

Michel Abhervé

© Michel Abhervé pour Alternatives Economiques

Les absences du livre de Christian Charpy, la Tête de l'Emploi ou "Auto-défense"

Le livre de Christian Charpy, **La Tête de l'Emploi**, est paru comme annoncé le 8 Septembre. Sans revenir sur le côté pour le moins inhabituel qui voit un dirigeant de structure publique publier, à titre personnel alors qu'il est en fonction, un ouvrage centré sur l'organisme qu'il dirige (voir [Christian Charpy s'assoit sur le devoir de réserve](#)), nous allons surtout nous attacher aux absences de cet ouvrage.

CHRISTIAN
CHARPY

La tête
de l'emploi

PÔLE EMPLOI
RACONTÉ PAR
SON PATRON

Certes, certains points de ce livre sont tout à fait intéressants, en particulier pour aider à comprendre le jeu d'acteurs au moment de la mise en place, et au début de l'existence de Pôle Emploi, même si parfois on se gratte un peu la tête pour être bien certain que celui qui écrit certaines phrases est bien celui-là même qui est encore aujourd'hui le responsable de cette institution, et on se demande si nous ne sommes pas devant un cas curieux de dédoublement de la personnalité.

On y voit par exemple comment le Directeur Général se pose comme le seul patron, minorant totalement le rôle du Président du Conseil d'Administration, avec qui il affirme pourtant fonctionner en tandem, et dont il est clairement montré qu'il ne maîtrise même pas l'ordre du jour du conseil qu'il est censé présider : c'est en effet Christian Charpy qui affirme retirer, en Septembre 2008, de l'ordre du jour du dit Conseil le point concernant le **nom de l'institution**, en relais d'une demande venue en ligne directe de l'Elysée.

J'ai trouvé avec un certain plaisir la qualification de "**clients**" avec des guillemets, pour nommer les personnes qui doivent fréquenter Pôle Emploi, avec une argumentation très voisine de celle que j'avais développée dans ce blog dès Janvier 2011 (voir [Quelle est la réelle satisfaction des "clients" de Pôle emploi ?](#)).

Il est également intéressant de voir Christian Charpy affirmer qu'il s'est rendu à un moment donné, relativement tardif d'ailleurs, rendu compte de la nécessité, selon son expression, d'"**abandonner la langue de bois**" et de cesser d'affirmer à tout va, contre l'évidence, que "*Tout va très bien Madame la Marquise*", ce qui était, comme le livre le reconnaît vécu par les salariés "*comme un déni très violent de leurs difficultés quotidiennes*". Mais, ce dont il ne semble pas s'être rendu compte, c'est que cette évolution au sommet n'a pratiquement pas été suivie par la hiérarchie intermédiaire qui, très majoritairement, continue à parler cette même langue de bois (dans laquelle elle s'est même, avec l'expérience, perfectionnée), et donc à minorer, et dans certains cas à nier totalement, les difficultés, et continue à ne jouer que son rôle de descente des consignes en oubliant qu'elle devrait aussi faire remonter les difficultés rencontrées et les attentes du terrain, et que cette pratique l'a très fortement déconsidérée par rapport à ceux qu'ils ont la responsabilité d'encadrer, qui vivent de leur côté le **syndrome de l'armée mexicaine**, avec des directions considérées comme hypertrophiées, multipliant les demandes de comptes-rendus, statistiques, grilles..., qui ne peuvent être satisfaites qu'au détriment du premier métier, **l'accompagnement des demandeurs d'emploi**, dont Christian Charpy reconnaît lucidement qu'il a été le point sacrifié dans la fusion alors que son amélioration en était la raison d'être.

Mais les absences sont encore plus révélatrices.

La première est de taille, c'est celle de **Xavier Bertrand**, dont le nom n'apparaît pas une seule fois, alors que **Laurent Wauquiez** est abondamment cité, même si on peut deviner sans peine que c'est lui qui est visé dans la critique de la polémique sur les **emplois vacants**, considéré comme "*l'alpha et l'oméga d'une politique de l'emploi*". On aurait pourtant, entre autres, bien aimé savoir ce que Christian Charpy pensait de la mission de rapprochement entre offre et demande confiée par le Ministre aux sous-préfets, considérée comme l'outil opérationnel d'une politique de l'emploi.

La deuxième concerne l'absence de toute référence un tant soit peu structurée à **l'analyse économique** qui fondait la fusion, et les objectifs de rationalisation, et donc d'économie qui y étaient liés. Nous ne saurons donc rien des consultants qui ont accompagné, pour un coût extrêmement élevé, la fusion, alors qu'il eut été intéressant de connaître, avec un peu de recul, l'appréciation sur leurs apports réels, et sur les limites de leurs propositions. Mais il aurait nécessairement, en ce cas, fallu expliciter au moins un peu, les présupposés de leur intervention qui sont très probablement liés à la conviction que le transfert au sein du fonctionnement de Pôle emploi des méthodes d'organisation industrielle induirait de significatifs gains de productivité.

La troisième en est en la conséquence, la disparition progressive, mais non assumée, de tout ce qui devait constituer la **personnalisation** de la relation avec le demandeur d'emploi. Instauré par Christian Charpy quand il était Directeur Général de Pôle Emploi, ce suivi est de moins en moins personnalisé. Conçu pour aider le demandeur, le soutenir, il est progressivement devenu pour l'essentiel un simple instrument de contrôle (et éventuellement de radiation, avec l'accélération due au passage à la communication par mail remplaçant de plus en plus le courrier), se

réduisant à la vérification du respect des obligations formelles, les mêmes pour tous, en oubliant ce qui lui donnait du sens, une capacité d'adaptation au profil de chaque demandeur

La quatrième concerne le **volet social de la fusion** et l'échec de ce qui était une certitude initiale, le fait que le différentiel de rémunération, significatif, allait entraîner une **option quasi-générale**, en dehors de quelques irréductibles archaïques qu'il faudrait bien garder jusqu'à leur retraite dans une sorte de "réserve statutaire", vers le statut privé. Or, un tiers des salariés de droit public n'a pas opté pour le droit privé, à quelques mois de la date limitée prévue, malgré l'incitation financière liée à cette option, et les pressions internes très fortes, bien décrites dans le livre pour ce qui concerne l'encadrement supérieur. Cette situation est présentée de façon très partielle par Christian Charpy quand il écrit " *près de 80 % du personnel de Pôle Emploi est régi par cette convention. Les 20 % restants disposent d'un temps de réflexion jusqu'à fin 2011 pour prendre une décision*", alors qu'on pourrait aussi écrire que " *1/3 des salariés de droit public n'a pas opté pour le droit privé malgré une augmentation de salaire moyenne de plus de 7 000 Euros annuels*", ce qui montre que l'argent n'a pas réussi à convaincre un nombre significatif de salariés, qui ne voit pas dans l'outil hybride issu de la fusion, la continuité du service public auquel ils sont attachés (voir [Pôle emploi : malgré 100 millions de surcoût salarial, une absence de confiance](#) , [Plus de la moitié des salariés ex-ANPE n'ont pas opté pour le droit privé](#) et [Pôle emploi : 10 246 résistants au droit d'option](#)). Mais l'exemple ne vient-il pas de haut, Christian Charpy lui-même étant demeuré pour son statut géré par le droit public ?

La dernière sera pour nous étonner de l'absence de toute référence à un phénomène de communication entre agents comme l'est indéniablement "**La Fusion pour les Nuls**". Alors que Christian Charpy mentionne et analyse trois des livres parus sur Pôle Emploi, il ne mentionne pas un site qui par sa continuité, le nombre d'articles produits et de commentaires mis en ligne a montré qu'il avait accompagné, depuis l'origine, la démarche de fusion, et largement répondu à l'attente d'information et au besoin d'expression des salariés de Pôle Emploi, qui ne trouvaient pas leur compte dans la seule communication/propagande, exclusivement descendante, de leur direction;

Nous mentionnerons enfin des erreurs regrettables. Si on peut excuser que **Jean Patrick Gille** soit nommé Jean Pierre Gilles, ce surtout les conditions du départ du premier médiateur qui sont sérieusement déformées, puisqu'il est écrit dans le livre " *Les problèmes soulevés par le médiateur sont souvent complexes et demandent du temps, comme la rédaction des courriers aux demandeurs d'emploi. Le premier médiateur de Pôle Emploi ne l'a visiblement pas compris, préférant démissionner **quinze jours** après avoir remis son rapport, car il estimait insupportable que ses propositions n'aient pas immédiatement suivies d'effet*". Or comme le dit l'entrevue au Monde le 27 Avril 2010 de **Benoît Génuini**, si celui-ci a démissionné, c'est parce **qu'un mois** après la remise du rapport, il n'y avait pas eu " *un début de réponse*". Et cette façon de mettre en cause, de façon pour le moins légère, l'impatience du premier médiateur permet à Christian Charpy de ne pas traiter une question de fond, soulevée tant par le rapport du Conseil Economique Social et Environnemental que par celui du Sénat, le positionnement du Médiateur, dont personne ne défend, en dehors du Directeur général lui-même, peu friand de contre pouvoirs, qu'il doit demeurer à l'avenir placé sous l'autorité du Directeur général;

Ce livre est édité par les **Editions Taillandier** et vaut 14,90 Euros. Rien ne nous est dit sur l'affectation des droits d'auteur d'un livre écrit par un responsable en fonction : il semblerait anormal que ceux-ci aillent dans la poche de celui qui était pendant le temps où il a écrit ce livre en fonction dans l'institution qu'il analyse, et rémunéré pour ce faire. D'autant plus que parmi les personnes qui sont remerciées par l'auteur en fin d'ouvrage pour leur "*relecture*

attentive et exigeante” figure la responsable de communication, la responsable du pilotage et la chef de cabinet du Directeur général de Pôle Emploi (merci [La Fusion pour les Nuls](#) et [l'Annuaire du service public](#)), ainsi qu’une conseillère en communication d’une société qui affiche Pôle Emploi (et le MEDEF) parmi ses clients.

En conclusion, nous mettrons en valeur l’aspect extraordinairement **défensif** de cet ouvrage (qui comporte quelques attaques, car il est bien connu que c’est la meilleure défense !), défense d’un principe, celui de la fusion, mais surtout défense de la façon dont un homme, l’auteur du livre l’a géré, parfois prenant plaisir à s’affirmer seul contre tous, ce qui est la conséquence inéluctable de la volonté farouche de ne pas accepter de contre-pouvoirs. Cette parution, alors qu’il est toujours en situation de responsabilité montre un sens très contestable de la responsabilité et n’est en rien fait pour faciliter la tâche de son successeur et en premier lieu celle du Ministre qui a charge de le choisir, dans l’outil très étatique qui a été construit. Et d’ailleurs, sans revenir sur les aspects juridiques qui mériteraient à eux seuls un long article, comment qualifier le choix de présenter dans le livre le dossier que l’on a gagné devant le Conseil d’Etat et d’**oublier** de mentionner les condamnations dans l’affaire du prélèvement abusif des cotisations chômage des salariés “Ex-ASSÉDIC”.

C’est à cela qu’on peut apprécier que Christian Charpy a manifesté plus de détermination à se défendre qu’à faciliter la continuité d’une démarche dont il assure pourtant qu’il croit en son bien fondé. C’est à cela que l’on juge les limites du sens de l’intérêt collectif d’un homme qui se présente pourtant comme un haut-fonctionnaire, et qui, en s’exprimant dans cet ouvrage, montre qu’il méconnaît un devoir essentiel, celui de réserve, mais qu’il attend pourtant de l’Etat qu’il lui attribue, comme un droit, comme un dû, un poste de très haute responsabilité et la rémunération afférente, semblant ignorer la **dialectique entre droits et devoirs** qui s’impose pourtant aux demandeurs d’emploi.

L’histoire de cette fusion reste à écrire car cet ouvrage, imprégné d’une volonté constante d’auto-justification, qui aurait du être sous-titré **“Auto-défense”**, ne peut prétendre qu’à donner le point de vue d’un acteur important.