ont porté un système très descendant voir hégémonique. Si le principe de la co-construction est séduisant, jusqu'où peut-on aller, quels sont les limites qui doivent être posées pour que cela ne se transforme pas en un jeu de dupes, pour les agents comme pour les managers ?

Installer de telles pratiques prend du temps. En avons-nous dans une société de l'immédiateté et de la surinformation ? Co-construire la confiance doit être installée en amont, sinon c'est mission impossible.

Quand le DG veut instaurer un climat de confiance, cela prouve qu'il est (enfin) conscient que celui-ci n'existe pas à l'heure actuelle. A qui la faute ? Force est de constater qu'on est loin du compte : où est le réel droit à l'erreur ?

L'établissement est-il prêt à abandonner un management souvent autoritaire, des décisions RH brutales et non accompagnées, des relations sociales déplorables que le DG et certains DR provoquent par leur suffisance et l'absence d'écoute ? Ce climat devra être instauré à tous les échelons de l'établissement.

PPC est basé sur 12 grands principes, en voici quelques-uns illustrés pour mieux comprendre :

Agilité :

C'est simple, il s'agit ici de s'adapter en permanence. Les salariés de Pôle emploi ont démontré cette capacité depuis fort longtemps, même si elle est très exigeante, impliquant une remise en cause permanente.



Le SNU estime qu'il n'est pas possible d'aller encore plus loin, cette pratique étant épuisante en termes de charge mentale.

D'autant que ce contexte du changement permanent est très consommateur d'énergie. Un manager peut-il être agile pendant toute sa carrière ? Et à défaut quel accompagnement ? Surtout qu'il n'est pas évident que l'encadrement dirigeant ou supérieur, qui campe souvent sur ses certitudes, soit au niveau des conseillers sur ce sujet !

Liberté de parole :

Elle est prônée par l'établissement au sein des collectifs, mais on peut douter souvent que la parole soit vraiment libre. Les critiques constructives sont-elles réellement acceptées au niveau de la ligne managériale ? Alors que nous sortons de dix années d'organisation descendante et d'injonctions, les rares managers qui ont tenté d'avoir une prise de parole un peu différente de l'orthodoxie DG/DR ont peu été écoutés et ont parfois payé de leur promotion, voire de leur carrière, leurs tentatives de s'exprimer. Comment garantir cette liberté de parole des agents alors même que le nouveau processus EPA propose d'évaluer des savoirs-être tels que « agir en coopération/facilitation » et « écouter et agir avec bienveillance » ?

Favoriser les initiatives individuelles et collectives :

Le SNU ne peut qu'être favorable, mais en étant conscient que toutes ne pourront pas être retenues. Il faut forcément poser un cadre et donner des limites. Se posera aussi la question de reconnaissance pour les agents ? Donner à chacun la possibilité d'entreprendre présente aussi des risques pour les collectifs et l'indispensable travail collectif : pas sûr qu'avec « demain tous intra-preneurs » ou la multiplication de conseillers free-lance le service y gagne beaucoup.

Faire émerger l'envie, l'engagement et responsabilité de chacun :

Là encore pas de recettes miracles : pour avoir des agents motivés, engagés, responsables, il faut qu'ils y trouvent leur compte en terme de reconnaissance, d'intérêt au travail, d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, de perspectives d'évolutions, de respect des personnes et de bienveillance dans la relation hiérarchique. Nous en sommes loin et que propose l'établissement pour y arriver ? Ce n'est pas avec deux ou trois injonctions ou actions de communication sur la QVT que nous progresserons significativement.

Intelligence collective :

La DG y met force du collectif, écoute réciproque, bienveillance : on se croirait dans une déclaration ou un texte du SNU ! Nous défendons ces principes depuis de très longues années, aurions-nous été enfin entendus ?

Il faudra nous le prouver, car pour le moment, nous y voyons un brouillard diffus, une tentative rassurante pour nous faire avaler la pilule de la performance individuelle, brutale et concrète. Et l'annonce de donner du temps pour laisser l'intelligence collective se mobiliser est un vœux pieux, car la DG continue sa marche infernale à coup de changements incessants, chantiers, nouveautés que nous sommes sommés mettre en place dans des délais toujours plus courts (permettants...).

Le temps du cheminement personnel n'est-il pas antinomique avec le rythme effréné imposé par l'établissement, centré sur le changement permanent et la performance immédiate ?



L'apprentissage par l'action et l'échange est souhaitable et efficace, mais prend du temps. Elle nécessite qu'un droit, réel, à l'erreur soit mis en œuvre. Et l'action au plus près du terrain exige de réelles marges de manœuvre et moins de descendant.

Gouvernance partagée :

Elle viserait une dé-hiérarchisation de la relation et l'instauration de modes de décision collective. C'est un bien noble principe, mais là encore, nous sommes à l'opposé des pratiques actuelles de l'établissement, hyper-hiérarchisé et descendant. Qu'est-ce que cela signifie ? Ira-t-on vers un aplatissage de la ligne hiérarchique après avoir développé celle-ci de manière pléthorique. Les managers parés de toutes les vertus ne seraient-ils plus en odeur de sainteté ? Peut-on croire que l'établissement va réellement appliquer le modèle de la pyramide inversé, que l'on a déjà largement vendu ? Ceci après 10 ans d'une organisation du travail hyper centralisée, avec une ligne managériale aux ordres et des valeurs managériales loin d'être partout bienveillante.



Alors que nous sommes sous le règne de l'autoritarisme, de l'absence de concertation et de droit à l'erreur, de maltraitances managériales à tous les niveaux, d'une pression quotidienne et d'une dictature de l'immédiateté, ces principes semblent être des incantations, un ripolinage à la mode de l'entreprise libérée, qui oublie de faire émerger les limites connues d'un tel système : la confiance peut-elle se décréter ?

Pour le SNU, seuls les actes permettront de l'instaurer.

Pour nous contacter : secteurcadresnu@gmail.com

Retrouvez toutes nos analyses : <https://www.snutefifsu.fr/pole-emploi/secteur-cadres/>

