

● Désencadrement

# Mieux vaut conseiller que démoralisé

À Pôle emploi, un phénomène troublant s'accélère : des managers ne souhaitent plus et n'en peuvent plus de manager. Ces situations témoignent d'un système toxique concernant le type de politique managériale déployée à Pôle emploi.

Les dernières parutions de postes dans la bourse des emplois interne de Pôle emploi (BDE) mettent une nouvelle fois en évidence un phénomène qui s'accélère depuis plusieurs années, phénomène sur lequel le SNU ne cesse d'alerter l'établissement : des encadrantes et encadrants (responsables d'équipe, directeurs d'agence, responsables de service) qui ne souhaitent plus, ne peuvent plus et surtout n'en peuvent plus de manager tel qu'on leur impose de le faire à Pôle emploi, à tel point que certains d'entre elles et eux demandent à revenir sur un poste de conseiller.

**D'ENCADRANT À... CONSEILLER**

Ainsi, dans la région des Pays de la Loire, le SNU a repéré depuis 2020 (sans exhaustivité) au moins 20 agentes et agents concernés par cette situation, et il en est de même dans la plupart des régions. Sans compter tous celles et ceux qui évoquent lors de leur EPA leur volonté de quitter la fonction managériale (on en recense par exemple 24 en Grand-Est). À nos questions et nos alertes sur le sujet, l'établissement botte en touche. Il répond qu'il s'agirait de « situations ou de décisions individuelles », que ce phénomène serait marginal, voire s'autofélicite que les managers puissent faire « un pas de côté ». Mais, en aucun cas, l'établissement ne recense

combien de managers sont concernés, combien sont en arrêt maladie, combien doutent professionnellement. Et surtout, il ne propose rien pour les aider et les accompagner, refusant de se poser des questions en cherchant pourquoi ces managers n'en peuvent plus, quittent leur fonction. Ne parlons même pas de se remettre en cause, en s'interrogeant sur la responsabilité que porte Pôle emploi en tant qu'employeur dans ces situations.

Il s'agit autant de managers expérimentés, que de jeunes managers, visiblement dégoûtés au bout de quelques années

Très concrètement, que propose la direction aux managers pour les aider lorsqu'elles et ils sont dans cette situation, mais aussi quand l'encadrant demande son changement? Et plus encore, quelle est la politique d'accompagnement managérial de l'établissement, bien avant que l'on en arrive là? Car pour le SNU, c'est très clair : il y a bien un système et une organisation du travail qui épuisent, broient et poussent à de telles décisions. Les personnels le constatent, le vivent et en subissent les conséquences tous les jours dans les sites et les services. Et il s'agit



autant de managers expérimentés, reconnus depuis des décennies, que de « jeunes » managers, visiblement dégoûtés au bout de quelques années, qui jettent l'éponge. Elles et ils sont allés au bout du bout, et pour certains et certaines, jusqu'à l'épuisement professionnel. Leur repositionnement ne vient pas de soi-disant situations et décisions individuelles, liées à des failles personnelles. Toutes ces situations, qui se répètent et s'accroissent, témoignent ensemble d'un système délétère et toxique. Il n'y a pas à regarder très loin pour trouver des exemples de ce qui est à l'œuvre. Une directrice territoriale déléguée assénait récemment : « quand on n'est pas fait pour un poste, autant s'en aller ».

**UN MANAGEMENT EMPÊCHÉ**

Comment Pôle emploi, qui use et abuse par ailleurs des termes de « bienveillance », « confiance », « intelligence partagée », « communication non violente », peut-il accepter de laisser dire des mots aussi violents? Au vu de cette situation, il n'est pas étonnant que certaines fonctions peinent à attirer davantage et que

l'établissement ait tant de peine à recruter. Comment Pôle emploi pense-t-il convaincre et susciter l'envie de devenir manager avec sa politique managériale actuelle? La situation est grave et prend de l'ampleur : la direction fait le choix délibéré de fermer les yeux, malgré nos alertes et celles de certains managers, alors qu'elle sait parfaitement que, ce qui est en cause, c'est bien le type de politique managériale déployé en conscience à Pôle emploi.

Le Secteur Cadres et Encadrants du SNU porte depuis toujours des valeurs qui prônent un management bienveillant et ouvert, qui n'a pas comme seule ligne d'horizon le pilotage des indicateurs. Il souhaite aller plus loin sur ce dossier, mieux connaître et mieux comprendre la situation des managers concernés, et d'où vient ce besoin impérieux de se protéger... Il offrira prochainement la possibilité d'en témoigner anonymement, puis proposera des pistes d'action afin de mieux protéger les encadrants confrontés à ces problématiques. ●

Le Secteur Cadres du SNU

Pour contacter le Secteur Cadres et Encadrants du SNU : [secteurcadresnu@gmail.com](mailto:secteurcadresnu@gmail.com)

Pour en savoir plus, pour ne pas rester seul, le Secteur Cadres et Encadrants du SNU vous propose un espace d'échanges et de réflexion. Retrouvez nos publications sur [Snuteflfeu.fr](http://Snuteflfeu.fr), rubrique Pôle emploi, onglet Secteur Cadres.