



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

Syndicat National des Personnels de Direction des Organismes Sociaux Cfdt

Bureau 121 – 2/8 rue Gaston Rébuffat – 75019 PARIS

Tél. 01 56 41 51 63 – Fax. 01 56 41 51 79 – Mail : [snpdos@orange.fr](mailto:snpdos@orange.fr) - Site : [www.snpdos-cfdt.fr](http://www.snpdos-cfdt.fr)

22/10/14

152/2014

## Conditions de travail des cadres dirigeants et des cadres supérieurs du Pôle Emploi Enquête juin 2014 / Note de synthèse

Une enquête auprès des cadres dirigeants et des cadres supérieurs de Pôle Emploi a été menée en juin 2014 à l'initiative du SNP DOS-CFDT.

100 questionnaires ont été renseignés (cible à 630) soit un taux de retour d'environ 16%, ce qui est significatif au regard du rôle et de la position de ces personnes dans l'institution. Les avis ont été pour la plupart largement motivés (riche verbatim).

Le questionnaire abordait 4 thèmes :

1. Etat d'esprit ressenti
2. Gouvernance et style de management
3. Accompagnement des situations professionnelles
4. Priorités et attentes

### 1. Etat d'esprit ressenti

Les cadres dirigeants et les cadres supérieurs se distinguent du reste du personnel en se définissant en premier choix et dans l'ordre les plus cités comme « **motivés** » à 39 %, « **partagés** » à 37 % et « **confiants** » à 11 %.

- **60 % de verbatim négatifs**

**Le premier point d'insatisfaction concerne la stratégie** : sont soulignés les objectifs trop nombreux, leur manque de clarté, les changements trop nombreux, des désaccords avec l'offre de service entreprise ou la spécialisation des conseillers.

A noter que la stratégie fait l'objet d'un peu plus de verbatim négatifs (17) que positifs (14).

**Le second point d'insatisfaction est le management** (25,8% des verbatim négatifs) : changements managériaux et changements d'organigramme, pratiques contradictoires avec l'affichage de confiance et déconcentration, écart entre la DG et les DR.

- **40 % de verbatim positifs**

Concernant la mission : sont exprimés **l'intérêt pour le métier « passionnant »**, «intéressant», l'intérêt pour le service public, la diversité des activités, le «challenge», les relations partenariales.

Concernant la stratégie : sont soulignés la meilleure intégration des offres de service, une ligne stratégique claire, les évolutions allant dans le bon sens.

**S'agissant plus spécifiquement du sens du travail, 37 commentaires ont été émis.**

- **65 % de verbatim négatifs**

« Un changement nécessaire, qui se réalise avec trop d'à coups... »

« Nécessiterait d'avantage d'implication des cadres supérieurs dans la conduite des projets pour partager davantage les sens des actions engagées »

**« Il convient que la DG donne plus de sens à l'action et laisse davantage de marges de manœuvre aux régions »**

- **24 % de verbatim positifs**

Ils témoignent de **l'importance du sentiment d'utilité** (dans l'établissement comme au regard des usagers) et de l'intérêt personnel porté au projet stratégique (repères managériaux, déconcentration, faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin, pertinence vis à vis des enjeux).

Au final :

**Le style de management a un impact fort sur l'état d'esprit** : si 44% des cadres supérieurs et cadres dirigeants expriment être confiants ou motivés et 6% confiants-partagés ou motivés-partagés, ils ne sont plus que 30% dans ce cas quand ils subissent un management directif (contre 62 à 66% pour les autres types de management).

Le second point marquant est le sentiment de progresser dans son travail : **43% des cadres supérieurs ou dirigeants ont le sentiment de progresser**. Ils ne sont que 25% quand ils ont un état d'esprit partagé ou sceptique.

## **2. Gouvernance et style de management**

Marges de manœuvre :

- 57% répondant favorablement
- 31 % par la négative
- 12% des répondants sont sans opinion.

## **Analyse des verbatim - émis essentiellement par les personnes ayant répondu négativement :**

### ➤ « **Les marges de manœuvre, c'est pour les autres...** »

- venant de cadres de la DG : c'est pour le réseau
- venant de cadres de fonctions support : c'est pour le terrain
- venant de cadres : c'est pour les conseillers

Les marges de manœuvre sont ressenties comme insuffisantes notamment dans 2 domaines : RH et budget.

« Plus de marges pour l'octroi de primes aux chefs de département »

### ➤ **Problématique du changement**

Les thèmes les plus fréquemment avancés sont le rythme (30 %), le sens (21 %), les moyens (15 %), l'accompagnement (10 %), la concertation avec le terrain (6 %). Pour 8 % des répondants, rien à signaler et 10 % sont sans opinion.

**Le mode de management est le premier critère discriminant. Il ressort que pour 37 % des répondants il est ressenti comme directif.** Dans ce cadre, la problématique du sens atteint 27 % et l'absence de concertation du terrain est citée dans 13,5 % des cas.

Autre critère significatif, les cadres dirigeants mettent en avant davantage la problématique des moyens et de la concertation terrain alors que les cadres supérieurs mettent en exergue le rythme. **Les cadres dirigeants estiment disposer de davantage de marges et vivent mieux le rythme de changement que les cadres supérieurs.**

## **3. Accompagnement des situations professionnelles**

1/3 de tout à fait satisfait ou plutôt satisfait, 1/3 de pas du tout satisfait ou plutôt insatisfait et 1/3 de sans opinion.

En regard des principaux freins limitant l'évolution, les commentaires portent sur :

- Le manque d'accompagnement dans la gestion des carrières. **La demande d'une réelle et effective GPEC** est souvent citée ;
- **Le manque de clarté sur les modalités de nomination** aux postes ouverts, souvent pourvus d'avance, et les conditions d'affectation ;
- Le souhait d'une vision prévisionnelle des besoins et possibilités d'évolution ;
- Le souhait d'une **prise en compte attentive pour la gestion des effectifs seniors.**

## 4. Priorités et attentes

### ➤ Rémunérations

- A la question générique, « Faut-il faire évoluer le mode de rémunération ? » : 54 % répondent par l'affirmative, 25 % sont sans opinion et 21 % souhaitent un statu quo.

*Il y a donc une attente relativement forte en ce domaine émanant surtout des **cadres supérieurs qui souhaiteraient que le dispositif de versement d'une prime de performance** - telle que prévue initialement – dans la CCN (l'article 16...) **soit mis en œuvre.***

- La très grande majorité des verbatim est relative à l'attribution d'une part variable dans la rémunération :

- Mise en œuvre de **primes liées à la participation individuelle et collective aux résultats** ;

- Primes sur atteinte d'objectifs ;
- Part variable en fonction de résultats ;
- Prime de management ;
- Cibles contractualisées en amont.

- Autres commentaires :

- Que le N+1 soit décisionnaire de l'octroi des primes versées à ses collaborateurs
- Mérite et résultats obtenus / critères lisibles et partagés
- Augmenter le salaire des DT
- Valoriser les managers

### ➤ S'agissant de cadres dirigeants : deux demandes sont exprimées :

- **installer un dispositif spécifique en cas de non augmentation depuis 3 ans**, à l'instar de ce qui est prévu par la CCN ;

- sur le mode rémunération des CD, il est jugé parfois non lisible et trop laissé « à la tête du client ».

En guise de conclusion, 15 % des répondants poursuivent leur réflexion sur deux thèmes principaux :

Le premier, plutôt porté par les cadres supérieurs, a trait à la **gestion des carrières** : gestion des ruptures, utilisation des seniors, passage à la DG sans retour, complémentarité générationnelle.

Le second, partagé entre cadres dirigeants et supérieurs, touche au **nécessaire dialogue** : **DT à associer à la stratégie et aux discussions sur la tripartite**, lieu d'échanges et d'animation au-delà des seuls directeurs de régions, enquête comme celle-ci support d'échanges, utilisation des compétences régionales.

\*\*\*\*\*

*Les résultats complets de l'étude sont consultables sur le site [www.snpdos-cfdt.fr](http://www.snpdos-cfdt.fr).  
Vous souhaitez réagir ? Contactez-nous via notre page Facebook, par mail ([snpdos@orange.fr](mailto:snpdos@orange.fr)) ou par téléphone au 01 56 41 51 63.*