

Feuille de route 2016 présentant les orientations stratégiques de l'année

**Le SNU donne un avis défavorable
au CCE du 25 septembre 2015**

En préalable, le SNU tient à rappeler :

- Qu'il s'est exprimé publiquement contre les orientations définies dans la convention tripartite signée en décembre 2014 par l'Etat, l'Unédic et Pôle emploi,
- Que lors du Comité Central d'Entreprise de Pôle emploi du 2 février 2015, le SNU a émis un avis défavorable sur le plan stratégique 2015-2018 (qui depuis s'est transformé en plan stratégique 2015-2020) qui se veut la déclinaison opérationnelle de la convention tripartite,
- Que lors du Comité Central d'Entreprise de Pôle emploi du 10 mars 2015, le SNU a émis un avis défavorable sur la feuille de route 2015 présentant les orientations stratégiques de l'année.

La présentation de la feuille de route 2016, présentant les orientations de l'année prochaine, ne fait que renforcer et confirmer ce que nous pensons : ce projet est nocif pour les personnels, les usagers et le Service Public de l'Emploi !

Pour le DG, la pierre angulaire de la feuille de route 2016 est claire : les résultats ! Pour argumenter cette orientation, le DG avance deux arguments centraux :

- **Pôle emploi est en danger !** Selon le DG, « si Pôle emploi n'est pas capable de démontrer ses résultats alors il est en danger. L'exemple récent avec la loi Notre l'illustre parfaitement car plusieurs députés avaient des velléités de décentraliser Pôle emploi ! L'autre point qui se pose c'est est-ce que Pôle emploi 2020 marche ? Et si cela marche, si nous sommes capables de le démontrer, alors on ne prendra pas le risque de le décentraliser ».
- **Cela donnera du sens aux agents dans leur travail !** Selon le DG, « si les agents voient leurs résultats, alors ils auront du sens dans leur travail ».

S'il y a bien une chose que l'on ne peut pas reprocher au DG, c'est sa constance.

Voilà un véritable point de convergence avec le SNU. En effet, le SNU partage la conviction du DG sur le danger de décentraliser Pôle emploi. Le SNU partage l'idée qu'il faut donner du sens au travail pour les agents.

Mais au SNU, nous pensons que les orientations proposées par le DG ne feront que donner du grain à moudre aux détracteurs de tous bords qui veulent décentraliser Pôle emploi, que les conditions de travail des agents ne vont que se détériorer encore et qu'il n'y aura pas plus de sens au travail pour les agents.

Eriger le pilotage par les résultats comme recette miracle pour « sauver » Pôle emploi relève selon nous du dogme. C'est de surcroît dangereux et irresponsable.

Pôle emploi est un établissement public à caractère administratif, pas une entreprise de production.

Les termes employés dans la feuille de route 2016 sont très éloquents.

Si nous faisons lire ce document à l'externe, en enlevant les mots emploi et Pôle emploi, beaucoup diraient qu'il s'agit d'une feuille de route d'une entreprise industrielle de production : « notre modèle », « pilotage par les résultats approfondi », « dispositifs de performance comparée », « les leviers de performance », « l'exploitation des résultats de la comptabilité analytique », « un levier d'optimisation des ressources », « gain d'efficience »...



Arrêtons nous un instant sur la performance comparée, que l'on appelle couramment **Benchmarking**.

Certains peuvent voir d'un bon œil une démarche qui vise à cibler les bassins ou agences performantes pour identifier les « bonnes pratiques » et ainsi permettre une saine émulation collective. La diffusion des fameuses bonnes pratiques, permettant potentiellement des gains de temps ou d'améliorer la qualité du service rendu. Le SNU s'interroge sur les effets pervers dans l'organisation et les conséquences possibles sur les salariés.

Selon Isabelle Bruno et Emmanuel Didier auteurs de **Benchmarking : l'Etat sous pression statistique** (Zones éditions 2013), ce serait « une technique de pouvoir, il redistribuerait les hiérarchies, réordonnerait les valeurs, gouvernerait les désirs et enrôlerait les volontés ».

Le benchmarking, selon les auteurs, entend court-circuiter les rapports de force qui pourraient s'exercer contre une décision hiérarchique en opposant aux salariés contestataires la preuve chiffrée, qu'ailleurs (pour Pole emploi, sur d'autres bassins comparables ou dans d'autres agences), on peut faire autrement et mieux. Les objectifs sont alors supposés indiscutables puisque tirés du réel : « ils ont de meilleurs ICT que nous, nous ne sommes donc pas bon, nous devons copier leur manière de faire ».

Ce ne sont donc plus les agents ou les ELD concernées eux-mêmes qui peuvent penser et améliorer leurs pratiques professionnelles. Comme si ce n'était plus la direction qui obligeait à respecter les consignes, mais les chiffres, qui, en quelques sortes, parlaient d'eux-mêmes.

Dans ce cadre, le risque est que la norme d'un travail bien fait ne réside plus dans ce que les conseillers mettent en œuvre, mais dans ce que d'autres (dans un environnement différent, avec des ressources et des contraintes différentes) ont pu faire localement. De fait, on dépossède en partie les agents de l'activité qu'ils exercent.

Alors certes, la direction va nous rétorquer qu'elle a pris la précaution de faire des groupes d'agences comparables, que ce sont les bassins qui sont en premier lieu comparés. Cependant, on voit bien que déjà la concurrence entre DT, DTD et DAPE dans certains bassins est en marche.

Et demain : qu'est ce qui empêchera notre établissement d'établir un palmarès des agences efficaces et donc de ses ELD ? Ce type de management amène souvent au pire des excès.

La Caisse d'Épargne s'est vu condamnée en 2012 par le tribunal de Grande Instance de Lyon pour avoir érigé le benchmarking en système de management des personnels. Nous ne pouvons donc qu'être inquiets quand de telles méthodes arrivent à Pole emploi.

Car le « New Public Management », déjà à l'œuvre depuis de nombreuses années dans la Police ou les hôpitaux publics, a démontré aussi les effets délétères de la « politique du chiffre » au détriment de la qualité du service public. En période de vaches maigres budgétaires, hors de question d'intervenir avec plus de moyen, notre DG nous le rappelle suffisamment : nous devons mieux nous organiser, afin de dispenser les meilleurs services à moindre coût.

Au slogan libéral classique du « moins d'Etat » s'est ainsi substitué progressivement le mot d'ordre néolibéral du « mieux d'Etat » avec les conséquences que l'on connaît dans de nombreux services publics.

Le SNU porte un regard critique sur les promesses d'objectivité et d'équité formulées par la direction et redoute des conséquences sur la qualité de vie au travail des agents concernés :

- × la performance comparée telle qu'elle nous est proposée par la direction, conduira à ce que certains managers se sentent sous pression permanente de ce palmarès trimestriel, les contraignant à viser toujours de nouvelles cibles, à s'engager sans relâche à atteindre un idéal relatif. Car si la DG vise la réduction des différentiels de performance, elle ne prend en compte ni les différences entre les hommes ni entre les contextes locaux.
- × les managers concernés n'auront alors d'autre alternative que d'être volontaires, « proactifs » en apportant sans cesse la preuve de leur « performance totale » ou à défaut prendre le risque d'être stigmatisé, voir exclus.

Ce mode de management est pernicieux dans le sens où il ne fonctionne qu'à l'engagement personnel (prendre ses marges de manœuvre), à la responsabilisation (le pari de la confiance) et au volontarisme. Certains auteurs parlent à ce sujet de « contrôle d'engagement subjectif » (P.Zarifian : « Contrôle des engagements et productivité sociale ») pour mettre en relief l'ambivalence d'une domination qui se nourrit de la liberté, de la créativité et de la subjectivité des dominés.

Pour le SNU, avec la course aux résultats, les intérêts particuliers risquent de prendre le dessus sur l'intérêt collectif, sur l'intérêt général.

Car sous couvert d'un meilleur dialogue autour des résultats, d'une meilleure visibilité pour les agents sur l'impact des actions mises en place localement, ne va-t-on pas au contraire, avec des indicateurs qui évoluent au gré des conventions tripartites et des plans stratégiques accentuer la « perte de sens » de notre action et constater que le « mieux d'Etat » se transforme au final pour les usagers en une nouvelle baisse de la qualité du service public ? La « digitalisation » à tout crin de notre offre de service et l'évolution de nos horaires d'ouverture sur le flux nous fait craindre le pire.

Enfin un autre effet pervers de cette « quantophrénie » (obsession de la quantification), dont fait partie la performance comparée, est la tentation pour les acteurs contraints de « faire du chiffre » de transformer la réalité de ces résultats : voir l'exemple récent de C3 consultant...

Le SNU continuera à dire que pour sauver pôle emploi il est urgent de mettre un terme :

- × au management par les résultats, à la performance comparée, dictée par la DG,
- × à cette course folle du changement pour le changement libéral. Pôle emploi, ses personnels et les usagers ont besoins de stabilité.

NOS MÉTIERS SONT EN DANGER

L'organisation qui se dessine à Pôle emploi nous fait craindre le pire pour nos métiers et l'avenir du Service public de l'emploi. Nos métiers de l'indemnisation, qui sont en première ligne et potentiellement en danger, sont un révélateur très éclairant. Sous les discours qui se veulent rassurant de la DG (« nous allons valoriser les métiers de l'indemnisation en développant leurs expertises »), se cache la bombe à retardement de l'externalisation totale ou partielle. Tout est construit pour permettre « la vente en appartement » de Pôle emploi.

Le SNU continuera à revendiquer plus de moyens humains et la fin de l'individualisation. Pour redonner du sens au travail il faut re-créeer de réels collectifs de travail qui échangent sur leurs pratiques professionnelles, qui s'informent et se forment avec leurs pairs, sans concurrence.

Ce n'est que par cette stabilité, couplée à un management basée sur l'humain que Pôle emploi montrera toute son utilité sociale et que ses personnels trouveront du sens dans leur action.